

**PROCEEDINGS**  
**POLYTECHNIC OF SIBENIK**

ISSN: 1846 – 6656  
Num. 3/2019



**2019**

4<sup>th</sup> International Conference

**THE CHALLENGES OF TODAY**



**ŠIBENIK**

10<sup>th</sup> – 12<sup>th</sup> October 2019

**Conference in partnership with:**

The Institute of Economics, Zagreb;

University of Split - University Department of Professional Studies;

Alma Mater Europaea ECM;

Public Institution in culture Fortress of Culture Sibenik



PROCEEDINGS  
POLYTECHNIC OF SIBENIK

4<sup>TH</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE  
**The Challenges of Today**

10<sup>th</sup> – 12<sup>th</sup> October 2019

Sibenik, 2019

PROCEEDINGS

TITLE: Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference The Challenges of Today

Editors: Oliver Filiposki, Dejan Metodijeski and Dragan Zlatovic

Publishing editor: Tea Livaic

Graphic design: 2FG studio

ISSN: 1846 – 6656

Num. 3/2019

The Conference Organizer: Polytechnic of Sibenik

The Conference Partners: The Institute of Economics, Zagreb, The University Department of Professional Studies at the University of Split, Alma Mater Europaea ECM and Public Institution in culture Fortress of Culture Sibenik

Publisher:

Polytechnic of Sibenik

Trg Andrije Hebranga 11, HR - 22000 Sibenik, Croatia

Tel: +385 (0)22 311060; Fax: +385 (0)22 216716

e-mail: dekanat@vus.hr

URL: www.vus.hr

For the publisher: Tanja Radic Lakos

**Organization Committee:** Tanja Radic Lakos (President), Nada Alfirevic, Sanja Gacanin, Tea Livaic, Ivan Livaja, Edi Luketa, Ivan Malenica, Dijana Mecev, Jelena Sisara, Sanja Vestic Mirceta.

**Program Committee:** Oliver Filiposki - Goce Delchev University in Shtip – North Macedonia (President); Maria del Carmen Alarcon del Almo - University of Murcia – Spain; Ivan Damir Anic - Institute of Economics, Zagreb – Croatia; Zoran Aralica – Institute of Economics, Zagreb – Croatia; Vesna Bedekovic - Croatian Parliament – Croatia; Branko Cavric - University of Botswana, Gaborone – Botswana; Maros Finka - Slovak University of Technology in Bratislava – Slovakia; Miguel Angel Gomez Borja - University of Castilla - La Mancha – Spain; Ivan Grgurevic - Faculty of Transport and Traffic Sciences – Croatia; Ioannis Hatzilygeroudis - University of Patras – Greece; Sorin Ionitescu - Intelidev – Romania; Rudolf Kampf - The Institute of Technology and Business in Ceske Budejovice - Czech Republic; Jamecny Lubomir – Slovak University of Technology in Bratislava – Slovakia; Peter Mackelworth – Institute for Tourism – Croatia; Ivan

Malenica - Polytechnic of Sibenik – Croatia; Drago Margus - NP Krka – Croatia; Dejan Metodijeski - Goce Delchev University in Shtip – North Macedonia; Danijel Mileta - City of Sibenik – Croatia; Mirjana Milicevic – University of Mostar - Bosnia and Herzegovina; Zuzana Palkova - Slovak University of agriculture in Nitra – Slovakia; Mili Razovic - University of Zadar, Department of Tourism and Communication Studies – Croatia; Tomislav Rimac - University Pompeu Fabra, Barcelona – Spain; Krzysztof Rokosz - Koszalin University of Technology – Poland; Ljubo Runjic - Polytechnic of Sibenik – Croatia; Aleksander Sladkowski - Silesian University of Technology, Gliwice – Poland; Nako Taskov - Goce Delchev University in Shtip - North Macedonia; Ludvik Toplak – Alma Mater Europaea ECM, Maribor – Slovenia; Barbara Toplak Perovic – Alma Mater Europaea ECM, Maribor – Slovenia; Frane Urem - Polytechnic of Sibenik – Croatia; Ana Vukicevic - Polytechnic of Sibenik – Croatia; Dragan Zlatovic - Polytechnic of Sibenik – Croatia.

**Review Committee:** Tomislav Ivancevic (President), Agnieszka Kulakowska, Aleksander Sladkowski, Ana Perisic, Ana Vukicevic, Andrea Bencsik, Atanasova Veselina, Athanasios S. Dermetzopoulos, Bistra Vassileva, Bruno Skrinjaric, Czipra Arpad, Damian Gaska, David Sofia, Dejan Metodijeski, Dijana Mecev, Dragan Zlatovic, Elzbieta Macioszek, Emilio Cocco, Erika Cennini, Florina Oana Virlanuta, Fotis Kilipiris, Frane Urem, Goran Crnica, Goran Gumze, Hatzilygeroudis Ioannis, Hrvoje Caric, Ivan Livaja, Ivana Rasic Bakaric, Izabela Dixon, Jasenka Bubic, Jasmina Sladoljev, Jelena Sisara, Jozsef Nyers, Koprinarov Bratoy, Ljiljana Bozic, Ljubo Runjic, Maria Tarnikova, Mariola Grzebyk, Marko Miletic, Maros Finka, Matej Mertik, Mijana Matosevic Radic, Mili Razovic, Mirjana Milicevic, Mirko Marusic, Mitkova Magdalena, Mladenka Sarolic, Nako Taskov, Oliver Filipovski, Patrizia Battilani, Petar Gardijan, Petar Pepur, Rokosz Krzysztof, Rudolf Kampf, Rumeysa Bilgin, Sandra Dedijer, Sotir Sotirov, Tajana Barbic, Tanja Radic Lakos, Tomislav Rimac, Tomislava Pavic, Zuzana Palkova.

**Sponsors and Patrons:** Croatian President Kolinda Grabar Kitarovic, Croatian Ministry of Economy, Entrepreneurship and Crafts, Croatian Ministry of Tourism, Croatian Chamber of Economy, Oracle Academy, National park Kornati, National park Krka, OTP Bank p.l.c., Sibenik Knin county, Sibenik Knin county Tourist Board, Sibenik Student Centre, City of Sibenik, Sibenik tourist board, Municipality of Pirovac and Croatian Chamber of Trades and Crafts.

The Conference Time and Venue: Sibenik, October 10-12 2019

## PREFACE

The 4<sup>th</sup> International Conference The Challenges of today was held in Sibenik from 10<sup>th</sup> October to 12<sup>th</sup> October 2019. The conference was organized by the Polytechnic of Sibenik as a natural sequence to the first scientific and professional conference "Challenges of today: Tourism of today – for tomorrow" which was organized in 2013, the second international scientific and professional conference "Challenges of today: tourism and local development" which was organized in 2015 and the third international scientific and professional conference "Challenges of today: sustainable coastal and maritime tourism" in 2017.

The conference was organized in partnership with The Institute of Economics, Zagreb, University Department of Professional Studies at the University of Split, Alma Mater Europaea ECM and Fortress of Culture Sibenik. The conference was under patronage of Croatian President Kolinda Grabar Kitarovic, Croatian Ministry of Economy, Entrepreneurship and Crafts, Croatian Ministry of Tourism and Croatian Chamber of Economy. The organization of the conference was sponsored by Oracle Academy, National park Kornati, National park Krka, OTP Bank p.l.c., Sibenik Knin County, Sibenik Knin county Tourist Board, Sibenik Student Centre, City of Sibenik, Sibenik tourist board, Municipality of Pirovac and Croatian Chamber of Trades and Crafts.

The Polytechnic of Sibenik was founded in 2006. From its very beginning, its primal goal and mission has been the education of reliable and socially responsible stakeholders of the future development on local, national and international level. The aim of the Conference The Challenges of Today is to gather the experts who are through different levels of professional and public life engaged in digital transformation issues in different ways and through various fields of professional and public life.

With this conference we wanted to bring together scientists/researchers and the economic community in order to inaugurate jointly new models and insights in promoting digital transformation as a motor of change and economic development through an interdisciplinary approach.

On the first day we had Oracle Academy lectures whereas on the second day we had plenary lectures of invited national and international lecturers and paper presentation in five sessions: Marketing and Management, Technology and Innovations, Gastronomy and Tourism, Accounting and Finance and Legal Order. On the second day we held the roundtable discussion on Sustainable Model of Smart Mid-sized Cities: "Strategy H2020 vs H2030" which we expect to become an active gathering to initiate the beginning and development of future projects.

More than 100 participants from 50 different institutions participated at the conference and more than 50 papers were presented. The authors addressed different themes from different perspectives of certain social occurrences, processes, ways of management and other theoretical and practical situations under given circumstances.

We, therefore, justly assume that their expert analysis has managed to bring closer certain issues and their solutions to the public and have enriched literature in that specific area. We hope that this collection of papers will enable and induce users to continue their own research. This is the guarantee for our future conference and new authors.

Finally, we would like to thank all the authors for their contribution to our conference. We also thank all the other participants for coming, members of the Program and Organizing Committee, reviewers, moderators of sessions, employees of the Polytechnic and all those who contributed to the success of the conference. Special thanks to our sponsors and partners and we truly look forward to our next successful cooperation and future common programs.

Best regards till our next meeting!  
Sibenik, October 2019  
Organizing Committee





# CONTENT

## PLENARY LECTURES

Maruska Vizek .....	
THE INFLUENCE OF TOURISM ACTIVITY ON APARTMENT PRICES IN CROATIA .....	13

## THEMATIC FIELDS

### MARKETING AND MANAGEMENT

Ankica Arbutina, Gina Lugovic .....	
THE INFLUENCE OF DIGITAL SKILLS ON ECONOMIC PROSPERITY AND SUBJECTIVE SATISFACTION MANAGERS IN THE REPUBLIC OF CROATIA .....	21

Ana Bogic, Ana Pusic, Ivona Jukic .....	
DIGITAL MARKETING CHALLENGES FOR SMEs: CASE OF ON-LINE PROMOTION FOR CROATIAN BRAND OF GLUTEN-FREE PRODUCTS.....	33

Zeljko Bulat, Marija Kovilic, Dino Slavica .....	
MANAGEMENT OF TOURIST DESTINATION OF THE SIBENIK-KNIN COUNTY .....	45

Igor Gajski, Tamara Cendo Metzinger .....	
MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGY.....	57

Marko Radeljak, Katarina Blazevic Mise, Katija Kovacic .....	
DIGITAL MARKETING STRATEGY .....	63

Antonija Roje, Sladana Brajevic, Zvonimir Zupan .....	
IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN FUNCTION OF STRENGTHENING THE ENTERPRISE MARKET POSITION.....	71

Dino Slavica, Ivka Talic, Zeljko Bulat .....	
MANAGEMENT OF GREAT EXPERIENCES "FROM KNIN TO SKRADIN" .....	83

### TECHNOLOGY AND INNOVATIONS

Frane Besker, Domagoja Buljan Barbaca .....	
QUALITY MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS - CONTEMPORARY CHALLENGES .....	95

Dalibor Buzic, Anita Hucic .....	
SENTIMENT ANALYSIS OF HOTEL REVIEWS.....	105

Luka Funda, Ivan Livaja, Jerko Acalin .....	
INTERNET NEUTRALITY .....	117

Danijela Grubisic, Ankica Arbutina, Anita Grubisic .....	
THE IMPORTANCE OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE INTERPRETATION OF CULTURAL HERITAGE - AN EXAMPLE OF THE ISLAND OF ZIRJE .....	129

Tea Livaic .....	
USE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN TOURISM .....	139

<b>Edi Luketa, Ivica Orlovic</b> .....	
LANGY PLATFORM PROJECT - DIGITAL PLATFORM FOR FREE OF CHARGE LANGUAGE EXCHANGE AND LEARNING FOREIGN LANGUAGE .....	147
<b>Dijana Mecev, Lea Nikoloso, Petra Dundovic</b> .....	
INNOVATION POTENTIAL AND LEVEL OF INNOVATION OF THE REPUBLIC OF CROATIA – STATE AND RECOMMENDATIONS .....	155
<b>Bruno Skrinjaric</b> .....	
INTERNET LITERACY IN AN ONLINE ENVIRONMENT: INFLUENCE OF INTERNET SKILLS ON INTERNET PRIVACY .....	165
<b>Frane Urem, Petar Misura, Stipe Spanja</b> .....	
CREATING AN INFORMATION SYSTEM FOR INTEGRATED PASSENGER TRANSPORT - THE RESULTS OF THE STEP-UP PROJECT IMPLEMENTATION .....	179
<b>Frane Urem, Ana Perisic, Petar Misura</b> .....	
SUSTAINABLE AND SMART USE OF CULTURAL HERITAGE IN TOURISM IN THE CITY OF SIBENIK – THE RESULTS OF THE SHARE PROJECT IMPLEMENTATION .....	189
<b>Ana Vukicevic</b> .....	
INNOVATION RISK MANAGEMENT .....	201
<b>GASTRONOMY AND TOURISM</b>	
<b>Marija Baburic Vranesic, Tomislav Mataic</b> .....	
ORGANIZATION AND CHALLENGES OF MANAGEMENT AT HOTEL “PHOENIX” .....	209
<b>Anamarija Elez, Mijana Matosevic Radic, Josipa Strunje</b> .....	
COMPARISON OF THE CATEGORIZATION CRITERIA OF HOTEL FACILITIES BETWEEN CROATIA AND THE EUROPEAN UNION .....	219
<b>Oliver Filiposki, Dejan Metodijeski, Nako Taskov, Kristijan Dzambazoski</b> .....	
PRACTICAL WORK FOR STUDENTS IN THE FIELD OF TOURISM: NEW PERSPECTIVE IN A DIGITALIZATION ERA .....	229
<b>Nikolina Gacina</b> .....	
FUNCTIONAL DRINKS IN COW’S MILK METABOLISM DISORDERS .....	239
<b>Petar Gardijan, Ivana Kardum Goles, Katarina Mujan</b> .....	
SYNERGY OF NATURE, CULTURE AND HOSPITALITY TOWARDS „TOURISM 365” OF THE NP KRKA .....	249
<b>Sandra Grgas, Petar Mikulicin, Ivana Kardum Goles</b> .....	
EXPERIENCES FROM KNIN TO SKRADIN, ALL THE WAY TO SIBENIK.....	261
<b>Mila Mutarello, Mijana Matosevic Radic</b> .....	
INNOVATION IN THE DEVELOPMENT OF COMPLEX TOURIST PRODUCTS OF DESTINATION MANAGEMENT COMPANIES.....	275
<b>Justin Pupavac</b> .....	
ANALYSIS OF CROATIAN CULTURAL AND CREATIVE TOURISM COMPETITIVENESS ON THE MEDITERRANEAN AS WELL AS GLOBAL TOURISM MARKET.....	285

<b>Mili Razovic, Petar Razovic</b> .....	
THE ROLE OF INFORMATIC AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN PROMOTION OF TOURIST DESTINATION .....	295
<b>Christian Stipanovic, Elena Rudan, Vedran Zubovic</b> .....	
THE VALORIZATION OF TRADITIONAL MUSIC IN TOURISM DEVELOPMENT OF ISTRIA .....	305
<b>Ivka Talic</b> .....	
THE FUTURE OF NATIONAL PARKS` EXPERIENCE ECONOMY .....	315
<b>Katarina Tommasini Maric</b> .....	
IMPACT OF THE INTERNET ON THE DISTRIBUTION OF HOTEL CAPACITIES.....	325
<b>TRAFFIC AND ENVIRONMENT</b>	
<b>Martina Ljubic Hinic, Darijo Sego, Ivana Beljo</b> .....	
AIR TRAFFIC AND TOURISM OF ADRIATIC CROATIA.....	335
<b>ACCOUNTING AND FINANCE</b>	
<b>Domagoja Buljan Barbaca, Antonija Cobanov</b> .....	
FINANCIAL LITERACY AND FINANCIAL BEHAVIOR .....	343
<b>Domagoja Buljan Barbaca, Jelena Laca Mrdeza</b> .....	
FINANCING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT UNITS WITH EUROPEAN MONEY .....	351
<b>Zeljko Dekovic</b> .....	
COMPARISON OF BUSINESS EFFICIENCY INDICATORS IN HOTEL INDUSTRY BASED ON USALI STANDARDS .....	359
<b>Jasna Genzic, Maja Bogovic</b> .....	
LIFE INSURANCE AS ONE OF THE WAYS OF INDIVIDUAL SAVINGS.....	371
<b>Jasna Genzic, Mirjana Sostaric</b> .....	
ANALYSIS OF CITIZENS OF THE REPUBLIC OF CROATIA ABOUT EXPECTED SUPPLEMENTARY SECURITY INCLUDING COST .....	381
<b>Anita Grubisic, Frane Galzina</b> .....	
DIGITIZING THE CONTROLLING, ACCOUNTING AND TREASURY PROCESS AS A SUPPORT TO BUILDING A MODERN PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM.....	387
<b>Tomislav Ivancevic, Anamarija Ravlic</b> .....	
ECONOMIC DOCTRINE 21TH CENTURY .....	403
<b>Matijaz Kovac</b> .....	
HARMONIZATION OF CORPORATE TAXATION IN DIGITAL ECONOMY .....	413
<b>Zeljko Lovrinevic</b> .....	
ARE RENEWABLE ENERGY PRODUCERS PROFITABLE IN CROATIA? .....	421
<b>Luka Mladineo, Irena Bulovic</b> .....	
IMPACT OF VAT CHANGE ON THE BUSINESS OF HOSPITALITY .....	433
<b>Dijana Perkusic, Laura Longin</b> .....	
USE OF REVALUATION MODEL FOR MEASUREMENT AFTER RECOGNITION OF LONG TERM NON-FINANCIAL ASSETS AND ITS EFFECTS .....	441

<b>Ivana Rasic Bakaric, Zeljka Kordej-De Villa</b> .....	
SOME STYLIZED FACTS ABOUT THE IMPORTANCE OF METEOROLOGICAL SERVICES – THE CASE OF CROATIAN WINEGROWERS .....	451

<b>Jelena Vidovic</b> .....	
OTHER OBLIGATIONS OF CRAFTS THAT OCCUR WHEN SUBMITTING THE ANNUAL INCOME TAX ASSESSMENT .....	463

### **WELFARE ECONOMY**

<b>Kristina Perc</b> .....	
THE WELFARE ECONOMICS AS A DOMINANT ECONOMIC DOCTRINE OF THE 21ST CENTURY .....	471

### **LEGAL ORDER**

<b>Marinko Ucur</b> .....	
HUNDRED YEARS OF INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION AND RIGHT TO WORK .....	481

<b>Marinko Ucur</b> .....	
NEW TECHNOLOGIES AND TRAINING FOR WORK.....	491

<b>Dragan Zlatovic, Ivan Livaja, Ante Galic</b> .....	
PROTECTION OF THE SIGN OF THE ASSOCIATION ACCORDING TO THE LAW ON ASSOCIATIONS AND SPECIAL REGULATIONS .....	503

### **FOREIGN LANGUAGES AND MEDIA**

<b>Silvana Tokic, Ana Marija Bilobrk, Doria Gjurkovic</b> .....	
TASTE THE FEELING OF CROATIA: PROJECT BASED LEARNING IN PRACTICE .....	513

<b>Josip Vatavuk, Ivan Aleksic, Ivana Kardum Goles</b> .....	
IMPORTANCE OF DIGITAL COMMUNICATION IN ENGLISH APPLIED IN TRAFFIC .....	523

<b>Petra Vranjić, Ivana Bratić, Goran Crnica</b> .....	
APPLICATION OF CHATBOTS IN THE MULTILINGUAL ENVIRONMENT OF TOURISM .....	529

# Utjecaj turističke aktivnosti na cijene stambenih nekretnina u Hrvatskoj

Maruška Vizek<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ekonomski institut, Zagreb, Trg J.F. Kennedyja 7, 10000 Zagreb, Hrvatska (mvizek@eizg.hr)

UDK 338.48:332.6

Cilj ovog rada je istražiti utjecaj turističke aktivnosti na cijene nekretnina, što je tema od rastuće društvene važnosti koja je nedovoljno istražena u literaturi. Fokusirali smo se na Hrvatsku, malu otvorenu ekonomiju koja uvelike ovisi o prihodima od turizma, s turističkom industrijom koja se dominantno temelji na kratkoročnom najmu smještaja, kako bismo istražili utjecaj promjene turističke orijentacije u hrvatskim jedinicama lokalne samouprave (JLS) na cijene stanova i apartmana. Budući da je Hrvatska relativno mala zemlja u kojoj je otprilike jedna trećina lokalnih jedinica orijentirana na turističke usluge, dok ostale jedinice lokalne samouprave nemaju izravnu izloženost turizmu, ona predstavlja idealnu studiju slučaja za ovakvu vrstu istraživanja. Rezultati procjene regresijskog modela na uzorku od 140 jedinica lokalne samouprave sugeriraju da turistička aktivnost i demografski faktori imaju najveći utjecaj na medijalne cijene stanova i apartmana u lokalnim jedinicama. Na cijene stanova i apartmana statistički značajan utjecaj ostvaruje i nova ponuda stambenih jedinica (aproksimirana izdanim građevinskim dozvolama za zgrade) i sama površina jedinica lokalne samouprave, ali ne u tolikoj mjeri kao turistička aktivnost i demografski faktori.

Ključne riječi: *cijene stambenih nekretnina, turistička aktivnost, Hrvatska, jedinice lokalne samouprave*

## 1. Uvod

Turistička aktivnost je za mnoge zemlje u razvoju koje se suočavaju za nepovoljnim promjenama u uvjetima razmjene poljoprivrednih proizvoda i visokim razinama ograničenja u međunarodnoj trgovini roba postao primarni izvor rasta zaposlenosti i izvoznih prihoda. Turizam je stoga za mnoge ekonomije, pogotovo male ekonomije kao što je to Hrvatska postao dominantan motor ekonomskog rasta (UNWTO, 2018.). Međutim, eksternalije koje su posljedica intenzivne turističke aktivnosti u pojedinoj zemlji nisu samo ograničene na one ekonomske, u koje literatura najčešće ubraja zaposlenost, ekonomski rast i priljev stranih valuta. U turističke eksternalije se ubrajaju i one koje su vezane za okoliš te one koje utječu na društvene i kulturološke aspekte života u turističkim zemljama (Meleddu, 2014). Svjetska turistička organizacija održivi turizam u nekoj zemlji ili regiji stoga definira kao onaj turizam koji uspostavlja ravnotežu između ekonomskih, društvenih, kulturoloških i okolišnih preduvjeta za uspješno bavljenje turističkim aktivnostima, poticanja opetovanih posjeta turista toj zemlji i kvalitete života rezidenata te zemlje.

Ekonomske eksternalije turizma međutim ne završavaju s poboljšanom zaposlenošću, boljim životnim standardom, većim priljevom strane valute i ekonomskim rastom. Zbog činjenice da turizam zahtjeva značajnu fizičku infrastrukturu, turističke zemlje moraju značajan dio nacionalne štednje ulagati u infrastrukturu kao što su aerodromi, ceste, električne mreže, vodovodne mreže, kanalizacije (Sinclair, 1998), što znači da turizam u turističkim regijama potiče značajna ulaganja u fizičku infrastrukturu od koje onda neposredne koristi imaju i

stanovnici turističkih regija ili zemalja. Investicije u infrastruktura te posljedične kvalitetnije infrastrukturne usluge poput opskrbe vodom i energijom, odvoz smeća i otpadnih voda stoga se također ubrajaju u pozitivne ekonomske eksternalije koje proizlaze kao posljedica turističkih aktivnosti (Meleddu, 2014). Međutim, uz pozitivne ekonomske eksternalije, turizam proizvodi i negativne ekonomske, ali i neke neekonomske eksternalije. Jedna od negativnih ekonomskih eksternalija turizma je i rast cijena nekretnina u naseljima koje se intenzivnije bave turističkom aktivnošću.

Budući je dostupna literatura koja istražuje učinke turističke aktivnosti na tržišta nekretnina (čiji pregled je prikazan u sljedećem poglavlju) nedovoljno razvijena, cilj je ovog članka istražiti odnos turističke aktivnosti i tržišta nekretnina. Fokusirat ćemo se pri tome na ekonomiju Republike Hrvatske koja je uvelike ovisnu o turizmu (Vizek, 2018.). Naime, ukupni prihodi od turizma činili su 20 posto hrvatskog BDP-a u 2017. godini, dok je turizam kao sektor činio 24 posto ukupne bruto dodane vrijednosti i 11 posto ukupnog formiranja BDP-a u 2016. (DZS, 2019.). Pod pojmom tržište nekretnine u radu podrazumijevamo stambene nekretnine, i to stanove i apartmane kao jedinstvenu kategoriju stambenih nekretnina za koju su podatci o cijenama dostupni u Pregledu tržišta nekretnina Republike Hrvatske (2018.). Analizu provodimo na razini jedinica lokalne samouprave u Hrvatskoj, a temeljno istraživačko pitanje na koje tražimo odgovor je: kako promjene turističke aktivnosti utječu na cijene stanova i apartmana u jedinicama lokalne samouprave?

Ostatak rada se sastoji od četiri poglavlja. U sljedećem poglavlju dan je pregled literature, nakon čega slijedi poglavlje u kojem su opisani podatci i metodologija istraživanja. U četvrtom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja. Peto poglavlje zaključuje rad i daje preporuke za buduće istraživanje.

## 2. Pregled literature

Maleddu (2014) i Sinclair (1998) kao dvije najznačajnije negativne eksternalije turizma nabrajaju porast opće razine cijena dobara i usluga u regijama koje se intenzivno bave turizmom te porast razina cijena nekretnina (bilo da je riječ o zemljištu ili o nekretninama za stambenu i komercijalnu uporabu) te porast najamnina. Za razliku od pozitivnih ekonomskih eksternalija od turizma, dvije pobrojane negativne eksternalije od turizma su relativno slabo istražene i zahtijevaju detaljniju znanstvenu analizu. Međutim, studije koje proučavaju učinak turističke aktivnosti na cijene dobara i usluga su rijetke i često su ograničene na analizu anketa percepcija stanovništva u turističkim zemljama ili regijama (Milman and Pizam, 1988; Ross, 1992), ili koriste modele izračunljive opće ravnoteže (engl. computational general equilibrium models) pomoću kojeg ocjenjuju učinak turizma na glavne makroekonomske varijable (što onda uključuje i cijene) te na neto blagostanje (Adams and Permenter, 1995; Dwyer et al, 2000, 2004; Narayan, 2004; Gooroochurn and Sinclair, 2005). Jedino dostupno empirijsko istraživanje utjecaja turističke aktivnosti na opću razinu cijena u zemljama članicama Europske Unije i južnog Mediterana je Tkalec i Vizek (2014). Rezultati navedenih studija sugeriraju da turistička aktivnost stvarno dovodi do povećanja razine cijena u zemlji koja se bavi pružanjem turističkih usluga.

S druge strane, istraživanja druge najznačajnije negativne eksternalije turizma – rasta cijena nekretnina su vrlo rijetka. Nedostatak takvih istraživanja se može pripisati činjenici da statistika cijena nekretnina nije u dovoljnoj mjeri razvijena da bi se mogla provoditi bilo longitudinalna bilo presječna (engl. cross-section) istraživanja. Ta istraživanja vezu između turizma i cijena nekretnina dijele na dvije zasebne veze. Jedna veza je izravna i manifestira se preko „vanjske“

potražnje za nekretninama, u kojoj turisti kupuju nekretnine u mjestima u kojima inače provode svoje odmore te se tako natječu s lokalnim stanovništvom za nekretnine. Osim izravne, postoji još i neizravna veza između turizma i cijena nekretnina u kojoj se povećava tržišna vrijednost objekata koji služe za turistički smještaj i druge popratne sadržaje za turista. Povećanje tržišne vrijednosti objekata koji nude turističke usluge zbog povećane kapitalizacije (koja se manifestira kao mogućnost ostvarivanja većih prihoda tih objekata) se postepeno prelijeva i na ostale nekretnine i zemljišta u turističkoj regiji, što u konačnici dovodi do općeg porasta tržišne vrijednosti svih nekretnina u toj regiji (Biagi et al, 2012).

Biagi et al. (2015) tako istražuju utjecaj turističke aktivnosti na cijene nekretnina u Italiji koristeći metodu dinamičnog panela kako bi ustanovile kako turizam kojeg bilježe talijanski gradovi utječe na cijene nekretnina u tim gradovima. Da bi aproksimirali turističku aktivnost, autorice konstruiraju kompozitni indeks koji ocrta temeljne karakteristike i turističke potražnje i turističke ponude u talijanskim gradovima. Rezultati analize ovih autorica sugeriraju da turistička aktivnost doista pozitivno utječe na razinu cijena nekretnina u talijanskim gradovima, pri čemu autorice ne nalaze veliku varijaciju u veličini ovog učinka između nekretnina koja se nalaze u centru grada, na periferiji ili u predgrađu. Biagi et al. (2012) istražuju utjecaj turizma na cijene nekretnina u jedinicama lokalne samouprave na Sardiniji. Autorice također konstruiraju indeks koji aproksimira turističku aktivnost za jedinice lokalne samouprave, nakon čega koriste hedonički model kako bi ocijenile učinke turizma na cijene nekretnina. Rezultati analize također sugeriraju da što je jedinica lokalne samouprave više orijentirana turizmu, to će cijene nekretnina u toj regiji biti veće. U inovativnom istraživanju objavljenom 2016., Biagi et al. također ispituju vezu između turističke aktivnosti i cijena nekretnina u Italiji, no ovog puta koriste model koji ima omogućava korištenje latentnih turističkih režima kako bi na potpuniji način modelirale individualnu heterogenost pojedinih jedinica lokalne samouprave kada je u pitanju izloženost tih jedinica turističkoj aktivnosti. Ti rezultati sugeriraju da turizam u nekim jedinicama lokalne samouprave povećava razinu cijena nekretnina, u nekima ih smanjuje, no u polovici uzorka turistička aktivnost ne rezultira promjenom cijena nekretnina.

Tsui et al (2019) na slučaju Novog Zelanda pokazuju da turizam može na cijene stambenih nekretnina ne samo direktno, nego da se cijene nekretnina mogu snažno reagirati na porast potražnje za zračnim prijevozom u novozelandske regije koji je posljedica rasta turističke potražnje za destinacijom. Rezultati njihovog 3SLS modela sugeriraju da turizam nakon što se kontrolira za njegov učinak na potražnju za zračnim prijevozom na cijene stambenih nekretnina utječe samo u većim gradovima te zemlje.

Kavarnou i Nanda (2018.) istražuju učinke turističke aktivnosti na cijene nekretnina na Kreti, u Grčkoj. Autori koriste metodu glavnih komponenata (PCA) kako bi konstruirali mjeru turističke penetracije za četiri Kretske pokrajine. U drugom dijelu analize koristili su se hedonističkim modeliranjem kako bi procijenili utjecaj penetracije turizma na cijene nekretnina. Uključivanjem mjera penetracije turizma iz susjednih pokrajina u hedonistički model za određenu pokrajinu, autori također kontroliraju (iako na ograničen način) regionalne učinke prelijevanja. Smatraju da je turistička penetracija doista pozitivno povezana s cijenama nekretnina na Kreti i potvrđuju prisutnost regionalnih učinaka prelijevanja.

Dostupna literatura nadalje sugerira da kada je riječ o vezi između turističke aktivnosti i cijene nekretnine, nije svejedno o kakvom tipu turizma je riječ. Studije poput NAR (2013.) i Gu et al. (2017) tako sugeriraju da turizam zasnovan na kockarnicama ima negativni učinak na vrijednost stambenih nekretnina, pri čemu NAR (2013) ističe važnost viših stopa kriminala i prometnih gužva kao posljedica kockarskog turizma na smanjivanje cijena stambenih nekretnina u SAD-u. Takav zaključak podržava i istraživanje Buck et al. (1991.) koje procjenjuje nerealizirani rast cijene

na nekretnina koji je posljedica povećane stope kriminala uzrokovane kockarskim turizmom u Atlantic Cityju. Gu et al. (2017) vezu između kockarskog turizma i cijena stambenih nekretnina u Macau promatraju kroz prizmu dohodovne nejednakosti i utvrđuju da kockarski turizam uzrokuje balone na tržištima nekretnina koji su dodatno pojačani povećanjem dohodovne nejednakosti uslijed postojanja kockarskog turizma.

### 3. Opis podataka i korištenog modela

Empirijska analiza se koristi regresijski model na presječnim podacima za 2017. godinu, zadnju godinu za koju su dostupni podatci o medijalnim cijenama stambenih nekretnina za jedinice lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj. Kao metoda procjene je korištena je metoda običnih najmanjih kvadrata. Bit će pri tome procijenjen model s varijablama u razinama. Svrha procjena modela s varijablama je utvrđivanje determinanti visine cijena nekretnina u hrvatskim jedinicama lokalne samouprave. Navedeni modeli imaju sljedeći formalni zapis:

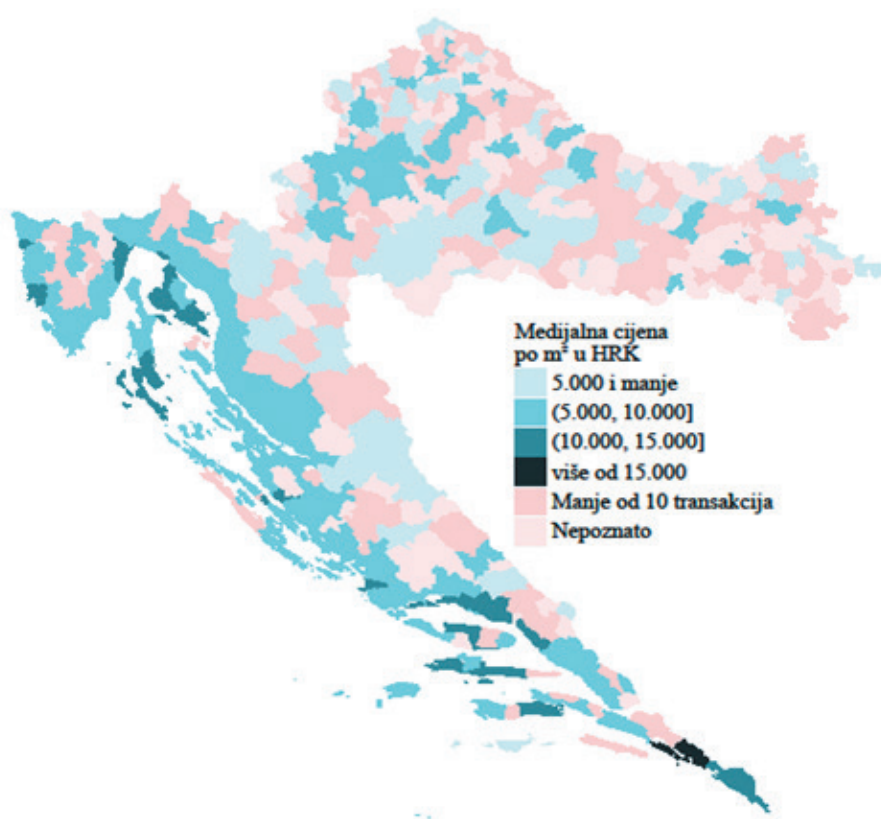
Kao što je već napomenuto, u empirijskoj analizi se koriste podatci o medijalnim godišnjim cijenama stanova/apartmana za jedinice lokalne samouprave za koje su takvi podatci dostupni u Pregledu tržišta nekretnina Republike Hrvatske 2012.-2017. S obzirom da su podatci o medijalnim vrijednostima stanova/apartmana u 2017. bili dostupni za 140 jedinica lokalne samouprave, tih 140 jedinica sačinjavaju uzorak istraživanja. Drugim riječima, varijabla medijalna cijena stana i apartmana predstavlja zavisnu varijablu u regresijskom modelu. Kao neovisne varijable u modelu koriste se prosječna mjesečna neto plaća u kunama kao indikator razine ostvarenog tekućeg dohotka. Izvor za te podatke je Porezna uprava Ministarstva financija Republike Hrvatske. Kao kontrolu za demografske promjene se koristi vitalni indeks koji stavlja u omjer broj rođenih u odnosu na broj umrlih. Koristi se i podatak o površini jedinice lokalne samouprave koji daje indicaciju o raspoloživosti zemljišta za izgradnju novih stambenih objekata. Nadalje, kao kontrola za ponudu novih stambenih jedinica se koristi broj građevinskih dozvola za izgradnju novih zgrada. Broj turističkih dolazaka se koristi kao kontrola za intenzitet turističke aktivnosti u jedinici lokalne samouprave. Izvor za sve navedene podatke je Državni zavod za statistiku. Svi podatci su logaritmirani, zbog čega će se procjene koeficijenata u modelu tumačiti kao elastičnosti.

Očekuje se da će jedinice lokalne samouprave s većim indeksom vitalnosti, većim brojem turističkih dolazaka i većom ostvarenom prosječnom neto plaćom rezultirati ostvarivati veće medijalne cijene stanova/apartmana. Istovremeno, jedinice lokalne samouprave koje imaju veću površinu, te boje bilježe veći broj izdanih građevinskih dozvola za zgrade bi trebale bilježiti niže cijene nekretnina.

Slika 1. prikazuje medijalne cijene stana/apartmana za jedinice lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj kategorizirane u 3 cjenovna razreda. Posebno su označene lokalne jedinice u kojima ili nema kupoprodajnih transakcija ili ih ima manje od 10, zbog čega zbog zakonskih ograničenja nije mogla biti izračunata medijalna cijena nekretnina. Primjetno je da se najviše cijene stanova bilježe u priobalnim jedinicama koje se intenzivno bave turističkom aktivnošću, dok su u unutrašnjosti zemlje cijene stanova u prosjeku manje. U najvišem cjenovnom razredu (iznad 15 tisuća kuna po m<sup>2</sup> stana/apartmana) nalazi samo grad Dubrovnik, dok se u čitavom nizu priobalnih lokalnih jedinica medijalne cijene stanova kreću između 10 i 15 tisuća kuna pa m<sup>2</sup>. Cijene manje od 5 tisuća kuna nalaze se isključivo u naseljima koja nemaju izlaz na Jadransko more.



Slika 1. Medijalne cijene stana/apartmana u jedinicama lokalne samouprave u 2017.



Izvor: EIZ i MGIPU

#### 4. Rezultati istraživanja

U Tablici 1. prikazani su rezultati procjene regresijskog modela. S obzirom da je vrijednost prilagođenog  $R^2$  0,52, te da je potvrđena nulta hipoteza o reprezentativnosti RESET testa, možemo zaključiti da je model reprezentativan. Dijagnostički test heteroskedastičnosti reziduala procjene ne upućuje na probleme s promjenjivom varijancom. Testovi upućuju da reziduali nisu normalno distribuirani, no s obzirom da se procjena radi na velikom uzorku, normalnost reziduala procjene nije uvjet kojeg treba zadovoljiti da bi procjenitelj metodom najmanjih kvadrata bio najbolji linearni nepristrani procjenitelj.

Procjena modela sugerira da su sve nezavisne varijable osim prosječne neto plaće statistički značajne i da je predznak statističkih veza u skladu s očekivanim. Povećanje vitalnog indeksa za 1 posto, povećava medijalnu cijenu stambenih nekretnina za 0,15 posto. Ovaj nalaz sugerira da demografska kretanja itekako imaju svoju ulogu u određivanju cijena nekretnina u lokalnim jedinicama. Povećanje površine od 1 posto povezano je sa smanjenjem medijalne cijene nekretnine od 0,06 posto, što znači da lokalne jedinice koje raspolažu s više prostora u prosjeku imaju bilježe niže cijene stanova i apartmana. Povećanje prosječne neto plaće ne utječe značajno na razinu medijalnih cijena. Razlog za ovakav nalaz se možda može tražiti i u činjenici da jedan dio dohotka (i to posebice onaj koje se ostvaruje od turističke djelatnosti (to jest od kratkoročnog najma nekretnina) ne podliježe prijavi poreza na dohodak pa samim time nije uključen u podatak o prosječnoj neto plaći koji je izračunat na temelju podataka Porezne uprave. Povećanje broja izdanih građevinskih dozvola za 1 posto, smanjuje medijalnu cijenu stana/apartmana u jedinici lokalne samouprave za 0,09 posto, što znači da građevinska industrija može novom ponudom stambenih nekretnina smanjiti pritiske na povećanje cijena nekretnina koje dolaze

faktora potražnje (bilo da je riječ o demografskim, dohodovnim ili turističkim faktorima. Konačno, povećanje broja dolazaka za 1 posto povećava medijalnu cijenu nekretnina u lokalnim jedinicama za 0,15 posto. To ujedno znači da turistička aktivnost uz demografske faktore ima najveći utjecaj na određivanje razine cijena nekretnina u jedinicama lokalne samouprave. S obzirom da su u zadnjih nekoliko godina mnoge jedinice lokalne samouprave ostvarivale dvo-cifreni rast broja dolazaka i noćenja (pa je tako prosječni broj turističkih dolazaka se u 2017. u odnosu na 2016. u jedinicama lokalne samouprave povećao za 15 posto), proizlazi da je (ceteris parius) samo na ime povećane turističke aktivnosti godišnji rast medijalnih cijena nekretnina iznosio 2,2 posto. Možemo stoga zaključiti da rezultati provedene analize nedvojbeno upućuju na zaključak da turistička aktivnost značajno utječe na određivanje cijena stanova i apartmana u jedinicama lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj.

Tablica 1. Rezultati procjene modela medijalnih cijena nekretnina u JLS

Varijabla	koeficijent	standardna greška	t-vrijednost
Konstanta	6,75*	1,67	4,04
Vitalni indeks	0,15**	0,06	2,35
Površina JLS	-0,06*	0,02	-2,75
Prosječna neto plaća	0,05	0,20	0,29
Građevinske dozvole	-0,09*	0,03	-2,68
Turistički dolasci	0,15*	0,02	10,0
R <sup>2</sup> = 0,54		RSS = 8,23	
Prilagođeni R <sup>2</sup> = 0,52		F(5, 134) = 28,9*	
Broj opservacija = 140		LL=-5,09	
Test heteroskedastičnosti		F(10, 129) = 0,99 [0,46]	
Test normalnosti		Chi <sup>2</sup> (2) = 13,8 [0,001]*	
RESET test		F(2, 132) = 0,72 [0,49]	

Izvor: izračun autorice.

## 5. Zaključak

U ovom radu je procijenjen model determinanti medijalnih cijena stambenih nekretnina na uzorku jedinica lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj. Cilj procjene tog modela je utvrditi da li turistička aktivnost koja se bilježi u jedinicama lokalne samouprave utječe na formiranje cijena nekretnina nakon što se u modelu kontrolira za sve druge relevantne determinante cijena. Kao relevantne kontrolne varijable su pri tome korištene vitalni indeks (kao mjera za demografsku situaciju u lokalnoj jedinici), površina lokalne jedinice (kao mjera raspoloživosti prostora za izgradnju novih stambenih jedinica), broj izdanih građevinskih dozvola za zgrade (kao mjera ponude novih stambenih nekretnina) i prosječna neto plaća (kao mjera dohotka ostvarenog u jedinici lokalne samouprave). Kao kontrola za turističku aktivnost je korišten broj ostvarenih turističkih dolazaka u jedinici lokalne samouprave.

Rezultati upućuju na zaključak da intenzitet turističke aktivnosti zajedno sa demografskim kretanjima ima najveći utjecaj na određivanje visine medijalne cijene nekretnina. Rast broja turističkih dolazaka od 1 posto tako povećava medijalnu cijenu stanova i apartmana

za 0,15 posto. Statistički značajan utjecaj ostvaruju još i površina jedinice lokalne samouprave i broj izdanih građevinskih dozvola. Prosječna neto plaća ostvarena u lokalnoj jedinici nema statistički značajan utjecaj na medijalnu cijenu nekretnina. S obzirom na visoki rast pokazatelja turističke intenzivnosti u mnogim jedinicama lokalne samouprave u Hrvatskoj (dok su istovremeno demografski pokazatelji iskazali tendenciju blagog pada), proizlazi da je u promatranom razdoblju turistička aktivnost izvršila najveći pritisak na rast cijena nekretnina. To ujedno znači da povećanje cijena nekretnina uslijed turističke aktivnosti predstavlja značajnu neaktivnu eksternaliju turističke aktivnosti u Hrvatskoj koju će trebati adresirati adekvatnim mjerama javnih politika koje mogu biti usmjerene na promjenu urbanističkih planova i urbanih pravila kako bise omogućila veća ponuda novih stambenih prostora, intenziviranje programa poticajne stanogradnje na područjima koji su pod najvećim pritiskom turističke aktivnosti i na ograničavanje kratkoročnog najma stanova i apartmana za potrebe turizma.

Valja također napomenuti da u radu nije izvršena procjena utjecaja strukture turističkog smještaja na cijene nekretnina. Naime, izgledno je da jedinice lokalne samouprave u kojima prevladava privatni smještaj bilježe veće cijene nekretnina u odnosu na jedinice u kojima prevladava takozvani kolektivni smještaj u hotelima, kampovima i drugim tipovima odmorišta. Ukoliko je to točno, mjere javne politike bi trebale biti usmjerene i na ispravljanje strukture turističkih smještajnih kapaciteta u smjeru više kolektivnog smještaja, a manje privatnog smještaja. Također treba napomenuti da je u 2017. godini u provedbi bio i program subvencioniranja kupnje stambenih nekretnina kojeg je provodilo Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja Republike Hrvatske. Eventualni utjecaj tog programa na kretanje cijena nekretnina nije mogao biti procijenjen zbog nedostatka podataka o programu. S obzirom da taj program utječe na povećavanje potražnje za stambenim nekretninama, preporuka je da se napravi posebna evaluacija tog programa kako bi se utvrdilo utječe li taj program na formiranje cijena stambenih nekretnina, i ako da, u kojoj mjeri.

## LITERATURA

1. Adams, P. i Permenter, B. (1995). An applied general equilibrium analysis of the economics effects of tourism in a quite small, quite open economy. *Applied Economics*, 27, 985–994.
2. Biagi, B., Brandano, M. i Caudill, S. (2016). Tourism and house prices in Italy: A latent class approach, *Tourism Economics*, 22(5), 964–978.
3. Biagi, B., Maria, B. i Lambiri, D. (2015). Does Tourism Affect House Prices? Evidence from Italy, *Growth and Change*, 46(3), 501–528.
4. Biagi, B., Dionysia L. i Faggian, A. (2012). The effect of tourism on the housing market. U *Handbook on tourism and quality of life research*, ur. R. Perdue, J. Sirgy, and M. Uysal, 635–652, Nizozemska: Springer.
5. Državni zavod za statistiku (2019). Satelitski računi turizma za Republiku Hrvatsku u 2016, Preuzeto sa [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/12-04-01\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/12-04-01_01_2018.htm).
6. Dwyer, L., Forsyth, P. i Spurr, R. (2004). Evaluating tourism's economic effects: New and old approaches. *Tourism Management*, 25, 307–317.
7. Ekonomski institut, Zagreb i Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja Republike Hrvatske (2018). *Pregled tržišta nekretnina Republike Hrvatske 2012. – 2017*, Ekonomski institut, Zagreb i Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja Republike Hrvatske.
8. Gooroochurn, N. i Sinclair, T. (2005). Economics of tourism taxation: Evidence from Mauritius, *Annals of Tourism Research*, 32(2), 478–498.

9. Gu, X., Guoqiang L., Chang, Xiao i Guo, Haizhen (2017). Casino tourism, economic inequality, and housing bubbles, *Tourism Management*, 62, 253-263.
10. Kavarnou, D. i Nanda, A. (2018). How does tourism penetration affects house prices? Evidence from Crete, Greece., *Tourism Analysis*, 23, 289–301.
11. Melledu, M. (2014). Tourism, residents' welfare and economic choice: A literature review, *Journal of Economic Surveys*, 28(2), 376–399.
12. Milman, A., Pizam, A. (1988). Social impacts of tourism on central Florida, *Annals of Tourism Research*, 15(2), 191–204.
13. Narayan, P. (2004). Economic impact of tourism on Fiji's economy: Empirical evidence from the computable equilibrium model, *Tourism Economics*, 10(40), 419–433.
14. NAR (National Association of Realtors). (2013). Economic impacts of casinos on home prices: Literature survey and issue analysis. NAR Research.
15. Ross, G. (1992). Resident perceptions of the impact of tourism on an Australian city. *Journal of Travel Research*, 30(3), 13–17.
16. Tkalec, M. i Vizek, M. (2014). The Price Tag of Tourism: Does Tourism Activity Increase Prices of Goods and Services?, *Tourism Economics*, 22(1), 93-109.
17. Tsuia, K.. W., Tanc, D., Kong, C., Chowb, W.. i Shie, S.. (2019). Regional airline capacity, tourism demand and housing prices: A case study of New Zealand, *Transportation Policy*, 77, 8-22.
18. UNWTO (2018). *UNWTO Tourism Highlights 2017 Edition*, dostupno na: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>.
19. Vizek, M. (2008). Analiza odrednica hrvatskog turističkog sektora, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 114, 51 – 81.

### Summary

#### **THE INFLUENCE OF TOURISM ACTIVITY ON APARTMENT PRICES IN CROATIA**

*The aim of this project is to investigate the impact tourism activity exerts on house prices; a topic with increasing social and economic relevance which thus far has been scarcely addressed in the literature. We focus on Croatia, a small open economy highly dependent on tourism revenues with a tourism industry based dominantly on short-term rental accommodation, in order to investigate how changes in tourism orientation in Croatian local government units (LGUs) influence the prices of apartments, family houses, and building plots. Since Croatia is a relatively small country in which approximately one third of LGUs are oriented toward tourism services, it represents an ideal case study for exploring the relationship between tourism activity and house prices. The results of the estimation of regression model using the sample of 140 local government units suggest tourism activity along with demographic factors exert the strongest influence on apartments prices on the local level. The supply of new housing units, along with the total area of local government unit also exhibit an influence on apartment prices but to a lesser degree when compared to tourism activity and demographic factors.*

**Keywords:** apartment prices, tourism activity, Croatia, local government units

# Utjecaj digitalnih vještina na ekonomsko blagostanje i subjektivno zadovoljstvo menadžera u Republici Hrvatskoj

Ankica Arbutina<sup>1</sup>, Gina Lugović<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Stjepana i Antuna Radića 16, 44000 Glina, (ankicaarbutina@gmail.com)

<sup>2</sup> Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, (gina@vus.hr)

UDK 316.774:654.1

Svjetska zdravstvena organizacija definira kvalitetu življenja kao percepciju osobe o vlastitom životu u kontekstu kulturnog i vrijednosnog sustava u kojem živi, a s obzirom na svoje ciljeve, očekivanja i ograničenja (World Health Organization, 1997). International Wellbeing Group (2013) subjektivnu dimenziju kvalitete života definira osjećajem vlastitog zadovoljstva životom, a Krizmanić i Kolesarić (1989) definiraju kvalitetu života kao subjektivno doživljavanje vlastitog života određeno objektivnim okolnostima, karakteristikama ličnosti i specifičnog životnog iskustva. Kvaliteta življenja uključuje niz čimbenika za kojim težimo kroz život, a uključuju međuljudske odnose, psihičko i fizičko zdravlje, materijalno stanje, sigurnost, obrazovanje, rad, okolinu i stupanj autonomije. Razvoj tehnologije mijenja društvo, gospodarstvo i poslovanje, a sva radna mjesta zahtijevaju određenu razinu digitalnih vještina koje su postale temeljni dio organizacijskog uspjeha te istovremeno uvelike imaju utjecaja na zadovoljstvo i kvalitetu života menadžera. Cilj rada je ispitati razlike samoprocjene ekonomskog blagostanja i subjektivnog zadovoljstva menadžera u Republici Hrvatskoj u odnosu na stečene digitalne kompetencije tijekom obrazovanja. Primijenjen je Anketni upitnik o općim sociodemografskim podatcima (spol, dob, obrazovanje, radni i socijalno ekonomski status, digitalne vještine) i o kvaliteti života (subjektivno zadovoljstvo kvalitetom života). Sudionici istraživanja su menadžeri (N=51) operativne (tehničke) i srednje (taktičke) razine na području Republike Hrvatske. Analiza dobivenih rezultata ukazuje na povezanost digitalnih kompetencija s osobnim zadovoljstvom menadžera. Menadžeri sa višom razinom obrazovanja i većim stupnjem digitalnih vještina ocijenili su veće zadovoljstvo svojim životnim standardom, radom, zdravljem, odnosom s bližnjima, okolinom i osjećajem sigurnosti u budućnosti. Dobiveni rezultati pokazuju da je visoka razina subjektivnog zadovoljstva menadžera povezana s obrazovanjem i digitalnim vještinama te je uzrok uspješnosti menadžera u različitim domenama života.

*Ključne riječi: menadžeri, digitalne vještine, ekonomsko blagostanje, subjektivno zadovoljstvo, kvaliteta života.*

## 1. UVOD

Kvaliteta života i subjektivno zadovoljstvo u središtu su pozornosti brojnih znanstvenika, ali i svake osobe, zaposlenika i menadžera. Autori definiraju kvalitetu života na različite načine. Penezić (2006) smatra da zadovoljstvo životom predstavlja kognitivnu evaluaciju vlastitog cjelokupnog života kroz koju svaki pojedinac procjenjuje svoj život. Zadovoljstvo životom, prema Veenhoven (1996) je stupanj do kojeg osoba pozitivno procjenjuje ukupnu kvalitetu života i jedan je od indikatora kvalitete života. Svjetska zdravstvena organizacija<sup>1</sup> definirala je

<sup>1</sup> Svjetska zdravstvena organizacija (*World Health Organization*), sa sjedištem u Ženevi, koordinacijsko je tijelo Ujedinjenih naroda nadležno za zdravlje.

kvalitetu života kao individualnu percepciju vlastite pozicije u životu u kontekstu kulture i vrijednosnog sustava u kojem pojedinac živi u odnosu na vlastite ciljeve, očekivanja, standarde i brigu. Pod kvalitetom života, kronološki gledano, sredinom dvadesetog stoljeća podrazumijevao se uglavnom životni standard, a uobičajena istraživanja su dolazila iz područja ekonomije. Povećanjem životnog standarda, istraživanja su usmjerena i na opažanja zadovoljenja osobnih i društvenih potreba. Šezdesetih godina dvadesetog stoljeća počele su se jasno razlikovati subjektivne od objektivnih pokazatelja osobne kvalitete života. Sedamdesetih godina istraživanja kvalitete života, prema Vuletić (2011) usmjerena su na subjektivne pokazatelje kvalitete života. Tijekom vremena mijenjalo se gledište i dominantna disciplina, ali i definicije i pripadni instrumentarij. Definicija kvalitete života Eurostata, koji objavljuje statističke podatke o kvaliteti života na razini Europske unije, također je široki koncept koji obuhvaća velik broj različitih dimenzija. Pojam kvalitete života obuhvaća objektivne čimbenike (materijalni resursi, zdravlje, radni status, životni uvjeti), ali i subjektivnu percepciju tih objektivnih čimbenika. Lyubomirsky i sur. (2005) navode da su sretni i zadovoljni ljudi zdraviji, žive duže, ostvaruju više prihode, produktivniji i ostvaruju bolje socijalne odnose. Prema De Neve i sur. (2013) doživljaj sreće i blagostanja potiče ljude na ostvarivanje svojih ciljeva i izgrađivanju kompetencija koje ih čine otpornima na moguće životne probleme i izazove. Prema Kaliterna Lipovčan i Prizmić-Larsen (2006) pretpostavka je da na ekonomsko blagostanje nekog društva najviše utječu materijalna dobra i blagostanje, ali se dugo godina procjenjivalo kroz isključivo ekonomske pokazatelje. U novije vrijeme sve je više dokaza da se pri mjerenju ekonomskog blagostanja trebaju uzeti u obzir i subjektivni pokazatelji. Istraživanja upućuju da, što su društva bogatija, na ekonomsko blagostanje pojedinca više utječu socijalni kontakti, emocije i osobno zadovoljstvo nego prihodi (Diener i Seligman, 2004). Najčešće ispitivani pokazatelji subjektivnog blagostanja su životno zadovoljstvo, osjećaj sreće i kvaliteta življenja izraženi kao zadovoljstvo različitim područjima života. Prema Diener i Seligman (2004) istraživanja općenito potvrđuju da pojedinci koji se osjećaju sretno i zadovoljni su svojim životom ostvaruju bolje socijalne odnose, imaju kvalitetnije brakove, učinkovitiji su na poslu i otporniji na stres. Parametri koji mogu dovesti do porasta subjektivnog blagostanja u različitim kulturama su bruto domaći proizvod (BDP),<sup>2</sup> političke slobode, socijalna jednakost, sigurnost, zadovoljavajući odnos pojedinca i državne administracije, visok stupanj povjerenja u državu i učinkovitost javnih institucija. Triandis (2000) navodi da postoje i parametri koji djeluju na snižavanje subjektivnog blagostanja, poput građanskih i međunarodnih konflikata (ratovi), nepostojanja političkih sloboda i nedemokratskog ponašanja. U Economist Intelligence Unita (2005) izvješću navodi se da više od 80% varijance u stupnju nacionalnog blagostanja može pripisati djelovanju devet pokazatelja<sup>3</sup> od kojih je BDP najviše povezan sa subjektivnim blagostanjem. Rezultati mnogobrojnih studija o povezanosti BDP-a i životnog zadovoljstva ili osjećaja sreće nisu jednoznačni, upućuju da povezanost nije linearna, iako je obično dosta visoka. Diener i Seligman (2004) navode da bi redovito mjerenje i praćenje subjektivnog blagostanja trebalo postati nezaobilaznim preduvjetom za donošenje političkih odluka jer se pokazalo da ekonomsko blagostanje pojedinca ne ovisi samo o ekonomskom napretku, nego i o njegovim subjektivnim prosudbama i emocijama. Ala-Mutka (2011) navodi da sveobuhvatna definicija digitalne pismenosti je ukupnost svijesti, stavova i sposobnosti pojedinca da na pravi način koristi digitalne alate i resurse za pronalaženje, pristupanje, upravljanje, inte-

2 Bruto domaći proizvod (BDP) je vrijednost svih roba i usluga, proizvedenih unutar jedne države u određenom vremenskom razdoblju, dostupno na <http://www.ekonomskirjecnik.com/definicije/bruto-domaci-proizvod-bdp.html>.

3 Navodi se BDP, očekivani životni vijek pri rođenju, politička stabilnost, stopa razvoda brakova, javna okolina, klima, stopa nezaposlenosti, političke slobode i jednakost spolova, Economist Intelligence Unita (2005).

griranje, evaluiranje, analiziranje i sintetiziranje digitalnih resursa, stvaranje novoga znanja, medijsko izražavanje, komuniciranje i djelovanje u specifičnim životnim situacijama (rad, obrazovanje, slobodno vrijeme) da bi se omogućilo konstruktivno društveno sudjelovanje i promišljanje. Važno je spomenuti i sintagmu „digitalna podjela“ koja se, prema Sparks (2013), pojavila 1990-ih godina u Sjedinjenim Američkim Državama i prvotno se koristila za razlikovanje onih koji imaju pristup suvremenoj računalnoj tehnologiji (Internetu) od onih kojima je takav pristup iz različitih razloga uskraćen, a danas se ista podjela odnosi na širok raspon socijalnih razlika u pristupu i načinima te mogućnostima uporabe računala i Interneta. Vremenom, interes je proširen i na individualna znanja, odnosno sposobnosti i vještine te vrstu i kvalitetu uporabe resursa moderne digitalne tehnologije. Bindé (2007) navodi da se problemi digitalne podjele mogu javiti u različitim oblicima koja se očituje u informacijskom isključivanju pojedinaca, društvenih skupina ili čak cjelokupnih društava i izdvajaju se ekonomski resursi, geografija, dob, rod, jezik, obrazovanje, društvena i kulturna osnova, zaposlenje i invaliditet. Kroz ekonomske resurse očituju se mogući izvori neravnopravnosti radi nejednake platežne moći između pojedinaca i društava. Obzirom da mlađi ljudi, u odnosu na starije, puno brže usvajaju tehnološke inovacije i prate njihov razvoj, ali ujedno predstavljaju i najranjiviju skupinu u društvu, javlja se potreba za sustavnim obrazovanjem mladih za nove tehnologije i većom međugeneracijskom solidarnošću s ciljem smanjivanja međugeneracijskih podjela. Prema rodnoj podjeli, žene čine 2/3 nepismenih u svijetu, što je važan čimbenik vjerojatnog ograničavanja pristupa novim tehnologijama. Obrazovanje, društvena i kulturna osnova kao ključ i budućnost postindustrijskog društva blisko je vezana s filozofijom cjeloživotnog obrazovanja za sve. Zaposlenje je, koje u brojnim slučajevima omogućuje pristup Internetu isključivo s radnog mjesta, u neposrednoj svezi s isključenjem svijeta iz digitalne komunikacije. Navedeni čimbenici, neki od mnogih, mogu biti izvori nejednakosti pristupa digitalnoj tehnologiji i zajedno uzrokuju planetarnu digitalnu podjelu i u pitanje dovode univerzalnost razvoja novih tehnologija. Nekadašnja potreba za cjeloživotnim obrazovanjem zasnovanim na metodama koje koriste digitalne tehnologije danas je nužnost, a ubuduće će biti osnova svakog radnog procesa. Menadžeri moraju znati i moći koristiti najnovije i najsuvremenije metode i tehnologije u poslovanju. U okviru za razvoj i razumijevanje digitalne kompetencije, DIGCOMP<sup>4</sup> prema Ferrari (2013) navedeno je pet područja digitalne kompetencije: Informacije (prepoznati, locirati, pronaći, pohraniti, organizirati i analizirati digitalne informacije kritičko prosuđujući njihovu relevantnost i svrhu), Komunikacije (učinkovito komunicirati u digitalnom okruženju, dijeliti sadržaje *online*, povezati se s drugima i surađivati korištenjem digitalnih alata, aktivno sudjelovati u *online* zajednicama i mrežama, uvažavati kulturalne razlike), Stvaranje sadržaja (stvarati i uređivati nove sadržaje - obraditi tekst, slike i video materijale, uključivati i mijenjati prethodna znanja i sadržaje, kreativno se izražavati kroz digitalne medije i programiranje, razumjeti i primijeniti intelektualno vlasništvo, prava i dopuštenja), Sigurnost (zaštititi osobne uređaje, sadržaje i podatke, razumjeti zaštitu privatnosti, sigurnosne rizike i zaštitu, sigurno i održivo koristiti dostupnu tehnologiju) i Rješavanje problema (prepoznati digitalne potrebe i resurse, informirano odlučivati o najprimjerenijim digitalnim alatima za određenu svrhu, rješavati konceptualne probleme korištenjem digitalnih modela, kreativno se koristiti tehnologijom, rješavati tehničke probleme, podizati vlastite i tuđe kompetencije). U Republici Hrvatskoj prema „Okviru za digitalnu kompetenciju korisnika u školi: učitelja/nastavnika i stručnih suradnika, ravnatelja i administrativnoga osoblja“<sup>5</sup>, proizlazi zaključak o važnosti jačanja kapaciteta osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazov-

4 The Digital Competence Framework for Citizens

5 CARNet-ov program „e-Škole: Cjelovita informatizacija procesa poslovanja škola i nastavnih procesa u svrhu stvaranja digitalno zrelih škola za 21. stoljeće“ (CARNet, 2016).

nog sustava s ciljem osposobljavanja učenika za tržište rada, daljnje školovanje i cjeloživotno učenje. Program „e-Škole“ temelji se na Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije (Hrvatski Sabor, 2014) kao temeljnom dokumentu za ostvarivanje misije hrvatskog obrazovnog sustava u smislu osiguranja kvalitetnog obrazovanja dostupnog svima pod jednakim uvjetima te realizacije vizije hrvatskoga društva kao demokratskog, tolerantnog i inovativnog koje velikim dijelom temelji razvoj gospodarstva na naprednim tehnologijama, a što omogućava stvaranje visoke dodane vrijednosti. Kao jedan od pet zasebnih ciljeva Strategija donosi „Proširenje i unaprjeđenje primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju“ na svim razinama obrazovanja, s posebnim naglaskom na potrebu za korištenjem digitalnih tehnologija u nastavnom procesu te potrebu za obrazovanjem učitelja i nastavnika za korištenje digitalnih tehnologija u poučavanju i razvoj njihovih digitalnih kompetencija. Prema Zakonu o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru<sup>6</sup> ishodi učenja prikazuju se kroz znanja, spoznajne vještine, psihomotoričke vještine, socijalne vještine te pripadajuću samostalnost i odgovornost. Na primjer studenti se, na kolegiju Informatika Veleučilišta u Šibeniku<sup>7</sup>, upoznaju s ulogom i organizacijom informacijskih sustava, primjenom informacijskih tehnologija u radu i poslovanju, usvajaju osnovna tehnička znanja o IT, upoznaju s održavanjem i uvođenjem novih tehnologija ili obnavljanjem postojeće IT strukture, usvajaju znanja o osnovnoj primjeni informatičkih tehnologija, ulogama računalnih i IT sustava u proizvodnom i životnom okruženju i samostalnom korištenju IT infrastrukture. Prema Europskom istraživanju o kvaliteti života (EQLS) životni standard u Hrvatskoj 2007. i 2012. bio je niži nego u EU28<sup>8</sup>, a raspoloživ prihod kućanstva prema Eurofound (2014) u razmatranom razdoblju se znatno smanjio i za oko 30% sudionika istraživanja izlaženje na kraj s troškovima bilo je teško ili iznimno teško, dok su starije osobe i osobe s nižim stupnjem obrazovanja i dalje najugroženije skupine. Životni standard u Hrvatskoj 2007. i 2012. bio je niži nego u EU28. Dok se raspoloživ prihod kućanstva u razmatranom razdoblju znatno smanjio, materijalna deprivacija i mogućnost izlaženja na kraj s troškovima nisu se promijenili. Za 30% osoba je izlaženje na kraj s troškovima bilo teško ili iznimno teško, a starije osobe i osobe s nižim stupnjem obrazovanja su najugroženije skupine. Bartlett i Monastiriotis (2010, prema Eurofound, 2014) Hrvatska je ušla u razdoblje recesije u drugoj polovici 2008., a nepovoljni gospodarski trendovi koji su bili prisutni od početka krize obilježili su cijelo razdoblje recesije do danas<sup>9</sup>. Smatra se da se percipirana mogućnost izlaženja na kraj s troškovima u kućanstvu smanjila za zaposlenike s većim prihodom. Analiza Karaman Aksentijević i Ježić (2014, prema Eurofound, 2014) je ukazala na vjerojatnost da su zaposlene osobe potplaćene, što bi se, prema našem mišljenju odražavalo na subjektivno zadovoljstvo životom. U skladu s navedenim predmet istraživanja ovog rada je ispitati razliku samoprocjene kvalitete života (subjektivnog zadovoljstva) i ekonomskog blagostanja menadžera u Republici Hrvatskoj u odnosu na stečene digitalne kompetencije tijekom obrazovanja.

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija istraživanja obuhvaća sudionike istraživanja, vremenski period istraživanja, instrument istraživanja i statističku obradu podataka.

6 Prema Zakonu o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, Hrvatski kvalifikacijski okvir je reformski instrument kojim se uređuje cjelokupni sustav kvalifikacija na svim obrazovnim razinama u Republici Hrvatskoj.

7 Prediplomski stručni studij Menadžment, dostupno na <http://www.vus.hr/>.

8 Države članice EU-a u vrijeme izvješćivanja, uključujući Republiku Hrvatsku.

9 Podatci se odnose za period do 2014. ali se mogu primijeniti do sadašnjeg vremena, op. autora.



## **2.1. Sudionici**

Sudionici istraživanja su menadžeri (žene i muškarci) operativne (tehničke) i srednje (taktičke) razine na području Republike Hrvatske. Anketni upitnik menadžerima i voditeljima su poslani elektronskim putem na kontakt dostupan na mrežnim stranicama matičnih organizacija.

## **2.2. Vremenski period istraživanja**

Anketiranje je provedeno Google obrascem putem elektroničke pošte od 10.-28. lipnja 2019., od 105 poslanih upitnika, 51 menadžera (48.6%) je odgovorilo.

## **2.3. Anketni upitnik o utvrđivanju odnosa socijalno ekonomskog statusa, digitalnih vještina i osobnog zadovoljstva menadžera u Republici Hrvatskoj**

Za potrebe istraživanja osmišljen je anketni upitnik od 14 pitanja. Sedam općih pitanja odnosi se na spol, dob, stupanj obrazovanja, socijalno ekonomski status i zadovoljstvo stečenim digitalnim vještinama gdje su sudionici odgovarali jednim od ponuđenih odgovora, a drugi dio je Upitnik osobnog blagostanja Personal Wellbeing Index (International Wellbeing Group, 2013).

## **2.4. Statistička obrada podataka**

Podatci su obrađeni neparametrijskom statističkom metodom ( $\chi^2$  test),<sup>10</sup> dvosmjernim testiranjem, s kriterijem razine statističke značajnosti postavljene na  $p < .05$ .

## **2.5. Rezultati istraživanja i analiza rezultata**

Opća pitanja odnose se na spol, dob, stupanj obrazovanja, procjenu socijalno ekonomskog statusa, stjecanje i zadovoljstvo stupnjem stečenih digitalnih vještina i procjene primjene stečenih digitalnih vještina sudionika istraživanja.

### **2.5.1. Opća pitanja**

#### **2.5.1.1. Spol menadžera**

U istraživanju je sudjelovao  $N=51$  ispitanik,  $N_M=30$ , (59%),  $N_Z=21$ , (41%),  $\chi^2 = 1.255$ ,  $df = 1$ ,  $p = .262$ . odnosno na anketni upitnik odgovorilo je značajno manje menadžera ženskog spola.

#### **2.5.1.2. Dob menadžera**

U istraživanju je sudjelovalo 18 menadžera dobne skupine od 31 do 35 godina (35.3%). U skupini od 25 do 30 godina i od 36 do 40 godina bilo je 10 (19.6%) sudionika, od 41 do 45 godina 8 (15.7%), od 46 do 50 i od 51 do 55 godina 2 (3.9%) i od 56 do 60 godina 1 (2%) sudionik istraživanja.  $\chi^2 = 51.448$ ,  $df = 7$ ,  $p < .0001$ , što znači da se ova distribucija menadžera značajno razlikuje od normalne distribucije.

#### **2.5.1.3. Stupanj obrazovanja menadžera**

Od ukupno 51 menadžera,  $N=25$  (49.1%) je završilo veleučilišne stručne studije,  $N=22$  (43.1%) sveučilišne studije,  $N=4$  (7.8%) su završila srednju školu. Rezultat  $\chi^2 = 15.176$ ,  $df = 2$ ,  $p = .005$ , je statistički značajan - više menadžera završilo je veleučilišne i sveučilišne studije.

<sup>10</sup> Hi kvadrat test ( $\chi^2$  test) je neparametrijski statistički test za izračun odnosa opaženih i teoretskih frekvencija, odnosno odstupanja opaženih frekvencija od normalne distribucije (Petz i sur., 2012).

## 2.5.2. Pitanje o socijalno ekonomskom statusu

### 2.5.2.1. Procjena socijalno ekonomskog statusa

Najviše menadžera  $N=30$  (58.8%) svoj socijalno ekonomski status smatraju dobrim,  $N=11$  (21.6%) smatra da je iznad prosjeka, dok  $N=10$  (19.6%) smatra da imaju zadovoljene osnovne potrebe. Rezultat  $\chi^2=60.191$ ,  $df=4$ ,  $p < .0001$  pokazuje da je statistički značajno više menadžera s dobrim i iznad prosjeka socijalno ekonomskim statusom od menadžera koji zadovoljavaju osnovne potrebe, odnosno imaju loš ili izrazito loš status. Ali, ako odredimo da tri kategorije „Zadovoljene osnovne potrebe“, „Dobar“ i „Iznad prosjeka“ prihvatimo kao moguće odgovore na stupanj ekonomskog statusa tada je  $\chi^2=0.000$ ,  $df=2$ ,  $p= 1.00$  tada se ova razlika ne smatra statistički značajnom. Ovaj podatak možemo uzeti i kao odgovor na pitanje o ekonomskom statusu menadžera: ekonomski status je u granicama od zadovoljenih osnovnih potrebe do iznad prosjeka, što bi bilo za očekivati obzirom na razinu obrazovanja.

## 2.5.3. Pitanja o digitalnim vještinama

### 2.5.3.1. Stjecanje digitalnih vještina

Ukupno  $N=29$  (56.8%) menadžera navodi da su digitalna znanja stekli tijekom studija,  $N=11$  (21.6%) je samouko,  $N=6$  (11.8%) putem EDCL tečaja, a  $N=5$  (9.8%) navodi da su digitalna znanja stekli u srednjoj školi. Prema rezultatu  $\chi^2=11.650$ ,  $df = 4$ ,  $p= .0202$  statistički značajno više menadžera digitalna znanja je steklo tijekom studija u odnosu na osnovnu i srednju školu, tečaj ili samostalno stjecanje digitalnih vještina<sup>11</sup>.

### 2.5.3.2. Zadovoljstvo stupnjem stečenih digitalnih vještina

Ukupno  $N=26$  (51%) menadžera su djelomično zadovoljni stupnjem stečenih vještina,  $N=20$  (39.2%) odgovorilo je da su potpuno zadovoljni,  $N=4$  (7.8%) je ni nezadovoljno ni zadovoljno i  $N=1$  (2%) menadžer je odgovorio da je djelomično nezadovoljan. Rezultat  $\chi^2=84.167$ ,  $df=4$ ,  $p < .0001$  pokazuje da je statistički značajno više menadžera djelomično ili potpuno zadovoljno stečenim digitalnim vještinama tijekom obrazovanja.

### 2.5.3.3. Procjena stupnja primjene stečenih digitalnih vještina u radu

Ukupno  $N=38$  (74.5%) menadžera smatra da stečene digitalne vještine u potpunosti pomažu tijekom rada,  $N=12$  (23.5%) smatra da djelomično pomažu, i  $N=1$  (2%) smatra da djelomično ne pomažu. Prema rezultatu  $\chi^2=204.167$ ,  $df=4$ ,  $p < .0001$  statistički značajno više menadžera je djelomično ili potpuno zadovoljno primjenom stečenih digitalnih vještina tijekom rada.

## 2.5.4. Pokazatelji subjektivnog zadovoljstva

Za ispitivanje subjektivnog zadovoljstva kvalitetom života korišten je Međunarodni indeks blagostanja (International Wellbeing Indeks PWI-A, 2003) za osobe starije od 18 godina. Sudionici procjenjuju svoje zadovoljstvo na sedam područja: materijalno stanje, zdravlje, postignuća u životu, odnosi s obitelji i prijateljima, osjećaj fizičke sigurnosti, prihvaćanje od okoline i sigurnost u budućnosti. Zadovoljstvo se procjenjuje na skalama Likertovog tipa od 0 - uopće nisam zadovoljan/a do 10 - izrazito sam zadovoljan/a. Prema Cummins (2005), koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach alpha je između .70 i .85 u Australiji i prekoceanskim zemljama.

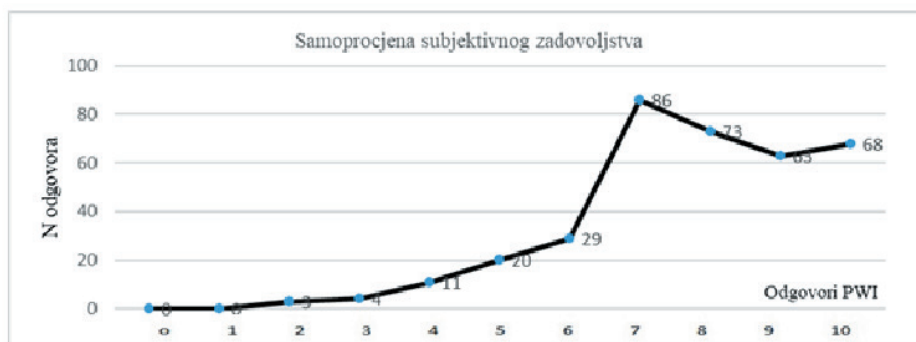
11 Predmet informatika provodi se u osnovnim školama kao izborni predmet, od petog razreda, prema nastavnom planu i programu iz 1994. (Kršul, 2017), te je bilo za očekivati da će više menadžera, mlađe dobi, iskazati da su u osnovnoj školi dobili osnove digitalnih kompetencija, op. autora.

### 2.5.4.1. Samoprocjena subjektivne kvalitete života

Rezultati istraživanja pokazuju slijedeće distribucije samoprocjene zadovoljstva:

- životnim standardom menadžera u Republici Hrvatskoj između 60%-100%, dominantna vrijednost je 70% (N=16, 31.4%), a 1 sudionik/ca (2%) je nezadovoljan/a,
- zdravstvenim stanjem u rasponu od 20% -100%, dominantna vrijednost je 80% (N=15, 29.4%), a troje (5.9%) su nezadovoljno,
- postignućem u životu u rasponu od 40%-100%, dominantna vrijednost je 80% (N=15, 29.4%), a dvoje (3.9%) je nezadovoljno,
- odnosima s bližnjima u rasponu od 50%-100%, dominantna vrijednost je 100% (N=18, 35.3%), a dvoje (3.9%) je nezadovoljno,
- osjećajem sigurnosti u rasponu od 30%-100%, dominantna vrijednost je 90% (N=16, 31.4%), a dvoje (3.9%) je nezadovoljno,
- pripadnošću okolini u rasponu od 20%-100%, dominantna vrijednost je 70% (N=15, 29.4%), a dvoje (3.9%) je nezadovoljno,
- osjećajem sigurnosti u budućnosti u rasponu od 20%-100%, dominantna vrijednost je 80% (N=12, 23.5%), a šestoro (11.8%) je nezadovoljno.

Slika 1. Samoprocjena subjektivnih dimenzija kvalitete života

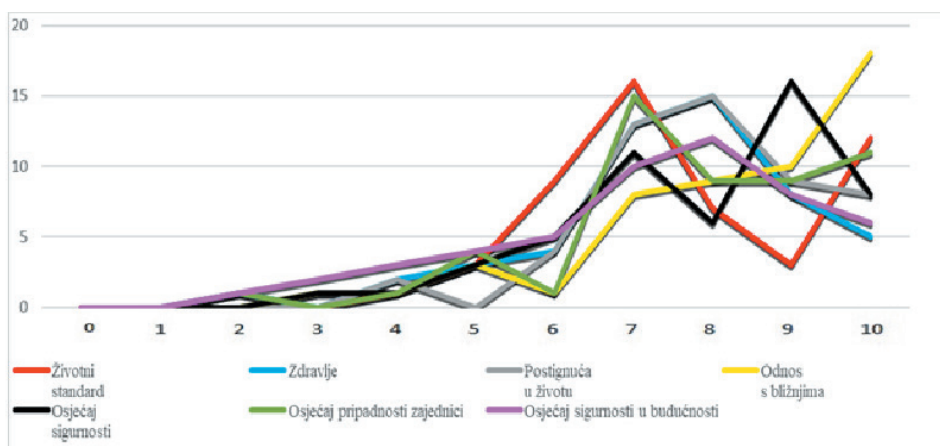


Izvor: Obrada autora.

Slika 1 prikazuje samoprocjenu subjektivne dimenzija kvalitete života. Potrebno je navesti da 18 (35.29%) sudionika/ce istraživanja je nezadovoljno u različitim domenama.

Ukoliko zajedno prikažemo sve domene samoprocjene subjektivnog zadovoljstva dobivamo rezultat koji pokazuje da je dominantna vrijednost D=7, odnosno da su menadžeri procijenili svoje zadovoljstvo u rasponu od 20-100%.

Slika 2. Samoprocjena subjektivnog zadovoljstva



Izvor: Obrada autora.

Slika 2 prikazuje odgovore u domenama Upitnika subjektivnog zadovoljstva kvalitetom života od 0 do 10, odnosno da je 81.23% odgovora menadžera u rasponu od 70% do 100% zadovoljstva kvalitetom svog života.

### **Preporuke za buduća istraživanja:**

Glavni metodološki nedostatak ovog istraživanja je mali broj sudionika zbog čega je interpretacija rezultata otežana. Drugi nedostatak je indirektni kontakt s menadžerima preko elektronske pošte. Neposrednim kontaktom sa sudionicima detaljnije se i preciznije dobivaju odgovori na sva pitanja vezana uz svrhu, a rizici istraživanja su minimalizirani. Unatoč navednim nedostacima smatramo da je ovo istraživanje korisno, te da ovaj rad može poslužiti kao smjernica za druga, metodološki točnija i specifičnija istraživanja (veći uzorak iz različitih područja menadžmenta, više specifičnijih pitanja).

## **3. ZAKLJUČAK**

Ukoliko subjektivno zadovoljstvo, odnosno kvalitetu života, definiramo kao osobnu percepciju pojedinca u odnosu na vlastite ciljeve, očekivanja, standarde i brigu tada bi menadžeri trebali imati viši životni standard, biti zdraviji, imati veća postignuća u životu, bolje odnose s bližnjima, veći osjećaj sigurnosti i pripadnosti zajednici te veći osjećaj sigurnosti u budućnosti. Istraživanja ukazuju da na ekonomsko blagostanje pojedinca, u bogatijim društvima, više utječu socijalni kontakti, emocije i osobno zadovoljstvo nego prihodi. Predmet ovog istraživanja bio je ispitati utjecaj digitalnih vještina na ekonomsko blagostanje i subjektivno zadovoljstvo menadžera u Republici Hrvatskoj. Na osnovu odgovora menadžera 41% žena i 59% muškaraca, dobi od 25 do 65 godina, operativne (tehničke) i srednje (taktičke) razine na području Republike Hrvatske možemo zaključiti da su osnove digitalnih kompetencija dobivene kroz srednje i više obrazovanje, tečajeve i samostalnom edukacijom. Djelomično i potpuno zadovoljstvo stupnjem stečenih digitalnih vještina izražava 51.0% + 39.2% menadžera. Stečene digitalne vještine im tijekom rada pomažu u potpunosti (74.5%) i djelomično (23.5%). Menadžeri svoj socijalno ekonomski status procjenjuju iznadprosječnim (21.6%), 58.8% dobrim, a 19.6% smatra da su njihovim socijalno ekonomskim statusom zadovoljene osnovne potrebe. Istraživanje je također pokazalo da je samoprocjena zadovoljstva životnim standardom menadžera u Republici Hrvatskoj u rasponu između 60%-100%, zdravstvenim stanjem u rasponu od 20%-100%, postignućem u životu u rasponu od 40%-100%, odnosima s bližnjima u rasponu od 50%-100%, osjećajem sigurnosti u rasponu od 30%-100%, pripadnošću okolini u rasponu od 20%-100%, osjećajem sigurnosti u budućnosti u rasponu od 20%-100%, dok je 18 menadžera (35,3%) nezadovoljno u različitim domenama subjektivnog zadovoljstva. Menadžeri s višom razinom obrazovanja i većim stupnjem digitalnih vještina ocijenili su veće zadovoljstvo svojim životnim standardom, radom, zdravljem, odnosom s bližnjima, okolinom i osjećajem sigurnosti u budućnosti. Dobiveni rezultati istraživanja pokazuju povezanost razine subjektivnog zadovoljstva menadžera i ekonomskog blagostanja sa stupnjem i primjenom stečenih digitalnih vještina. Proširenje i unaprjeđenje primjene digitalne tehnologije u učenju i obrazovanju na svim razinama obrazovanja je neminovno potrebno kroz cijelo obrazovanje, od osnovnog preko srednjeg i visokog u smislu cjeloživotnog obrazovanja kroz radni i životni vijek, što će omogućiti uspjeh menadžera u različitim domenama rada i života.

## LITERATURA

1. Ala-Mutka, K. (2011). Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding. Luxembourg: Joint Research Centre of the European Commission.
2. Bindé, J. (2007). *Prema društvima znanja*. Zagreb: Educa.
3. Car, A. (2004). *Positive psychology. The Science of happiness and human strengths*. New York: Brunner Routledge.
4. Cummins, R. A. (et al.) (2003). Developing a national index of subjective wellbeing: the Australian unity wellbeing index. *Social Indicators Research*, 64,159-190.
5. De Neve, J, Diener, E., Tay, L., Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective wellbeing. CEP discussion paper no. 1236. Centre for economic performance, London.
6. Diener, E., Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money. Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 1-31.
7. Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, Report EUR 26035 EN. Seville, European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies. doi:10.2788/52966, dostupno na <http://digcomp.org.pl/wp-content/uploads/2016/07/DIGCOMP-1.0-2013.pdf>.
8. International Wellbeing Group (2013). Personal Wellbeing Index: 5th Edition. Melbourne: Australian Centre on Quality of Life, Deakin University, <http://www.acqol.com.au/instruments#measures>.
9. Kaliterna Lipovčan, Lj., Burušić, J., Tadić, M. (2012). Indikatori kvalitete življenja, u Božičević, V., Brlas, S., Guljin, M. (2012). *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja*. Virovitica, Zavod za javno zdravstvo Virovitičko-podravske županije Sveti Rok.
10. Kaliterna-Lipovčan, Lj. i Brajša-Žganec, A. (2017). Kvaliteta življenja, sreća i životno zadovoljstvo u Hrvatskoj i zemljama EU, te usporedbe sjeverozapadne i ostalih dijelova hrvatske. *Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin*, (28), 139-153.
11. Kaliterna Lipovčan, LJ., Prizmić-Larsen, Z., Kvaliteta življenja, životno zadovoljstvo i osjećaj sreće u Hrvatskoj i europskim zemljama, Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji, Zagreb, Institut za javne financije, Zaklada Friedrich Ebert, 2006., 181-198.
12. Kršul, D. (2017., 29. kolovoz). 10 stvari koje smo danas saznali o uvođenju obvezne informatike u osnovne škole, dostupno na <https://www.srednja.hr/novosti/hrvatska/10-stvari-koje-smo-danas-saznali-uvodenju-obvezne-informatike-osnovne-skole/>.
13. Sparks, C. (2013.). What is the „Digital Divide“ and why is it important?. *Javnost - The Public*, 20, 2, 27-46.
14. Petz, B., Kolesarić, V., Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika Osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
15. Penezić, Z. (2006). Zadovoljstvo životom u adolescentnoj i odrasloj dobi. *Društvena istraživanja*, 643-669.
16. Okvir za digitalnu kompetenciju korisnika u školi: učitelja/nastavnika i stručnih suradnika, ravnatelja i administrativnoga osoblja, 2016., CarNet, Zagreb.
17. Veenhoven, R. (1996). The study of life satisfaction. In Saris, W.E., Veenhoven, R., Scherpenzeel, A.C., Bunting, B. (eds.). A comparative study of satisfaction with life in Europe. Budapest: Eotvos University Press, 11- 48.
18. Vuletić, G. (ur.) (2011). Kvaliteta života i zdravlje. Osijek: Filozofski fakultet Sveučilišta u Osijeku.

19. Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803–855.
20. Triandis, H. C. (2000). Cultural syndromes and subjective well-being, in: E. Diener and E. M. Suh (eds.). *Culture and Subjective Well-Being*, 13–36. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
21. Okvir za digitalnu kompetenciju korisnika u školi: učitelja/nastavnika i stručnih suradnika, ravnatelja i administrativnoga osoblja, 2016., Carnet, Zagreb.
22. Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru (2013). Hrvatski sabor. <https://www.zakon.hr/z/566/Zakon-o-Hrvatskom-kvalifikacijskom-okviru>
23. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014). Hrvatski sabor, Narodne novine, br. 124/14.
24. *Economist Intelligence Unit*. (2005). The Economist Intelligence Unit's Quality of Life Index (online). Dostupno na: [http://www.economist.com/media/pdf/QUALITY\\_OF\\_LIFE.pdf](http://www.economist.com/media/pdf/QUALITY_OF_LIFE.pdf).
25. Ekonomski rječnik, dostupno na <http://www.ekonomskirjecnik.com/definicije/bruto-domaci-proizvod-bdp.html>, pristupljeno 13. 6. 2019.
26. <http://www.vus.hr/>, pristupljeno 14. 6. 2019.
27. <http://stara.vus.hr/wp-content/uploads/2014/05/Informatika.pdf>, pristupljeno 14. 6. 2019.
28. <https://www.who.int/countries/hrv/en/>, pristupljeno: 15. 6. 2019.
29. <https://ec.europa.eu/eurostat/home?>, pristupljeno 20. 6. 2019.
30. <https://zdravlje.gov.hr/arhiva-80/ministarstvo-zdravlja/medjunarodna-suradnja/svjetska-zdravstvena-organizacija/711>, pristupljeno 21. 6. 2019.
31. <http://www.kvalifikacije.hr/hr>, pristupljeno 22. 6. 2019.

### Summary

#### **THE INFLUENCE OF DIGITAL SKILLS ON ECONOMIC PROSPERITY AND SUBJECTIVE SATISFACTION MANAGERS IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

*The World Health Organization defines the quality of life as a perception of a person about their own life in the context of the cultural and value system they live in, and in view of their goals, expectations and limitations (World Health Organization, 1997). The International Wellbeing Group (2013) defines the subjective dimension of quality of life as a sense of self-satisfaction with life, while Krizmanić and Kolesarić (1989) define the quality of life as a subjective experience of their own life determined by objective circumstances, characteristics of personality and specific life experience. Quality of life includes a number of factors we are pursuing through life, and include interpersonal relationships, mental and physical health, material condition, security, education, work, environment and degree of autonomy. Technology development is changing society, economy and business. Today, almost all jobs require a certain level of digital skills that have become the core of organizational success and at the same time greatly affect the satisfaction and quality of life of a manager. The aim of the paper is to examine the differences between self-assessment of the quality of life and the subjective satisfaction of managers in the Republic of Croatia in relation to acquired digital competences during education. The Survey Questionnaire was applied which consists of general socio-demographic data (sex, age, education, work and social-economic status, digital skills (satisfaction with acquired skills) and questions about the quality of life (Personal wellbeing index, subjective satisfaction with the quality of life on Likert*

*type scales estimates from 0 (totally dissatisfied) to 10 (quite satisfied) material well-being, health, achievement, interpersonal relationships (close relationships with other people, friends and/ or family), security (feeling of security), community (connectivity and belonging to the community) and security in the future. The research was conducted using Google's application on operational (technical) and medium (tactical) levels in the Republic of Croatia's managers (women and men). Analysis of the results obtained points to the connectivity of digital competencies with the personal satisfaction of the manager. Managers with a higher level of education and a greater degree of digital skills have scored greater satisfaction with their standard of living, work, health, relationship with their neighbors, environment and sense of security in the future. Results received indicate that the high level of subjective satisfaction of managers is related to education and digital skills and is the cause of managers' success in different domains of life.*

**Keywords:** *managers, digital skills, economic well-being, subjective satisfaction, quality of life.*





# Izazovi digitalnog marketinga za mala i srednja poduzeća: poslovni slučaj on-line promocije hrvatskog brenda bezglutenskih proizvoda

Ana Bogić<sup>1</sup>, Ana Pušić<sup>2</sup> i Ivona Jukić<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Studentica specijalističkog diplomskog stručnog studija Trgovinsko poslovanje, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, Hrvatska (ab45607@oss.unist.hr)

<sup>2</sup> Studentica specijalističkog diplomskog stručnog studija Trgovinsko poslovanje, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, Hrvatska (anapusic21@gmail.com)

<sup>3</sup> Odsjek za Trgovinsko poslovanje, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, Hrvatska (ivona.jukic@oss.unist.hr)

UDK 659:004

Mala i srednja poduzeća generator su razvitka i rastućeg privređivanja visoko razvijenih zemalja, gdje čine preko 95 posto ukupnih poslovnih subjekata. Njihova uloga u gospodarskom razvitku Republike Hrvatske sve je izraženija. Važan su dio ukupne hrvatske ekonomije, jednako po broju poslovnih subjekata, financijskim rezultatima poslovanja, kao i po udjelu zaposlenih u odnosu na cjelokupno gospodarstvo. Ipak, kritični parametri novog poduzetničkog pothvata u obličju malog poduzeća najizravnije korespondiraju sa stupnjem primjene marketinške koncepcije u poslovanju. Drugim riječima, ključ u postizanju organizacijskih ciljeva sastoji se od veće učinkovitosti od konkurencije u integriranim marketinškim aktivnostima koje su usmjerene prema određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljnih tržišta. U tom smislu mali poduzetnici moraju biti svjesni kako alati digitalnog marketinga imaju izuzetno značajan potencijal u ostvarivanju uspješnosti poslovanja suvremenih poslovnih subjekata, a koji se očituje i kroz bolju povezanost i otvorenost prema klijentima, promoviranje ciljanim skupinama, brendiranje, pronalaženje poslovnih partnera te razvijanje novih ideja. Digitalizacija je postala dio dnevne rutine te tako mijenja ponašanje potrošača i drugih gospodarskih subjekata, što posljedično ima utjecaj i na samo poduzeće, njegove proizvode i izgradnju brendova. Recentna istraživanja pokazuju kako mnoga mala i srednja poduzeća još uvijek ne koriste sve mogućnosti koje im pruža digitalni marketing niti iskorištavaju njegove prednosti za bolju promociju i poslovanje općenito. Postoji mnoštvo elemenata, metoda i alata u online marketingu koji mogu pomoći malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, a u ovom su radu prezentirani neki od njih kroz poslovni slučaj kreiranja strategije on-line promocije za jedan hrvatski brend bezglutenskih proizvoda.

Ključne riječi: *Digitalni marketing. Mala i srednja poduzeća, On-line promocija. Poslovni slučaj.*

## 1. Uvod

Mikro, mali i srednji gospodarski subjekti generator su razvitka i rastućeg privređivanja visoko razvijenih zemalja. Oni su pokretači razvoja, ideja i prosperiteta te ključni izvor zapošljavanja i plodno tlo za nove poduzetničke zamisli. Nositelji su pretvorbe konkurentskih potencijala u stvarnu konkurentnost te se lakše prilagođavaju zahtjevima tržišta. Uloga mikro, malih i srednjih poduzeća u ukupnom gospodarskom razvitku Republike Hrvatske u posljednjim godinama sve je izraženija. Malo gospodarstvo važan je dio ukupne hrvatske ekonomije, jednako po broju poslovnih subjekata, financijskim rezultatima poslovanja, kao i po udjelu zaposlenih u odnosu

na cjelokupno gospodarstvo. Ipak, važno je naglasiti kako gotovo svi kritični parametri novog poduzetničkog pothvata u obliku malog poduzeća najizravnije korespondiraju sa stupnjem primjene marketinške koncepcije u poslovanju.

Drugim riječima, ključ u postizanju organizacijskih ciljeva sastoji se od veće učinkovitosti od konkurencije u integriranim marketinškim aktivnostima koje su usmjerene prema određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljnih tržišta. Malo poduzeće mora izgraditi svoju konkurentsku prednost, kao okosnicu strateškog djelovanja i razlikovnu odrednicu od suparničkih poduzeća. Također, stalno podizanje konkurentnosti postaje temeljna poduzetnička obveza u ostvarivanju razvojnih ciljeva kojima je preduvjet, dakako, provođenje odgovarajuće marketinške strategije.

Digitalizacija je postala dio dnevne rutine te tako mijenja ponašanje potrošača i drugih gospodarskih subjekata, što posljedično ima utjecaj i na samo poduzeće, njegove proizvode i izgradnju brendova. Kao rezultat suvremenih trendova i digitalni marketing mijenja lice industrije i njegova je budućnost zasigurno svijetla. U tom smislu mali poduzetnici moraju biti svjesni kako alati digitalnog marketinga, koji postaju sastavni dio integriranih marketinških aktivnosti, imaju izuzetno značajan potencijal u ostvarivanju uspješnosti poslovanja suvremenih poslovnih subjekata, a koji se očituje i kroz bolju povezanost i otvorenost prema klijentima, promoviranje ciljanim skupinama, brendiranje, pronalaženje poslovnih partnera te razvijanje novih ideja.

Ipak, recentna istraživanja pokazuju kako mnoga mala i srednja poduzeća još uvijek ne koriste sve mogućnosti koje im pruža digitalni marketing niti iskorištavaju njegove prednosti za bolju promociju i poslovanje općenito. Postoji mnoštvo elemenata, metoda i alata u online marketingu koji mogu pomoći malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj, a u ovom su radu prezentirani neki od njih kroz poslovni slučaj kreiranja strategije on-line promocije za jedan hrvatski brend bezglutenskih proizvoda.

## 2. Digitalnu marketing u malim i srednjim poduzećima

Brojna istraživanja pokazuju kako potrošači sve više vremena troše on-line, osobito na društvenim mrežama (Forrester Research, 2008; Nielsen, 2012). Koriste online usluge za pregledavanje, spremanje i reprodukciju glazbe, e-poštu, pristup Facebooku, Twitteru i aplikacije s raznim povezanim uređajima kao što su pametni telefoni, tableti i prijenosna računala, što nedvojbeno mijenja i način korištenja interneta. Često se može čuti fraza "Ako se tvrtka ne može naći u Googleu, ona ne postoji", što danas predstavlja i mišljenje tipičnog potrošača. Trebalo bi biti jasno da je korištenje digitalnih kanala izuzetno važno za gospodarstvenike, a osobito za poduzetnike koji su vlasnici malih i srednjih poduzeća, ako žele ostati konkurentni i rasti. Ipak, čini se kako mnoga mala i srednja poduzeća ne koriste puni potencijal ovih novih digitalnih alata (Gilmore, et al., 2007).

Iskustva razvijenih zemalja ukazuju na iznimno značenje malih i srednjih poduzeća i poduzetništva u njihovom gospodarskom razvitku, stoga i ulažu velika sredstva i potporne napore u ovaj sektor gospodarstva. I tranzicijske ekonomije svjesne su da bez zdrave i rastuće privatne inicijative neće biti u stanju doseći željeni stupanj razvoja i osigurati temelje za nova radna mjesta. U razvijenim europskim zemljama preko 99 posto tvrtki spada upravo u sektor malog gospodarstva, a preko 92 posto njih su mikropoduzeća (do 10 zaposlenih) i ta poduzeća pružaju preko 75 posto radnih mjesta u privatnom sektoru (Europska komisija, 2011.).

Istraživanja pokazuju kako je digitalizacija u raznim oblicima pozitivno povezana s malim poduzećima i rastom njihova poslovanja. Digitalni marketing i društveni mreže u mogućnosti su osigurati malim poduzećima da privuku nove kupce, ali i učinkovitije dosegnu postojeće. Čak se i početna točka digitalizacije pokazala kao vrlo učinkovita kod otvaranja novih prilika

za male i srednje poduzetnike, povećavajući njihovu učinkovitost i konkurentnost (Galloway, 2007; Shideler i Badasyan, 2012; Spurge i Roberts, 2005). Pored toga, korištenje interneta može pomoći malim i srednjim poduzećima kod učinkovitijeg upravljanja troškovima (Kaynak et al., 2005; Lohrke et al., 2006), ali i kod olakšavanja unutarnje i vanjske komunikacije (Bharadwaj i Soni, 2007; Kaynak et al., 2005).

Ipak, marketinška zbilja malih i srednjih poduzeća bitno je različita od one velikih korporacija, stoga je i digitalizacija za njih veliki izazov. U brojnoj literaturi mogu se pronaći razmišljanja o tome kako teorije tradicionalnog marketinga nisu primjenjive na mala i srednja poduzeća (Reijonen, 2010). Tehnike marketinga malih i srednjih poduzeća su mahom neformalne i spontane (Gilmore et al., 2004), a postoji i znatan jaz između marketinške aktivnosti u tipičnom malom i srednjem poduzetništvu i najbolje prakse koju opisuje teorija marketinga (Parrott et al., 2010). Mala se poduzeća često karakteriziraju snažnom prodajnom orijentacijom (Hill, 2001; Reijonen, 2010), a glavni cilj njihovog marketinga je samo stvoriti svijest o tvrtki i proizvodima (Reijonen, 2010). Općenito, marketing u malim i srednjim poduzećima često se karakterizira kao neorganiziran i neplaniran (Hill, 2001). Ipak, postoje i ona mala poduzeća koja planiraju. Mala i srednja poduzeća koja izrađuju, provode i slijede formalan marketinški plan svakako trebaju imati koristi od takve ključne aktivnosti uspješnog marketinga (Parry et al., 2012).

Proučavanje malih poduzeća brojne je teoretičare i praktičare dovelo do zaključka kako je klasični masovni marketing neprimjenjiv u ovom sektoru gospodarstva što dovodi do razvitka nove, alternativne, filozofije poznate kao *poduzetnički marketing* (Chaston i Mangles, 2002). Ipak, koncept alternativnog marketinškog stila ne bi se trebao interpretirati kao preporuka poduzetnicima da odbace sve aspekte klasičnog strateškog marketinškog razmišljanja. U situacijama gdje potrošači traže standardizirana dobra vjerojatno je da će mnogi osnovni principi marketinga razvijanog za velike multinacionalne kompanije i ovdje vrijediti. Stoga, preporučuju Chaston i Mangles (2002), valja usvojiti filozofiju fleksibilnog pristupa u kojem će menadžment malog poduzeća prvo uočiti prirodu kupaca, a tek potom izabrati marketinški stil koji je najprikladniji danim okolnostima.

Brojna su istraživanja koja se bave tematikom usvajanja novih tehnologija u malim i srednjim poduzećima (Carroll i Wagar, 2010; Chatzoglou et al., 2010; Dholakia i Kshetri, 2004; Lohrke et al., 2006; Parker i Castleman, 2007), ali poznavanje načina na koji mala i srednja poduzeća koriste digitalne kanale marketing zahtijeva detaljnija ispitivanja. Nedavna finska studija pridonosi razumijevanju marketinških praksi malih i srednjih poduzeća s aspekta elementa digitalnog marketinga. Studija daje uvid u korištenje digitalnih marketinških alata i ispituje čimbenike koji olakšavaju ili sprečavaju usvajanje i korištenje digitalnih marketinških kanala u malim i srednjim poduzećima (Taiminen i Karjaluo, 2015). Zaključak studije je kako se unatoč velikom korištenju interneta i prisutne svijesti o digitalizaciji, on-line marketinški alati ne koriste u dovoljnoj mjeri kod malih i srednjih poduzeća.

Digitalni marketing potrebno je sagledati kao novi pristup marketingu, a ne samo tradicionalni marketing obogaćen digitalnim elementima (Järvinen et al., 2012; Liu, Karahanna i Watson, 2011). Potrebno je stoga razumjeti njegove karakteristike i dinamiku kako bi se mogle odabrati učinkovite marketinške taktike i strategije. Digitalni kanali mogu se klasificirati na različite načine. Jedan od načina klasificiranja kanala je njihovo predstavljanje na temelju pozicije koja strana kontrolira komunikaciju (poduzeće ili ciljno tržište) i je li komunikacija jednosmjerna ili dvosmjerna (Taiminen i Karjaluo, 2015).

Jednosmjerni komunikacijski kanali s visokom kontrolom poduzeća su primjerice Web stranice i e-pošta. Web-stranica poduzeća može se opisati kao dom marke u online okruženje (Christodoulides, 2009). E-pošta se može koristiti za različite marketinške svrhe, uključujući dijeljenje informacija, promociju, izgradnju i održavanje odnosa i usmjeravanje korisnika na

web-lokacije (Simmons, 2007). Iako je e-mail po svojoj prirodi dvosmjerni komunikacijski kanal, često se koristi kao jednosmjerni kanal za dostavu biltena ili oglasa. Ove dvije osnovne forme digitalnog marketinga često se koriste u malim i srednjim poduzećima. Nasuprot tome, uspon društvenih mreža je odnos poduzeća i kupca okrenuo naglavačke. Drugim riječima, moć je s marketinškog stručnjaka prešla u ruke kupca (Hennig-Thurau et al., 2010). Jedna od bitnijih karakteristika društvenih mreža je upravo dvosmjerna komunikacija, koja eliminira monolog poduzeća pa tako u kanalima društvenih mreža tvrtka ima manju kontrolu nad svojim brandom, a publika očekuje stvarne informacije i autentičnost, a ne uobičajene prodajne kampanje (Christodoulides, 2009; Weinberg i Pehlivan, 2011).

Konačno, čini se kako interaktivnost na internetu ima pozitivan učinak na tvrtke povećavajući pozornost kupaca, razvijajući jače odnose s potrošačima i time povećavajući ukupno zadovoljstvo (Simmons, 2007). Društvene mreže pokazale su se kao vrlo koristan alat u izgradnji brenda pa tako nedavna studija pokazuje da u nekim slučajevima, korištenje društvenih mreža vodi većoj profitabilnosti u usporedbi s tvrtkama koje nisu posvećene izgradnji odnosa s kupcima putem društvenih mreža (Rishika et al., 2013).

Ipak, predstavljena su i neka suprotna stajališta. Primjerice prema nedavnom istraživanju koje je obuhvatilo više od 7.000 potrošača u SAD-u, Velikoj Britaniji i Australiji (Spenner i Freeman, 2012), većina smatra kako je u marketinškom spletu stavljen preveliki naglasak na kontakte s kupcima putem društvenih mreža. Navedeni nalazi pokazuju da potrošači imaju malo ili nimalo interesa u društvenom odnosu s marketerom koji se proteže izvan transakcijskog. Također, dio istraživanja govori u prilog tome kako je korištenje alata digitalnog marketinga u malim i srednjim poduzećima jako ograničeno. Nije iznenađujuće da studije pokazuju da su mala i srednja poduzeća općenito u ranoj fazi usvajanja digitalnih kanala i da veličina tvrtke itekako ima snažan utjecaj na usvajanje tehnika i alata digitalizacije (Bordonaba-Juste et al., 2012; Teo, 2007).

U nastavku rada prezentiran je jedan poslovni slučaj u kojem se pokušala kreirati strategija on-line promocije za hrvatski brend bezglutenskih proizvoda *Moje malo zlato* u vlasništvu malog obiteljskog poduzeća Razvojne strategije d.o.o. iz Zagreba.

### **3. On-line promocije hrvatskog brenda bezglutenskih proizvoda *Moje malo zlato***

Razvojne strategije d.o.o. malo je obiteljsko poduzeće iz Zagreba koje se bavi proizvodnjom bezglutenskih proizvoda pod zajedničkim brendom *Moje malo zlato*. Zdravstveni problemi s kojima se čovjek susreće u današnje vrijeme, jedan su od glavnih pokretača njihove proizvodnje bezglutenskih visoko kvalitetnih proizvoda. Proizvodi se svakodnevno pripremaju u pekarnici specijaliziranoj za proizvode bez glutena koristeći najkvalitetnije sastojke. Kruh je dostupan na području cijele Hrvatske, a i šire. U svojoj ponudi poduzeće ima kruh bez glutena *Vital*, kruh bez glutena *Sjeme*, *Tapioka* kruščiće te bezglutenske maffine.

#### **3.1. Analiza tržišta**

Tržište bezglutenskih proizvoda se trenutno procjenjuje na vrijednost od otprilike 5 milijardi američkih dolara uz procijenjeni rast od oko 15-25% unutar sljedećih 5 godina (Gluten-Free Agency, 2018). Uz globalne tendencije rasta u sektoru zdravlja i ljepote popularizaciji bezglutenskih proizvoda pridonijela su i svjedočanstva poznatih osoba. U Hrvatskoj, uz sveopću popularizaciju zdrave prehrane i općenito trgovina zdrave hrane, bezglutenski proizvodi postaju sve traženiji.

Prema izvješću na portalu JaTrgovac.hr (2017), proizvođača bezglutenskih proizvoda na trži-

štu je mnogo, a jedan od glavnih predstavnika je Schär. Također, jedan od vodećih distributera zdrave hrane u Hrvatskoj i regiji, koji je izgradio zavidan portfelj renomiranih svjetskih proizvođača prirodnih i ekoloških proizvoda, je tvrtka Pretti Good Food. Poznati proizvođači koji do sada u svom opusu nisu imali inačicu svojih proizvoda u bezglutenskoj varijanti brzo su ih uveli prilagodivši se zahtjevima tržišta pa tako i poznati brend Dr. Oetker. Također, ističe se na istom portalu, projektom "Manje je više" PIK je tržištu ponudio cjelokupan asortiman koji ne sadrži pojačivače okusa, umjetna bojila, gluten niti soju.

S rastom ponude proizvođača u području bezglutenskih proizvoda istovremeno se povećava i ponuda unutar trgovačkih lanaca i drogerija. Tijekom proteklih pet godina drogerijski lanac DM bilježi kontinuirani rast proizvoda bez sintetičkih sastojaka, "free from" proizvoda, a posebno proizvoda bez glutena. Od trgovačkih lanaca Konzum je u svoj asortiman uvrstio više od 70 proizvoda bez glutena, a razvio je i svoju trgovačku robnu marku pod imenom "Bio zone". Koliko je ovaj tip proizvoda tražen svjedoči trgovački lanac SPAR koji jedini u Hrvatskoj ima svoju robnu marku SPAR free from u kojoj se nalazi 50-ak proizvoda (JaTrgovac, 2017).

Iako su bezglutenski proizvodi sve više prisutni na tržištu, veliki broj potrošača još uvijek ne razumije što je gluten i kakav utjecaj ima na organizam. Također, postoji veliki broj osoba koji uopće ne znaju da su netolerantni na gluten. U tom smislu, nalazi nekih istraživanja važni su kao polazište za daljnji rad na kampanji brenda Moje malo zlato, a neki od njih su (www.ordinacija.vecernji.hr, 2016; www.jutarnji.hr, 2017; www.zivim.hr, 2018):

- učestalost kupnje proizvoda bez glutena je dva do tri puta tjedno,
- najveći dio kupaca kupuje u trgovinama (supermarketima),
- kupci većinom nisu zadovoljni širinom asortimana bezglutenskih proizvoda,
- društvene mreže i Internet glavni su izvor informacija te
- većina ispitanika izrazila je želju za on-line kupnjom bezglutenskih proizvoda.

Unatoč uvriježenom mišljenju da je bezglutenska prehrana namijenjena samo osobama koje pate od kroničnih bolesti ili koji pate od netolerancije na gluten, brojne studije ukazuju na opći boljitak i pozitivne učinke bezglutenske prehrane, čime se ciljno tržište povećava na više skupina, među kojima se ističu: sportaši, rekreativci, osobe oboljele od celijakije, mlade obitelji, starije generacije te čak oboljeli od poremećaja iz autističnog spektra.

Definiranje ciljanih skupina hrvatskog brenda bezglutenskih proizvoda, jedan je od bitnijih segmenata u definiranju strategije digitalnog marketinga. Točno definirana ciljana skupina donosi najbolji rezultat koji tvrtka može očekivati. Online marketing je snažno oružje modernog marketing miksa i u ovom slučaju mora biti orijentiran na dva osnovna cilja: podizanje svijesti o brendu i online prisutnost kao poticaj na kupnju. Podizanje svijesti o brendu može se vršiti kroz dodatnu edukaciju potencijalnih kupaca o bezglutenskom kruhu kao namirnici za sve aktivne ljude. Ova edukacija se može vršiti i davanjem više informacija na samoj ambalaži proizvoda, ističući sve prednosti ovakve prehrane. Također, u ovu se svrhu može provesti i on-line kampanja usmjerena na proširenje tržišta, gdje su ciljana publika „milenijalci“ kao i osobe s aktivnim stilom života te osobe koje teže poboljšanju općeg zdravstvenog stanja.

### **3.2. On-line promotivne mogućnosti**

Digitalni marketing, kako je ranije istaknuto, veoma je bitan za mala i srednja poduzeća, zbog njihova rasta i razvoja u suvremenim uvjetima poslovanja. Obnavljanje postojeće Web stranice, oglašavanje preko društvenih mreža, Google Ads, QR kod, promotivne pjesme (jingle) i video, samo su neki od bitnih dijelova u predloženoj on-line kampanji za brend Moje malo zlato. Na samom početku kampanje, kreiran je bezglutenski maffin Zlatko, koji u prepoznatljivim hrvatskim kockicama poziva sve ljude da kušaju ove bezglutenske proizvode. Potrošači povezuju brend s

određenom maskotom ili logom. Na taj način već sama pojava nekog obilježja kod kupaca izaziva željenu reakciju. Zlatko se pojavljuje tijekom oglašavanja s rečenicom „Budite i vi bez glutena“.

### 3.2.1. Društvene mreže

Društvene mreže su najbolji i najlakši način za podizanje svijesti o brendu. Aktivnosti na društvenim mrežama jamče vidljivost brenda, privlače pozornost i nove potrošače. Marketing preko društvenih mreža danas je neizostavan dio komunikacijske strategije uspješnih poduzetnika. Važni statistički podaci koje je svakako potrebno sagledati jesu sljedeći: 95 % on line populacije koristi Internet za donošenje odluka o kupnji i 84 % oglašivača planira barem jednu marketinšku kampanju s influenserima (prema D4Web, 2018).

Facebook je najveća društvena mreža, koju na mjesečnoj razini koristi 2,27 milijardi korisnika. Facebook je najpopularnije mjesto za povezivanje s drugim ljudima i razmjenu informacija, te glasi za jednu od najboljih platformi u oglašavanju (Europska komisija, 2018). Također, pruža mogućnost Facebook Adsa, usluge koja objavu šalje točno onoj određenoj ciljanoj skupini, kojoj je namijenjena ta objava. Ona usmjerava komunikaciju samo precizno odabranim skupinama korisnika, odabranim prema lokaciji, jeziku, spolu, dobi, interesima, obrazovanju i drugim značajnim karakteristikama.

Na taj način poduzeće se obraća samo onoj ciljanoj skupini koja ima interes za njegovim brendom, tako da se budžet ne rasipa na neprofitabilne korisnike društvenih mreža. Oglas se naplaćuje samo po kliku (oko 15 lipa) odnosno tek kada korisnik klikne na vaš oglas ili posjeti Facebook stranicu. Osim toga, post na Facebook stranici se može sponzorirati kako bi se prikazao većem broju korisnika te tako ostvario veći doseg i bolje rezultate.

Facebook stranica Mojeg malog zlata ima 5344 pratitelja, a ulaganjem u ovakvu vrstu on-line promocije uvelike bi poboljšalo poslovanje tvrtke. Ostale grupe i stranice vezane za bezglutensku prehranu, imaju preko 15000 aktivnosti.

Instagram je najbrže rastuća platforma, koja ima milijardu aktivnih korisnika. Više od 200 milijuna korisnika posjećuje poslovne profile najmanje jednom dnevno. Instagram pruža opciju otvaranja poslovnih profila, koji poduzetnicima omogućuje da besplatno oglašavaju svoju djelatnost preko društvene mreže. Također, može se pristupiti Instagram analitičkim alatima, koji pružaju uvid u pojavljivanje i prikazivanje postova. Čak 59% korisnika svaki dan koristi Instagram te se dnevno podijeli preko 80 milijuna fotografija (prema www.tabardi.hr, 2019). Moje malo zlato ima 661 pratitelja na Instagramu i 54 objave, što je nedovoljno za dobro oglašavanje, ali ima veliku mogućnost širenja svog oglašavanja, jer Instagram ima velik broj stranica i pratitelja koji se vode zdravom načinu života.

Influence marketing je sve popularniji oblik komunikacije na društvenim mrežama koji osigurava brži doseg proizvoda kupcima (prema www.smind.hr, 2017). Konkretno, pjevačica Lana Jurčević izrazila je želju za promociju ovog brenda. Jedna njezina objava na Instagram i Facebooku profilu iznosi 2000 eura, vidljivost objave je preko 300.000 pregleda na Facebooku, dok je na Instagramu ta brojka i preko 400.000 pregleda, zbog većeg broja pratitelja.

Takav oblik oglašavanja je veoma poželjan za poduzetnike jer svaka poznata osoba ima velik broj sljedbenika. Lana je idealna javna osoba za promociju ovog proizvoda jer i osobno koristi bezglutenske proizvode i vodi vrlo zdrav način života uz kontroliranu i uravnoteženu prehranu.

### 3.2.2. Službena Web stranica

Održavanje Web stranice je veoma bitno za svako poduzeće. Web stranice sadrže brojne informacije koje korisnici mogu vidjeti i/ili čuti. Online kampanja preko web stranice usmjerena je na one korisnike koji traže željene informacije odmah, u određenom trenutku. Ugradnja besplatne chat opcije nudi posjetiteljima stranice dogovore na sva postavljena pitanja u relativno kratkom vremenu.

Postojeća web stranica tvrtke nije obnavljana dulje vrijeme, sadržaji se nisu objavljivali redovito i opcija pretrage na stranici nije funkcionirala. Uočavanjem nedostataka postojećeg poslovanja i donošenje odgovarajućih promjena, je veoma bitno jer na taj način poduzetnik može povećati svijest potrošača o važnosti svog brenda. Također, poduzetnik uvođenjem specijaliziranog alata tzv. *HotJar*, koji donosi nevjerojatnu funkcionalnost u poslovanju i omogućuje mu da na mnogo načina upozna svoje korisnike, njihove želje. Ono prati ponašanje posjetitelja na web stranici i pomaže u izgradnji snažnih podatkovnih veza, kako bi se dobro pripremili za daljnje optimizacije stranica.

Osmišljavanjem i uvođenjem dječjeg kutaka na web stranicu poduzeća, kao malenog zabavnog kutaka s edukativnim igricama, putem kojih bi se djeca mogla na zabavan i slikovit način informirati o bezglutenskoj prehrani, također je sastavni dio kampanje. Takva vrsta edukacije je posebno važna za djecu oboljelu od celijakije, koja moraju promijeniti svoje životne navike u što kraćem vremenu. Pored toga, kao dodatni sadržaji, mogu se ponuditi i bolje razrađen blog, live chat opcija te download recepata. Neizostavan je i prijedlog uvođenja on-line prodaje uz napomenu kako se vodeći svjetski bezglutenski brendovi prodaju on-line putem vlastitih web shopova ili putem e-trgovina kao što su Amazon i Alibaba, kao i onima specijaliziranim samo za bezglutenske brendove (Gluten-free Mall i palace.com).

### 3.2.3. Ostali on-line promotivni alati

Google ADS jedan je od najpoznatijih i najrasprostranjenijih oblika on-line oglašavanja. Riječ je o Googleovom programu za oglašavanje na mreži. On omogućuje poduzetniku promoviranje tvrtke u onom trenutku kada korisnik usluge klikne na njihov oglas. Google ADS omogućuje veći doseg, čak 80% svim Internet korisnicima. Prvi rezultati na Google tražilici dobivaju dvostruko veći broj pregleda od strane potrošača (prema [www.arbona.hr](http://www.arbona.hr), 2019). Ulaganjem u ovakav oblik oglašavanja bi uvelike poboljšao prodaju svih proizvoda pod zajedničkom markom *Moje malo zlato*.

Slika 1: Izrada QR koda i video



## QR Kod

- Postaje sve popularniji u poslovanju jer vrlo brzo dopušta pružanje velike količine korisnih i pouzdanih informacija za vaše klijente, bez troškova.
- Naš QR kod povezan je s Web stranicom, kako bi kupci mogli dobiti informaciju o samom proizvodu na prodajnom mjestu.



Izvor: samostalna izrada autorica (2018)

Takav oblik oglašavanja za poduzetnike je uvelike isplativi, jer on plaća samo onda kad korisnici kliknu na njihove oglase, stoga se njihov proračun upotrebljava samo za klikove korisnika zainteresiranih za ono što nude. Nikad neće potrošiti više od odabranog dnevnog proračuna, osim ako ga odluče izmijeniti, što mogu učiniti bilo kada.

QR kod postaje sve popularniji oblik marketinškog oglašavanja u poslovnom okruženju među svim poslovnim subjektima, jer vrlo brzo dopušta pružanje velike količine korisnih i pouzdanih informacija svim klijentima, bez troškova (prema [www.webizrada.org](http://www.webizrada.org), 2019).

QR Kod izrađen za *Moje malo zlato* povezan je s Web stranicom tvrtke, kako bi kupci mogli dobiti korisne informacije o samom proizvodu na prodajnom mjestu ili u bilo kojem drugom poslovnom okruženju.

Konačno, promotivna pjesma – jingle, napisana od strane autorica, uglazbljena od jednog splitskog benda, korištena je u izradi promotivnog videa. Također, cijeli video izrađen je s glavnom temom zdravog života i skidanja tereta loših navika uz dominantan apel na zdravlje svih generacija.

## 4. Zaključak

Iskustva razvijenih zemalja ukazuju na iznimno značenje malih i srednjih poduzeća u njihovom gospodarskom razvitku, a razvoj poduzetništva i malog gospodarstva jedan je od presudnih činitelja stvaranja konkurentnih prednosti nacionalne ekonomije. Mali gospodarski subjekti lakše se prilagođavaju zahtjevima tržišta, uz manje angažiranje poslovnih sredstava ostvaruju bolje financijske rezultate, a bilježe i stalan porast zapošljavanja. Vodeći se iskustvima razvijenih, srž političke i ekonomske preobrazbe i u tranzicijskim zemljama ponajprije čini razvoj poduzetništva i poticanje gospodarske klime koja će pridonijeti bujanju sektora malog gospodarstva.

Digitalizacija suvremenog poslovanja i ponašanja potrošača je nedvojbeno proces koji mala i srednja poduzeća moraju slijediti kako bi ostala konkurentna na tržištu. Ipak, nalazi brojnih istraživanja pokazuju kako upravo mali poduzetnici, unatoč korištenju interneta, ne koriste dovoljno sve mogućnosti koje im pruža digitalni marketing i on-line oglašavanje. Njihovi naponi usmjereni su na površno izrađene i održavane mrežne stranice poduzeća, a bitno manje obuhvaćaju sustavnu analizu ostalih komunikacijskih alata novoga doba.

Oblikovanje i implementacija odgovarajućih marketinških strategija i sustavan proces marketinškog planiranja doprinose povećanju konkurentnosti malih i srednjih poduzeća, a osobito u kontekstu procesa digitalizacije suvremenog poslovanja. Ipak, još uvijek nema jednoznačnih odgovora na brojna pitanja vezana uz primjenu marketinga u malim poduzećima, no, jasno je da se sustavno proučavanje teorijskog okvira prikladnog za specifično područje poslovanja malih poduzeća, uz kvantitativna istraživanja nužno treba nadograditi kvalitativnim istraživačkim metodama, kao što su metoda dubinskih intervjua ili metoda slučaja, jer se jedino njima može ustanoviti zašto mala poduzeća posluju na određeni način. U tom smislu u ovom je radu izrađen prijedlog on-line promotivnih aktivnosti za malo obiteljsko poduzeće koje se bavi proizvodnjom bezglutenskih proizvoda pod zajedničkim brendom *Moje malo zlato*, a u dosadašnjem poslovanju nije iskoristilo niti dio mogućnosti koje nudi inovativna on-line kampanja.



## LITERATURA

1. Bharadwaj, P.N. and Soni, R.G. (2007), *E-commerce usage and perception of e-commerce issues among small firms: results and implications from an empirical study*, Journal of Small Business, Vol. 45 No. 4, pp. 510-521.
2. Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L. and Polo-Redondo, Y. (2012), *The influence of organizational factors on e-business use: analysis of firm size*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 30 No. 2, pp. 212-229.
3. Carroll, W.R. and Wagar, T.H. (2010), *Is there a relationship between information technology adoption and human resource management?*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 17 No. 2, pp. 218-229.
4. Chaston, I., Mangles, T. (2002), *Small Business Marketing Management*, Palgrave, New York
5. Chatzoglou, P.D., Vraimaki, E., Diamantidis, A. and Sarigiannidis, L. (2010), *Computer acceptance in Greek SMEs*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 17 No. 1, pp. 78-101.
6. Christodoulides, G. (2009), *Branding in the post-internet era*, Marketing Theory, Vol. 9 No. 1, pp. 141-144.
7. Dholakia, R. and Kshetri, N. (2004), *Factors affecting the adoption of the internet among SMEs*, Small Business Economics, Vol. 23 No. 4, pp. 311-322.
8. European Commission, 2011 Report from the commission to the council and the European parliament, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0803:FIN:EN:PDF> (pristupano: 12/2018)
9. Europska komisija, RH, dostupno na: [https://ec.europa.eu/croatia/content/social-media-5-ways-how-to-use-it-properly\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/content/social-media-5-ways-how-to-use-it-properly_hr) (pristupano: 12/2018)
10. Facebook stranica Moje malo zlato: <https://www.facebook.com/bezglutenabezproblema1/> (2018)
11. Forrester Research (2008), *The Growth of Social Technology Adoption*, Forrester Research, Cambridge, MA.
12. Galloway, L. (2007), *Can broadband access rescue the rural economy?*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 14 No. 4, pp. 641-653.
13. Gilmore, A., Callagher, D. and Henry, S. (2007), *E-marketing and SMEs: operational lessons for the future*, European Business Review, Vol. 19 No. 3, pp. 234-247.
14. Gilmore, A., Carson, D. and O'Donnell, A. (2004), *Small business owners and their attitude to risk*, Market Intelligence & Planning, Vol. 22 No. 3, pp. 349-360.
15. Gluten Free Agency, mrežne stranice, dostupno na: <http://thegluten-freeagency.com/gluten-free-market-trends/> (pristupano: 12/2018)
16. Hennig-Thurau, T., Malhotra, E.C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. and Skiera, B. (2010), *The impact of new media in consumer relationships*, Journal of Service Research, Vol. 13 No. 3, pp. 311-330.
17. Hill, J. (2001), *A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: part 2*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 7, No. 6, pp. 211-235.
18. Instagram stranica Moje malo zlato: [https://www.instagram.com/glutenfree\\_problemefree/?hl=hr](https://www.instagram.com/glutenfree_problemefree/?hl=hr) (2018)
19. Järvinen, J., Töllinen, A., Karjaluoto, H. and Jayawardhena, C. (2012), *Digital and social media marketing usage in B2B industrial sector*, Marketing Management Journal, Vol. 22 No. 2, pp. 102-117.

20. Kaynak, E., Tatoglu, E. and Kula, V. (2005), *An analysis of the factors affecting the adoption of electronic commerce by SMEs*, International Marketing Review, Vol. 22 No. 6, pp. 623-640.
21. Liu, Q., Karahanna, E. and Watson, R.T. (2011), *Unveiling user-generated content: designing websites to best present customer reviews*, Business Horizons, Vol. 54 No. 3, pp. 231-240.
22. Lohrke, F., Franklin, G. and Frownfelter-Lohrke, C. (2006), *The internet as an information conduit: a transaction cost analysis model of US SME internet use*, International Small Business Journal, Vol. 24 No. 2, pp. 159-178.
23. Nielsen (2012), *The Nielsen global survey of social media usage*, dostupno na: [www.nielsen.com/us/en/reports/2012/state-of-the-media-the-social-media-report-2012.html](http://www.nielsen.com/us/en/reports/2012/state-of-the-media-the-social-media-report-2012.html) (pristupano: 12/2018)
24. Parker, C.M. and Castleman, T. (2007), *New directions on SME e-business: insights from an analysis of journal articles from 2003 to 2006*, Journal of Information Systems and Small Business, Vol. 1 Nos 1/2, pp. 21-40.
25. Parrott, G., Roomi, M.A. and Holliman, D. (2010), *An analysis of marketing programmes adopted by regional small and medium-sized enterprises*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 17 No. 2, pp. 184-203.
26. Parry, S., Jones, R., Rowley, J. and Kupiec-Teahan, B. (2012), *Marketing for survival: a comparative case study of SME software firms*, Journal of Global Information Management, Vol. 19 No. 4, pp. 712-728.
27. Portal JaTrgovac.hr, članak *Bezglutenski proizvodi, bez glutena molim*, 2017, dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2017/03/bezglutenski-proizvodi-bez-glutena-molim/> (pristupano: 12/2018)
28. Portal Jutarnji.hr, dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/bezglutenska-prehrana-prvi-hrvatski-koraci-na-trzistu-vrijednom-5-milijardi-dolara/5758603/> (pristupano: 12/2018)
29. Portal Ordinacija.hr, dostupno na: <http://ordinacija.vecernji.hr/novosti/u-hrvatskoj-najmanje-1-od-100-osoba-ima-celijakiju/> (pristupano: 12/2018)
30. Portal Smind.hr, dostupno na: <https://smind.hr/kako-vam-influenceri-mogu-pomocu-poboljsati-prodaju/> (pristupano: 12/2018)
31. Portal Zivim.hr, dostupno na: <https://zivim.gloria.hr/jedem/prehrana-bez-glutena-trend-ili-stvarna-potreba/8631713/> (pristupano: 12/2018)
32. Reijonen, H. (2010), *Do all SMEs practise same kind of marketing?*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 17 No. 2, pp. 279-293.
33. Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R. and Bezawada, R. (2013), *The effect of customers' social media participation on customer visit frequency and profitability: an empirical investigation*, Information Systems Research, Vol. 24 No. 1, pp. 108-127.
34. Shideler, D. and Badasyan, N. (2012), *Broadband impact on small business growth in Kentucky*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 19 No. 4, pp. 589-606.
35. Simmons, G. (2007), *I-branding: developing the internet as a branding tool*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 25 No. 6, pp. 544-563.
36. Službena web stranica kompanije Arbona, dostupno na: <https://www.arbona.hr/blog/google-ads-adwords/43> (pristupano: 05/2019)
37. Službena web stranica kompanije D4Web, dostupno na: <https://www.d4web.com.hr/društvene-mreze/> (pristupano: 12/2018)
38. Službena web stranica kompanije Tabardi, dostupno na: <https://www.tabardi.hr/facebook-i-instagram-u-brojkama/> (pristupano: 12/2018)
39. Službena web stranica kompanije Webizrada, dostupno na: <https://webizrada.org/qr-kod-bar-kod-novog-vremena/> (pristupano: 05/2019)

40. Službene stranice Moje malo zlato, dostupno na: <https://www.mojemalozlato.com/o-nama/> (2018.)
41. Službene stranice The gluten-free agency, dostupno na: [thegluten-freeagency.com/gluten-free-market-trends/](http://thegluten-freeagency.com/gluten-free-market-trends/) (12/2018)
42. Spenner, P. and Freeman, K. (2012), *To keep your customers, keep it simple*, Harvard Business Review, Vol. 90 No. 5, pp. 108-114.
43. Spurge, V. and Roberts, C. (2005), *Broadband technology: an appraisal of government policy and use by small-and medium-sized enterprises*, Journal of Property Investment and Finance, Vol. 23 No. 6, pp. 516-524.
44. Taiminen, H.M., Karjaluoto, H. (2015). *The usage of digital marketing channels in SMEs*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 22 Issue: 4, pp.633-651.
45. Weinberg, B.D. and Pehlivan, E. (2011), *Social spending: managing the social media mix*, Business Horizons, Vol. 54 No. 3, pp. 275-282.

### Summary

#### **DIGITAL MARKETING CHALLENGES FOR SMEs: CASE OF ON-LINE PROMOTION FOR CROATIAN BRAND OF GLUTEN-FREE PRODUCTS**

*Small and medium-sized enterprises (SMEs) are the generator of growth of highly developed countries, where they account for over 95 percent of total business entities. Their role in the economic development of the Republic of Croatia is increasingly pronouncing. They are an important part of the total Croatian economy, equal to the number of business entities, the financial results of the business as well as the share of employees in relation to the entire economy. Still, nearly all critical parameters of a certain business venture, which is, in this case, a small enterprise, are in direct correlation to specific marketing concept. Or, in other words, the secret of successful achievement of organizational goals consists of greater effectiveness than competition in integrated marketing activities aimed at determining and meeting the desires and needs of the target market. In this regard, SMEs need to be aware that digital marketing tools have a tremendous potential in achieving the success of modern business entities, which is manifested through better connectivity and openness to clients, promoting to target groups, branding, finding business partners, and developing new ideas. Digitalization has become a part of the daily routine and, as such, it changes the behaviour of consumers and other business entities, which consequently has an impact on the company, its products and brand creation. Recent researches show that many SMEs still do not use all the opportunities they can regarding to digital marketing or exploit its benefits for better promotion and business in general. There are many elements, methods and tools in digital marketing that can help SMEs in Croatia, and some of them are presented in this paper through the case of creating an on-line promotion strategy for a Croatian brand of gluten free products.*

**Keywords:** *Small and Medium Enterprises (SMEs). Marketing strategy. Digital Marketing. On-line promotion. Business case.*



# Menadžment turističke destinacije Šibensko-kninske

Željko Bulat<sup>1</sup>, Marija Kovilić<sup>2</sup>, Dino Slavica<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Bože Peričića 34,22 000 Šibenik, Hrvatska (bulat.zeljko@gmail.com),

<sup>2</sup>Studentica poslijediplomskog studija, Ekonomski fakultet u Mostaru, Matice Hrvatske bb, 88000 Mostar, BIH (marakovilic@gmail.com),

<sup>3</sup>Javna ustanova „Nacionalni park Krka“ Trg Ivana Pavla II br.5, 22000 Šibenik, Hrvatska, (dinoslavica7@gmail.com).

UDK 005(497.5)

Turizam je danas globalno poslovanje čije se tržište neprestano širi, razvija, potiče lokalnu proizvodnju, promet, ugostiteljstvo, trgovinu i zapošljavanje. Turisti posjećuju destinacije, kontinente, države, regije i mjesta s nekim oblikom stvarne ili zamišljene fizičke, političke ili turoperatorske (turističke ture – putovanja ili putovanja u odabrana odredišta) granice. Turisti iz Azije putuju u Europu, Ameriku, Australiju, ... u Francusku, Grčku, Hrvatsku, ... u Pariz, Atenu, Zagreb,... Dobri proizvodi i dobre makro ili mikro destinacije moraju imati svoje priče i stalnu promociju, dobar marketing. Makro destinacije, kao što su Europa, Hrvatska, (Dalmacija, Šibensko-kninska županija), sadrže desetine, stotine, tisuće i više mikro destinacija, kao što su Vodice, Murter, Skradin, Šibenik, ... Destinacijski menadžment mora preuzeti kontrolu nad vlastitom destinacijom, njenom sudbinom i njenim upravljanjem. Privlačnost Šibensko-kninske destinacije je u njenim prirodnim i kulturnim atrakcijama, brojnim događanjima, njenom ugostiteljstvu i trgovini, te njenim zaposlenicima i građanima, njihovoj ljubaznosti i empatiji prema gostima. Neprivlačnom destinaciju mogu narušiti prirodne nepogode, ekološki nemar, političke nestabilnosti u svijetu, nasilje, terorizam, destruktivno ponašanje izbjeglica i gostiju i sl. Destinacijski menadžment Šibensko-kninske destinacije mora znati i umjeti upravljati destinacijom, tako da osigurava širenje sezone uz korištenje privlačnih činitelja, a onemogućavanje neprivlačnih, kako destinacija ne bi otišla u destrukciju, gubitak turističkog tržišta. Za sve destinacije, i Šibensko-kninsku, nužno je stalno praćenje tržišta i usklađivanje svoje ponude s prijemnim kapacitetima.

Ključne riječi: *turistička destinacija, destinacijski menadžment, sinergija atrakcija i događanja*

## 1. Uvod

Tržište je postalo globalno. Na tržištu „vlada“ višak proizvoda i manjak kupaca. Kupci postaju sve zahtjevniji, konkurencija sve žešća, a kvalitetu, jedinstvenost i ugled proizvoda – brenda, sve je teže održavati. Na takvom tržištu mora se biti sve bolji i bolji. Kako kaže Set Godin: „Dobro, jednostavno nije dovoljno dobro.“ Ne radi se više samo o ponuđenom proizvodu i pruženoj usluzi već o doživljaju, i ne bilo kakvom, već doživljaju oduševljenja. Stvar je u onome što kod kupaca – gostiju stvara ushićenje i želju za ponavljanje istoga, potrebu za iskazivanjem lojalnosti. U pitanju su doživljaji – sjajne priče i sjajno iskustvo. Sve to mogu pružati samo ljubazni ljudi s empatijom, gostoprimstvom i gostoljubljem – domaćinskim duhom, ljudi s energijom ljubavi i povjerenja, a ne straha i sumnje.

U osnovi ekonomije doživljaja je briga za „*sjaj osjećaja*“ gostiju, za stanje i reakcije gostiju na destinacijsku ponudu proizvoda, usluga, atrakcija i događanja, te na emocionalne odnose gostiju i domaćinima. Bit je u razini posvećenosti i razvijenosti domaćinske kulture gostoprim-

stva i gostoljublja. „Molekule ljubaznosti“, ljubaznošću, suosjećanjem, zahvalnošću, praštanjem struje mozgom i tijelom (Hamilton, 2012., 14-15) domaćina koji su „kadri pružiti sjajne doživljaje“ (Bate, 2012, 25).

Koliko su poduzetnici, menadžeri, zaposlenici, građani i partneri Šibensko-kninske destinacije stvarno spremni, s kakvom snagom volje, posvećenosti, predanosti i odlučnosti uključiti se, te gostinskom strašću i zanosom ispuniti očekivanja svojih gostiju? Kakva je zajednička vizija Šibensko-kninske destinacije, je li usmjerena na oduševljenje gostiju? Je li ta vizija „zarazila“ „umove i srca“ menadžera, zaposlenika i svih građana Šibensko-kninske destinacije? Kakva je strast, zanosna moć, trud domaćina da Šibensko-kninskom destinacijom kao svojom „robom“ – vrhunskim brendom, oduševljavaju svoje goste. „Trud je jedna od onih stvari koje životu daju smisao. Ulagati napor, znači da vam je stalo do nečega, (do gostiju) da vam je to važno i da ste se oko toga voljni potruditi“ (Pink, 2013, 154).

Tehnologiju možemo doslovno kopirati, ali ne i osjećajne vještine - pružanje energije ljubavi i povjerenja, a ne straha i sumnje. Čovjekova potreba da se osjeća voljenim, uvažanim, sigurnim i zadovoljnim vječno je prisutna u ljudskoj prirodi. Ispunjavanje toga, u svijetu razmjene – ekonomiji doživljaja, zahtijeva stalno suosjećanje, empatiju, pažnju, „molekule ljubaznosti“, energiju ljubavi i povjerenja. Međutim, danas se ljudi i organizacije u nedovoljnoj mjeri pripremaju, obrazuju i treniraju, za te emocionalno i duhovno složene zahtjeve u gospodarskom sustavu. A, „Sustav bez duha, duše, života ili pozitivne kulture – nazovite to kako hoćete – vrlo vjerojatno neće biti mjesto gdje će se ljudi jako truditi. ... Zašto je to problem? Zato što ljudima treba dodir, kontakt, jer nisu predmeti ni strojevi ni 'resursi'“ (Bate, 2012, 130).

Strateška opredijeljenost Šibensko-kninske županije za turizam podrazumijeva da su sva „vrata otvorena“ uz ljubazno - gostinsko ponašanje svih, u vrijeme kada to gosti žele, ako treba 24 sata svakog dana, u tjednu, mjesecu, čitave godine. Globalna konkurencija ponudom „vrijednosti za gosta“ okreće se prema kulturološkim potrebama, stilu života svojih gostiju, duhu vremena, stvaranju novih doživljaja i ugleda destinacije – brenda destinacije. Cjenovna konkurentnost danas postaje *doživljajna* - emocionalna i duhovna konkurentnost. Izazov je to za sve poduzetnike, svakoga, pojedinačnog i integriranog ponuđača Šibensko-kninske destinacijske ekonomije doživljaja, koji žele za sebe ostvariti dio globalnog „kolača“, tržišnu poziciju, vrijednost i profitabilnost. „Ne radi se o pružanju usluge, već o *doživljaju*. Disney je to shvatio. Starbucks shvaća, ...“ (Bate, 2012, 25)

Čovjek oduvijek ima prirodan poriv za: 1. autonomijom, 2. samoodređenjem i 3. povezanošću s drugima. Treba li odista takvom čovjeku u 21. stoljeću menadžment industrijskog doba, koji će njim upravljati, voditi, naređivati, nadzirati, prisiljavati, nagrađivati ili ga kažnjavati? U ljudskoj prirodi je aktivnost i angažiranost, radoznalost i samostalnost, a ne pasivnost i inertnost. Ovu spoznaju ljudskog motiva, poriva - *trećeg motiva*, duhovnog zanosa, koji je prožimao ljudsku kreativnu povijest i ispunjavao je značenjem: žednim znanja, gladnim istine, strašću za stvaralaštvom svom poviješću?

Ova se pitanja postavljaju Šibensko-kninskoj županiji, ekonomijama njenih gradova, općina, poslovnih, profitnih i neprofitnih, organizacija, institucija, društvenih, kulturnih, zabavnih, obrazovnih, sportskih, te vjerskih i svih drugih organizacija koje svoje postojanje i poslovanje vežu za jedinstvenu ekonomiju doživljaja. U županiji je, kao i u suvremenom svijetu, „nestašica“ *talentiranih* ljudi, predanih poslu, svojim kupcima, gostima, partnerima, njihovoj pozornosti i povezanosti, ozračju ugodne radne i društvene atmosfere za emocionalno vitalne ljudske odnose i procese. „Tajanstveni element koji nedostaje jest duboka i trajna prožetost međusobnim vezama“ (Lewis, Amini i Lannon, 2009, 280), dirljivim, emocionalnim pričama koje uveseljavaju, osvježavaju i pomlađuju goste i domaćine Šibensko-kninske destinacije.

Nema nikakve dileme i da se Šibensko-kninskom ekonomijom doživljaja, kao sustavom,

mora upravljati i da destinacija treba imati menadžment. Međutim, pitanje je: kakav, s kakvim kompetencijama, na kakvim temeljima, u kakvoj organizaciji i s kojim ciljem?

Uloga destinacijskih organizacija i njihova menadžmenta, i Šibensko-kninske destinacije, u prvom redu, je omogućiti što efikasnije i racionalnije poslovanje, ostvariti prihode, profitne interese sudionika, a kroz zadovoljstvo, oduševljenje gostiju, domaćina i partnera, otvorenosću, ljubaznošću, emocionalno i socijalno sjajnom destinacijom.

## 2. Šibensko-kninski destinacijski menadžment u svijetu turističkih izazova 21. stoljeća

*„Crjepovi koji nas štite od kiše prave se kad je lijepo vrijeme,” kineska poslovica.*

Čovjeka je kroz čitavu povijest progonila „mora“ kako preživjeti, kako pribaviti, proizvesti dovoljno sredstava za život. U procesu proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje suvremeno doba je donijelo velike promijene. Prekapacitiranost tržišta i potpuna informiranost turista postaju temeljna karakteristika digitalnog doba 3. milenija i pravi izazov menadžmentu Šibensko-kninske destinacije.

Komunikacijske tehnologije digitalnog doba turistima, svim ljudima koji putuju, ruše stare geografske, jezične i informacijske prepreke i pružaju nove neposredne veze i odnose, prvo virtualne koje postoje na internetu i drugim medijima, a potom stvarne dolaskom u destinaciju. Novo digitalno doba sve će manje pružati mogućnosti da se održavaju lažni mitovi o bogatoj ponudi, vjeri, kulturi, tradiciji, pripadnosti ili bilo čemu novim informacijski pismenim i obaviještenim turistima.

Menadžment Šibensko-kninske destinacije mora znati da se osobni identitet turista iz razvijenog svijeta danas izražava „*potrošnjom*“, stilovima života, osobnim ukusima i preferencijama, te načinom virtualnog i neposrednog komuniciranja i tržišnog ponašanja. „Identitet će za građane budućnosti biti najvrjednija roba, a u prvom će redu postojati na internetu. ... U sljedećem desetljeću virtualno će stanovništvo postati brojnije od ljudi koji žive na Zemlji“ (Schmidt i Cohen, 2013, 41-45). A nove digitalne tehnologije „Svaka dva dana stvaraju digitalnog sadržaja koliko smo stvorili od osvita civilizacije do 2013“ (Schmidt i Cohen, 2013, 271).

Moderni destinacijski menadžment je marketinški orijentirani menadžment. Funkcionalnim, osjetilnim i emocionalnim brendiranjem Šibensko-kninske destinacije menadžment može pružiti odlučujuću pomoć u plasmanu. Menadžment mora prihvatiti činjenicu da „Ljudi iz cijeloga svijeta,..., od glave do pete navlače odjeću prekrivenu nazivima i simbolima za pića, tenisice, mobitele, sveučilišta, nogometne momčadi, skije, ... i sve ostalo s čim osjećaju povezanost.“ Upravljanje Šibensko-kninskom destinacijom je, „upravljanje razinom, pravodobnom pojavom i sastavom potražnje“ (Kotler, 2006, 9), kreiranjem njenih pojedinačnih brendova i ukupnog destinacijskog brenda (Olins, 2008, 16).

To je središnja uloga menadžmenta i svrha marketinške orijentacije Šibensko-kninske destinacije. Od toga će ovisiti sposobnost menadžmenta da odgovori turističkim tržišnim izazovima 21. stoljeća.

Temeljni pokretač (spiritus movens) svog povijesnog i suvremenog djelovanja ostaje interes – *ekonomski interes*. Stoga, kreatori ponude Šibensko-kninske destinacije uvijek moraju imati na umu da stalni napredak, pored tržišnih pitanja: tko, što, kada, kako i zašto, postavljaju se ekonomska pitanja: kolika je cijena, tržišna vrijednost i profitabilnost? „Izdaci za brendiranje su bez profitabilnosti puko bacanje novca. Bez profitabilnosti nije moguće stvoriti potrošačku vrijednost.“ (Wreden, 2010, 260)

Kako upravljati Šibensko-kninskom destinacijom kao ekonomijama doživljaja, u tako oštroj globalnoj konkurenciji, koja danas vlada za naklonost, emocionalne osjećaje i ponašanje gostiju

na turističkom tržištu? Zašto je danas Šibensko-kninskoj destinaciji važno – najvažnije, vrijedno – najvrjednije imati bazu *lojalnih* gostiju, bazu boljih zaposlenika od konkurencije, bazu vrijednih dobavljača, distributera, investitora, bazu *talentiranih* kreativaca, inovatora, partnera – svih koji imaju važnu „ulogu“ u poslu?

“Marketing je filozofija potrebna svim menadžerima. Dok se marketinški direktor puno radno vrijeme bavi pitanjima marketinga, svi se drugi time moraju baviti pola radnog vremena,” (Kotler, Bowen i Makens, 2010, 11)

1. Kako aktivirati ukupni materijalni i nematerijalni kapital Šibensko-kninske destinacije, bez marketinga, bez sustava destinacijske ekonomije doživljaja, bez svih njenih poduzeća, turističkih organizacija i institucija, bez emocionalne i duhovne uključenosti i motiviranosti svih, a osobito talentiranih pojedinaca, bez njihovih emocija i strasti, koje „podižu energetska razinu tijela i mobiliziraju organizam za akciju“? (Milivojević, 2010, 44)

Slika 1. Sustav destinacijske ekonomije doživljaja



Izvor: Prema, Gardijan P., Ekonomija sjajnih doživljaja, str. 12

“Naučavanje o mirnoj prošlosti nije primjerno olujnoj sadašnjosti ... S obzirom na novu situaciju, moramo misliti na nov način i djelovati na nov način.”, još je govorio A. Lincoln. A nova situacija na globalnom tržištu i posebno turističkom tržištu je:

- a) da nastaju novi „proizvodi“, kreiraju se novi doživljaji, nove turističke destinacije i
- b) da se mijenja tradicija i tradicionalni odnos snaga na globalnom tržištu – pad turističke Europe i Mediterana i rast azijskih destinacija i gostiju iz Azije.

Kako će Šibensko-kninski menadžment danas, bez promišljanja marketinškog spleta i bez korištenja marketinških alata, marketinški educiranih zaposlenika, stvarati vrhunske vrijednosti za svoje goste? Kako će menadžment osigurati oduševljenje gostiju, prihode, dobit i progres poduzeća, turističkih organizacija u Šibensko-kninskoj destinaciji? „Dobit treba shvatiti kao rezultat dobrog poslovanja, a ne kao jedinu svrhu ... Kada se zadovoljava svoje goste, oni će platiti primjernu cijenu ... cijenu koja uključuje i dobit.“ (Kotler, Bowen i Makens, 2010, 7)



### 3. Ekonomije sjajnih doživljaja Šibensko-kninske destinacije?

„Ništa ne dolazi bez muke osim siromaštva,“ engleska poslovice.

Temelji obnavljanja ljudskog život sastojao se u zadovoljavanju unutarnjih potreba za gladi i žeđi, te za biološkom reprodukcijom. S razvojem su se javile vanjske potrebe za nagradom i kaznom (mrkvom i batinom), kao drugi poriv - motiv. Polovinom 20. stoljeća, došlo je do otkrića, i dosad skromne primjene, unutarnje (intrizične) motivacije - trećeg poriva: uživanja u radu, zadovoljstvu i oduševljenju, da se radi to što se radi, u turizmu da se „goste gosti“. „Čast je, kaže se, častiti“.

Tko može platiti iskrene osmijehe, radost u srcu, energiju ljubavi domaćina kada dočekuju, primaju, časte i ispraćaju svoje goste. A kad se to radi s ljubavlju, toplim srcem onda je tomu plaća radost, „zanosna ljudskost“, unutarnji poriv, jaki motiv, da se bude pravi domaćin svojim gostima. Kršćanski je „Primiti gosta i častiti gosta kao Krista!“

Izazov je pred menadžmentom Šibensko-kninske destinacije, kako potaknuti unutarnje snage građana Šibensko-kninske destinacije, na lijepo gostinsko ponašanje turističkih domaćina: recepcionara, vodiča, konobara, kuhara, spremačica, animatora, zabavljača, organizatora boravka gostiju, njihovu empatiju, maštu, kreativnost, uslužnost?

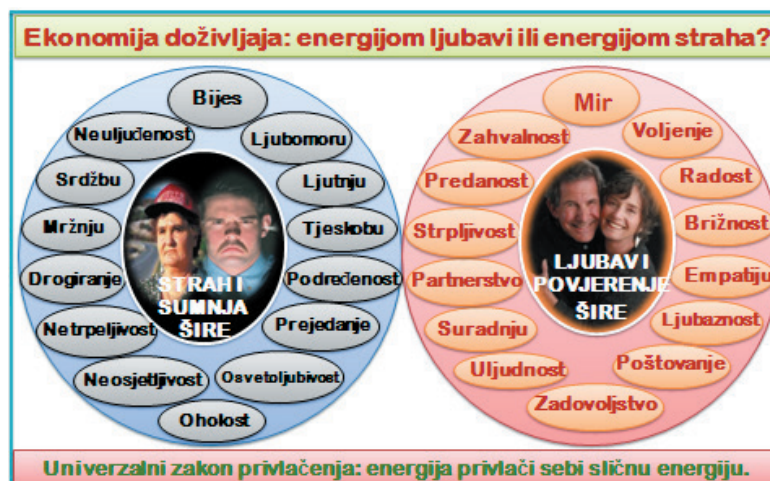
„Dobrota ljudi“ danas je izazov cijelog svijeta, svih ponuđača, regija, država, svih turističkih destinacija, da s mnogo inspiracija, inicijativa, motiva, osjećaja sa srcem i ljubavlju – *dobrotom* oduševi svoje kupce, goste, partnere – cijeli svijet. Turisti putuju u privlačna mjesta, atraktivne destinacije, i u Šibensko-kninsku destinaciju, da bi doživjeli ugodne, radosne, uzbudljive, sretne trenutke, dane, tjedne – cijelo vrijeme boravka. Šibensko-kninska destinacija, kao brend sjajnih doživljaja, gostima je garancija ispunjenja očekivanja doživljaja s oduševljenjem, garancija pozitivnih osjećaja, osjećaja ushićenja i sreće. „U brendovima se radi o ljudima, ne o proizvodima. U brendovima se radi o kupcima, ne o tvrtkama.“ (Fisk, 2011, 129)

„Naše doba je emocionalno. ... i stoga se istinska konkurentnost mora izgraditi oko nečega za čije postojanje svi znamo, ali o čemu se u poslovnom svijetu rijetko razgovara: oko emocija i mašte. ... pravila kojima je evolucija obdaru naša mozgovu prilično su jasna: emocije imaju pravo prvenstva. Logika jednostavno mora pričekati“ (Nordstrom i Riderstrale, 2009, 20-21).

„Molekule naših emocija u tijesnoj, štoviše, neraskidivoj su vezi s našom fiziologijom. ... molekule emocije upravljaju svim sustavima našeg tijela...“ (Pert, 2006, 20)

A, budući da je u suštini brenda emocionalni odnos – trajni odnos, to je u emocijama gostiju i domaćina bitna snaga koja Šibensko-kninskoj destinaciji pruža jedinstvenost i prednost.

Slika 2. Energijom ljubavi i povjerenja, odnosno straha i sumnje do ekonomije doživljaja



Izvor: Gardijan P, Ekonomija sjajnih doživljaja, str. 15.

Što je u osnovi, u biti, turističke ponude Šibensko-kninske destinacije, koje su njene ekonomske, socijalne, psihološke, kulturne, političke i dr. koristi? Pravo pitanje za kreatore Šibensko-kninske destinacijske ponude postavio je P. Greenberg, TV – reporter, rekavši: „Recite mi kakvo mi to iskustvo nudite, a ne mogu ga pronaći nigdje drugdje?“ Koji su to temeljni atributi jedinstvenosti iskustvenog doživljaja gostiju Šibensko-kninske destinacije? Koje koristi od turističkog razvoja imaju građani, gospodarstvenici, društvo u cjelini? Brojne su izravne i neizravne koristi od uloge turizma u razvoju ekonomije doživljaja Šibensko-kninske destinacije time što omogućavaju, privlače i potiču:

- 1.) razvoj niza djelatnosti koje direktno i indirektno podržavaju turizam: ugostiteljstvo, trgovina, promet, kultura, zabava, poljoprivreda, voćarstvo, proizvodnju darova i suvenira, industrija i dr. u velikom i malom gospodarstvu,
- 2.) uvođenje i primjena novih tehnologija,
- 3.) strana ulaganja i s njima transfer tehnologija,
- 4.) zapošljavanje lokalnog stanovništva i dr.

Zašto je Šibensko-kninskoj ekonomiji doživljaja potreban marketinški menadžment? Evo kako to obrazlaže J.A. Marks, predsjednik i izvršni direktor, Ureda za konvencije i posjetitelje grada San Francisca 2004., „Glavni razlog zbog kojega gradovi osnivaju organizaciju za marketing turističkog odredišta isti je već više od stotinu godina: napraviti promet.“ (Pike, 2010, 39)

Šibensko-kninska destinacijska ekonomija doživlja „živi“ od gostiju i za goste, i zato mora biti usmjerena na goste. Gosti su centar interesa i nalaze se u središtu destinacijske mreže. Na tom planu za uspješnost Šibensko-kninske destinacije danas je osobito važno graditi marketinšku strategiju i organizaciju, za „proizvodnju“ sjajnih *osjetilnih i emocionalnih* „paketa“ doživljaja gostiju. Bitno je u ponudi stalno, 365 dana, imati i nuditi osjetilne (za vid, sluh, miris, okus i opip) i emocionalne destinacijske aranžmane.

#### 4. Lanac vrijednosti ekonomije doživljaja Šibensko-kninske destinacije

1. „Proizvod se nije promijenio, opravdanje za njegovu kupovinu jest.“(Walker, 2009, 250)

Zašto se i koliko se često u mjestima, gradovima, općinama, Šibensko-kninske županije i destinacije postavljaju poslovno odlučujuća pitanja? Na primjer: što gosti zaista trebaju? Jesu li, kako i koliko zadovoljni ponudom proizvoda, usluga, atrakcija, događanja i njihovih kombinacija? Kakvi su stvarni odnosi gostiju s domaćinima – ugodni, topli, razdragani, gostinski ljubazni, gostoljubivi ili neugodni, hladni, tužni, negostoljubivi, nedomaćinski? Kako je u destinaciji organiziran život za goste od dolaska, za vrijeme boravka, do odlaska iz destinacije? Kakvo i koliko značenje hotelijeri, ugostitelji, trgovci, prometnici, bankari i dr. domaćini Šibensko-kninske destinacije daju fizičkim, racionalnim, emocionalnim i duševnim potrebama, željama, motivima i očekivanjima destinacijskih gostiju, kao pravim zvijezdama, ili malo važnim beznačajnim putnicima prolaznicima?

Tko je u Šibensko-kninskoj destinaciji zadužen za osjetilnu i emocionalnu ponudu, simboličnu i živu komunikaciju, koja dolazi do očiju, ušiju, nosa, usta i kože gostiju, te do osjetila za „glad i pamćenje“, za ljubav gostiju? Kako Šibensko-kninsku destinacijsku ekonomiju organizirati, prezentirati i prodavati s aspekta jedinstvenog turističkog proizvoda i procesa, kao lanac vrijednosti, koji gostima – pravim „zvijezdama“ pruža dojmove domaćinske brige, ugone i zadovoljstva, oduševljenja i sreće?

Misija je menadžmenta Šibensko-kninske destinacije stvarati svijet koji, osim hrane za tijelo, pruža nadu i krijepi dušu. Za to svi građani, zaposlenici u turizmu, u ponudi destinacijskih darova, atraktivne prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine i gošćenja, trebaju imati *strast*, gošćenje iz „srca“, za to što rade kao individue ili uniformirani timovi, da po čitav

dan slušaju žamor, graju, „glazbu“ prirode, da vole goste koje susreću, primaju, ispraćaju, animiraju, savjetuju, pričaju im „priče“ i na „kraju krajeva“ svojim odnosom i ponašanjem pridonose prodaji i sebe i Šibensko-kninske destinacije. Jer, „Prodavati je ljudski. ... Sviđalo se to vama ili ne, danas se svi bavimo prodajom.“, tvrdi Daniel H. Pink, jedan od najutjecajnijih psihologa suvremenog biznisa (Pink, 2013, 12).

Sve aktivnost poduzeća, kulturnih, sportskih, zabavnih, vjerskih i drugih organizacija i institucija Šibensko-kninske destinacije, kao i komunikacija svakog čovjeka u destinaciji, neizostavno su važni za bolje doživljaje gostiju, za veće zadovoljstvo, oduševljenje gostiju i za veću vrijednost destinacije u „očima“ gostiju. „Odavno su ljudi ‘naučili čitati pogledom’, da osobe u njihovu okruženju razumiju i ‘kad ništa ne govore’“ (Talić, 2018, 168).

Želja je svih ponuđača, i svih destinacijskih ekonomija, i Šibensko-kninske, da ostvare veću vrijednost, no nažalost mnogi u tome ne uspijevaju. Ne samo da ne stvaraju nove i veće vrijednosti, nego slabom ponudom proizvoda i usluga, atrakcija i događanja te ne gostinskim, ne domaćinskim odnosima umanjuju, pa i uništavaju postojeće vrijednosti.

Model lanca vrijednosti Šibensko-kninske destinacijske ponude može se matematički izraziti formulom:

$$Uvp = V_p + V_u + V_a + V_o + V_d + V_i$$

$V_p$  = vrijednost proizvoda,  
 $V_u$  = vrijednost usluga,  
 $V_a$  = vrijednost atrakcija,  
 $V_o$  = vrijednost odnosa,  
 $V_d$  = vrijednost događanja i  
 $V_i$  = vrijednost ugleda - imidža brenda.

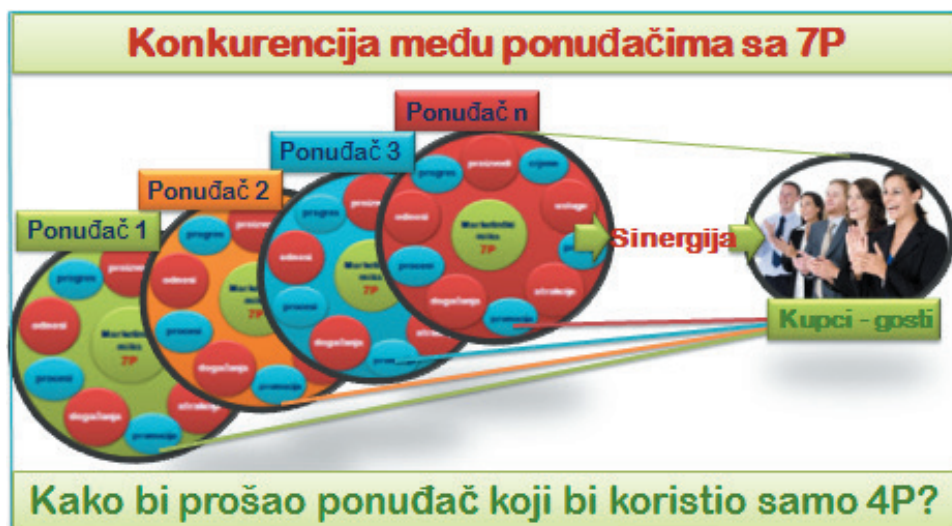
Ukupna vrijednost Šibensko-kninske ponude funkcija je ( $F_{uvp}$ ) njenih činitelja  $F_{uvp}(V_p, V_u, V_a, V_o, V_d, V_i)$ . Funkcija pokazuje da postoji uzročno-posljedična povezanost između ukupne vrijednosti i parcijalnih vrijednosti u određenom vremenu ( $T$ ). Odnosno:

$$F_{uvp} = f(V_p, V_u, V_a, V_o, V_d, V_i, T).$$

“Stvaranje vrijednosti je *raison d’etre* za organizacije i pojedince” (Thakor, 2006).

Šibensko-kninska poduzeća, organizacije i institucije koje u destinaciji stvaraju bolji dojam, veću doživljenu vrijednost od konkurencije u procesu tržišne razmjene, dobivaju priznanje većim brojem gostiju i u boljim financijskim rezultatima – većim prometom i profitom, boljom perspektivom. “

Slika 3. Sinergijski učinak destinacijskih ponuđača na goste destinacije



Izvor: Prema, Gardijan P., *Ekonomija sjajnih doživljaja*, str. 378.

Temeljno je pitanje: kako organizirati ponuđače Šibensko-kninske destinacije, kroz destinacijske mreže i procese, koji će omogućiti stvaranje boljeg dojma i većeg doživljaja, doživljene vrijednosti, a time i bolju konkurentsku prednost i vrijednost ekonomije.

Kakav destinacijski menadžment i organizacijsku strukturu izgraditi da se lanac vrijednosti destinacijske ekonomije doživljava, prvo, marketinški orijentira prema gostima na konceptu "7P", a potom da se to i ostvari. Tko, kako, kada i zašto bi trebao biti uključen u procese ostvarivanja suradnje u destinacijskoj mreži i destinacijskom timu? Kako među ponuđačima ostvariti suradnju i sinergijski učinak na poslovanje destinacije? Kako bez menadžerskih timova sastavljenih od kompetentnih, empatičnih i motiviranih stručnjaka? Od analitičkih, kreativnih i praktičnih sposobnosti, znanja, htijenja, umijeća i moći menadžerskih timova zavisit će razina zadovoljstva gostiju, uspjeh i položaj destinacije na tržištu, odnosno *tržišna vrijednost* destinacije, njenog brenda.

## 5. Izazovi organiziranja i vođenja Šibensko-kninske destinacijske ekonomije doživljaja

Osnove uspješnog funkcioniranja Šibensko-kninske destinacijske ekonomije doživljaja zasnivaju se na načelu efikasnosti i efektivnosti funkcioniranja destinacije i menadžmenta na tržišnoj, marketinškoj orijentaciji. To načelo se najbolje ostvaruje istovremenom centralizacijom zajedničkih upravljačkih funkcija i decentralizacijom operativnih, izvršnih funkcija. Rješenje je u ostvarivanju dijalektičkog jedinstva i suprotnosti cjeline i dijelova, odnosno, funkcioniranje destinacije kao sustava i podsustava destinacije, u razbijanju iluzije da je destinacija zakonito sastavljena od odvojenih i nepovezanih dijelova i snaga.

Koncept funkcioniranja Šibensko-kninskoga destinacijskog menadžmenta izložen je na sljedećem prikazu. Složen je to destinacijski sustav čijem funkcioniranju stručnu podršku pruža tim brend menadžera, istraživača tržišta, promotora, prodavača i dizajnera.

Razinu turističke potražnje za Šibensko-kninskom destinacijom omogućava suvremena organizacija turističke ponude. Jedinicom globalne turističke ponude danas postaju sustavi *destinacijske ekonomije doživljaja*. Na globalnom tržištu turistička destinacija, i Šibensko-kninska, javljaju se kao jedinstvene *robe* - doživljajno percipirana roba, upotrebne vrijednosti i vrijednosti.

Šibensko-kninsku destinacijsku ekonomiju doživljaja mora se organizirati tako da na globalnom turističkom tržištu doista postane „doživljajno percipirana roba“, valorizirana roba – brend.

Inteligentni pristup organiziranju Šibensko-kninske destinacije na konceptu ekonomije doživljaja mora obuhvatiti: strukturu i strategiju organizacije, ljude i stil menadžmenta, sustave i procedure na vodećim konceptima, te sve zasnovano na kulturnim vrijednostima šire društvene zajednice.

Slika 4. Šibensko-kninski destinacijski menadžment



Izvor: Prema, Gardijan P., *Ekonomija sjajnih doživljaja*, str. 356.

Sušтина misije Šibensko-kninskog destinacijskog menadžmenta, kao "ljudske gostinske" djelatnosti je u *ljubaznosti i suosjećanju*, u empatiji, odnosno stanju emocionalne i spoznajne "usklađenosti" s gostima i sa suradnicima, na svim - nižim, istim i višim - razinama organizacijske hijerarhije. Ljudski ideal je živjeti bogatiji i smisleniji život, raditi u "učećoj organizaciji" koja omogućava istinsko uključivanje ukupnog intelektualnog potencijala svih ljudi i na svim razinama, a ne u krutim, "tradicionalnim organizacijama", u kojima vlada podjela na menadžere i radnike, "mislioce i izvršioce". Greška je organizacija koje prihvaćaju stajalište o odvajanju mislilaca od izvršilaca, razdvajanju osoblja, ljudi ideja i kreacija, svijeta koji misli od primatelja i provoditelja tih misli, teorije od prakse. U modernoj "učećoj destinacijskoj organizaciji" Šibensko-kninske destinacije svi domaćini "moraju svladati ciklus razmišljanja, djelovanja, procjenjivanja i reflektiranja" (Senge, 2010, 332) o svojim gostima i svojoj destinaciji.

"Ljudi žele dobro obavljati posao" (Pink, 2014, 116) i davati osobni doprinos uspjehu svoje organizacije, i svoje Šibensko-kninske destinacije, jer životna je radost biti posvećen i konstruktivno, ljubazno, s emocijama, biti domaćin svojim gostima i tako služiti razvoju gospodarstva svoje zajednice. Takvima ne mogu biti pametni strojevi, jer se "ne mogu programirati za bavljenje dvosmislenostima. Niti imaju intuiciju" (Keen, 2018, 238).

U doba sve pametnijih strojeva svi se moramo pripremati u *znanju i činjenju*, "podučavati se za sve ono što robot ili algoritam ne mogu replicirati." Jedino ljudi mogu "istodobno raditi različite stvari" (Keen, 2018, 237), i istovremeno biti emocionalni i racionalni.

Uvijek treba imati na umu stalnu opasnost da „Javne organizacije i javni resursi mogu se koristiti i u privatne svrhe. Može doći do financijske korupcije, ali još je opasnija organizacijska korupcija u kojoj privatni ciljevi izguraju javne ciljeve i načela" (Pike, 2010, 65).

Praktična primjena marketinški orijentiranog menadžmenta Šibensko-kninske destinacije podrazumijeva sustav marketinških znanja i vještina, filozofije i umjetnosti poslovanja, spoznaja iz brojnih prirodnih i društvenih znanosti i prakse. Marketinški menadžment Šibensko-kninske destinacije u svoje aktivnosti mora uključiti složen splet teorije i prakse, analitičkih, kreativnih i praktičnih sposobnosti menadžera i zaposlenika, te njihovu unutarnju i vanjsku motiviranost.

## 6. Zaključak

Rješavanje brojnih pitanja i zadataka zahtijeva i novu ulogu i organizaciju turističkih zajednica, kao začetka budućeg destinacijskog menadžmenta. Novo vrijeme donosi nove zahtjeve, nove ciljeve, kriterije i oblike organiziranja. Šibensko-kninska destinacija svoju organizaciju svakako treba prilagoditi zadovoljavanju zahtjeva svojih gostiju, ali i odgovoriti konkurentskim izazovima. Njezin menadžment treba moći ostvarivati važnu ulogu suvremenoga destinacijskog menadžmenta, kojem je u središtu interes, ugodni *doživljaji* gostiju i dobar život domaćina – lokalnog stanovništva. Iako je ta uloga oduvijek bila važna, danas je, zbog dinamike promjena uzrokovanih novim tehnologijama, institucijama i vrijednostima, neusporedivo složenija.

Sve destinacije, i Šibensko-kninska, nastoje kreirati konkurentski, pobjedničku ponudu proizvoda, usluga, atrakcija, događanja, odnosa, procesa i inovacija, pa u njih ugrađuju konkurentsku „dušu“, snagu u srcima domaćina, kao emocionalne, racionalne i duhovne „pluseve“, osjećaje ljudskosti i svrhe, a sve kako bi osvojili i zadržali više gostiju, te ostvarile prihode i profit.

Kako bi tržišno i konkurentski bila uspješna Šibensko-kninska destinacija danas se treba strateški i operativno osposobiti za turističku misiju i transformaciju svoje ponude iz tipa 4S, 20. st. u tip 6E, 21. st. kroz: razvijanje *partnerskih odnosa* s gostima i dobavljačima; prelazak ponude s proizvoda prema *doživljajima*; kreiranje i stvaranje setova oblika proizvoda, dizajna, estetike koji omogućavaju sjajnu osjetilnu percepciju i „doživljaje sa srcem“; umjesto monologa, jed-

nosmjerne komunikacije, graditi *dijalog*, razgovor s gostom kao partnerom; zamijeniti prosti, hladni servis *empatičnim odnosom* – jedno je poslužiti mušteriju u prodavaonici, restoranu, a viši stupanj je oslovljavati imenom, poznavati navike, želje, razviti i usmjeriti prijateljski dijalog.

Šibensko-kninskoj destinaciji potreban je pravi destinacijski menadžment, marketinške, tržišne orijentacije, s idejama, spoznajom, kreativnom maštom i motivima strastvenih stručnjaka za razvoj inovativnih rješenja u partnerstvu s gostima, a za izgradnju jedinstvenih „Šibenskih“ brendova. Samo najbolje ideje i rješenja organizacije i destinacije čine poznatim i velikim brendovima. Najdragocjeniji resurs Šibensko-kninske destinacije predstavljaju lojalni gosti. A i u budućnosti će lojalnost gostiju predstavljati najveću vrijednost – brend destinacije.

## LITERATURA

1. Bate N. (2012), *Instant MBA*, Profil, Zagreb.
2. Fisk P. (2011), *Marketinški genij*, Difer, Zagreb.
3. Gardijan P. (2014), *Ekonomija sjajnih doživljaja*, Skripta, VUŠ, Šibenik.
4. Hamilton D.R. (2012), *Zašto je ljubaznost dobra za vas*, Škorpion, Zagreb.
5. Keen A. (2018), *Kako popraviti budućnost*, Ljevak, Zagreb.
6. Kotler Ph. (2006), *Kotler o marketingu*, Masmedija, Zagreb.
7. Kotler Ph., Bowen J.T., Makens J.C. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb.
8. Lewis T., Amini F., Lannon R. (2009), *Opća teorija ljubavi*, Profil, Zagreb.
9. Milivojević Z. (2010), *Emocije*, Mozaik knjiga, Zagreb.
10. Nordstrom K.A. (2009), Riderstrale J., *Funky business zauvijek*, Difer, Zagreb.
11. Olins W. (2008), *Brendovi u suvremenom svijetu*, Zagreb.
12. Pert C.B. (2006), *Molekule emocije*, V.BZ. Zagreb.
13. Pike S. (2010), *Marketing turističkog odredišta*, M Plus, Zagreb.
14. Pink D.H. (2013), *Poriv*, Profil, Zagreb.
15. Pink D.H. (2014), *Prodavati je ljudski*, Profil, Zagreb.
16. Schmidt E.i Cohen J. (2013), *Novo digitalno doba*, Profil, Zagreb.
17. Senge P.M. (2010), *Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb.
18. Talić I. (2018), *Ekonomija doživljaja nacionalnih parkova*, Viatoni, Bjelovar.
19. Thakor A.V. (2006), *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti*, Mate, Zagreb.
20. Walker R. (2009), *Kupujem se*, Ljevak, Zagreb.
21. Wreden N. (2010), *Profitabilno brendiranje*, V.BZ. Zagreb.

## Summary

### **MANAGEMENT OF TOURIST DESTINATION OF THE ŠIBENIK-KNIN COUNTY**

*Today, tourism is a global business whose market is constantly expanding, developing, stimulating local production, transport, hospitality, trade and employment. Tourists visit destinations, continents, states, regions and places with some form of actual or imagined physical, political or tour operator (tourist tours - traveling or to selected destinations) borders. Tourists from Asia travel to Europe, America, Australia, ... or to France, Greece, Croatia, ... or to Paris, Athens, Zagreb, ... Good products and good macro or micro destinations need to have their stories and constant promotion, good marketing. Macro destinations, such as Europe, Croatia, Dalmatia, Šibenik-Knin County, contain dozens, hundreds, thousands and more micro destinations, such as Vodice,*

*Murter, Skradin, Šibenik ... Destination management must take control of its own destination, its own destiny and its management. The attractiveness of the Šibenik-Knin County destination is in its natural and cultural attractions, numerous events, its hospitality and trade, its employees and citizens, their kindness and empathy towards guests. Destinations can be disrupted by natural disasters, environmental negligence, political instability in the world, violence, terrorism, destructive behaviour of refugees and guests and similar. Destination management of the Šibenik-Knin County destination has to know and how to manage the destination so as to ensure the prolongation of the season with the use of attractive factors, and disabling of unattractive ones, so that the destination would not go to destruction, the loss of tourist market. For all destinations, and the Šibenik-Knin County, it is necessary to constantly monitor the market and harmonize its offer with reception capacities.*

**Keywords:** *tourist destination, destination management, synergy of attractions and events*





# Menadžment u uvjetima suvremenih informacijskih tehnologija

Igor Gajski<sup>1</sup> i Tamara Čendo Metzinger<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište Velika Gorica, Zagrebačka 5, 10410 Velika Gorica, Hrvatska (igor.gajski@rtz.hr), student

<sup>2</sup>Veleučilište Velika Gorica, Zagrebačka 5, 10410, Velika Gorica, Hrvatska (tamara.cendo-metzinger@vvg.hr)

UDK 005:004

Suvremeni uvjeti poslovanja postavljaju pred organizacije brojne izazove na koje menadžment mora brzo odgovoriti. Kako bi uspješno odgovorio na te izazove, menadžment organizacija mora sustavno pratiti sve promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju, pripremati se na njih i pronalaziti načine za uspješno rješavanje svih izazova. U takvom kompleksnom okruženju, primjena suvremenih informacijskih tehnologija postaje nužnost, ali i prilika za stjecanje konkurentske prednosti. Ona omogućava prikupljanje, organiziranje i korištenje velike količine najrazličitijih informacija ključnih za definiranje konkurentskih strategija. Istovremeno, digitalizacija poslovanja koju je suvremena informacijska tehnologija omogućila, postavlja pred menadžment organizacija zahtjev za korjenitom prilagodbom i transformacijom poslovnih procesa na svim razinama organizacije. Digitalizacija poslovanja postaje novi izazov poslovanja i prožima sve poslovne procese, operacije i menadžersko odlučivanje, a utječe i na organizacijsku kulturu organizacije. U tom kontekstu, namjera je ovog rada osvrnuti se na izazove s kojima se menadžment organizacije suočava u uvjetima primjene suvremenih informacijskih tehnologija i digitalizacije poslovanja s posebnim naglaskom na procese digitalne transformacije poslovanja u kontekstu učećih organizacija.

Ključne riječi: *menadžment, suvremena informacijska tehnologija, digitalna transformacija, učeća organizacija*

## 1. Uvod

Obilježje suvremenih uvjeta poslovanja su dinamično i turbulentno okruženje sa stalnim promjenama u društvu, znanosti i tehnologiji. Svaka od tih promjena utječe na direktan ili indirektan način na poslovanje organizacija i postavlja nove izazove pred menadžment organizacije.

Organizacija promatrana u užem smislu te riječi označava svjesnu čovjekovu djelatnost kojom se usklađuju svi materijalni i osobni čimbenici proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada (Sikavica i Novak, 1999, 14). Realizacija postavljenih ciljeva i postizanje optimalnih rezultata rada organizacije moguća je uz maksimalno iskorištavanje materijalnih, organizacijskih i ljudskih resursa i potencijala pri čemu menadžment organizacije ima značajnu ulogu.

Menadžment možemo definirati kao aktivnost usmjerenu na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi, a njegove osnovne funkcije su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola (Sikavica i Novak, 1999, 383). Prema Druckeru djelokrug menadžmenta i odgovornost menadžmenta je sve ono što utječe na učinak institucije i njezine rezultate, bili oni unutra ili izvana, bili pod kontrolom institucije ili potpuno izvan nje (Drucker, 2005, 84). U tom smislu, zadatak i odgovornost menadžmenta zapravo je poduzimanje različitih aktivnosti koje trebaju omogućiti stvaranje poticajnog okruže-

nja za rad, sustavno praćenje svih promjena u unutarnjem i vanjskom okruženju i pronalaženje adekvatnih načina za uspješno rješavanje tih izazova.

Spremnost menadžmenta i organizacije da uspješno odgovori na izazove čini razliku između organizacija koje će opstati i uspjeti u takvom dinamičnom okruženju i onih čija će egzistencija biti ugrožena. U kontekstu pravovremenog odgovaranja na promjene iz okruženja, uloga koju suvremena informacijska tehnologija ima u poslovanju organizacija još se više ističe. Njezinom primjenom u poslovanju mijenja se poimanje resursa poslovanja od fizičkih i opipljivih prema digitalnim, elektroničkim, odnosno, neopipljivima. Primjena elektroničkog načina poslovanja ne odnosi se samo na tehnološka obilježja nego na sve ekonomske aktivnosti, procese i strukture čime se radikalno mijenja i način stvaranja ekonomske vrijednosti (Spremić, 2004, 7).

Razvidno je dakle da primjena suvremenih tehnologija u poslovanju dovodi do brojnih i nužnih promjena u strategijama, organizacijskim strukturama i načinima prenošenja informacija unutar i izvan organizacije, a utječe i na samu organizacijsku kulturu organizacije. Stoga je zadatak menadžmenta anticipirati izazove i mogućnosti koje primjena suvremenih informacijskih tehnologija u poslovanju ima te ih iskoristiti za uspješno prevladavanje izazova i jačanje konkurentске prednosti organizacije.

## 2. Utjecaj suvremenih informacijskih tehnologija na poslovanje organizacija

Suvremene informacijske tehnologije na različite načine utječu na poslovanje organizacija otvarajući put promjenama u svim aspektima poslovanja. Prevladavaju se prostorna i vremenska ograničenja i prepreke, a istovremeno se javljaju novi kulturološki izazovi potaknuti procesom globalizacije poslovanja.

Informacijska tehnologija skraćuje vrijeme razvoja proizvoda, unaprjeđuje njihovu kvalitetu, znatno podiže razinu usluge i odnos prema kupcima i stvara nove procese i proizvode (Srića i Spremić, 2000, 45).

Informacijske tehnologije omogućile su nove načine primjene informacija dok je digitalizacija omogućila brzo i lako spremanje, reprodukciju, distribuciju i korištenje različitih vrsta informacija (Uzelac, 2004, 38).

Razvoj suvremenih informacijskih tehnologija utjecao je na cjelokupnu evoluciju poslovanja stavljajući u fokus poslovne procese i cjelokupni lanac vrijednosti. Omogućila je ovladavanje i upravljanje ogromnom količinom informacija i dovela do razvoja digitalne i mrežne ekonomije koja obilježava poslovanje 21. stoljeća (Srića i Müller, 2001, 75).

U suvremenim uvjetima poslovanja informacije i informacijska tehnologija postaju ključne za definiranje konkurentskih strategija i prožimaju sve poslovne procese, operacije i menadžersko odlučivanje. One obuhvaćaju razvoj i primjenu različitih sustava za podršku inovacijama, poslovnim procesima i operacijama i razvoj informacijskih sustava za podršku menadžerima u odlučivanju. Suvremene informacijske tehnologije promijenile su načine komunikacije i brzinu razmjene informacija s kupcima, zaposlenicima i dobavljačima. Doprinijele su globalizaciji poslovanja i utjecale na promjene u organizacijskim strukturama i načinima vođenja.

Razvijaju se informacijske i mrežne organizacije temeljene na mrežnoj infrastrukturi koja omogućava troškovno učinkovit, brz i nesmetan globalni prijenos informacija i znanja, komunikaciju s poslovnim okruženjem kao i mogućnost prilagodbe poslovanja, proizvoda i cijena svakom pojedinom korisniku (Spremić, 2004, 12-13).

Njihova sve veća primjena postavila je zahtjeve za sve većom organizacijskom fleksibilnošću

i prilagodljivošću, spremnošću na promjene, timskom radu i učenju. Organizacije koje se brzo prilagode novim uvjetima poslovanja i čiji menadžment pravovremeno odgovori na izazove iz okruženja steći će konkurentsku prednost u odnosu na organizacije koje to ne učine.

Konkurentska prednost nastaje iz vrijednosti koju je organizacija sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njene troškove proizvodnje (Porter, 2008, 22). Izvore konkurentске prednosti prema Porteru moguće je analizirati proučavanjem svih aktivnosti organizacije i njihovih međusobnih interakcija kroz lanac vrijednosti organizacije, a upravo je tehnologija utjevljena u svakoj vrijednosti organizacije i jedan je od glavnih pokretača konkurentnosti (Porter, 2008, 164-165).

Primjena informacijske tehnologije u poslovanju može omogućiti stjecanje konkurentске prednosti organizacije na način da organizacijama omogući brže reakcije na tržišne uvjete, bolju razinu usluge, kontrolu troškova, poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluga, globalizaciju poslovanja i stvaranje strateških partnerstva (Srića i Spremić, 2000, 96).

Digitalna revolucija promijenila je ono što radimo (Petar i Perkov, 2013, 29) i postavila izazove provedbe korjenitih prilagodba novim načinima poslovanja. Žele li opstati i uspjeti u suvremenom, dinamičnom okruženju, organizacije se moraju sustavno prilagođavati tim promjenama i transformirati svoje poslovne procese kako bi oni mogli ispuniti zahtjeve nove digitalne ekonomije. U tom procesu digitalne transformacije, menadžment organizacija ima veliku ulogu. Menadžment mora na vrijeme prepoznati potrebu za promjenama te ih potaknuti i podržati stvarajući uvjete za uspostavljanje nove organizacijske kulture koja naglašava prilagodljivost, kreativnost, timski rad i učenje.

### 3. Digitalizacija poslovanja u organizacijama

Digitalizacija poslovanja okosnica je suvremenog poslovanja. Digitalizacijom poslovanja optimiziraju se i ubrzavaju poslovni procesi, povezuju svi sudionici i stvara se dodana vrijednost za kupce i korisnike usluga. Gotovo da i ne postoji organizacija koja nije istražila i iskoristila njihove prednosti. No, kako neki autori navode, samo je mali broj organizacija do sada prošao potpunu transformaciju na digitalnu ekonomiju (D'Souza i Williams, 2017).

Za uspješnost digitalizacije poslovanja odgovoran je menadžment koji treba upravljati kompleksnim postupkom transformacije i koji treba formulirati digitalnu transformacijsku strategiju kao osnovicu za cjelokupnu integraciju, koordinaciju i implementaciju digitalne transformacije unutar organizacije (Matt i dr., 2015, 339).

Stupanj digitalizacije u poslovnom okruženju može se mjeriti pomoću sljedećih značajki (D'Souza i Williams, 2017):

- Prisutnost – odnosi se na mjeru u kojoj kupci i organizacije imaju univerzalni pristup digitalnim uslugama i aplikacijama;
- Pristupačnost – označava u kojoj mjeri digitalne usluge koštaju u okvirima koji ih čini dostupnima za korištenje većem broju ljudi;
- Pouzdanost - odnosi se na kvalitetu dostupnih digitalnih servisa;
- Brzina – odnosi se na brzinu pristupa digitalnim uslugama u realnom vremenu;
- Upotrebljivost – lakoća korištenja digitalnih usluga i sposobnost lokalnih ekosustava za usvajanje digitalnih usluga;
- Vještine – sposobnost korisnika da primijene digitalne usluge u svakodnevne i poslovne aktivnosti.

Za uspjeh provedbe procesa digitalne transformacije potrebno je vrijeme, motivacija i usmjerenost. Stoga menadžment organizacije mora imati jasnu viziju, mora biti motiviran i spreman

suočiti se s otporom prema promjenama. To je dugotrajan proces u koji treba uključiti sve zaposlenike u organizaciji kako bi digitalna transformacija postala dio organizacijske kulture organizacije.

Organizacijska kultura predstavlja sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom i proizvode norme ponašanja (Sikavica i Novak, 1999, str 595).

Proces digitalne transformacije poslovanja zahtjeva organizacijsku kulturu koja potiče sustav vrijednosti, normi i običaja koji potiču inovativnost, nesebičnu razmjenu informacija, timski rad, učenje i prilagodljivost na svim razinama organizacije.

Koristi digitalizacije bit će najveće za organizacije s visokom razinom organizacijskog i ljudskog kapitala i koje intenzivno koriste znanje (D'Souza i Williams, 2017). To su učeće organizacije odnosno organizacije budućnosti koje se temelje na informacijama i znanju.

Pod učećom organizacijom Peter Senge podrazumijeva organizacije u kojima ljudi stalno razvijaju svoje sposobnosti kako bi kreirali rezultate koje istinski žele, u kojoj se njeguju novi obrasci razmišljanja, kolektivne aspiracije se slobodno postavljaju, a ljudi stalno uče kako učiti zajedno (Senge, 2009, 7).

Prema njemu učeće organizacije temelje se na (Srića i Spremić, 2000, 52):

- Primjeni sistemskog mišljenja - odnosi se na cjelovit pristup uočavanja i rješavanja problema suradnjom
- Stalnoj volji za učenjem, unaprjeđenjem individualnih vještina, znanja i sposobnosti te ovladavanjem duhovnim vrijednostima
- Prihvatanjem novih mentalnih vođa u kojima sukob i usmjerenost prema sebi zamjenjuju suradnja i usmjerenost prema drugima
- Okrenutosti budućnosti, poticanju i stvaranju zajedničkih vizija na kojima se temelji kolektivni duh i napredak organizacije
- Razvoju i promjeni informacijskih sustava i integraciji u globalnu mrežu razmjene digitaliziranih podataka
- Timskom učenju i radu u grupi, bez nametanja mišljenja, liderstva i hijerarhijske autoritarnosti.

Suvremene informacijske tehnologije omogućuju uspostavljanje učećih organizacija koje temeljene na informacijama, znanju, timskom radu i kreativnom razmišljanju mogu odgovoriti na izazove nove ekonomije i digitalizaciju poslovanja iskoristiti kao sredstvo stalne prilagodbe izazovima iz okruženja i stjecanja konkurentske prednosti pred drugima.

#### **4. Karakteristike menadžmenta u kontekstu digitalizacije poslovanja**

Suvremeni uvjeti poslovanja donose nove izazove na koje menadžment mora brzo odgovoriti. U tom smislu, menadžment organizacije ima dva osnovna zadatka: pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se nastalim promjenama (Buble, 2006, 5). Kako bi uspješno odgovorio na te izazove, menadžment organizacija se mora proaktivno ponašati i pratiti sve promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju.

Suvremeni uvjeti i digitalizacija poslovanja otvorili su put novim mogućnostima i izazovima poslovanja koji zahtijevaju nove karakteristike menadžmenta. Posebno su važne karakteristike vrhovnog menadžmenta koji treba osigurati stvaranje poticajnog okruženja, motivirati suradnike, poticati na timski rad i učenje.

Poslovanje u digitalnoj ekonomiji zahtijeva menadžere koji su originalni, kreativni i vizionari. Moraju biti sposobni razlučiti korisne od nekorisnih informacija, brzo donositi odluke, predviđati i brzo djelovati, dobro upravljati rizicima, poticati timski rad, razvijati i poticati partnerstvo, motivirati zaposlenike i predvoditi primjerom (Spremić, 2004, 84).

## 5. Zaključak

U uvjetima primjene suvremenih tehnologija i digitalizacije poslovanja organizacije i menadžment organizacija mora odgovoriti na različite izazove. Digitalizacija poslovanja zahtijeva korjenite promjene na svim razinama i aspektima organizacije. Mijenjaju se poslovni procesi, strategija i organizacijska kultura, a uspjeh digitalne transformacije velikim dijelom ovisi o vizionarstvu i sposobnošću menadžmenta. Menadžment organizacija mora prepoznati potrebu za digitalnom transformacijom i odlučiti kako i na koji način će je provesti. Riječ je dugotrajnom i vrlo kompleksnom procesu čiji uspjeh ovisi o zajedničkom radu i suradnji svih u organizaciji, njihovoj inovativnosti i kreativnosti te spremnosti na stalne promjene.

Digitalizacijom poslovanja organizacije mogu prevladati prepreke dinamičnog okruženja i ostvariti konkurentsku prednost pred drugima. To nije jednostavan zadatak i zato prije svega mora biti vođen i podržan od strane menadžmenta koji proces digitalne transformacije mora razumjeti, dobro planirati i provesti.

## LITERATURA

1. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija. Zagreb.
2. Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*. M.E.P. Consult. Zagreb
3. D'Souza, C., Williams, D. (2017). *The Digital Economy*. Bank of Canada Review, Spring.
4. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies*. Bus Inf Syst Eng 57 (5), 339-343.
5. Petar, S., Perkov, D. (2013). *Inteligencija poslovne promjene*. Školska knjiga. Zagreb.
6. Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost*. Masmedia. Zagreb.
7. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Informator. Zagreb.
8. Senge, P. M. (2009). *Peta disciplina*. Mozaik knjiga. Zagreb.
9. Spremić, M. (2004). *Menadžment i elektroničko poslovanje*. Narodne novine d.d. Zagreb.
10. Srića, V., Müller, J. (2001). *Put k elektroničkom poslovanju*. Sinergija. Zagreb.
11. Srića, V., Spremić, M. (2000). *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*. Sinergija. Zagreb.
12. Uzelac, A. (2004). Digitalna kulturna dobra u informacijskom društvu između javne domene i privatnog vlasništva. *Medijska istraživanja*, 10(1), 37-53.

## Summary

### **MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGY**

*Modern business conditions pose many challenges before organizations, which management needs to respond to quickly. To successfully respond to these challenges, management of organizations must systematically follow all changes in the internal and external environment, prepare for them, and find ways to successfully address all challenges. In such a complex environment, the application of modern information technology becomes a necessity, but also an opportunity to gain competitive advantage. It enables the collection, organisation and the use of a large amount of information crucial for defining competing strategies. At the same time, the digitalization of a business offered by modern information technology puts the management of an organization in the demand for rooted adaptation and transformation of business processes at all levels of the organization. Business digitalization becomes a new business challenge and pervades all business processes, operations and management decision making, and also affects organizational culture of an organization. In that context, the purpose of this paper is to address the challenges that management of an organization faces in terms of applying modern information technology and digitalization of business with a particular focus on the processes of digital transformation of business in the context of the Learning organization.*

**Keywords:** *management, modern information technology, digital transformation, learning organization*

# Strategija digitalnog marketinga

Marko Radeljak, Katarina Blažević Miše<sup>2</sup>, Katija Kovačić<sup>3</sup>

Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska (marko.radeljak@gmail.com)

<sup>2</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska (katarina@oss.unist.hr)

<sup>3</sup>Sveučilište u Splitu, Kineziološki fakultet, Split, Hrvatska (katijakovacic@yahoo.com)

UDK 659:004

Digitalni marketing ima veliku važnost u marketinškoj strategiji svake tvrtke. Kako bi ostali konkurentni, tvrtke koriste ovaj oblik marketinga, što u suštini može donijeti velike koristi uz niske troškove. Primjenom digitalnog marketinga tvrtke ima priliku proširiti se na nova tržišta, ponuditi nove usluge, komunicirati s publikom na nov način, te se ravnopravno natjecati s većim tvrtkama. Digitalni marketing promijenio je način na koji tvrtka komunicira sa svojom publikom. Potrošači sada imaju pristup mnogo širem izboru proizvoda, usluga i cijena od različitih dobavljača, te pouzdaniji način kupnje proizvoda. Kroz primjenu digitalnih marketinških strategija tvrtka može točno identificirati i ciljati potrebe tržišta, te klijentima pružiti informacije u stvarnom vremenu. U ovom članku ćemo se usredotočiti na to kako digitalne tehnologije čine marketing učinkovitijim, te pružaju priliku za razvoj novih vještina i korištenje novih alata, kako bi poboljšanje konkurentnost tvrtke.

Ključne riječi: *digitalni marketing, društvene mreže, Web platforme*

## 1. Uvod

Dinamika današnjeg poslovanja zahtijeva povezanost svih sudionika poslovnih procesa i trenutnu reakciju na tržišna zbivanja. Poslovanje postaje u pravom smislu riječi poslovanje u realnom vremenu. Uporaba interneta i elektroničkog poslovanja pruža veću interaktivnost, povezanost, fleksibilnost, jeftinije i brže poslovanje u usporedbi s tradicionalnim (Ružić, Biloš, Turkalj, 2014, 14). Tvrtke danas sve više ulažu u oglašavanje na digitalnim platformama, koje su daleko jeftinije i pogodnije, pogotovo kada govorimo o malim tvrtkama, kojima su budžeti poprilično ograničeni. Ne smijemo zanemariti klasične načine dopiranja do ljudi, no sve je više očito da u ovoj trci pobjeđuju one marke koje najbolje shvate jezik kojom njihova publika govori. Cilj je ostvariti utisak na kupca, te dovesti kupca do marke i zadržat ga ako je moguće kao stalnog i lojalnog potrošača.

Navedeni trendovi i izazovi znače i nove poslovne prilike, ali i radikalnu promjenu poslovanja, pri čemu u poslovni proces treba uključiti dobavljače, kupce, partnere i sve ostale sudionike poslovnih procesa. Na taj se način sa sudionicima procesa stvaraju efikasne veze suradnje u realnom vremenu. U pogledu marketinga, najveća se promjena događa prilikom odabira određenog proizvoda ili usluge koje potrošač želi koristiti. Također, sami marketinški stručnjaci pokušavaju ostvariti dublje i što osobnije veze s postojećim i potencijalnim potrošačima (Komaljenović, Mulović, 2015, 7).

Klasične se marketinške postavke u suvremenim uvjetima poslovanja treba kontinuirano revidirati. Marketinško razmišljanje mora evoluirati sa svog funkcionalnog gledišta koje se zasniva na jednostavnoj razmjeni proizvoda za novac na gledište promatranja tržišta kao složenog

dinamičnog sustava. Digitalni marketing se zasniva na odnosu s korisnicima putem mreže koji koriste nove tehnologije, te koji su informacijski obrazovani. Digitalni marketing mora usvojiti gledište koje usmjerava i koje je strateško, a ne ograničeno i (samo) taktičko (Ružić, Biloš, Turkalj, 2014, 17).

## 2. Pojmovno određenje digitalnog marketinga

Dinamika razvoja interneta i marketinških mogućnosti koje suvremena digitalna tehnologija i internet pružaju rezultirali su značajnim promjenama u tradicionalnim marketinškim aktivnostima, ali su također otvorili prostor za razvoj posebne vrste marketinga koja se, po temeljnoj tehnologiji na kojoj se razvija, može nazvati digitalni marketing.

Vrijeme masovne proizvodnje, masovnih medija i masovnog marketinga ustupilo je mjesto proizvodnji po mjeri kupca, individualno adresibilnim medijima (engl. *one2one*) i digitalnom marketingu. Online marketinške strategije utemeljene su na želji da se zadovolje suštinske potrebe potencijalnih kupaca, a to je brza, točna i jeftina usluga.

Digitalni marketing podrazumijeva promociju proizvoda ili usluga korištenjem digitalnih komunikacijskih kanala da bi poruka došla do primarne, odnosno ciljne publike. Cilj je stvaranje i održavanje veze između tvrtke i korisnika/kupca njezinih proizvoda i sluga. Na taj način se gradi međusobno povjerenje, upućuje se korisnika na sam proizvod/uslugu, a tvrtki daje mogućnost da unaprijedi taj isti proizvod/uslugu.

Digitalni marketing je dio integriranih marketinških komunikacija koji se odvija na Internet platformama (Web), točnije na internetskim portalima, mobilnim uređajima, društvenim medijima, tražilicama (SEM), IP televizijama i sa partnerima (affiliate), gdje se mediji se obično agregiraju u kanale u skladu s tržišnom segmentacijom. (Nuši, Klopotan, 2016, 1).

Integrirane marketinške komunikacije su način kojim se određene organizacije ili kompanije nastoje povezati i usmjeriti na svoja ciljna tržišta i koordiniraju sve dijelove promocijskog miksa: oglašavanje, osobnu prodaju, unapređenje prodaje, odnose s javnošću, publicitet. Digitalni mediji su važna točka dodira s kupcima u njihovom putu prema odluci o kupnji.

Digitalni marketing kao pojam širi je od Internet marketinga jer obuhvaća različite forme dosega potencijalnih ciljnih grupa ne samo bazirano na korištenju interneta. Nove digitalne platforme za marketing i marketinški Web servisi nastaju praktički svakodnevno, te čine jedan od ključnih faktora daljnjega razvoja modernog poslovanja. Digitalni marketing obuhvaća korištenje svih digitalnih komunikacijskih kanala od digitalne televizije, interneta, mobilnih telefona do svih ostalih oblika digitalnih medija. (Nuši, Klopotan, 2016, 1).

## 3. Vrste digitalnog marketinga

Najčešće korištena digitalna sredstva koja daju najbolja marketing rješenja su:

- Optimizacija za web tražilice (SEO)
- Content marketing
- Marketing na tražilicama (SEM)
- Marketing na društvenim mrežama
- Internet marketing



### 3.1. Optimizacija web stranice (SEO)

Optimizacija web stranice se sastoji od niza strategija koje su usmjerene ka podizanju posjećenosti stranice preko internet tražilica. Bitnu ulogu u optimizaciji igraju ključne riječi preko kojih se mogu bolje pozicionirati web stranice kao i povećati posjete na njima. Dobra optimizacija rezultirat će imenom određene Web stranice pri vrhu rezultata traženja. Naime, budući da je Google najzastupljenija tražilica i većina ljudi pretražuje svakodnevno putem Googlea, web stranice moraju biti prilagođene Google tražilici. (Kamoljenović, Mulović, 2015, 46)

Tražilice su aplikacije s funkcijom pretraživanja, analiziranja i indeksiranja podataka dostupnih na internetu prema ključnim riječima ili pojmovima, koji na osnovi traženih upita korisnicima prikazuju rezultate na web stranicama. Najpoznatije među njima su Google, Bing i Yahoo. One mogu imati velik udio u izvoru broja posjetitelja web stranica, stoga je osobito važno raditi marketing za tražilice (SEM) (Podmanici, 2017, 46).

Istraživanje tvrtke Evoluted iz 2018. godine pokazuje da postotak korisnika tražilice Google koji u rezultatima pretrage kliknu link na određenu web stranicu (CTR) raste sa što boljim pozicioniranjem prema vrhu na listi rezultata. U prosijeku 71,33% pretraga rezultira klikom na prvoj stranici, dok druga i treća stranica imaju samo 5.59%. Na prvoj stranici prvih pet rezultata broje 67.60% klikova, a rezultati od 6 do 10 tek 3.73%.

Bolje pozicioniranje rezultirat će većom posjetom web stranicama i pozitivno djelovati na brand zbog stjecanja povjerenja klijenata i prepoznatljivosti tvrtke. Ipak treba voditi računa da broj posjetitelja ili dobra pozicija u rezultatima pretrage putem tražilica nisu sami po sebi mjerilo uspješnosti ako korisnici napuštaju web sjedište bez da su ostvarili kupovinu.

U nastojanju da korisnicima prilikom pretrage prikažu relevantne podatke tražilice uzimaju u obzir velik broj različitih faktora. Pozicioniranje u rezultatima pretrage vrši se na osnovi brojnih algoritama, a optimizacijom se nastoji utjecati na faktore pozicioniranja koji su poznati i koji djeluju na dvije ključne stvari za tražilice, to su autoritet i relevantnost.

Važno je znati da se Web stranice ne izrađuju za tražilice nego za ljude i kakve god prilagodbe web stranica radili ne treba ići na štetu korisničkog iskustva posjetitelja. Zadovoljni posjetitelji su zapravo oni koji će u konačnici najviše doprinijeti boljem pozicioniranju web stranica na tražilicama. Da bi tražilice u rezultatima pretrage uopće pozicionirale određene Web stranice nužno je osigurati da ih mogu nesmetano posjetiti i indeksirati. Web stranice moraju biti strukturirane tako da ih tražilice razumiju.

### 3.2. Content marketing

Content marketing se može definirati kao marketinški alat kojim se kreira i distribuira relevantan i koristan sadržaj da bi se privuklo, zainteresiralo i regrutiralo jasno definiranu ciljnu skupinu, a glavni cilj je stvaranje novih kupaca i profita. U content marketing se ubrajaju blogovi i infografike.

Blog može sadržavati različite teme, od stručnih do onih koji nisu direktno vezani uz proizvod ili uslugu nego potencijalnim kupcima/korisnicima daju sadržaj koji ga informira i zabavlja, čime se grade dobri odnosi s njima. Glavna osobina bloga je što poziva na dvosmjernu komunikaciju kroz komentare na napisani tekst. Infografika je format koji kompleksne poruke može prenijeti na jednostavniji način, a omogućava brže i lakše razumijevanje teme zbog manje količine teksta, a većeg broja slika i ilustracija.

### 3.3. Marketing na tražilicama

Marketing na tražilicama, odnosno Pay-Per-Click (PPC) kampanje su plaćeni oblik pojave na prvim stranicama tražilica, gdje se oglasi pojavljuju pored rezultata pretraživanja po ključnim

riječima. Vrlo je koristan oblik digitalnog marketinga kada se u kratkom roku želi promovirati određeni proizvod ili usluga, a jedna od prednosti marketinga na tražilicama je mogućnost praćenja svih informacija, poput: koliko je puta koji oglas kliknut, iz kojih gradova ili zemalja dolaze posjetitelji i sl. Međutim, najveću prednost predstavlja smanjenje troškova, odnosno to što se plaća klik na oglas, a prikazivanje oglasa je potpuno besplatno. (Borčić, Draganić, 2017, 15).

Prilikom pretrage može postojati jedna ili više ključnih riječi, odnosno fraza, a ovisno o tome prikazivat će se različiti rezultati, zbog čega se potrebno fokusirati na one riječi na osnovu kojih se pretpostavlja da korisnici traže uslugu ili proizvod vezanu uz određenu web stranicu. Obično je za jednu riječ velika konkurencija i teško da će željene web stranice u rezultatima pretrage biti tako dobro pozicionirane kao što će biti prilikom korištenja više riječi ili fraze (Podmanici, 2017, 51)

Prilikom analize statistike posjetitelja web stranica može se lako utvrditi odnos posjetitelja koji dolaze pretragom samo jedne ključne riječi i fraza. Obično veći broj posjetitelja dolazi na osnovi tražene fraze nego jedne riječi. Budući da ciljana populacija može pretraživati proizvod ili uslugu koristeći riječi ili fraze drugačije od onih za koje se misli da koriste, Google ima svojstvo predlaganja određenih fraza i vezanih riječi prilikom upisivanja upita za pretragu. To je vrlo jednostavan način da se otkriju ključne riječi koje se često koriste.

U određivanju ključnih riječi treba voditi računa o tome da su one pokazatelj sadržaja web stranice i da posjetitelji na njoj trebaju naći ono što očekuju kao rezultat pretrage. Nema smisla privlačiti ljude koji traže nešto sasvim drugo od onoga što se na web stranicama nalazi, oni će je odmah napustiti, bez ostvarene kupovine.

### **3.4. Marketing na društvenim mrežama**

Marketing na društvenim mrežama je neizostavan dio komunikacijske strategije uspješnih poduzeća. Pomoću njega se stvara svjesnost o postojanja proizvoda/usluge, a cilj je poticanje razmišljanja o proizvodu ili usluzi od strane kupca. Danas društvene mreže zauzimaju tako veliku ulogu da izostankom s njih ljudi nisu u mogućnosti saznati informacije koje ih zanimaju o pojedinim poslovnim subjektima, a subjekti neće znati što kupci/korisnici misle o njima te neće moći komunicirati s ciljnom publikom (Borčić, Draganić, 2017, 15).

Društvene mreže su on-line zajednice individualaca i grupa istih, koje dijele zajedničke interese, aktivnosti i poznanstva. One osiguravaju interakcije između dva ili više individualaca putem Internetskih tehnologija i sl. Riječ je najčešće o besplatnim on-line servisima koji omogućuju svojim korisnicima komunikaciju uz mogućnost vlastite prezentacije. Bitna odlika društvenih mreža jest što dopuštaju dijeljenje sadržaja u svom krugu, od kojih ubrajamo slikovne, video, tekstualne i ostale dokumente (Ružić, Biloš, Turkalj, 2014, 367).

Općenito prilikom pristupanja svakoj društvenoj mreži, zahtijeva se kreiranje vlastitog profila koji daje podatke o osobi, njenim interesima, aktivnostima i znanjima. Iz profila se mogu izvući razni demografski i ostali podaci koji za poduzećima mogu puno značiti.

Društvene mreže transformiraju i nadograđuju klasične pristupe marketingu. Predstavljaju online zajednice koje uobičajeno dijele zajedničke interese i aktivnosti, te osiguravaju različite tehnologije interakcije, blogove, instant poruke i slične stvari. Razvile su se iz komunikacije putem grupa ili foruma. Bitno je spomenuti i neke od najpopularnijih društvenih mreža, kao što su: MySpace, Facebook, YouTube, Twitter, Flickr, LinkedIn i ostali. (Nuši, Klopota, 2016, 13).

Razvojem tehnologije društvene mreže su evolvirale, te su postale jedan od najučestalijih oblika komuniciranja. Informiranje i povezivanje osnova su postulata društvenih mreža.

Marketing putem društvenih mreža omogućuje brojne aktivnosti:

- Istraživanje tržišta
- Razvoj novih proizvoda
- Kreiranje i provjeru ideja
- Unapređenje odnosa s kupcima
- Povećanje poznatosti proizvoda ili brenda
- Povećanje web – prometa na vlastitim stanicama
- Uvećanje e – trgovine
- Uspješno lansiranje novih proizvoda

### **3.5. Internet marketing**

Internet marketing predstavlja korištenje Interneta i drugih digitalnih tehnologija za ostvarenje marketinških ciljeva kao podrška suvremenom marketinškom konceptu. Među najvažnije Internet usluge koje su bitne za Internet marketing su: društvene mreže; elektronička pošta, web stranice, forumi, blogovi i elektroničko trgovanje. Internet predstavlja najjeftiniji i najefikasniji način oglašavanja. Internetska promocija također poznata kao i promocija tražilice, internet marketing ili promocija putem web stranica, odnosi se na sve metode koje provodi poduzeće ili pojedinac kako bi se promoviralo poduzeće putem web tehnologija i povećao položaj i rang stranica.

Praćenje razvoja novih trendova iznimno je zahtjevan posao i jedan od ključnih faktora uspješne online kampanje. Internet oglašavanje ima nekoliko prednosti u odnosu na konvencionalne oblike. Ključna prednost je njegova daleko niža cijena, a potom dolazi mogućnost preciznog ciljanja željenih skupina te lako mjerljiv povrat na investiciju.

Budući da Internet prodavaonica ne postoji u fizičkom već u virtualnom svijetu, od osobitog značaja za elektroničku trgovinu je njezina tehnološka infrastruktura. Ona postoji u obliku datoteka na Web poslužitelju, stoga su od najvećeg značenja sigurnost, pouzdanost i brzina rada poslužitelja. Na Internetu više nego na bilo kojem drugom tržištu, kupac je u središtu jer su mu dostupne informacije i to na brz i lak način. Internet se u prodaji koristi kao medij izravnog marketinga (Nuši, Klopotan, 2016, 14).

## **4. Web platforme**

Trenutno je zastupljeno pet različitih tehnoloških i poslovnih web platformi: Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 te Web 4.0. Svaka od platformi ima specifične karakteristike koje omogućavaju korisnicima u mrežnoj ekonomiji da efikasno i globalno participiraju.

Web 1.0 je nastao sa masovnim početkom korištenja interneta. Ovo je statički Web koji se fokusira na objavljivanje hipertekstualnih dokumenata kojeg postavljaju privatni i poslovni subjekti na klasičnom webu. Pozicija korisnika je uglavnom pasivna. Web 1.0 djeluje tako da klijent pronalazi informacije koje su mu potrebne, dok razmjena informacija i stvaranje sadržaja nije predviđena. Web 1.0 se koristi uglavnom kao medij za publiciranje teksta, videa, slika i zvuka na web stanicama (Karlić, Mirković, 2017, 7).

Za razliku od web 1.0 koji usmjerava ljude prema informacijama, web 2.0 usmjerava informacije prema ljudima. Web 2.0 je karakterističan po svojoj otvorenosti, participaciji te omogućava razmjenu informacija između internetskih i društvenih mreža. Potencijal web 2.0 platforme je u kolektivnoj inteligenciji koja se ostvaruje putem efikasnog umrežavanja korisnika. Najpoznatije poslovne platforme unutar Web 2.0 su Blog, Wiki, Facebook, LinkedIn i dr.

Web 3.0 platforma je karakteristična po tome što je mobilna i pretraživanje je kvalitetnije

zbog mogućnosti da logički bolje i efikasnije od web 2.0 platforme razumije uzročno posljedične odnose i značenje između termina i riječi. Kod web 3.0 platforme način klasifikacije je znatno poboljšán u odnosu na Web 2.0 platformu. Za razliku od Web 2.0 kojoj je fokus na to gdje je i tko vlasnik sadržaja, web 3.0 se fokusira na značenje sadržaja te ih efikasno klasificira. Web 3.0 omogućuje pronalaženje velikog broja informacija, povećavajući kapacitet pretraživanja kao i distribuciju podataka kroz računalne oblake klijentima koji ih obrađuju.

Web 4.0 platforma je karakteristična po bežičnoj povezanosti i komuniciranju. U web 4.0 tehnologije spadaju geo tagging, virtualna stvarnost, osobni agenti, te umrežavanje i povezivanje različitih uređaja. Web 4.0 platforma nije samo fokusirana na formu i značenje informacija, već i na interaktivnost, koja podrazumijeva istovremeno djelovanje korisnika i pružatelja usluga.

## 5. Digitalna marketinška strategija

U poslovnom smislu, jedna od definicija strategije jest način određivanja osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka nekog poduzeća, te prihvaćanje akcije i alokacije resursa koji su neophodni za postizanje. Povezivanjem termina marketinga i strategije, naglašava se da strategija kojom se bavimo mora biti marketinški orijentirana, odnosno mora biti vođena tržištem i okruženjem u kojemu se određena tvrtka nalazi (Renko, 2005).

Razvojem Interneta pravila poslovanja su drastično promijenjena u različitim segmentima bilo profitnih, bilo neprofitnih djelatnosti. Potrošači su na neki način natjerali ponuđače usluga, proizvoda i informacija da postanu umreženi i mobilni, s obzirom da je i Internet postao mobilan (Ferenčić, 2011, 42-46). Govoreći ovo, smatra se da se unazad 20-ak godine, samom komercijalizacijom Interneta, način poslovanja uvelike promijenio. Pri tome ne misli se da su se strategije marketinga kao takve promijenile, već sam pristup prema njima. Tako je cilj svake nove tvrtke ovladati vještinama digitalnog marketinga odabirom strategija koje već postoje. No strategije kao takve nisu strogo definirane, već se koristimo kombinacijama već dostupnih strategija i praćenjem trendova digitalnog svijeta, odnosno marketinga.

Današnja komunikacija s potrošačem postaje kompleksnija i zahtjeva puno više znanja nego što je prije bilo potrebno. Tehnologija svakako na nekoliko načina rješava ovaj problem. Tehnologija je uvelike počinje diktirati pravila i strategije, primjerice Google nagrađuje boljom pozicijom na pretraživaču, tko optimizira stranicu prema njihovim načelima. Slično je sa Facebookom, Twitterom, LinkedInom i ostalim društvenim mrežama.

Kao i u klasičnom modelu, komponente marketinga razmatraju se kao elementi koji čine tržište, gdje tvrtka teži prema zadovoljavanju potreba potrošača, odnosno na osnovu onoga što mu pruža njegov marketinški informacijski sustav. Zatim tvrtka bira elemente marketinškog miksa i prilagođava ih kako bi ih prilagodio potencijalnom potrošaču (Belch, Belch, 2015).

Sušтина digitalnog marketinga je da utječe na ljude koji bi mogli ponuditi proizvod ili uslugu, služeći se komunikacijom koja će kasnije rezultirati razmjenom. Digitalni marketing ostavlja tradicionalne metode koje još vrijede, ali ih počinje kombinirati s digitalnom tehnologijom u svrhu komunikacije sa svojim potrošačima, na drugačiji i puno opširniji način. Digitalni marketing se više osvrće na Internetske kanale, poput web stranica, blogova i društvenih mreža.

U digitalnom marketingu se cilja u najsitniji detalj, te se pokušava ostvariti odnos s točno tom publikom, te ih tako voditi do potencijalnog kupca. Pojava društvenih mreža pokazala se kao ogroman potencijal za oglašavanje, gdje se podaci korisnika koriste za kreiranje jedinstvenih oglasa. Upravo radi marketinga koji se na njima nalazio, a i ciljna skupina je pogođena, društvene mreže su postale popularne i isplative.

Prilikom izrade strategije marketinga važno je povezati određene aktivnosti sa svojim društvenim profilima, odnosno stranicama. Primjerice poruka se šalje velikom broju ljudi da do određenog datuma postoje određene pogodnosti za određene kupovine. To znači da se prilikom planiranja marketinških aktivnosti, uspješne tvrtke u svoj marketing plan trebaju uključiti društvene mreže, jer je to najjednostavniji i najjeftiniji način kojima se može započeti komunikacija i stvoriti slika o proizvodu ili usluzi, a kasnije i brend.

## 6. Zaključak

Strategija digitalnog marketinga se ogleda u privlačenju što većeg broja posjetitelja na web stranice koji bi aktivno sudjelovali u njima, bilo kupnjom, članstvom ili pretplatom na novosti. Digitalni marketing kao pojam širi je od Internet marketinga jer obuhvaća različite forme dosega potencijalnih ciljnih grupa ne samo bazirano na korištenju interneta.

U većini slučajeva digitalni marketing promatramo i razumijevamo kao unapređenje integriranih marketinških komunikacijama. U tom smislu i marketing putem društvenih mreža predstavlja dio unapređenja integriranih marketinških komunikacija.

Pomoću digitalnog marketinga se vode mnoge kampanje koje imaju precizno definirane ciljeve, a uspješnost vođenja se ogleda kroz određena znanja i vještine. Tako je cilj svake nove tvrtke ovladati vještinama digitalnog marketinga odabirom strategija koje već postoje. No strategije kao takve nisu strogo definirane, već se koristimo kombinacijama već dostupnih strategija i praćenjem trendova digitalnog svijeta, odnosno marketinga.

Bitan je faktor praćenje i analiziranje svih podataka. Tako su Google, Facebook, Twitter i ostale društvene mreže dobile integrirane ili neovisne analitičke alate u kojima se točno za svaku ciljanu skupinu koja je odabrana može vidjeti kako ponašanje na vašoj stranici. Google ima svoju analitiku pod nazivom Google Analytics, Facebook je svojim klijentima dao integrirani Facebook Insights, Twitter ima svoj Twitter Analytics. Ostale društvene mreže imaju neovisne analitičke alate i mogućnost praćenja i analiziranja, te mjerenja rezultata. Potrebno je kreirati vlastiti sadržaj koji će biti originalan. Dobro bi bilo koristiti blog, no nije nužno. Stvar je u tome koliko je ozbiljno shvaćanje vlastitog posla i kakav se utjecaj želi postići na društvenim mrežama. Sve to ovisi o tome kolike su i kakve su ambicije pojedinca i tvrtke. Bitno je također nagrađivanje korisnika jer na taj način tvrtka potrošačima prirasta kao brend, kojeg kreiraju te kasnije dijele s drugim korisnicima, što je vrlo bitno prilikom mjerenja rezultata prodaje.

Strategije su postale poprilično delikatan proces, pogotovo što se tiče društvenih mreža, i to sve zbog promjena u tehnologiji, poslovanju i ekonomiji, no zajednička im je stvar da svi budu jedinstveni i da svi prate što njihovi potrošači uistinu rade i način na koji to rade. Život je smješten u doba kada se tvrtka doslovno prilagođava svakom pojedinom potrošaču, što će izazvati pozitivne reakcije i preporuke te dovesti još više korisnika k njima.

## LITERATURA

1. Belch G. E.; Belch M. A.; (2015) *Advertising and promotion*. McGraw-Hill Education
2. Borčić I. i Draganić D. (2017). *Uloga digitalnog marketinga u promociji*. EFST.
3. Emarsys. (2019). Preuzeto sa: <https://www.emarsys.com/resources/blog/3-strategic-goals-digital-marketing-ohad-hecht/> (pristupljeno: 21.5.2019.)
4. Evoluted. (2018). Preuzeto sa: <https://www.evoluted.net/thinktank/search-engine-optimisation/understanding-seo-impact-organic-ctr> (pristupljeno 4.6.2019)
5. Expert System. (2019). Preuzeto sa: <https://www.expertsystem.com/what-exactly-is->

- web-30/ (pristupljeno 22.5.2019)
6. Ferenčić M.; (2011). *Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu*. Praktični menadžment. Vol. 3, No. 5.
  7. Golob M.; (2016). *Mobilni marketing kao sastavni dio integrirane marketinške komunikacije*.
  8. <http://kyoshi.education/uvod-u-digitalni-marketing/>
  9. Karlić A.; Mirković M.; (2017) *Web 2.0. alati i aplikacije*. Sveučilište Juraj Dobrila. Pula. 2017
  10. Komoljenović. M.; Mulović A. (2015). *Utjecaj novih tehnologija na razvoj strategije marketinga*. Sveučilište sjever.
  11. Lifewire. (2019). Preuzeto sa: <https://www.lifewire.com/what-is-web-2-0-p2-3486624> (pristupljeno 18.4.2019)
  12. Marker. (2015). Preuzeto sa: <https://marker.hr/blog/infografike-blog-317/> (pristupljeno 18.5.2019)
  13. Media marketing. (2019) Preuzeto sa: <https://www.media-marketing.com/kolumna/pet-razloga-zasto-ce-medijske-agencije-nastaviti-napredovati/> (pristupljeno 4.6.2019)
  14. Nuši A.; Klopotan I. (2016). *Digitalni marketing*. Sveučilište sjever.
  15. Oxford academic. (2007). Preuzeto sa: <https://academic.oup.com/jcmc/article/13/1/252/4583067> (pristupljeno: 21.6.2019.)
  16. Oxidian. (2017). Preuzeto sa: <https://oxidian.hr/content-marketing/> (pristupljeno 17.5.2019)
  17. Podmanici T.; (2017). *Izrada Web-stranica*. Osijek.
  18. Renko N.;(2005). *Strategije marketinga*. Naklada Ljevak. Zagreb
  19. Ružić D.; Biloš A.; Turkalj D. (2014). *E-Marketing*. Factum.
  20. Support Google. (2019). Preuzeto sa: <https://support.google.com/google-ads/answer/6323?hl=hr> (pristupljeno 18.5.2019)
  21. Technical writer. (2014). Preuzeto sa: <https://stephenletts.wordpress.com/web-4-0/> (pristupljeno 23.5.2019)
  22. Virtualna tvornica. (2019). Preuzeto sa: <https://www.virtualna-tvornica.com/internet-marketing-edukacija/>
  23. We are social. (2019). Preuzeto sa: <https://wearesocial.com/sg/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates> (pristupljeno 18.4.2019)

## Summary

### **DIGITAL MARKETING STRATEGY**

*Digital marketing has a major importance in the marketing strategy of any company. In order to remain competitive, companies use this form of marketing, which essentially can bring huge benefits at low costs. Using digital marketing company have the opportunity to expand into new markets, offer new services, interact with audiences in new way and compete equal with larger businesses.*

*Digital marketing has transformed how company communicate with their audience. Consumers now have access to much wider choice of products, services and prices from different suppliers and more convenient way to purchase items. Through the use of digital marketing strategies, company can identify and target market needs accurately and deliver information to clients real time. In this article we will focus how digital technologies make marketing more effective and provide opportunity to develop new skills and to use these new tools to improve the competitiveness of the company.*

**Keywords:** *digital marketing, social network, Web platforms.*

# Unaprjeđenje poslovnih procesa u funkciji jačanja tržišne pozicije poduzeća

Antonija Roje<sup>1</sup>, Slađana Brajević<sup>2</sup> i Zvonimir Župan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21 000 Split, Hrvatska (ababic@oss.unist.hr)

<sup>2</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21 000 Split, Hrvatska (sladjana.brajevic@oss.unist.hr)

<sup>3</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21 000 Split, Hrvatska (zvonimir.zupan@gmail.com)

UDK 005.3

Turbulentno poslovno okruženje i pritisci konkurencije dovode do potrebe unaprjeđenja poslovnih procesa u poduzeću. U fokusu promatranja nije više organizacijska struktura nego organizacija poslovnih procesa, zbog toga što inovativni procesi donose dodanu vrijednost za poduzeće. Poduzeća koja implementiraju efikasne i inovativne poslovne procese su uspješna u reduciranju troškova poslovanja, povećavaju efikasnost i konkurentnost. Promjene poslovnih procesa u svim dijelovima poduzeća poboljšavaju poslovne rezultate i jačaju konkurentnu poziciju poduzeća na tržištu. Inovacije proizvoda, poslovnih procesa i efikasno formirana organizacijska struktura su ključ uspjeha poduzeća. Razvoj poslovnih procesa se postiže i primjenom odgovarajućih programa za unaprjeđenje poslovnih procesa. Pored svega navedenog treba istaknuti važnost ljudskog potencijala za unaprjeđenje poslovnih procesa jer jedino motivirani i educirani zaposlenici mogu unaprijediti poslovne procese unutar organizacije.

Ključne riječi: *poslovni procesi, unaprjeđenje poslovnih procesa, programi za unaprjeđenje poslovnih procesa*

## 1. Uvod

Poslovni procesi predstavljaju temelj funkcioniranja organizacije jer se tvrtka prvenstveno sastoji od procesa, a ne proizvoda ili usluga. Drugim riječima, prema Buble (2006) upravljanje poslovanjem znači znati upravljati njegovim poslovnim procesima, a jedno od glavnih ciljeva svakog poduzeća jest unaprijediti, poboljšati poslovne performanse uz što manju angažiranost resursa.

Uvjeti u kojima djeluju sve organizacije vrlo su kompleksni obzirom na brojnost i dinamiku aktera s kojima se dolazi u direktan ili indirektan doticaj. Međutim, od svih faktora koji determiniraju ponašanje svake organizacije mogu se izdvojiti tri ključna faktora, kao što su kupci, konkurencija i promjene.

Da bi poduzeće moglo uspješno funkcionirati u uvjetima takvih promjena ono mora povećati kapacitet donošenja odluka. Rješenje problema treba tražiti u njegovim temeljnim poslovnim procesima, odnosno u razvoju proizvoda, ispunjavanju narudžbi i posluživanju kupaca. Stoga, samo ona najbolja poduzeća mogu opstati u žestokoj konkurentskoj borbi.

Sve je to uvjetovalo potrebu svih poduzeća za unapređenjem svojih vlastitih poslovnih procesa. Tada u poduzeću dolazi do premještanja fokusa promatranja s organizacijske strukture na poslovni proces, obzirom da je unapređenje svakodnevna pojava. Dolazi do prirodnog procesa, odnosno dolazi do prijelaza iz dostignutog stanja u neko savršenije stanje iz tog razloga poslovni proces se počeo promatrati kao temeljni proces u poslovanju svakog poduzeća jer što je bolje organiziran poslovni proces to je i dodana vrijednost poduzeća veća. Danas su poduzeća uspješna ukoliko uspiju proizvoditi jeftin i kvalitetan proizvod, a taj cilj jedino mogu ostvariti ukoliko u svom poslovanju implementiraju efikasne i inovativne poslovne procese koji smanjuju troškove poslovanja, povećaju efikasnost i osiguraju ugradnju kvalitete u proizvod (Buble, 2010).

Da bi se definirao poslovni proces, potrebno je razumijeti životni ciklus svakog poslovnog procesa. Životni ciklus se sastoji od četiri faze. **Dizajn procesa** označava praćenje postojećeg stanja i njegovo dokumentiranje te izrada ciljanog stanja. **Konfiguracija sustava** označava postavljanje i prilagodba softverskog sustava za praćenje poduzetničkog procesa. **Implementacija procesa** predstavlja prezentaciju organizacijskog rješenja i puštanja u rad sustava. Na kraju tu je i **dijagnoza procesa** koja prati i unaprjeđuje postojeće stanje i stvara povratnu vezu.

Slika 1. Životni ciklus poslovnih procesa



Izvor: Harmon, P.(2010). The Scope and Evolution of Business Process Management, Handbook on Business Process Management 1, Springer, 2010, str. 37-81.

## 2. Teorijski okvir poslovnih procesa

Lazibat (2008) definira poslovni proces kao niz logičkih aktivnosti koji koriste resurse poduzeća. Prema Lazibatu (2008) važnost poslovnog procesa poduzeća je zadovoljiti potrebu kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajućom kvalitetom i cijenom u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanjem neke nove vrijednosti. Prema Lee i Dale (1998) poslovni proces jest struktura aktivnosti koja povezuje operacije u organizaciji sa svrhom ispunjenja zahtjeva potrošača.

Poslovni procesi nisu mjerljivi numeričkim kriterijima, ali oni predstavljaju poslovnu funkciju koja je čvrsto integrirana u radnim zadacima samog procesa. Poslovni proces jest slijed radnih



aktivnosti s obzirom na vrijeme i mjesto, ima svoj početak i kraj te definirane inpute i outpute.

Prema Drljači (2005) poslovni proces predstavlja sposobnost upotrebe i upravljanja sredstvima s ciljem preoblikovanja ulaznih veličina (inputa) u izlazne veličine (outpute). Buble (2006) poslovnim procesom označava skup aktivnosti izvođenjem kojih se angažiranjem ljudi, metoda i sredstava ostvaruju transformacije inputa u output kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Za Markića i Tomića (2006) poslovni koncept je interakcija između ljudi, oprema, metoda i kontrola, sve s ciljem postizanja željenog učinka i to povezivanjem aktivnosti koje transformiraju input u output koje se isporučuju potrošačima ili ostalim članovima u lancu dobave. Hammer i Champy (1993) definiraju poslovni koncept kao skupine povezanih aktivnosti koje stvaraju željene (relevantne) performanse, odnosno stvaraju nove vrijednosti za kupce. Nakon što se reafirmirao pristup poslovnim procesima, sve se veći značaj pridaje unapređenju tih procesa.

U zadnjoj dekadi 20-tog stoljeća Hammer i Champy (1993) redefinirali su pristup poslovnim procesima, s naglaskom na unapređenje poslovnih procesa, u toj svrsi je i razvijen poseban koncept – BPM (Business Process Management) koji za glavni cilj ima proučavanje organizacijskih procesa s ciljem unaprijeđenja njihove operativne efektivnosti. Koncept BPM proučava organizacijske procese, sve s jednim ciljem, unapređenjem operativne efektivnosti, te adresirati kritičke aktivnosti koje povećavaju vrijednost, zatim ih potpuno kontrolirati i sistemski unaprijediti. Važan dio modela je uključenost potrošača jer svi procesi moraju održati dodatnu vrijednost proizvoda i usluga pouzda s gledišta kupca. Poslovni procesi su dugo zanemareni u menadžerskim studijama i to uglavnom zbog činjenice da su odjeli u tvrtkama uglavnom usmjereni na stvaranje proizvoda, zaboravilo se da upravo upravljanje poduzećem predstavlja upravljanje njegovim poslovnim procesom.

Pregledom literature o upravljanju poslovnim procesima (Davenport, 1993; Hammer i Champy, 1993; Burlton, 2001) može se zaključiti da organizacije mogu povećati svoju ukupnu učinkovitost usvajanjem poslovnog procesa kao modela poslovanja. McCormack i Johnson, 2001 u svom istraživanju došli su do zaključka da tvrtke koje su unaprijedile poslovne procese u odnosu na poslovne performanse su ujedno i operativno efektivnije u odnosu na tvrtke koje to nisu učinile.

Kako postoje brojne definicije poslovnih procesa, tako se u literaturi nalaze i različite podjele poslovnih procesa.

Porter (1980) dijeli poslovne procese na primarne i potporne, dok Ould (1995) dijeli poslovne procese na temeljne, potporne i menadžerske. Prema Keen i Knapp (1996) tradicionalni pristup unapređenju poslovnih procesa fokusiran je na unapređenje tokova rada, mjerenje rezultata efikasnosti i zadovoljstva kupaca, dok se moderan pristup ogleda u traženju prilika i stvaranje dodatne vrijednosti za kupca.

Drljača (2005) poslovni proces dijeli na tri tipa i to upravljački, glavni procesi i procesi potpore. Prema Bosilj Vukšić i Kovačiću (2004) poslovni proces se sastoji od primarnih procesa i sekundarnih procesa. Buble (2000) razlikuje tri vrste procesa i to središnji procesi, procesi potpore i menadžment procesi, dok Wienclawu (2008) dijeli poslovni proces na četiri oblika i to su operativni procesi, procesi podrške, procesi određivanja smjera i menadžerski procesi.

Istraživanje prakse velikih hrvatskih poduzeća u pogledu unapređenja njihovih procesa rezultiralo je s nekoliko značajnih zaključaka (Buble i sur., 2012). Utvrđeno je da su subjekti, nositelji unapređenja poslovnih procesa formirali poseban odjel koji se bavi unapređenjem poslovnih procesa u svega 5,6% istraživanih poduzeća. Najveći dio (40%) poslova unapređenja izvodi svega jedan ili nekoliko menadžera koji su zainteresirani za ovo područje. U pogledu načina provedbe unapređenja utvrđeno je da imaju podršku uprave, koja uspješno planira i vodi provedbu unapređenja poslovnih procesa u istraživanim poduzećima. Čak 92,9% istraživanih poduzeća daju ovlasti i resurse pojedincima i timovima zaduženim za provođenje unapređenja

poslovnih procesa. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju da iako praksa unapređenja poslovnih procesa koju provode velika hrvatska poduzeća nije zanemariva, ipak je daleko od toga da se može nazvati najboljom praksom.

### 3. Programi za unapređenja poslovnih procesa

Cilj upravljanja razvoja poslovnih procesa nije provođenje postojećeg zatečenoga stanja poduzeća u bilo koje stanje, već u novo stanje veće kvalitete. Razvoju poslovnih procesa trebalo bi konstantno težiti, a postiže se primjenom odgovarajućih programa unaprjeđenja poslovnih procesa.

U postupcima upravljanja poslovnim procesima u poduzeću koriste se brojni programi, odnosno metode koje su detaljno softverski razrađene. Njihov primarni cilj je omogućiti kvalitetno upravljanje poslovnim procesima. Teoretičari poput Brocka i Brocka (1992), Camp (1995), Devenport (1993), Hammer i Champy (1993) u svojim su istraživanjima dokazali da tri programa generiraju unaprjeđivanja u organizacijskim performansama poslovnih procesa i to su Total Quality Management- TQM (Deming, 1986), Business Process Reengineering - BPR (Hamer i Champy, 1993) i Benchmarking (Camp, 1995). Nadalje, brojne su studije pokazale vezu između programa unapređenja poslovnih procesa i organizacijskih performansi (Hunt, 1996; Zairi, 1996). Upravo iz tog razloga mnoga poduzeća su prihvatili praksu procesne organizacije i ulaganje svojih sredstava u kupnju programa unapređenja procesa sve s ciljem unapređenja poslovnih performansi.

#### 3.1. TQM

Cjelovito upravljanje kvalitetom, TQM programi imaju značajan utjecaj na performanse poduzeća i to kroz pozitivne promjene usmjerene rastu zadovoljstva kupaca (Devenport, 1993; Harrington, 1995; Porter, 1993, Choi i Chan, 1997). Razvio se kao poslovna filozofija u Velikoj Britaniji kasnih 1970-ih i ranih 1980-ih. Početna ideja rođena je u radovima Jurana, Deminga i drugih znanstvenika u japanskoj industriji 1950-ih. Deming je bio odgovoran za sustavni pristup rješavanja problema kojeg je prezentirao Japancima s čuvenih 14 točaka, koje su kasnije postale baza transformacije američke industrije i signal da menadžment ima namjeru ostati u poslovanju uz osnovni cilj zaštite investitora i poslova (Whitt, C.A., Muhlemann, P., 1994). Kako bi uspješno poslovali poduzeća se okreću implementaciji TQM koncepta bez obzira kojoj gospodarskoj grani pripadali. Nedostatak TQM koncepta je njegova zahtjevnost glede vremena, težak je za implementaciju i spor u dobivanju konkretnih rezultata.

#### 3.2. BPR

Uz TQM koji je predstavljao značajni iskorak u uvođenju promjena u poslovanju poduzeća, razvio se i drugi jednako dobar program za povećanje uspješnosti poslovanja i unapređenja poslovnih procesa, riječ je o BPR konceptu. BPR koncept kreira potpuno novo organizacijsko ustrojstvo, nova radna mjesta, uloge i odgovornosti, uspostavlja hijerarhiju s manje razine i donosi drastična poboljšanja. Prošao je kroz tri faze, prva od 1990.1993. koju obilježava funkcionalna razina, druga faza od 1994. do 1996. koju je obilježio razvoj izvan funkcionalne razine kroz usmjerenje energije prema programima unapređenja unutar organizacije. Treća faza od 1996. godine koja je ilustrirana kao mehanizam koji omogućava uvođenje nove strategije poslovanja, a ne samo poboljšanje i promjenu postojeće strategije poslovanja. Moguće je izdvojiti tri temeljna stupa BPR-a i to su orijentacija na proces, provođenje radikalnih promjena i

postizanje drastičnih poboljšanja. Kako je u današnjem turbulentnom svijetu promjena stalna i zagarantirana, svako poduzeće se trudi da se prilagodi i reagira na promjenu što uspješnije kako bi ostvarilo prednost pred konkurencijom.

### 3.3. Benchmarking

Program Benchmarking, poznat još kao i proces unapređenja, utemeljen je na evoluiranju proizvoda, usluga i procesa, glavna oznaka mu je što osigurava realistične ciljeve unaprjeđenja performansi (Harrington, 1991). Postao je vrlo popularan 80-ih godina prošlog stoljeća u Japanu. To je metoda koja se temelji na usporedbi s drugim pouzetcima, isto tako pruža mogućnost učenja i promjene ponašanja. Služi za identifikaciju i ocjenu vlastitog konkurentskog položaja. Ukoliko se želi radikalno redizajnirati poslovni proces, odnosno izmijeniti ključne performanse, kao što su troškovi, kvaliteta, uslužnost i brzina, tada se koristi program BPR (Drew, 1996; Guimaraes i Bond, 1996). Uspoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, strategija i sl. s ciljem ukidanja vlastitih nedostataka i ograničenja ili njihovog uklanjanja u potpunosti. Camp (1989) i Mittelstaedt (1992) koristi koncepta benchmarkinga vide u području prepoznavanja zahtjeva potrošača, uspostave efikasnih ciljeva, razvitka pravilnih pokazatelja proizvodnosti, poboljšanju konkurentnosti i implementaciji najboljeg poslovnog procesa, dok Kozak i Rimmington (1998) tvrde kako benchmarking pridonosi spoznaji vlastitih snaga i slabosti, utvrđivanju najboljeg puta za postizanje zadovoljnog potrošača te podupiranju kontinuiranog procesa unaprjeđenja poslovnih procesa.

Navedeni koncept može doprinijeti brojnim prednostima u poslovanju poduzeća od kojih je najznačajnije unapređenje samih poslovnih procesa kroz unapređenje kvalitete proizvoda i usluga, povećanje zadovoljstva potrošača, sniženje troškova poslovanja, postizanje konkurentne prednosti, povećanje profita i unapređenje poduzeća u cjelini.

Kao što je navedeno, postoji niz programa koji se mogu primijeniti, postavlja se pitanje koji je program najbolji, najprimjenjiviji za pojedino poduzeće? Provedeno je istraživanje koje je utvrdilo da se programi unapređenja poslovnog procesa koriste u velikim hrvatskim poduzećima i to benchmarking koji je najučestaliji program unapređenja poslovnih procesa, potom se koristi TQM i najmanje velikih hrvatskih poduzeća koriste program BPR (Buble i sur., 2012).

## 4. Modeli za unaprjeđenje poslovnih procesa

### 4.1. Hype cycle

Istraživačka, konzultantska kuća Gartner koristi metodologiju hype cycle kao grafički prikaz porasta popularnosti određene tehnologije, metodološkog pristupa ili alata od same prve pojave, preko dosega maksimalne popularnosti pa do njegove zrelosti i stvarne upotrebljivosti za rješavanje praktičnih problema

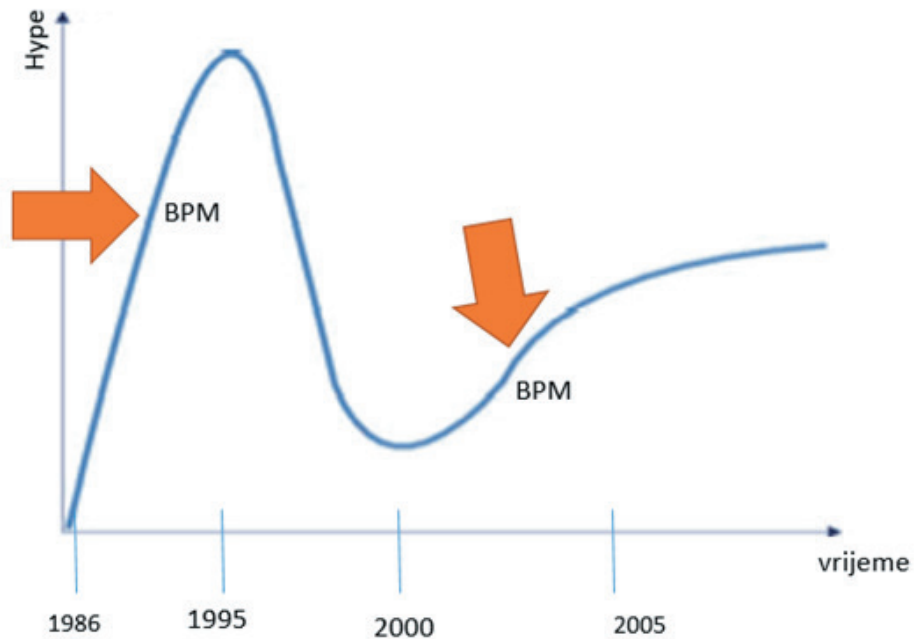
Sama metodologija Hype cycle se temelji na ideji modela zrelosti, podrazumijeva povećanje razine korištenja i kvalitete alata, koncepta i modela kroz vrijeme što bi u konačnici trebalo rezultirati unaprjeđenjem poslovnih procesa koji ima za cilj doprinijeti boljoj uspješnosti poslovanja. Međutim, kao što smo već naveli unaprjeđenje poslovnih procesa se postiže primjenom odgovarajućih programa za unapređenje poslovnih procesa. Pored svega navedenog treba istaknuti važnost **ljudskog potencijala** za unapređenje poslovnih procesa jer jedino **motivirani i educirani** zaposlenici mogu unaprijediti poslovne procese unutar organizacije.

Slika 2. Gartnerova metodologiju hype cycle



Izvor: Hype cycle, dostupno na: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>, pregledano 21.06.2019.

Slika 3. Gartner BPM hype cycle



Izvor: Hype cycle, dostupno na: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>, pregledano 21.06.2019.

## **4.2. Ljudski potencijal za unapređenje poslovnih procesa**

Ljudski resursi predstavljaju jednu od ključnih organizacijskih varijabli od kojih ovisi uspješnost djelovanja svake organizacije, a bez sumnje predstavljaju i ključni faktor za unapređenje poslovnih procesa unutar organizacije.

Promjene u okruženju imaju značajnu implikaciju na poduzeće, na njihov poslovni uspjeh, odnosno na samu održivost poslovanja. Ljudski resursi se izdvajaju kao jedan ključni resurs za ostvarenja osnovnog cilja svakog poduzeća, odnosno dugoročnu održivost. Kako bi se postiglo unapređenje poslovnih procesa, odnosno ostvarili planirani projekti, uz upotrebu pravilne informacijske tehnologije nužno je uključiti već spomenutu varijablu ljudske resurse. U cilju uspostavljanja čvrste veze između menadžmenta ljudskih resursa i sustava upravljanja cjelokupnom kvalitetom, odnosno sve u cilju zajedničkog uspostavljanja održivog konkurentskog položaja na tržištu, treba iznimno voditi brigu o specifičnostima kako upravljati ljudskim resursima, kao i o specifičnostima u upravljanju cjelokupnim poduzećem (Zairi, 1995; Milkovich i Boudreau, 1997; Brewster i sur., 2007; Schuler i Jackson, 2008).

U posljednjih dvadesetak godina teorija i praksa menadžmenta prepoznale su da uspješna realizacija unapređenja poslovnih procesa, isto kao i uspješnost poslovanja poduzeća ključno ovise o ljudima i vještinama rada s ljudima kao što su vođenje i suradnja, rad u timu, rješavanje problema, odlučivanje, rješavanje konflikata, itd. (Buble i sur., 2010). Poduzećima je postalo važno ne samo ostvariti rezultat, već i sami način koji je doveo do tog rezultata. Pažnja se pridaje ljudima koji rade na projektu, njihovim osjećajima, jer će upravo ti osjećaji i motivacija biti preneseni na uspješnost sljedećih projekata i sljedećih timova u kojima će ti ljudi raditi. Vještine timskog rada i upravljanja, vođenja i motiviranja ljudi u timovima su specifične i njih treba promovirati i unaprjeđivati.

## **4.3. Značaj motivacija zaposlenika za unapređenja poslovnih procesa**

Interes za motivaciju za rad star je koliko i sam ljudski rad, zainteresiranost za ovo područje ne opada ni danas zbog neprestane potrage za instrumentima kojima bi se postiglo poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama, te jačalo konkurentsku sposobnost i uspješnost poslovanja poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Posebna karakteristika motivacije za rad vidi se u tome što se ona u odnosu na većinu drugih proizvodnih faktora može mijenjati znatno brže i vrlo je nepredvidiva (Pavić i Galetić, 1996), iz toga razloga je najvažnije pitanje koji su to sve motivi, odnosno motivacijski faktori koji mogu utjecati na ponašanje pri radu i kakva je njihova motivacijska snaga (Pavić i Galetić, 1996). Od niza faktora koji utječu na motivaciju, većina autora je složna da su to individualne karakteristike zaposlenika, karakteristike posla te organizacijske karakteristike.

Većina istraživanja koji analiziraju motivaciju pomoću postavljanja ciljeva bila je usmjerena na individualnoj razini analize. Obzirom da kod analize projekata samo unapređenje poslovnog procesa bazirano je na timskom radu i njihovi rezultati poslovanja najčešće se utvrđuju na grupnom nivou ključan broj znanstvenih radova istražuje motivacijsku ulogu u ostvarenju ciljeva definiranih na grupnoj razini (Klein i Mulvey, 1995 i Weingart, 1992).

Specifičnosti koje se podstavljaju pred sistem nagrađivanja i stimuliranja zaposlenih na projektima unapređenja poslovnih procesa proizlaze iz specifičnosti projektnog karaktera rada, odnosno projektni način rada podrazumijeva jednokratni angažman djelatnika. Isto tako, najčešće su angažirani visokostručni kadrovi koji nose sa sobom specifične motivacijske karakteristike i zahtjeve. Sve specifičnosti s jedne strane stvaraju teškoće i ograničenja u dizajniranju sistema nagrađivanja i stimulacije, a s druge strane otvaraju određene mogućnosti za nagra-

đivanje i stimulaciju zaposlenih na projektu i to kroz primjenu nematerijalnih strategija i tehnika motivacije (vrijednosti, priznanja). Ipak, ne treba zaboraviti uz nematerijalne strategije i materijalne kompenzacije. Idealno bi bilo pokušati kombinirati elemente koji će kompenzirati vrijednosti poslova koji se obavljaju, stimulaciju za stalno stjecanje i razvijanje kompetencija, te stimulaciju za postizanje učinaka u skladu s ciljevima projekta.

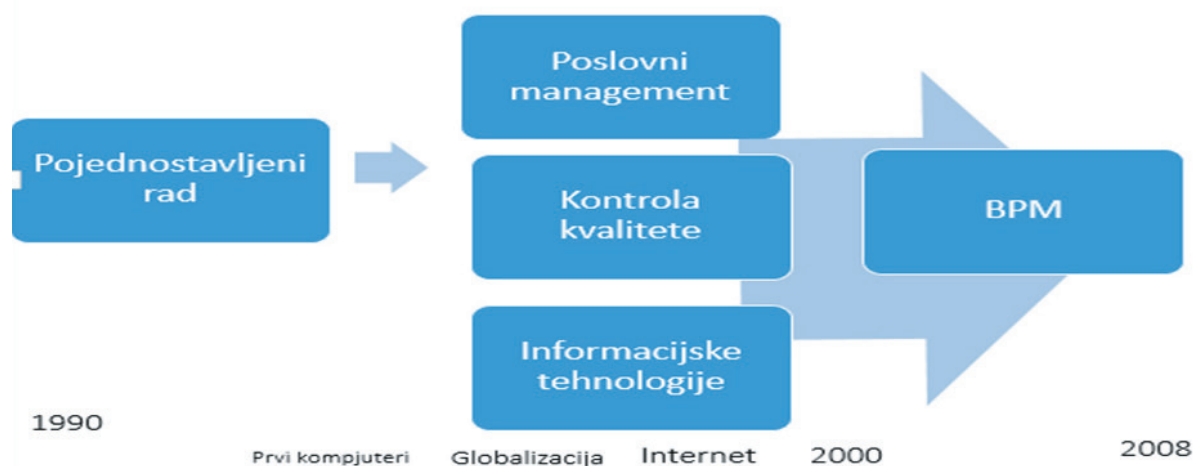
Osim motivacije usmjerenja na ostvarenje što boljih performansi, modeli nagrađivanja moraju poticati i unaprijediti kompetencije zaposlenika, odnosno unapređenje njihovih znanja, vještina i sposobnosti (Buble i sur.,2012).

#### 4.4. Značaj inovacije za unapređenja poslovnih procesa

Inovacija proizvoda označava proizvod ili uslugu koja je nova ili značajno poboljšanja s obzirom na svoje karakteristike i namjenu. To uključuje poboljšanje u tehničkim specifikacijama, sastavnicama i materijalu, ugrađenom softveru i drugim funkcionalnim karakteristikama (Buble i sur.,2012). Inovacija u samom poslovnom procesu predstavlja primjenu nove, poboljšane proizvodnje ili metode isporuke ili popratne aktivnosti vezane uz proizvode ili usluge. Najčešće je to smanjenje jediničnih troškova proizvodnje, isporuke, povećavanje kakvoće isporuke, nove ili poboljšane metode pružanja usluge, smanjenje administrativnih ili transakcijskih troškova, smanjenje troškova inputa, nove procedure obavljanja posla, nove metode za raspodjelu odgovornosti i slično.

Inovacija (nova ili unaprijeđena) mora biti nova za organizaciju, ali ne mora biti nova za sektor ili tržište. Nije presudno je li inovaciju razvila organizacija sama ili netko drugi.

Slika 4. Evolucija inovativnih rješenja za unaprijeđena poslovnih procesa



Izvor: Harmon, P.(2010). The Scope and Evolution of Business Process Management, Handbook on Business Process Management 1, Springer, 2010, str. 37-81.

## 5. Zaključak

Još se kasnih 1980-ih, odnosno ranih 1990-ih počelo naglašavati da sve suvremene organizacije, kako bi preživjele, održale se u turbulentnom i zahtjevnom poslovnom okruženju moraju biti fleksibilne, prilagodljive i brzo odgovarati na promjene u okolini.

Iako su se izazovi koje je predstavljalo tržište mijenjali (prijetnja japanske konkurencije 1980-ih, korištenje potencijala informatičke tehnologije 1990-ih, informatička kriza 2001-2003, financijska globalna ekonomska kriza) vidimo da se naglasak mora dati na fleksibilnosti poslovanja,

brzini odgovora na izazove u okruženju, smanjenje troškova i drugo. Kao odgovor na turbulentnost tržišta, odnosno na sve promjene koje su moguće na tržištu unapređenje poslovnih procesa čini se jednim od generičkih odgovora poslovne zajednice, ali također i neprofitnih organizacija (Nauheimer, 2005). Unaprjeđenje poslovnih procesa trebalo bi biti jedna od glavnih potreba svakog poduzeća koja žele biti konkurentna na tržištu, koja žele održati stečenu konkurentsku prednost jer njim se osigurava efektivnije i efikasnije poslovanje poduzeća. Jedino poduzeća koja znaju raditi bolje svoj posao mogu biti uspješna i opstati u konkurentskoj borbi. Samom unapređenju poslovnog procesa organizacije treba prići planski, smišljeno kako bi se pravovremeno djelovalo na svaku disfunkciju u poslovnom procesu.

Za poboljšati postojeći poslovni proces ponekad je potrebno potpuni redizajn postojećeg procesa. Međutim javlja se jedan poseban problem, kako izmjeriti poslovne procese i kako točno izmjeriti koliki je točan utjecaj na financijski rezultat poduzeća. Međutim, dosadašnja istraživanja su utvrdila da kod mjerenja poslovnih procesa mogu se uzeti u obzir mjerni pokazatelji rezultata koji su najčešće strateške prirode i odražavaju ključne prediktore organizacijske uspješnosti i dugoročne održivosti poslovanja, također tu su i mjerni pokazatelji procesa koji su tehničke prirode koji predviđaju elemente mjernih pokazatelja rezultata (Vukšić Bosilj, Hernaus, Kovačić, 2008). Mjerenje uspješnosti na procesnoj razini još uvijek nije dovoljno razvijeno, a postojeći pokazatelji su u pravilu financijske aktivnosti koji predstavljaju problem jer je za uspješnost poslovnih procesa potrebno imati podatke koji su kvalitativne prirode. U tom je smislu formulirano metodološko ograničenje, koje otvara prostor, potvrdu za neka buduća istraživanja.

Može se zaključiti da poslovni proces predstavlja jezgru funkcioniranja jer povezuje različite dijelove poslovnih funkcija na različitim razinama. Nesporno je potreba svakog poduzeća, jer omogućuje efektivnije i efikasnije poslovanje poduzeća. Od organizacije se traži da ispuni zahtjeve internih kupaca (zaposlenika) i eksternih kupaca, korisnika, stakeholdera pri čemu se velika očekivanja polažu u informacijsku tehnologiju (Alfirević, 1999). Međutim, kako je to prikazala praksa, samo okretanje organizacije prema informacijskim sustavima nije dovoljno jer informacijski sustavi mogu biti toliko dobri koliko su procesi koje oni podržavaju.

## LITERATURA

1. Alfirević, N. (1999a). *Organizacijsko restrukturiranje velikih hrvatskih poduzeća kroz reinženjering poslovnih procesa (magistarski rad)*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
2. Alfirević, N. (1999b). Reinženjering poslovnih procesa i strategija poduzeća, u: Tipurić, D. (ur.): *Konkurentna sposobnost poduzeća*, str. 339-357. Sinergija, Zagreb.
3. Alfirević, N., Dragičević, S. *Inženjering i upravljanje poslovnim procesima u primjeni, Suvremeno poduzetništvo*, 10 (12), str.171-177.
4. Alfirević, N., Pavić, I. i Matić, I. (2007). *Menadžment: priručnik za nastavu*, Ekonomski fakultet Split, Split.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
6. Bosilj-Vukšić, V. i Kovačić A. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima*, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb.
7. Brewster, C. i sur. (2007). *Contemporary issues in human resource management*, Oxford University Press, Oxford.
8. Brocka, B. i Brocka, M. (1992). *Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters, Working paper no.11*, Melbourne Business School, Australia.

9. Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split.
10. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb.
11. Buble, M. i sur. (2010). *Utjecaj organizacijskihvarijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa*, Ekonomski Fakultet Split, Split.
12. Buble, M. i sur. (2012). *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa – Empirijsko istraživanje*, Ekonomski Fakultet Split, Split.
13. Burlton, R.T. (2001). *Business Process Management: Profiting from Process*, Sams, Indianapolis.
14. Camp, C. R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
15. Camp, C.R. (1989). *The Search for Industry of Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
16. Choi, C.E i Chan, S.L. (1997). *Business process re-engineering: evocation, elucidation, and exploration*, *Business Process Management Journal*, 3(1), str. 39-63.
17. Cousins, P.D. i Menguc, B. (2006). *The implications of socialization and integration in supply chain management*, *Journal of Operations Management*, 24 (1), str. 604-620.
18. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
19. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*, 2nd ed., MIT, Cambridge.
20. Drew, S. (1996). *Accelerating change: financial industry experiences with BPR*, *International Journal of Bank Marketing*, 14(6), str. 23-35.
21. Drljača, M. (2005). *Prodaja kao proces*, Zračna luka Zagreb, Zagreb.
22. Guimaraes, T. i Bond, W. (1996). *Empirically assessing the impact of BPR on manufacturing firms*, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), str. 5-28.
23. Guster, D. i Brown, C.G. (2012). *The Application of Business Intelligence to Higher Education: Technical and Managerial Perspectives*, *Journal of Information Technology Management*, 23(2),str. 42-62.
24. Hammer, M. i Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
25. Harmon, P.(2010). *The Scope and Evolution of Business Process Management*, *Handbook on Business Process Management*,1, str. 37-81.
26. Harrington, H. J. (1995). *Continuous versus breakthrough improvement: finding the right answer*, *Business Process Re-engineering and Management Journal*, 1(3), str.31-49.
27. Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill Inc., New York.
28. Hunt, V.D. (1996). *Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes*, John Wiley and Sons Inc., New York.
29. Istrat, V. (2014). Pristupni rad doktorske disertacije, *Unapređenje modela poslovnog odlučivanja sistemom asocijativnih pravila*.
30. Keen, P. i Knapp, E. M. (1996). *Every Mangers Guide to Business Processes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
31. Klein, H. J. i Mulvey, P.W. (1995). *Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, str.44-53.
32. Kozak, M. i Rimmington, M. (1998). *Benchmarking, Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), str. 10-23.
33. Lazibat T. (2008). *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga, Zagreb.



34. Lee, R.G. i Dale, B.G. (1998). *Business process management: a review and evaluation*, Manchester School of Management, UMIST, Manchester, UK.
35. Markić, B. i Tomić, D. (2006). *Modeliranje poslovnih procesa*, Ekonomski fakultet sveučilišta u Mostaru, Mostar.
36. Martinez Sanchez, A., Perez Perez, M., De Luis Carnicer, P. i Jose Vela Jimenez, M. (2007). *Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance*, *Personnel Review*, 36 (1), str. 42-64.
37. Milkovich, G.T. i Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*, Mc-Graw-Hill, Boston, Massachusetts.
38. Mittelstead, R. E. (1992). *Benchmarking: How to Learn from Best - In- Class Practices*, *National Productivity Review*, 1(3), str. 13-23.
39. Nauheimer, H. (2005). *Taking Stock: A Survey on the Practice and Future of Change Management*, *Change Management Toolbox/Change Facilitatuib Inc.*, Bratislava/Berlin.
40. Ould, A. M. (1995). *Business Processes Modelling and Analysis for Re-engineering and Improvement*, John Wiley & Sons, Chichester, England.
41. Pavić, I. i Galetić, L.(1996). *Upravljanje plaćama*, RRiF, Zagreb.
42. Porter, A. M. (1993). *Baldrige winners discuss continuous improvement path*, *Purchasing*, 114(1), str.55-58.
43. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The free press, New York.
44. Reijers, H.A. (2006). *Implementing BPM systems: the role of process orientation*, *Business Process Management Journal*, 12 (4), str. 389-409.
45. Schuler, R. S. i Jachson, S.E. (2008). *Strategic Human Resource management*, Blackwell Publishing, Malden.
46. Vukušić-Bosilj, V., Hernaus, T. i Kovačić, A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima, Organizacijski i informacijski pristup*, Školska knjiga, Zagreb.
47. Weingart, L. R. (1992). *Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance*, *Journal of Applied Psychology*, 77(1), str. 682-693.
48. Wienclaw, L. (2008). *Operations and Business Process Management, Research Starters – Business*, Great Neck Publishing, Ipswich.
49. Witt, C.A. and Muhlemann, A.P. (1994), "The implementation of total quality management in tourism: some guidelines", *Tourism Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 416-424.
50. Zairi, M. (1996). *What's in the basket? A survey on integrated management through BPR and TQM*, *The TQM Magazine*, 8(6), str. 58-65.
51. Zairi, M., Sinclair, D. (1995). *Business process reengineering and process management. Management Decision*, 33(3), str. 3-16.

Summary

**IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN FUNCTION OF STRENGTHENING THE ENTERPRISE MARKET POSITION**

*Turbulent business environment and competitive pressures led to the need to improve business processes in the enterprises. The focus of observation is no longer the organizational structure than on the organization of business processes, therefore the innovative processes lead to added value for the enterprise. Enterprises that implement efficient and innovative business processes are successful as they reduce business costs, increase efficiency and competitiveness. The change of business processes in all parts of the company improves the business results and strengthens the competitive position on the market. Product innovation, business processes and efficiently formed organizational structure are key of the success of the company. Business process development is achieved through the application of appropriate business process improvement programs. In addition, the importance of human potential for business process enhancement should be emphasized as only motivated and educated employees can improve business processes within the organization.*

**Ključne riječi:** *business processes, improvement of business processes, business process improvement programs.*

# Menadžment sjajnih doživljaja „od Knina do Skradina“

Dino Slavica<sup>1</sup>, Ivka Talić<sup>2</sup>, Željko Bulat<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Javna ustanova „Nacionalni park Krka“ Trg Ivana Pavla II br.5, 22000 Šibenik, Hrvatska, (dinoslavica7@gmail.com),

<sup>2</sup>Javna ustanova „Nacionalni park Krka“ Trg Ivana Pavla II br.5, 22000 Šibenik, Hrvatska (talici1@hotmail.com),

<sup>3</sup>Bože Peričića 34,22 000 Šibenik, Hrvatska (bulat.zeljko@gmail.com).

UDK 005.32(497.5)

U povijesti turizma nikada nije bilo lakše proizvoditi, ali i nikada teže proizvedeno prodavati. Zato je danas pravo pitanje: što, kako, kada i gdje turistima stvarno nuditi, po kojoj cijeni, kako im prodavati, kako ih informirati, kakve odnose i procese uspostavljati i razvijati, što i koliko brzo inovirati, te kako goste nadahnuti i oduševiti da bi postali i ostali lojalni gosti – partneri. Kako sve to postići „Od Knina do Skradina“ bez stvaranja osobito privlačnoga, dojmljivoga i vrijednog identiteta, jedinstvenog brenda, virtualno i stvarno? Dostignuća psihologije, sociologije i socijalne psihologije bitno mijenjaju spoznaju o intuitivnim (emocionalnim) i racionalnim (svjesnim) osobinama ljudi, koji postaju sve samostalnijim individuama, i žene i muškarci. Racionalni čovjek je oduvijek u sukobu s emocionalnim, brzo misleći sa sporo mislećim, pamteći s doživljajnim. Ne zadovoljavamo se više, kao proizvođači i potrošači, u proizvodnji i potrošnji, samo dobrim, očekujemo i tražimo više, ljubaznije odnose, sjajnije, izvrsne doživljaje. Izvrsnost započinje zanosom – oduševljenjem, ushićenjem, entuzijazmom, više osjetilnom ljubaznošću. Zbog toga je u svijetu, koji se brzo mijenja izvan nas i u nama, nužno svjesno i ljubazno graditi nove ljubazne odnose u ekonomiji doživljaja „Od Knina do Skradina“. Suvremeni menadžment „Od Knina do Skradina“ treba u novom digitalnom dobu obavljati brojne funkcije, Te da za to ima potrebna znanja, tehnološke i komunikacijske vještine, da ima i razvija osjećaje ljudskosti i svrhe, da dijeli i prihvaća ljubaznost, koja čini život smislenijim, individualno i društveno zdravijim, da istodobno potiče na kreativnost, i goste i domaćine.

Ključne riječi: *menadžment, ljubaznost, brendiranje*

## 1. Uvod

Kupac, gost, „njegovu božanstvo“, jedinstveno je tijelo, racija, emocija i duha, danas je obrazovaniji, informiraniji, materijalno bogatiji i pokretljiviji nego ikad u povijesti. Zadovoljavanje njegovih potreba, želja, motiva i očekivanja, komuniciranih osjetilima vida, sluha, mirisa, okusa i opipa, te emocionalno, u globalnoj utakmici, postaje najvećim izazovom menadžmenta destinacije „Od Knina do Skradina“. Središnji problem, s kojim se danas biznis suočava, nije nestašica dobara, nego nestašica potrošača.

Globalna utakmica prisiljava menadžere svih turističkih tvrtki i svih destinacija da splet ove svoje ponude proizvoda, usluga, atrakcija i događanja, te cijene, prodaju, promociju, odnose, procese i progres kvantitativno, kvalitativno, emocionalno i intelektualno neprekidno inoviraju, da sve brže kreativno reagiraju, mijenjaju, obnavljaju, usklađuju, preobražavaju i prilagođavaju promjene bilo koje vrste u okolini.

Kako će destinacija „Od Knina do Skradina“ odgovoriti tržišnom izazovu 21. stoljeća, da svojim prirodnim i kulturnim, atrakcijama i manifestacijama, istinski postane „industrijom“ gostoprimstva i kulturom ljubaznosti, gostoljublja, bliskosti s gostima? Što će u tom cilju „danas i

sutra" stvarno raditi? Kako će u svojoj ponudi izgraditi prijateljstvo, gostinske veze i odnose koji utječu na sjajne osjećaje i gostiju i domaćina? Kako će destinacija „Od Knina do Skradina" svojoj ponudi zaista „utisnuti dušu", ugraditi ljubaznost 21. stoljeća i ostvariti dodanu vrijednost – jedinstvene duševne „dodatke" proizvodima, uslugama, atrakcijama, događanjima, odnosima, procesima, inovacijama?

Blizu dvije milijarde turista danas putuje našim planetom. Na pragu trećeg milenija svi putnici i turisti postali su providniji, razumljiviji, prihvatljiviji, internetom umreženi i globalno povezani, ali su i probirljiviji. Izazovi su to i za sve ponuđače i sve sudionike turističke ponude, za pojedince, poduzetnike, menadžere, kreativce, tvrtke, institucije, i dr. organizacije destinacije „Od Knina do Skradina", da svojim atrakcijama prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine, te gostinskom kulturom, posjetiteljima jedinstveno i vremenski neponovljivo omogućue doživljaje za pamćenje.

Živimo u vremenu osobito brzih promjena i novih načina umrežavanja svega oko nas. A, kakva nam je budućnost? „Prvo lice budućnosti, kaže P. Dixon, jest BRZINA: brzina će biti sve" (Dixon, 2011, 23). Pod utjecajem brzine primjena novih tehnologija, izgradnje novih institucija i prihvaćanja novih vrijednosti u novom mileniju društvo se iz osnova promijenilo. Traži se izvrsnost – vrhunska kvaliteta, oduševljenje doživljajima gostiju. Zato ljudi, *pravi* ljudi, u turizmu predstavljaju najveću vrijednost.

Informacijski bum, pad nataliteta i sklopljenih brakova, opadanje udjela mlađih u ukupnoj populaciji, smanjenje proizvodnje materijalnih proizvoda u razvijenim zemljama, gubitak tradicionalnih i pojava novih zanimanja, kreiranje novih proizvoda i novih radnih mjesta, novih oblika organiziranja, stvaranje novog povjerenja/nepovjerenja, predstavljaju glavne probleme, ali i prilike s kojima se susreću, i susretat će se svi menadžeri, i menadžeri „Od Knina do Skradina" u 21. stoljeću.

## 2. Zašto bi gosti u 21. stoljeću izabrali destinaciju „Od Knina do Skradina"?

Najvažnija osnova suvremenog poslovanja je u zadovoljavanju potreba, želja i očekivanja svojih gostiju, kupaca. Ako nema gostiju, kupaca, svaka gospodarska aktivnost je promašena, a organizacija je bez svrhe i smisla. Kako kaže Peters T., „Kupci nisu smetnja ili gnjavaža. Oni su moj kruh" (Peters, 2008, 177). Zato je važna bliskost sa svojim kupcima, gostima, a uspjeh poslovanja temelji se na prodaji i marketingu.

Pred destinacijskim menadžmentom su brojna pitanja. Kako živimo, radimo, proizvodimo, prodajemo, kupujemo, komuniciramo, putujemo, ljetujemo, zimusujemo? Kako se odmaramo, zabavljamo, liječimo? Zašto nam odmori postaju sve kraći, ali i češći i svrhovitiji? Znamo li pravu istinu o tome zašto nešto kupujemo? Što je doista odlučujuće u našem izboru jednog a ne drugog proizvoda-usluge? Što je to za čim više čeznemo, žudimo, žeđamo? Što ćemo prije kupiti: poznati brend ili „goli" proizvod? „Što zaista pokreće naše ponašanje, naše mišljenje i naše odluke...?" (Lindstrom, 2012, 166). Što to stvarno privlači našu pozornost i navodi nas na kupnju? Kako ispuniti sve veća očekivanja kupaca, potrošača, gostiju, zaposlenika, vlasnika, partnera, društva? Kako ostvariti opstanak, napredak, uspjeh na sve složenijim, nesigurnijim, sve više natjecateljskim tržištima, a koja se uz to sve brže mijenjaju?

Što destinacija „Od Knina do Skradina" u 21. stoljeću zaista nudi, a što gosti stvarno očekuju? Što pokreće potencijalne goste da posjete baš Šibensko-kninsku destinaciju, a ne na primjer Zadarsku? Što i zašto doista utječe upravo na takvu, a ne drugačiju odluku naših gostiju? Postoji li tajni dijalog između onoga što oni stvarno kupuju i onoga što stvarno jesu? „Kupuju

li stvarno i svjesno za sebe, ili sebe" (Walker, 2009, 10)? Walker tvrdi da mi u stvari kupujemo „sebe“, dajući i naslov svojoj knjizi: „*Kupujem se*“.

Marketing kao izum dvadesetog stoljeća, zasnovan na filozofiji zadovoljnog, oduševljenog kupca, potrošača, gosta, predstavlja plemenitu djelatnost i nužno „zlo“ za primjenu u dva-desetprvom stoljeću. Marketinški stručnjaci su interdisciplinarnim pristupom čovjeku, kao jedinstvu tijela, racija, emocija i duha, čitavo dvadeseto stoljeće ‘tapkali u mraku’ i tražili odgovore na ista pitanja: što stvarno utječe na naše mišljenje, ponašanje, odlučivanje, kupovanje, na naš način života? Martin Lindstrom, jedan od najcjenjenijih svjetskih marketinških gurua tvrdi da “Sve do danas marketinški stručnjaci i oglašivači zapravo nisu znali što pokreće naše ponašanje te su se morali oslanjati na sreću, slučajnosti i beskonačno ponavljanje istih trikova” (Lindstrom, 2009, 167).

Prodavati danas, kada proizvodi postaju sve sličniji i kada informacijska tehnologija tržište čini sve transparentnijim, prije svega, znači uspostaviti više nego vrlo dobar – osobit odnos sa svojim gostom. U turizmu to znači “biti uvijek pri ruci” i pomagati gostima u rješavanju njihovih problema i zahtjeva na osobit način. Kako? Najbolje je kupce, goste prihvatiti kao partnere, drage i simpatične ljude, u kreiranju ponude za zadovoljavanje njihovih želja, potreba i očekivanja.

Ljudima, ljudskim mozgom, dominiraju nesvjesni, automatizirani, brzi postupci, a ne svjesni, spori. Stoga, „Svi mi iskazujemo ponašanje za koje nemamo logično ili jasno objašnjenje” (Lindstrom, 2009, 27). Jer, „Velik dio onoga što se događa u mozgu je emocionalne, a ne kognitivne (svjesne) prirode” (Lindstrom, 2009, 35). Pri natezanju između racionalnog i emocionalnog dijela mozga, u djeliću sekunde neodlučnosti, emocije nadvladavaju i pobjeđuju raciju. I eto, gosti su emocionalno odabrali, dolaze u Šibensko-kninsku, a ne na primjer Zadarsku destinaciju.

Aktivan odmor, pažnja domaćina, puno slobodnog vremena i još više očuvanoga i atraktivnog prostora „Od Knina do Skradina”, omogućava gostima bogatstvo doživljaja, svrhu nezaboravnog putovanja i odmora u očuvanoj prirodi. Radi toga je nužno usmjeravati i razvijati čitav destinacijski sustav, sustav izravne i neizravne turističke ponude: atraktivne prirode, materijalne i duhovne kulture, te gostinskih sadržaja (smještaja, prehrane, zabave, prometnica i dr.). A, pravi sjaj doživljaja za goste je bogatstvo domaćinskih odnosa, srdačnog gostoprimitstva i gostoljublja, ugodnih emocija, svega za pamćenje i pričanje.

Za privlačnost i snagu doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina”, važna je čitava „scena” – atraktivna priroda NP Krka, materijalna, nematerijalna i duhovna ponuda, radi zadovoljenja svih osjetila (‘ljepota’ za oči, uši, prste, nos i grlo) i emocija. Najvažnija je ostvarena vrijednost doživljaja, viši stupanj zadovoljstva – oduševljenja zaposlenika, građana i gostiju „Od Knina do Skradina”. Cilj je ostvariti što veći ugled, *vrijednost – brend* destinacije „Od Knina do Skradina”, njegovu emocionalnu i duhovnu snagu, izazvati žar - „*zrcaljenje pozitivnih neurona*” (Fisk, 2009, 17), kod gostiju i građana, ponuđača i korisnika.

Ideal je svih ljudi, i gostiju i građana, destinacije „Od Knina do Skradina”, živjeti bogatiji i smisleniji život poviješću, sadašnjošću i budućnošću.

Za osobitu vrijednost doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina”, za njen ugled -brend gosti su spremni duže čekati, dalje putovati i platiti više. Uopće, brendovi su danas postali dio svakodnevnog fizičke i virtualne stvarnosti, kulture življenja, kreativnoga znanstvenog i umjetničkog stvaranja, privređivanja i komuniciranja, jakog utjecaja, poticaja, statusa, društvene vrijednosti. Suvremeni čovjek, kao dio “brendiranog svijeta” i sam se “brendira”. Svojom lojalnošću brendu - destinaciji „Od Knina do Skradina”, domaćini i gosti postaju bit njene vrijednosti.

### 3. Destinacijska mreža „Od Knina do Skradina“

Destinacije, i od „Od Knina do Skradina“, predstavljaju složene sustave zajedničkog prostora, infrastrukture, prirodnoga i kulturno-povijesnog nasljeđa, domaćina, gostiju, partnera, mreže različitih javnih i privatnih, profitnih i neprofitnih organizacija i tvrtki sa zajedničkim, ali i posebnim, interesima za razvijanje osobitoga „obiteljskog“ ugleda, prestižnog statusa – brenda destinacije. Brend „Od Knina do Skradina“ za svakog je sudionika destinacijske mreže ono što je reputacija (ugled) za osobu.

Slika 1. Destinacijska mreža „Od Knina do Skradina“



Izvor: vlastita kreacija

U centru destinacijske mreže „Od Knina do Skradina“ su gosti, koje sudionici destinacijske ponude mogu osvojiti i zadržati svojim bogatstvom ponude – prirodom, materijalnom i duhovnom kulturom, ugostiteljstvom i trgovinom, gostoprimstvom i gostoljubljem, svojim proizvodima, uslugama, atrakcijama, događanjima, cijenama, prodajom i distribucijom, promocijom, odnosima, procesima i progresom. Menadžment „Od Knina do Skradina“ ovdje igra važnu ulogu u: 1.) kreiranju bogatstva ponude i održavanju konkurentske prednosti destinacije i 2.) pomaganju pojedinačnim ponuđačima u kreiranju privlačne ponude i održavanju njihove konkurentske prednosti kroz: a) razvijanje njihove ponude proizvoda, usluga, atrakcija, događanja i novih odnosa, b) osvajanje novih tržišnih segmenata, te c) kroz smanjenje sezonalnosti i širenje turizma na 365 dana.

Destinacije su u prošlosti pobjeđivale, osvajale i zadržavale goste uz pomoć superiorne efikasnosti i kvalitete. Danas moraju pobjeđivati pomoću kreativnosti. Ne može se pobijediti uz pomoć *bolje jednakosti*; pobjeđuje se *jedinstvenošću*. Stoga svi sudionici destinacije „Od Knina do Skradina“, domaćini u turizmu, trebaju shvatiti da je danas, u globalnoj „utakmici“, svaki gost jedinstven, da ima osobne potrebe, želje, motive i očekivanja, daje intelektualno, emocionalno i duhovno inteligentna osoba, daje važan „kao kralj“, da komunikaciju, kreativnija i konkurentnija rješenja, koja će gosta, ne samo zadovoljiti, već oduševiti, usrećiti – učiniti ga brendom, koji se zato „kupuje“.

Destinacija „Od Knina do Skradina“, kao brend, sve više mora komunicirati strast u srcu svojih gostiju, radi jasnijeg identiteta, boljeg imidža, moćnijeg „magneta“ za privlačenje i zadržavanja gostiju, te vrijednosti brenda. Turističke destinacije koje su uspjele u komuniciranju uložile su u komuniciranje emocionalne napore u svoju jedinstvenost, identitet, imidž svog brenda. Hladno-racionalnim komuniciranjem najbolje se „može se parirati s emocionalnošću, da gost osjeti nešto drugo, da mu se približiš...” (Pavlek, 2003, 121).

„Svrha poslovanja nije u obavljanju prodaje, već u privlačenju zadovoljnih kupaca” (gostiju) (Drucker, 1995, 41). Danas poznatim proizvodima, gradovima, destinacijama – brendovima je u mnogo čemu poraslo značenje u društvu kako lokalno, tako i regionalno i globalno. Brendovi „ne predstavljaju više svoj imidž – brendovi su i naš imidž (doživljaj, osjećaj, izgled, predodžba nečega ili nekoga – P.G.)” (Olins, 2008, 15). Među poznatim brendovima čovjek osjeća sigurnost, bliskost, pouzdanje, snagu, uzvišenje, status, ... Sve su to razlozi zašto je od destinacije „Od Knina do Skradina” važno stvarati destinacijski brend.

U svijetu neizvjesnosti, otuđenosti, sve većeg stresa, za ljude s emocijama, emocijama koje stvarno ljudima sve više vladaju, brendovi im, uz sigurnost i garanciju, pružaju identifikaciju i diferencijaciju, osobni identitet. Kuća u elitnom naselju, ljetovanje u Dubrovniku, garderoba iz pariških butika, čuveni vina, i dr., čovjeku pružaju materijalni status, pripadnost društvenom i kulturološkom sloju kojem želi pripadati, kakav identitet želi graditi. Važno je da se taj osjećaj vrijednosti brenda pruža posjetiteljima, gostima destinacije „Od Knina do Skradina”.

„Predodžbe koje imaju potencijalni turisti izuzetno su važne u procesu odabira turističkih destinacija...” (Pike, 2010, 251). Kreiranjem i stvaranjem destinacijskih brendova moguće je graditi te predodžbe – ugodne „slike” očekivanih doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina” prije samog posjeta. U poželjnoj turističkoj ponudi uvijek trebaju dominirati ljubaznost i gostoprimitstvo, gostinske usluge s *empatijom*. I destinacija „Od Knina do Skradina” najbolje se može natjecati doživljajima – „živim slikama”, ljubaznih domaćina, sjajne prirode i materijalne kulture. Jedinstvena je to „vrijednost” koja ovoj destinaciji pruža rijetke koristi i time je čine atraktivnom, prepoznatljivom, globalno privlačnom – jedinstvenim brendom.

U budućnosti destinaciji „Od Knina do Skradina” treba omogućiti da se u njoj odvija intenzivan gospodarski, kulturni, zabavni, sportski i drugi skladni domaćinsko-gostinski život, „svijet u kojem je stvaralački duh živ, u kojem je život avantura puna užitaka i nade...” (Horvat, 1984, 430).

#### **4. Menadžment destinacije „Od Knina do Skradina” u kulturi „sporih” promjena**

Promjene tehnologija, institucija i vrijednosti uzrokovale su stvaranje novog društva i glavni su razlozi problema, najvećih prijetnji i najvećih izazova, i prilika, svake organizacije (profitne i neprofitne, velike i male) i njenog menadžmenta u novom mileniju. Sposoban – inteligentan, maštovit, kreativan i poslovno praktičan menadžment prihvaća realnost novog društva koje se rađa na promjenama. Genijalci, „sposobnjakovići”, menadžeri „Od Knina do Skradina” upravo će u tome vidjeti prave prigode za izgradnju svoje politike i strategije, budućnost napretka, razvoja i opstanka svoje destinacije.

Brojne organizacije postaju žrtve brzih društvenih promjena, ali pravi razlog njihova neuspjeha je u nesposobnosti njihovih menadžera, jer postaju „žrtve menadžmenta slijepog za budućnost, ... jednostavno se zapuste i odumru” (Dixson, 2011, 30).

Koliko su menadžeri, i ljudi uopće, spremni na uspone i padove – uspjehe i neuspjehe, na promjene, na gospodarske i društvene krize? Zašto brojni menadžeri, a i drugi stručnjaci i poslovni ljudi, imaju znanje o promjenama i gospodarskim trendovima, o potrebi promjene

ciljeva, politike, strategije i taktike poslovanja, promjeni strukture svojih organizacija, a istodobno malo ili ništa ne poduzimaju? Imaju razumijevanje, a ne akciju. Je li ovdje u pitanju ljudska „inercija“, o kojoj Drucker, navodi primjer jednog američkog menadžera: „Naravno, ovo sam sve vrijeme znao. Zašto po tome nisam postupao?“ (Drucker, 1995, 7).

Najteži problem suvremenog menadžmenta, i menadžmenta destinacije „Od Knina do Skradina“, je nedostatak pravih inovativnih ideja. Kako do pravih, boljih, konkurentnih ideja kada uvijek netko i negdje ima bolje ideje? U „igri“ promjena, koje nosi proces evolucije, „opstaju samo oni koji su se znali prilagoditi“ (Županov, 2004, 14). Nadu u napredak i opstanak imaju oni pojedinci, skupine, poduzeća, društva, države koje će se znati, umjeti, moći i htjeti prilagođavati evolutivnim promjenama nasuprot snažnom „zakonu inercije“, po kojem se promjene najčešće dočekuju sa sumnjom, ljutnjom, otporom, pa i sabotажom.

Prošle su generacije živjele na akumuliranom znanju koje su baštinili od predaka. Uspješan je bio onaj tko je mogao dobro memorirati to znanje. Sada se mora znati upotrijebiti to znanje, biti dosjetljiv, znati, umjeti, moći i htjeti poduprijeti nove ideje i kreativno ih staviti u praktičan život.

U čemu je tajna uspješnih menadžera, uspješnih poslovnih ljudi uopće i posebno destinacije „Od Knina do Skradina“? Vrlo vjerojatno u obuzdavanju *moći neuspjeha*, u emocionalnoj, intelektualnoj, duhovnoj snazi da se nose sa svim životnim teškoćama: u praćenju, uvažavanju i prihvaćanju gospodarskih i društvenih trendova - sve složenijih tržišta, sve bržih promjena, sve moćnijih kupaca.

Ljudi su nepredvidljivi i željni priznanja osobnosti uz nešto malo drukčije, jedinstvenije proizvode i usluge, i komunikacije. „Prava vještina sjajnog usluživanja sposobnost je osjećanja toga“ (Fisk, 2011, 241). Složenost suvremenog života i sve brže promjene izazov su za menadžere destinacije „Od Knina do Skradina“ u 21. stoljeću. „Ništa nije sigurno; u svemu postoji stanovit stupanj dvojbenosti. ... sve je povezano sa svim drugim na neki način“ (Fisk, 2011, 28). Uvijek i u svemu složenost problema zahtijeva i složena rješenja, a ona iziskuju inteligenciju – intelektualnu, emocionalnu, socijalnu i duhovnu inteligenciju. Odgovor na izazove konkurencije i digitalne tehnologije iz svih dijelova svijeta, bez kreativnih i inovativnih, organiziranih, inteligentnih, maštovitih i motiviranih menadžera i zaposlenika, uključenih u stalno učenje i disciplinirano djelovanje gotovo je nemoguće. Nedostatak nesebičnosti, inteligencije i motivacije menadžera, zaposlenika i stanovnika „Od Knina do Skradina“ uvijek će stvarati probleme destinaciji i njenim organizacijama.

## 5. Izazovi menadžmenta „Od Knina do Skradina“ u 21. stoljeću

Za uspjeh tvrtki i destinacija odlučujuće je tržište, a za uspjeh menadžera i zaposlenika najvažnija je *empatija* za goste. Ako se želi postati vrhunskim menadžerom, u prvom redu mora se postići da zaposlenici daju svoj maksimum. Trud je jedna od onih vrijednosti koje životu daju smisao. Ulagati napor znači da nam je stalo do nečega, da nam je to važno i da smo voljni potruditi se oko gostiju. Treba voljeti komunicirati i živjeti uslugu s gostima. Naime, ako se ne vole gosti, bolje je ne započinjati posao u turizmu.

Za ugostitelje poučno je govorio Howard Shultz, direktor marketinga Starbucksa: „Mi nemamo patent ni na što što radimo i sve što radimo može kopirati bilo tko drugi... ali ne možete kopirati dušu i srce tvrtke, uspjeh Starbucksa. Nju stvaraju ljudi. Ljudi koji znaju što rade, zašto omogućuju svakom gostu posebno iskustvo i kako to iskustvo mogu pretvoriti u njihovo treće mjesto“ (Fisk, 2011, 47).

Starbucks je postao vodeći svjetski brend među barovima. On je mnogo radio i uradio na edukaciji, zabavi, nadahnuću, doživljajima s oduševljenjem svojih gostiju. Svega toga nikad nije dosta zaposlenicima i gostima Starbucksa.



Za menadžment koji se bavi brendiranjem od presudnog značenja je da spozna i prihvati novu paradigmu, da informacije, slike, zvukovi, mirisi, okusi, opipi – poruke, koje dopiru do emocionalnog uma gostiju, predstavljaju ključ za stvaranje brenda. Stvaranje brenda mjesta, gradova, destinacija, i destinacije „Od Knina do Skradina“, u kojoj veličanstveni slapovi, kanjon, zvukovi – melodije slapova, cvrkuti ptica, jeka kanjona Krke, pjesma prirode, trgovci gradova, crkve, tvrđave, muzeji, hoteli, restorani, trgovine i drugo nisu samo očuvana priroda, gromade kamena, ljepota prirode, slike krajolika, zelenilo drveća, nego i pruženi ugođaji domaćina, njihovih priča, srdačnih dočeka i ispraćaja, druženja za pamćenje, odnosno svi spletovi punih osjetilnih i emocionalnih doživljaja.

Za privlačnost i snagu doživljaja destinacije - brenda „Od Knina do Skradina“ važna je čitava „scena“ – „pozornica“, ali i uređeno „gledalište“, materijalna, nematerijalna i duhovna ponuda, radi zadovoljenja svih osjetila, „ljepote“ za oči, uši, prste, nos i grlo i emocije. Najvažnija je ostvarena vrijednost doživljaja, stupanj zadovoljstva, razina oduševljenja gostiju.

Brendiranje, stvaranje brenda destinacije ima za cilj: *ostvariti ugled – brend* proizvoda, usluge, atrakcije događanja, odnosa, tvrtki, sela i gradova, Krke, destinacije „Od Knina do Skradina“. Brendovi uspijevaju zato što imaju *emocionalnu i duhovnu* snagu, što izazivaju opsjednutost i napetost – *zrcaljenje* pozitivnih neurona kod gostiju i građana – partnera destinacije „Od Knina do Skradina“. „Možemo koliko god hoćemo izjavljivati da smo otporni na brendove, no naše ponašanje priča drugu priču“ (Walker, 2009, 19).

Svi pravi vođe moraju prihvatiti i djelovati u skladu da je vođenje služenje drugima. Većina ljudi ne shvaća da dobri odnosi u timu donose bolje financijske rezultate. Stoga nam odnosi moraju biti jednako važni kao i rezultati. Vođenje na višoj razini uključuje i rezultate i odnose. Ljudi s integritetom prepoznaju se po čestitosti, nemaju se zašto skrivati i nemaju se čega bojati, a životi su im otvorene knjige. Ustaljeno mišljenje: „Ljudi su naše najveće bogatstvo nije točna, kako kaže Colins, nisu ljudi naše najveće bogatstvo nego su to pravi ljudi“ (Colins, 2007, 76).

Za uspjeh organizacija „Od Knina do Skradina“ nije dovoljno imati najbolje sustave informiranja, digitalnu tehnologiju, organizacijske strukture, strategijske i operativne planove, pravilnike, ako ih se nitko ili samo neki pridržavaju, ako vodstvo funkcionira još uvijek po starom strogo hijerarhijskom načelu odozgo prema dolje.

Nema uspješne tvrtke i destinacije bez inteligentnog i maštovitog, analitički kreativnog i praktično sposobnog vodstva, koje je u službi svojim kupcima, gostima, zaposlenicima i zajednici. Stoga menadžeri destinacije „Od Knina do Skradina“, prema svakom zaposleniku destinacije nužno moraju graditi veze s osjećajem empatije, ophoditi se s dostojanstvom, (vrlinom koja budi poštovanje, čast, ukus, mjeru, način odnosa,...), graditi i održavati otvorenu i iskrenu atmosferu koja razvija ugodne osjećaje jedinstva, a oslobađa kreativne sposobnosti svih. „Ključ je, kako kaže J. Welch, stvoriti viziju i skloniti se s puta. Najbolji vođe potiču i šire zanos; oni ne zapadaju u autokratsko ponašanje i bdijenje nad radnicima radi učinkovitosti“ (Krames, Welch, 2002, 123).

Slika 2. Koncepti prošlog, sadašnjeg i budućeg vodstva



Izvor: vlastita kreacija

Poruka je za menadžere destinacije „Od Knina do Skradina“: motivirajte i hrabrite svoje suradnike, zaposlenike, goste, građane u rješavanju problema, podupirući njihov san. Budite pravi vođa – lider „onako kako proizlazi iz kulture same organizacije“ (Drucker, 1995, 174) kreativne demokratske organizacije „okruglog stola“. Najveća pogriješka koju menadžeri i drugi stručnjaci prave u poslovanju, i u životu, je neprestani strah da će uvođenjem promjene pogriješiti. Tada najvrjednija imovina organizacije: znanje, umijeće, sposobnosti i talent zaposlenika ostaje neiskorištena, i taj „novi kapital“ postaje neproduktivan.

Promjene su stvarnost, objektivna i vjekovna nužnost svijeta. Ljudi se opiru promjenama, jer promjene ugrožavaju postojeće obrasce ponašanja. Za one koji nisu spremni na promjene, na prihvaćanje i upravljanje promjenama, propast je pitanje dana.

## 6. Menadžment od sjajnih melodija slapova do brendova „Od Knina do Skradina“

U dodiru sa zaštićenom prirodom, sa živopisnim kanjonom i sa sedam slapova NP Krke, „Od Knina do Skradina“ nalaze se desetine i stotine kilometara različitih pješačkih i biciklističkih staza, s vidikovcima, promatračnicama, „slušaonicama“ i „pozornicama“. Sve to menadžment može kreativno unaprijediti, inovirati, još bolje, učiniti još sjajnijim „umjetničke“ doživljaje duginih boja i „melodija“ svih sedam Krkinih slapova.

Slika 3. Dugine boja iznad slapova Krke



Izvor: vlastite fotografije

Za svakog čovjeka i menadžera važna je spoznaja o racionalnoj i emocionalnoj inteligenciji, ali i duhovnoj inteligenciji ljudi, temeljnoj podlozi za smisleno i moralno djelovanje. Sve tri inteligencije su bitne da bi se čovjek uspješno nosio s problemima dobra i zla, da bi sanjao, težio i izdigao se iz otuđenja, siromaštva, monotonije, da bi zamišljao i kreirao neostvarene mogućnosti, da bi uživao u svim darovima prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine, te domaćinske ljubaznosti, gostoprimstva i gostoljublja, u doživljenim vrijednostima što ih pruža turizam u ovo civilizacijsko doba.

Život je sastavljen od raznih doživljaja. Turizam, u ekonomiji doživljaja 21. stoljeća, ostvaruje se, osmišljava, kreira i inovira na konceptu sjajnih doživljaja. Takav turizam postaje pokretač, znatno bržeg, ukupnog svjetskoga, hrvatskog, šibensko-kninskog, i „Od Knina do Skradina“ gospodarskog razvoja.

Briga za doživljaje gostiju mora biti vizija, misija, strategija i provedba menadžera, zaposlenika i domaćina „Od Knina do Skradina“. Oni svakako svoju ponudu danas trebaju zasnovati na konceptu izvrsnosti poslovanja. To je briga za kreiranje događaja za doživljaje. A, „Kako bi događaj bio jedan od onih „za pamćenje“, *treba kreirati doživljaje*“. Upravo sposobnost stvaranja izvrsnih događaja bit će odrednica rasta budućega turističkog tržišta“ (Talić, I., 2018: 49). Osobite događaje, koji čine doživljaje za pamćenje, gosti će rado prenositi svojim prijateljima i poznanicima, a svoju lojalnost iskazivat će povratkom u destinaciju „Od Knina do Skradina“.

Prema novim otkrićima psihologije, čovjek je prije svega emocionalno biće. Zato, gledano s vremenske distance, čovjek se samo najvažnijih, najzbudljivijih, osjetilno najvrjednijih doživljaja sjeća. Iako ponekad kažemo „uvijek ću se toga sjećati“, „to mi je važan trenutak“ nakon proteklih nekoliko godina „nećemo se sjećati“. Uvijek trebamo imati na umu da smo mi dva lika „dva JA“ – „intuitivni Sustav 1 (doživljajno ja), koji obavlja brzo razmišljanje, te naporni i spori Sustav 2 (pamteće ja), koji obavlja sporo razmišljanje i nadgleda Sustav 1“ (Kahneman, 2013, 446). Zato briga domaćina treba da goste prvo „nahrane“, zadovolje emocionalno - doživljajno.

Oduševljenje doživljenim, vlastito iskustvo doživljenim, kamen je temeljac *turizma doživljaja* 21. stoljeća, pokazatelj je to „sjaja“ doživljenim. Za destinaciju „Od Knina do Skradina“ to je pokazatelj kako su i koliko ostvareni doživljaji bili osjetilno i emocionalno vrijedni truda, vremena i uloženoga novca. A od svega toga će ovisiti hoće li i koliko gosti postati lojalni i živi promotori destinacije „Od Knina do Skradina“ i Šibensko-kninske županije.

Kamo poći na odmor? Što vidjeti, čuti, mirisati, okusiti i opipati, kako i gdje emocije „nahriniti“? Nema jednostavnog odgovora, jer je na svijetu previše lijepih i različitih krajeva, destinacija, da bi se izabrala samo jedna destinacija kao najbolja. Potrebe i želje, raspoloženja i očekivanja se mijenjaju, a s njima i izbor mjesta, destinacija koje žele posjetiti.

Destinacija „Od Knina do Skradina“ mora razvijati načine da osigura kvalitetu doživljaja svoje ponude zasnovanu na „Bogom danim darovima“, ljepoti i melodijama slapova, atraktivnoj prirodi, bogatstvu od predaka naslijeđenoj materijalnoj i duhovnoj kulturi, te kvaliteti svojeg ugostiteljstva, trgovine i „treniranog“ umijeća pružanja ljubaznosti.

## 7. Zaključak

Zašto se moramo okrenuti budućnosti? Jeli točno, ako mi nećemo upravljati budućnošću, da će budućnost upravljati nama? „Ne može se boriti protiv budućnosti“ (Dixon, 2011: 7). Promjene su stvarnost i objektivna vjekovna nužnost svijeta, a brze i sve brže promjene karakteristike su suvremenog svijeta, svijeta 3. milenija.

Razvoj poduzetništva u nerazvijenim zemljama zahtijeva promjene u sustavu vrijednosti, kul-

turi, ukupnoj društvenoj klimi, individualnoj i društvenoj psihologiji, ponašanju i ulozi države i vladinih institucija – jednostavno zahtijeva niz nužnih socijalnih inovacija i mnogo vremena, te društvenih aktivnosti. Bitna odrednica budućnosti poduzetništva i menadžmenta destinacije „Od Knina do Skradina“ jest rast i razvoj, te maksimalizacija mogućnosti zapošljavanja u gospodarstvu.

Svi ljudi s integritetom, pa i destinacije „Od Knina do Skradina“, imaju svoj sustav vrijednosti prema kojem prosuđuju čitav život, sustav koji ih vodi, sustav koji u životu utvrđuje prioritete, čega se prihvatiti, a što odbiti. Integritet je ljepilo koje naš način života drži zajedno. Stalno se moramo truditi da svoj integritet održimo nepovrijeđenim.

Kako promjene uvijek vode menadžeri, nužno je da menadžeri destinacije „Od Knina do Skradina“ prihvaćaju višu razinu i stil vođenja od dosadašnjeg „zapovijedanja i nadziranja“, te istodobno da odbacuju zastarjela znanja, načine i obrasce ponašanja i vođenja. Okrutnost menadžera često znači vrijeđanje i ranjavanje, osobito u teškim vremenima, ili kod hirovitog otpuštanja zaposlenika u krizama.

Dostignuta razina gospodarskoga, kulturno-obrazovnog i društvenog razvoja poduzetnike i menadžere doveo je do većeg izazova nego ikada u povijesti. „Rastrgani“ između potrošača, zaposlenika i vlasnika pitanje krajnjeg cilja njihove misije postaje temeljnim. Koga prioritetno zadovoljiti: gosta, zaposlenika ili vlasnika ili sve zajedno?

Snaga i moć menadžera „Od Knina do Skradina“, bit će u razumijevanju i suosjećanju sa suradnicima nekonformistima i njihovu povezivanju, umrežavanju, uključivanju i sudjelovanju u taktičkom i strateškom odlučivanju.

Kako će menadžeri „Od Knina do Skradina“ u brzom, urbaniziranom i univerzalnom, globalno umreženom svijetu i svijetu kriza, graditi bolji i održivi život 3. milenija, bez motiva, primjene novih znanosti i novih tehnologija, bez pravde, poštenja i etike i bez suosjećanja za druge, za kupce, goste, dobavljače, suradnike – partnere, za čovječanstvo?

Novo 21. stoljeće traži „novog“ menadžera – vođu, slugu „okruglog stola“, a destinacija „Od Knina do Skradina“ i lidera promjena.

## LITERATURA

1. Collins J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog*. Binoza press. Zagreb
2. Dixon P. (2011). *Šest lica budućnosti*. Profil. Zagreb
3. Drucker P. (1995). *Menadžment za budućnost*. Privredni pregled. Beograd
4. Fisk P. (2011). *Marketinški genij*. Difer. Zagreb
5. Horvat B. (1984). *Politička ekonomija socijalizma*. Globus. Zagreb
6. Kahneman D. (2013). *Misliti. brzo i sporo*. Mozaik knjiga. Zagreb. 2013.
7. Krames J.A. (2002). Jack Welch – *Leksikon vodstva*. Naklada Zadro. Zagreb.
8. Lindstrom M. (2009). *Brend sense*. MEP Consult. Zagreb.
9. Lindstrom M. (2012). *Kupologija*. Profil. Zagreb
10. Olins W. (2008). *Brendovi u suvremenom svijetu*. Golden Marketing. Zagreb
11. Pavlek Z. (2003). *Drugo lice marketing*. Alfa. Zagreb
12. Peters T. (2008). *U potrazi za izvrsnošću*. Profil. Zagreb.
13. Pike S. (2010). *Marketing turističkog odredišta*. M PLUS. Zagreb.
14. Ridderstrale J. (2004). Nordstrom K.A.. *Karaoke kapitalizam*. Difer. Zagreb.
15. Talić I. (2018). *Ekonomija doživljaja nacionalnih parkova*. Viatoni. Bjelovar.
16. Walker R. (2009). *Kupujem se*. Ljevak. Zagreb.
17. Županov J. (2004). *Od komunističkog pakla do divljeg kapitalizma*. Hrvatska sveuč. nakl. Zagreb.

## Summary

**MANAGEMENT OF GREAT EXPERIENCES "FROM KNIN TO SKRADIN"**

*In the history of tourism, it has never been easier to produce, or harder to sell. That is why today's real question is: how, when and where to really offer tourists, at what price, how to sell them, how to inform them, what relationships and processes establish and develop, what and how fast to innovate, how to inspire and thrill them so they would become and remain loyal guests - partners. How to achieve all this "From Knin to Skradin" without creating a particularly appealing, impressive and valuable identity, a unique brand, virtually and really? The achievements of psychology, sociology and social psychology significantly change the knowledge of the intuitive (emotional) and rational (conscious) traits of people who become increasingly independent individuals both women and men. Rational man has always been in conflict with the emotional, quick thinking with slow thinking, remembering with the experienced. We are no longer satisfied, as producers and consumers, in production and consumption, with only the good, we expect and look for more, polite relationships, more brilliant, excellent experiences. Excellence begins with fervour - verve, elation, enthusiasm, and more sensual kindness. Because of this, in the world, which quickly changes outside of us and in us, it is necessary to knowingly and kindly build new kind relationships in the experience economy "From Knin to Skradin". Modern management "From Knin to Skradin" has to perform numerous functions in the new digital age and has to possess the necessary knowledge, technological and communication skills, has to develop feelings of humanity and purpose, has to share and accept kindness that makes life more meaningful, individually and socially healthier, while at the same time stimulating the creativity of guests and hosts.*

**Keywords:** management, courtesy, branding



# Upravljanje kvalitetom visokoškolskih institucija - suvremeni izazovi

Frane Bešker<sup>1</sup>, Domagoja Buljan Barbača<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopillica 5, 21000 Split, Hrvatska (franesbesker@gmail.com)

<sup>2</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopillica 5, 21000 Split, Hrvatska (domagojabuljan@yahoo.com)

UDK 005.6.378

Primjena sustavnog upravljanja kvalitetom visokoškolskih institucija započela je kreiranjem zakonodavne premise kroz uvođenje Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (NN,45/09) i imenovanje Agencije za znanost i visoko obrazovanje kao subjekta odgovornog za nadzor i provedbu. Težnja za usporedivošću i unificiranjem kvalitete rada i ishoda visokoškolskih institucija koje djeluju na teritoriju Europske unije dovela je do razvoja standardizacije ovog specifičnog područja. Okviri za upravljanje su zadani, ali metrika i metode evaluacije zbog različitosti institucija nisu uvijek usporedive. Mjerenje pokazatelja uspješnosti ili prihvatljivosti, s aspekta kvalitete, nije u svim područjima djelovanja visokoškolskih institucijama jednako složeno. Pokazatelji kojima se mjeri prihvatljivost resursa jednoznačno su definirani i lako mjerljivi, ali za temeljni radni proces-transfer znanja, metrika koja se primjenjuje daje dvojbene rezultate. Rad se bavi istraživanjem mogućnostima razvoja boljih metoda i pristupa ukazanom problemu.

Ključne riječi: *visokoškolske institucije, kvaliteta, upravljanje kvalitetom*

## 1. Uvod

Globalizacija u svim segmentima ljudskog postojanja i djelovanja dovela je i do potreba stvaranja standarda koji osigurava prepoznatljivost, komparabilnost i mjerljivost u području visokoškolskog obrazovanja. Europska unija u svojoj težnji da poveća mobilnost ljudskog kapitala razvila je određene mehanizme kako bi omogućila razvoj visokog obrazovanja na svom području. Obrazovanje je Ugovorom iz Maastrichta 1992. službeno priznato kao područje pod nadležnošću EU-a, što se u ovome kontekstu odnosi i na visoko obrazovanje. Države članice odgovorne su za sustave obrazovanja, dok EU podupire i nadopunjava njihove kapacitete. To čini putem Strateškog okvira za europsku suradnju u području obrazovanja i osposobljavanja (ET 2020.) i instrumenata za financiranje. Među njima su program Erasmus+ te europski strukturni i investicijski fondovi. EU pomaže i u izgradnji europskog prostora obrazovanja s ciljem poboljšavanja obrazovnih ishoda i mobilnosti u svrhu učenja, promicanja zajedničkih vrijednosti i uzajamno priznavanje diploma među zemljama.

Značajno tijelo koje treba izdvojiti na područja EU je svakako Izvršna agencija za obrazovanje, audiovizualnu politiku i kulturu (EACEA) koja upravlja financijskim sredstvima namijenjenima za obrazovanje, kulturu, audiovizualnu djelatnost, sport, građanstvo i volontiranje te Europska udruga za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA), koja razvija skup standarda,

postupaka i smjernica za osiguranje kvalitete na visokim učilištima. Na području Republike Hrvatske djeluje Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) koja kao član Europske udruge za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA) provodi postupke vanjskog vrednovanja osiguravanja kvalitete i obavlja poslove u djelokrugu i nadležnosti utvrđenim Zakonom o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (NN, 45/09), Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN, 123/03, 105/04, 174/04, 2/07, 46/07 i Zakonom o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija (NN, 158/03, 198/03, 138/06, 45/11).

## 2. Analiza stanja visokog obrazovanja u Hrvatskoj

Odabir visokog obrazovanja pod utjecajem je brojnih čimbenika, kao što su sklonost prema određenim zanimanjima, gospodarsko okruženje, prijatelji, obitelj. Postavlja se pitanje tko je kriv da ljudi završavaju pojedine studijske programe, koji se uvelike financiraju iz državnog proračuna i produciraju ono što društvu ne treba, dok radnog mjesta/zaposlenja na tržištu rada često nema. Definiranje propulzivnih zanimanja trebao bi biti predmet institucionalnog pristupa kod kojeg bi definiranje upisnih kvota uzimalo u obzir stvarne trenutne i anticipirane potrebe društva. Protekla dva desetljeća poduzimane su različite aktivnosti koje su vodile ka reformi ovog područja, ali iz nekog razloga nisu polučile značajne rezultate. Povećati broj visokoobrazovnih cilj je aktualnog i reformskog nastojanja, prateći svojevrzne napatke i smjernice iz EU. Danas se govori o zapošljivosti nakon studiranja, poduzetničkom sveučilištu, mobilnosti studenata i nastavnika, konkurentnosti na tržištu rada i ulaganju u kadar. Naša visoka učilišta kao da ne brinu o troškovima pojedinih studija i ne postoji dovoljno dobra metodologija vrednovanja studijskih programa. Izvješćivanje o troškovima studija na visokim učilištima je uglavnom u potpunosti netransparentno, što predstavlja ozbiljan problem jer je riječ o javnom novcu. Na velikom broju visokih učilišta se zanemaruje sadržaj kolegija i ne prati se detaljni izvedbeni plan (niti se on često ažurira, "obnavlja") u mnogim slučajevima. Propisuje se ekvivalent radnih sati za pojedini Europski sustav prijenosa bodova-European credit transfer system (ECTS), što ga u suštini pretvara u svojevrstu vrijednost u "razmjeni". Kad se prvi puta uvode ECTS bodovi, potrebno je pažljivo pratiti stvarno opterećenje studenata praćenjem povratnih informacija. Ne-realno je očekivati da zahtjevi koje neki kolegij postavlja budu stalni. Za studente nema gorega, a to i šteti njihovom obrazovanju, da za više kolegija moraju u kratkom roku izraditi zahtjevne zadatke: projekte, programe, seminare i sl. (Glanville, 2006, 27). Veći se problemi javljaju ako jedan ili više kolegija postavlja neproporcionalne zahtjeve, što će utjecati na uspješnost studenata. Preostaju samo dvije mogućnosti: jedna je pregledati sadržaj nastavnog plana određenog kolegija i vidjeti je li ga moguće promijeniti, a druga je, pregledati nastavne i ostale oblike pomoći učenju kako bi se razmotrila mogućnost njihova poboljšanja. (Ivković, 2009, 21). Događa se da su nastavni planovi preopterećeni. Potrebno se upitati: je li sve ovo zaista potrebno, je li studentu veća korist naučiti kako pronaći te brzo i učinkovito procijeniti i iskoristiti informacije, nego od njega tražiti da usvoji cijelu količinu gradiva. Koliko god bio dobar studijski program s vremenom će biti potrebna revizija njegove kvalitete i relevantnosti. Takva periodička provjera se predviđa u okviru samoanalize, a potom vanjskog vrednovanja kvalitete visokih učilišta.

Dosta se rasprave vodi i o znanstvenoj produktivnosti nastavnika na visokim učilištima, kao indikatoru kvalitete. Iz Tablice 1. vidljivo je povećanje istraživačkih radova po godinama, no ono je samo rezultat nedovoljno detaljnog tumačenja podataka.



Tablica 1. Objavljeni istraživački radovi zaposlenih na visokim učilištima po vrstama i objavama od 1997. do 2010.

Godina	Objavljeni istraživački radovi				Objavljeni u publikacijama		
	Ukupno	Temeljni	Primljeni	Razvojni	Vlastitim	Ostalim domaćim	Inozemnim
1996.	/	/	/	/	/	/	/
1997.	4032	1494	1913	625	879	1889	1310
1998.	3894	1430	1747	717	672	1875	1386
1999.	4698	1731	2036	931	1076	1943	1742
2000.	5807	2144	2765	898	1350	2283	2247
2001.	4549	1714	2118	717	859	2001	1761
2002.	6157	2042	3223	892	1190	2889	2240
2003.	6350	2527	2920	903	1068	2690	2698
2004.	6962	2846	3323	793	1438	2649	3006
2005.	6468	2354	3009	1105	1274	2886	2588
2006.	6352	2512	2595	1245	1364	2863	2414
2007.	6744	2883	2638	1223	1401	3166	2504
2008.	6990	3293	2574	1123	1725	2884	2570
2009.	7909	3906	3059	944	2131	3231	2674
2010.	5946	2877	2214	855	1400	2196	2565
<b>1996.-2010.</b>	<b>82.858</b>	<b>33.753</b>	<b>36.134</b>	<b>12.971</b>	<b>17.827</b>	<b>35.445</b>	<b>31.705</b>

Izvor: Izrada autora prema Filipić, P. (2014.) Anatomija destruktivnosti. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, str. 54.

U razdoblju od 1996. do 2010. objavljeno je ukupno 82.858 radova, što u prosjeku godišnje iznosi 5918 radova. Ako uzmemo podatak da je broj nastavnika u stalnom radnom odnosu porastao sa 5282 u 1996. na 9451 u 2011. i da je kontinuirano rastao broj suradnika na visokim učilištima, može se zaključiti da danas prosječan nastavnik objavljuje znatno manje znanstvenih radova od prosječnog nastavnika prije desetak godina. Razlog ovom trendu opadanja znanstvene produktivnosti možemo pronaći u činjenici da je kontinuirano rastao i broj studenata, a samim tim i sve veća fokusiranost nastavnika na samu nastavu, dok za istraživanje i pisanje radova ne ostavlja puno vremena. Tome u prilog ide i omjer studenata i nastavnika koji je na dosta visokih učilišta nepovoljan i on se uglavnom pokušava uskladiti putem angažiranja vanjskih suradnika.

Ono što se još treba posebno istaknuti jest i financiranje visokih učilišta i nejednaki kriteriji za javna i privatna visoka učilišta. Javna učilišta se financiraju uglavnom iz državnog proračuna, dok privatna najvećim dijelom iz školarina. Školarine na javnim učilištima su financirane od strane Ministarstva (za redovne studente, a izvanredni plaćaju participaciju u prosjeku oko 7000 kuna), dok školarina na privatnim učilištima iznosi 24.000-45.000 kuna. Kada pričamo o nejednakim uvjetima moramo napomenuti da govorimo o prijašnjim godinama gdje se privatnim učilištima dopustilo u prvih 5 godina njihovog poslovanja da egzistiraju u znatno lošijim uvjetima "dok se ne snađu", odnosno dok iz prihoda od školarina ne pokriju rashode, a sve na štetu studenata i stvaranju nepravednog položaja u odnosu na javna učilišta.

Da se dobije šira slika valja spomenuti i upravljanje visokoškolskim institucijama. Rektori/dekani/pročelnici se percipiraju kao menadžeri na svojim institucijama, koji prvenstveno brinu kako povećati prihode institucije, budući da su silom prilika visokoškolske institucije svedeni na tržišnog igrača, a ne primarno ustanove koja pružaju kvalitetno obrazovanje. Pažnja se usmje-

rava više na materijale stvari i osiguravanje materijalnih uvjeta. Možemo samo zamisliti kakve će posljedice za nas kao društvo u cjelini ovakva strategija imati u budućnosti.

Ono što predstavlja veliki problem u visokom obrazovanju je kaotičnost informacija. Informacije postoje, ali je sustav toliko nesređen da se ne zna na kojoj se adresi one nalaze. One informacije koje ne postoje su o zadovoljstvu studenata, o tome gdje studenti najugodnije žive, o rang listi izvrsnosti, radu studenata, objavi znanstvenih i stručnih članaka, sudjelovanju na natjecanjima, projektima itd. Ti bi nam podaci svakako bili korisni! Najveći problem kad bi se on već morao izdvojiti od mnogobrojnih problema koje visoko obrazovanje ima je česta izmjena Zakona koja umanjuje izvrsnost, nedostatak kvalitetne javne rasprave i donošenje Zakona kao sveobuhvatne cjeline temeljene na analizi i diskusiji znanstvenika i nastavnika, te studenata u visokom obrazovanju. Od pozitivnih stvari navedimo da je postotak građana sa diplomom visokoškolske institucije izuzetno porastao (sa 7% na 20% u populaciji dobne skupine 24 do 60 godina) i da je danas teritorijalna distribucija institucija primjerenija rasporedu stanovništva nego ikada prije, a što se jasno može vidjeti u Tablici 2.

Tablica 2. Koncentracija hrvatskih javnih i privatnih učilišta 2018.

Regionalna distribucija	2018.							
	JAVNA UČILIŠTA				PRIVATNA UČILIŠTA			
Sveučilišta	Visoka učilišta	Nastavnici	Suradnici	Studenti	Visoka učilišta	Nastavnici	Suradnici	Studenti
Zagreb	35	3890	1565	70000	2	125	36	3900
Split	17	899	450	20000	/	/	/	/
Rijeka	16	828	349	18000	/	/	/	/
Osijek	18	775	347	18004	/	/	/	/
Zadar	1	273	150	6000	/	/	/	/
Dubrovnik	1	99	53	2800	/	/	/	/
Pula	1	134	50	2800	/	/	/	/
Koprivnica	1	82	10	3000	/	/	/	/
<b>Veleučilišta</b> (Čakovec, Zagreb, Vukovar, Knin, Gospić, Karlovac, Požega, Rijeka, Slavonski Brod, Šibenik)	11	458	69	21931	6	168	29	7436
<b>Visoke škole</b> (Zagreb, Virovitica, Križevci)	3	70	9	1689	18	220	53	5139
<b>Ukupno</b>	<b>104</b>	<b>7508</b>	<b>3052</b>	<b>164.224</b>	<b>26</b>	<b>513</b>	<b>118</b>	<b>16.475</b>

Izvor: Izradio autor prema podacima DZS-a i javno objavljenih podataka na stranicama visokih učilišta

Iz tablice vidimo razliku u distribuciji između javnih i privatnih učilišta. Može se zaključiti kako je današnja distribucija ravnopravnija nego ikada prije.

### 3. Osiguranje kvalitete visokoškolskih institucija europskog područja

S obzirom na nastojanje europskih zemalja da svoja društva temelje na znanju u cilju povećanja kvalitete u visokom obrazovanju na europskom području izrađeni su Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja - ESG (ENQA, 2015).

Ključni cilj ESG-a je osiguranje kvalitete za učenje i podučavanje od strane svih zemalja i aktera na europskom području. Visoka učilišta i Agencije pojedinih zemalja koriste ESG kao uputu za razvoj sustava unutarnjeg i vanjskog osiguranja kvalitete. ESG je skup standarda i smjernica za vanjsko i unutarnje osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju. ESG ne predstavlja standarde kvalitete niti propisuje načine provedbe procesa osiguravanja kvalitete, ali ih usmjerava, pokrivajući područja koja su od ključne važnosti za kvalitetu rada i okruženja za učenje u visokom obrazovanju.

ESG treba razmatrati u širem kontekstu koji uključuje i kvalifikacijske okvire, ECTS i dopunske isprave o studiju koji, također, pridonose poticanju transparentnosti i međusobnog povjerenja u visokom obrazovanju u EHEA. ESG je usmjeren na osiguranje kvalitete u području učenja i podučavanja u visokom obrazovanju bez obzira na način studiranja i mjesto studiranja. Svrha nije samo dostizanje određenog standarda, nego stalno poboljšavanje kroz stvaranje dugoročnog povjerenje u visoka učilišta. ESG ima svrhu pružanja informacija o osiguranju kvalitete, poboljšanje kvalitete, stvaranje zajedničkog okvira sustava osiguravanja kvalitete na europskoj, nacionalnoj i institucionalnoj razini te poticanje međusobnog povjerenja među državama. Standardi za osiguranje kvalitete su podijeljeni na unutarnje i vanjsko osiguravanje kvalitete, te Agencije za osiguravanje kvalitete. Standardi sadrže prakse osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju koje su potvrđene i prihvaćene u cijeloj EHEA-i (Europski prostor visokog obrazovanja), dok smjernice objašnjavaju zašto je pojedini standard važan i opisuju način na koji se on može provesti. Unutarnje osiguravanje kvalitete obuhvaća standard politike osiguravanja kvalitete (koja mora biti javno dostupna, dio strateškog upravljanja, te razvijana i provedena putem odgovarajućih struktura i procesa), izradu i odobravanje programa (moraju biti izrađeni tako da ispunjavanju postavljene ciljeve i ishode učenja, pozivajući se na HKO i EKO), učenje, vrednovanje i poučavanje usmjereno na studente (programi se moraju izvoditi na način da potaknu studente na aktivno učenje), upis i napredovanje studenata, priznavanje i certificiranje (dosljedno provođenje unaprijed utvrđenih propisa), nastavno osoblje (visoka učilišta moraju osigurati kompetentnost svojih nastavnika i omogućiti transparentne procese zapošljavanja i razvoja), resursi za učenje i podrška studentima (financirati aktivnosti učenja i poučavanja, osigurati resurse za učenje i podršku studentima), upravljanje informacijama (prikupljanje i analiza informacija od strane visokih učilišta), informiranje javnosti (visoka učilišta bi trebala objavljivati informacije o svom radu i studijskim programima), kontinuirano praćenje i periodička revizija programa (radi osiguranja ispunjavanja postavljenih ciljeva revizije bi trebale služiti poboljšanju postojećih programa) i periodičko vanjsko osiguravanje kvalitete (visoka učilišta trebaju prolaziti postupke vanjskog osiguravanja kvalitete).

Kada govorimo o standardima za vanjsko osiguravanje kvalitete, ono obuhvaća unutarnje osiguravanje kvalitete (razmatra se djelotvornost procesa unutarnjeg osiguravanja kvalitete), izrada svrsishodnih tehnologija (mora biti jasno definirano i osmišljeno tako da ispunjava postavljene svrhe i ciljeve), provedba procesa (moraju biti pouzdani, korisni, unaprijed utvrđeni, dosljedno provedeni i objavljeni), vanjski stručnjaci (osiguravanje kvalitete provode povjerenstva vanjskih stručnjaka, uključujući i studente), kriteriji za ishode (moraju se temeljiti na jasno definiranim i objavljenim kriterijima koji se dosljedno primjenjuju), izvještavanje (moraju biti objavljena, jasna i dostupna) i prigovori i žalbe (moraju biti jasno definirani).

Standardi za agencije za osiguravanje kvalitete obuhvaćaju sve aktivnosti, politike i postupci osiguravanja kvalitete (moraju redovito provoditi aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete), službeni status (agencije moraju imati pravni temelj te biti službeno priznate kao agencije za osiguravanje kvalitete), neovisnost (neovisne i samostalne u radu), tematske analize (redovita izvješća aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete), resursi (moraju raspolagati financijskim resursima za obavljanje svog rada), unutarnje osiguravanje kvalitete i profesionalno ponašanje

(unapređivanje kvalitete i integritet rada) i periodička vanjska vrednovanja agencija (jednom u svakih pet godina moraju proći vanjsko vrednovanje kako bi dokazale usklađenost svog rada s ESG-om).

## 4. Osiguranje kvalitete visokoškolskih institucija u Hrvatskoj

Politika osiguranja kvalitete visokoškolskih institucija u Republici Hrvatskoj temelji se na Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, ustroju sustava za osiguravanje kvalitete na visokim učilištima, Pravilnicima i preporukama Ministarstva znanosti i obrazovanja, Agenciji za znanost i visoko obrazovanje i Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (ESG). Provedbom Bolonjskog procesa na visoka učilišta u Republici Hrvatskoj razvila se potreba za evaluacijom akreditiranih studijskih programa i visokih učilišta. Glavni cilj Bolonjskog procesa bio je stvaranje usporedivog, kompatibilnog i koherentnog sustava visokog obrazovanja unutar Europskog prostora visokog obrazovanja. Hrvatska slijedi europske trendove u provedbi Bolonjskog procesa kako bi oni imali dugoročno pozitivan učinak na razvoj visokog obrazovanja te na razvoj društva i gospodarstva (Predojević; Kolanović, 2015, 320). Osiguravanje kvalitete je u hrvatskom visokom obrazovanju jedna od bitnih tema, posebno s obzirom na činjenicu da sustav visokog obrazovanja postaje sve fleksibilniji, broj studenata raste, a visokoškolske institucije (državne i privatne) se osnivaju diljem zemlje (nikad ravnopravnija distribucija visokog obrazovanja) gdje postoji potreba za visokim obrazovanjem. Zbog toga pitanje kvalitete i osiguravanje kvalitete postaje sve veći izazov svima onima koji su uključeni na bilo koji način u sustav visokog obrazovanja te je osiguravanje kvalitete i upravljanje kvalitetom praktički uvjet održavanja i zadržavanje reputacije visokoškolskih institucija.

### 4.1. Postupci upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom visokoškolskih institucija se provodi na dvije razine. Jedna razina je mikro razina (samo visoko učilište), a druga razina je sa makro razine putem Agencije za znanost i visoko obrazovanje (AZVO), odnosno sa razine sustava kojemu je zadaća da skrbi o kvaliteti. Postupak upravljanja kvalitetom sa mikro razine je ustroj sustava za upravljanje kvalitetom, donošenje raznih dokumenata (priručnika za osiguravanje i unapređivanje kvalitete, politike kvalitete, strategije razvitka, akcijski plan) i provođenje samoanalize (AZVO, 2017) prije dolaska ovlaštenog auditora, dok je postupak upravljanja kvalitetom sa makro razine provođenje svih smjernica koje Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) dobiva od Europske udruge za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA) na razini sustava. Kriteriji za audit (AZVO, 2017) definirani su sukladno Pravilniku o auditu (AZVO, 2017).

### 4.2. Pokazatelji kvalitete

Pokazatelji kvalitete su operativne varijable koje se odnose na posebne, empirijski mjerljive karakteristike visokih učilišta odnosno studijskih programa, na temelju kojih se mogu prikupiti dokazi da bi se odredilo jesu li standardi zadovoljeni. Pomoću pokazatelja identificiraju se trendovi uspješnosti i područja u kojima treba poduzeti određene radnje i/ili provesti usporedbu stvarnih izvedaba s utvrđenim ciljevima.

Kriteriji za ocjenu kvalitete visokih učilišta u sastavu sveučilišta (AZVO, 2013) su upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete, studijski programi, studenti, nastavnici, znanstvena i stručna djelatnost, mobilnost i međunarodna suradnja, resursi i stručne službe, prostor, oprema i financije. Kriteriji za ocjenu kvalitete veleučilišta i visokih škola (AZVO, 2013) su jednako strukturirani po poglavljima, ali ipak nešto različiti. Standardi za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica sveučilišta (AZVO, 2017) te veleučilišta i visokih škola (AZVO, 2017) u postupku

reakreditacije (AZVO, 2018) visokih učilišta su također iznimno važni kao pokazatelji kvalitete. Iz navedenih dokumenata je jasno vidljivo kako se ovlaštena tijela za osiguranje kvalitete vode uglavnom kvantitativnim pokazateljima što često nije primjenjivo na sva visoka učilišta. Ono što nedostaje je sustavan pristup ocjenjivanju uspješnosti u procesu transfera znanja u visokom obrazovanju (Buljan Barbača, 2014) jer je to primarna stvar kojom bi se trebali baviti. Sustavna kontrola nad obrazovnim sadržajima i metodologijom transfera znanja i vještina trebala bi biti imperativ.

## 5. Zaključak

Iz rezultata provedenih istraživanja nameće se jasan zaključak o potrebi fokusiranja na ono što jest temeljni cilj visokoobrazovnih institucija – efikasan transfer suvremenih i tržištu potrebnih znanja i vještina sa nužnom odlikom osigurane prepoznatljivosti u okvirima širim od nacionalnih.

Potrebno je kreirati nove obrasce učenja, poput dizajnerskog razmišljanja/promišljanja - design thinking (Stanford University, 2019) koji bi omogućili stjecanje različitih vještina u interdisciplinarnim grupama radi rješavanja suvremenih izazova. Takav i slični inovativni pristupi učenju omogućili bi okupljanje studenata različitih područja i razvijanje novih znanja, uvida (šira slika, pogled) i vještina prilikom kreiranja inovativnih rješenja koristeći user-driven (Educational Data Mining, 2009) metodu u multidisciplinarnom kontekstu. Ključno je studente potaknuti na aktivno sudjelovanje na nastavi i učenje, a provjere znanja prilagoditi suvremenim potrebama u vidu rješavanja problemskih zadataka.

Ono što kvantitativni pokazatelji ne mjere, a trebalo bi pronaći način za to, je metodologija mjerenja uspješnosti transfera znanja i vještina po svakom pojedinom edukatoru uključenom u nastavni proces. U nekim drugim sustavima van europskog područja postoje različite metode kojima se indirektnim mjerenjima dolazi do relevantne ocjene efikasnosti transfera i sadržaja edukacijskog materijala pojedinog edukatora. Vrlo često bruto plaća bivših studenata ima presudnu ulogu u definiranju plaće njegovog mentora - profesora (U.S. Department of Education, 2019).

Puno je prostora za poboljšanje postojećeg stanja, a i neosporno postoji potreba da se kvaliteta visokoškolskih institucija sagleda cjelovitije, uzimajući svakako u centar promatranja i upravljanja ono što je temeljna zadaća ove vrste institucija - efikasan transfer suvremenih i tržištu potrebnih znanja i vještina sa nužnom odlikom osigurane prepoznatljivosti u okvirima širim od nacionalnih.

## L I T E R A T U R A

1. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2019). Preuzeto sa <https://www.azvo.hr/hr/> (pristupljeno: 26.5.2019.)
2. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2017). *Analitički pristup samoanalizi*. Preuzeto sa: [https://www.azvo.hr/images/stories/Akreditacija/Analiti%C4%8Dki\\_prilog\\_iz\\_MOZVAG-a.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/Akreditacija/Analiti%C4%8Dki_prilog_iz_MOZVAG-a.pdf) (pristupljeno: 28.5.2019.)
3. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2017). *Kriteriji za audit*. Preuzeto sa: <http://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Kriteriji%20za%20audit.pdf> (pristupljeno: 28.5.2019.)
4. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2013). *Kriteriji za ocjenu kvalitete veleučilišta i visokih škola*. Preuzeto sa: [https://www.azvo.hr/images/stories/vrednovanja/reakreditacija\\_vu/kriteriji\\_veleucilista\\_visoke\\_skole\\_2013.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/vrednovanja/reakreditacija_vu/kriteriji_veleucilista_visoke_skole_2013.pdf) (pristupljeno 28.5.2019.)
5. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2018). *Postupak reakreditacije visokih učilišta*. Preuzeto sa: [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Postupak\\_reakreditacije.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Postupak_reakreditacije.pdf)

- (pristupljeno: 28.05.2019.)
6. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2017). *Pravilnik o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj*. Preuzeto sa: <http://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Pravilnik%20audit.pdf> (pristupljeno: 28.5.2019)
  7. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2017). *Standardi za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica sveučilišta u postupku reakreditacije visokih učilišta*. Preuzeto sa: [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Standardi\\_za\\_sveu%C4%8Dili%C5%A1ta\\_i\\_sastavnice.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Standardi_za_sveu%C4%8Dili%C5%A1ta_i_sastavnice.pdf) (pristupljeno: 28.5.2019.)
  8. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2017). *Standardi za vrednovanje kvalitete veleučilišta i visokih škola u postupku reakreditacije visokih učilišta*. Preuzeto sa: [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Standardi\\_za\\_veleu%C4%8Dili%C5%A1ta\\_i\\_visoke\\_%C5%A1kole.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Standardi_za_veleu%C4%8Dili%C5%A1ta_i_visoke_%C5%A1kole.pdf) (pristupljeno: 28.5.2019.)
  9. Buljan Barbača D. (2014). *Teaching impact on contemporary needs and efficiency of modern society*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing
  10. Čamilović D. (2013). Visokoškolsko obrazovanje na daljinu. *Tranzicija*. Vol. 15, No. 31, str. 29-39
  11. Državni zavod za statistiku. (2019). Preuzeto sa <https://www.dzs.hr/> (pristupljeno: 27.5.2019.)
  12. Educational Data Mining. (2009). *A User-Driven and Data-Driven Approach for Supporting Teachers in Reflection and Adaptation of Adaptive Tutorials*. Preuzeto sa: <http://www.educationaldatamining.org/EDM2009/uploads/proceedings/benNaim.pdf> (pristupljeno 4.6.2019.)
  13. Europska komisija. (2019). Preuzeto sa <https://ec.europa.eu/education/> (pristupljeno: 18.5.2019.)
  14. Europska udruga za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju. (2019). Preuzeto sa <https://enqa.eu/index.php/about-enqa/> (pristupljeno: 18.5.2019.)
  15. Europski parlament. (2019) Preuzeto sa: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/140/visoko-obrazovanje> (pristupljeno: 17.5.2019.)
  16. Europsko udruženje za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju. (2015). *Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja*. Preuzeto sa: [https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Croatian\\_by%20ASHE.pdf](https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Croatian_by%20ASHE.pdf) (pristupljeno 20.5.2019.)
  17. Filipić P. (2014). *Anatomija destruktivnosti*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
  18. Glanville H. (2006). *Osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju*. Zagreb: Agencija za znanost i visoko obrazovanje
  19. Hebrang Grgić I. (2018). *Otvorenost u znanosti i visokom obrazovanju*. Zagreb: Školska knjiga
  20. Ivković M. (2009). Osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju. *Ekscentar*. No. 11, str. 20-23
  21. Lazibat T. (2005). *Sustavi upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Sinergija - nakladništvo d.o.o.
  22. Lazibat T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga d.o.o.
  23. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. (2019). *Visoko obrazovanje*. Preuzeto sa <https://mzo.hr/hr/rubrike/visoko-obrazovanje%20> (pristupljeno: 17.5.2019.)
  24. Predojević Z.; Kolanović I. (2015). Osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju u Republici Hrvatskoj. *Pomorski zbornik*. 49-50, str. 319-332
  25. Sinković G.; Sinković E. (2008). Uloga studentske ankete u povećanju kvalitete nastavne na visokim učilištima. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Vol. 21, No. 2., str. 34-46
  26. Standford University. (2019). *Design thinking*. Preuzeto sa: <https://dschool.stanford.edu/executive-education-resource-collections/keep-learning1> (pristupljeno: 6.4.2019.)

27. Štimac H; Katić S. (2015). Quality assurance in higher education. *Interdisciplinary Management Research*, str. 581-591
28. Turk M; Ledić J. (2013). Kompetencije europske dimenzije u obrazovanju: stavovi studenata. *Pedagogijska istraživanja*. Vol. 10, No. 2, str. 187-199
29. U.S. Department of Education. (2019). Preuzeto sa: <https://www.ed.gov/accreditation> (pristupljeno: 4.6.2019.)

### Summary

## **QUALITY MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS - CONTEMPORARY CHALLENGES**

*The application of the systematic quality management of higher education institutions started with the creation of legislative premises through the introduction of the Law on Quality Assurance in Science and Higher Education (NN, 45/09) and the appointment of the Agency for Science and Higher Education as a subject responsible for oversight and implementation. Efforts to compare and unify the quality of work and the outcomes of higher education institutions operating on the territory of the European Union have led to the development of standardization of this specific area. Management frameworks are the default, but metrics and methods of evaluation due to institution diversity are not always comparable. Measurement of performance or acceptability indicators, in terms of quality, is not equally complex in all areas of activity of higher education institutions. Indicators to measure resource acceptability are unambiguously defined and easily measurable, but for the underlying work process knowledge transfer, the metric that is being applied gives doubly results. The paper deals with research of the possibilities of developing better methods and approaches to the underlined problem.*

**Keywords:** *higher educational institutions, quality, quality management*





# Analiza sentimenta recenzija hotela

Dalibor Bužić<sup>1</sup>, Anita Hučić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Visoka škola za informacijske tehnologije, Klaićeva 7, 10000 Zagreb (dalibor.buzic@vsite.hr)

<sup>2</sup>Visoka škola za informacijske tehnologije, Klaićeva 7, 10000 Zagreb (anita.hucic@vsite.hr)

UDK 004.4 '4

Na internetu se svakodnevno generira velik broj recenzija proizvoda odnosno usluga. Te recenzije mogu poslužiti kao vrijedan izvor informacija ponuđačima usluga o (ne)zadovoljstvu korisnika s ciljem poboljšanja ponude. Glavni problem je mukotrpnost analize recenzija. Zato se ovaj proces nastoji automatizirati za što služi analiza sentimenta – metoda primjene računalne obrade prirodnog jezika koja identificira, izdvaja i analizira subjektivne informacije u tekstu. Dva su temeljna pristupa analizi sentimenta: strojno učenje i leksikonski pristup. U ovom radu korišten je leksikonski pristup korištenjem triju rječnika: Bing, AFFIN i NRC. NRC rječnik otkriva ne samo pozitivni i negativni aspekt rečenica, već i konkretne osjećaje kao što su ljutnja, povjerenje, gađenje i iznenađenje. Za odabrani hotel u Dubrovniku napravljena je analiza sentimenta na temelju više od tisuću i petsto recenzija objavljenih na sustavu TripAdvisor. Analiza otkriva najčešće riječi i fraze te riječi koje doprinose pozitivnom i negativnom sentimentu. Razmatrane su i negacije – riječi koje mijenjaju polarnost rečenica. Rezultati istraživanja pokazuju i promjenu sentimenta tijekom vremena.

Ključne riječi: *rudarenje mišljenja, analiza sentimenta, strojno učenje, recenzije hotela*

## 1. Uvod

S obzirom na to da svake godine raste broj korisnika interneta, sukladno s time raste i broj korisnika koji izražavaju mišljenje na raznim platformama. Prema podacima o broju korisnika na svjetskoj razini iz travnja 2019. godine, čak 56,1% populacije svijeta ima pristup internetu i informacijama koje su ponuđene na pretraživačima (Internet World Stats, 2019), a velik dio aktivnih korisnika interneta pretražuje recenzije i ocjene korisnika. Sa stajališta kupca, provjera online recenzija smatra se neophodnima prilikom kupnje putem interneta (Schuckert, Xianwei i Rob, 2015).

Upravo iz navedenih razloga ovaj rad stavlja poseban naglasak na pretraživanje recenzija i analizu koja će pojednostaviti i ubrzati tumačenje velikog broja recenzija o određenoj temi.

Da bi recenzije i ocjene bile relevantne, potrebno se uvjeriti da je ocjenjivač iskren, da je recenzija objektivna, odnosno da nije plaćena recenzija. Uz to, bitno je dobiti pravovaljanu informaciju kojoj će korisnik koji pretražuje određen pojam – vjerovati.

Web stranice poput Booking.com i Airbnb.com tvrde da nude ocjene stvarnih korisnika. Stranice za organizaciju smještaja traže povratnu informaciju svojih posjetitelja, a to mogu i potvrditi njihovi korisnici.

Rade to iz više razloga, a jedan od njih je da navedu nove posjetitelje da posjete upravo hotele i ostale smještaje koje oni preporučuju. S druge strane, takve platforme žele dobiti povratnu informaciju da bi mogle poboljšati svoju uslugu ili maknuti one hotele koji ne zadovoljavaju kriterije prema ocjenama posjetitelja.

Analiza sentimenta je automatizirani proces kojemu je cilj sabrati relevantna mišljenja korisnika te na temelju analiziranja njihovih tekstova dati povratnu informaciju odnosno ocjenu onome tko traži ta mišljenja. Konkretnije, hoteli žele brzu povratnu informaciju koji njihovi posjetitelji dijele u virtualnom svijetu, a sve u svrhu poboljšanja svojih usluga i privlačenja više posjetitelja.

## 2. Analiza sentimenta

Analiza sentimenta područje je koje analizira osjećaje, mišljenja, stavove i procjene ljudi prema entitetima i njihovim atributima u tekstualnim podacima (Liu, 2015). Analiza daje smisao velikoj količini podataka kojima se koriste poduzeća, u ovom slučaju – hoteli. Analiza sentimenta se još naziva i Opinion Mining, odnosno u prijevodu - rudarenje mišljenja. Ona služi za izgradnju sustava koji pokušava identificirati i izdvajati mišljenja unutar samog teksta. Uz to, sustavi rade na principu izlučivanja atributa nekog izraza. Primjerice, izraz je moguće razdvojiti na nekoliko komponenti: polarnost, temu i nositelja mišljenja.

Polarnost pomaže odrediti je li mišljenje pozitivno ili negativno, tema je ono o čemu se govori u datoj recenziji, a nositelj mišljenja je osoba koja izražava svoje mišljenje na temu.

Upravo zbog velike količine informacija koja se može pronaći privatno i javno na blogovima, forumima i društvenim mrežama, moguće je naći pregršt tekstova koji su ustvari mišljenja zadovoljnih i nezadovoljnih korisnika. Uz pomoć analize sentimenta ove informacije mogu postati strukturirani podaci javnog mišljenja o bilo kojoj temi.

Što se tiče hotela i usluga koje pružaju svojim posjetiteljima, ova analiza omogućava brzo i jednostavno prikupljanje podataka, njihovo strukturiranje i prikaz mišljenja posjetitelja na jednom mjestu. Ovi podaci postaju bitni za povratnu informaciju o uslugama koje hotel pruža.

Primjerice, posjetitelji hotela će rado objaviti svoje mišljenje nakon nekog putovanja bez obzira bilo ono pozitivno ili negativno. Ako je mišljenje pozitivno, nositelj mišljenja će to rado podijeliti u virtualnom svijetu, ponekad fotografijom na društvenim mrežama, a ponekad komentaram na neki članak o hotelu. S druge strane, ako je mišljenje negativno, posjetitelj hotela ima često potrebu upozoriti potencijalne posjetitelje, ali i izraziti svoju frustraciju vezanu za uslugu.

Baš uz pomoć analize sentimenta hoteli će pobliže vidjeti koji dio njihove usluge treba poboljšanje. Jasno će vidjeti jesu li gosti nezadovoljni sa zaposlenicima hotela, hranom, spavaćim sobama, dodatnim uslugama hotela i slično. Isto tako, vidjet će što je ono najbitnije u njihovoj usluzi što privlači njihove posjetitelje. U (Hargreaves, 2015) preporučuje se da menadžment hotela počne pratiti negativne komentare tijekom vremena i mjeriti napredak u smanjenju negativnog sentimenta.

### 2.1. Tijek analize

Prvenstveno je bitno definirati mišljenje i odvojiti ga od definicije činjenice. Mišljenje je subjektivno izražavanje emocija ljudi, dok činjenica označava objektivni izraz o nečemu. Iz tog razloga, analiza sentimenta kao dio NLP-a (Natural Language Processing) mora riješiti dva problema: klasifikaciju subjektivnosti te klasifikaciju polarnosti. Dakle, analiza mora razlučiti subjektivno od objektivnog, te isto tako pozitivno od negativnog kod izražavanja mišljenja.

Prvi korak analize na primjeru rečenice "Hotel je bio odličan!" nastaje od koraka nazvanog tokenizacija, odnosno podjele rečenice po znakovima, u ovom slučaju razmacima. Na taj način dobiva se riječ po riječ nekog teksta.

Sljedeći korak je čišćenje podataka, u ovom slučaju posebnih znakova, a to je uskličnik.

Treći korak je izlučivanje tzv. Stop riječi, a to je u ovom slučaju "je" i "bio". Nakon toga ostaje "Hotel odličan".

Četvrti korak je korak klasifikacije, koji prikazuje značenje riječi kao pozitivno, negativno ili neutralno. Za pozitivan rezultat analiza može davati +1, za negativan -1, a za neutralan 0.

Ovdje se za klasifikaciju mogu koristiti rječnici ili metode strojnog učenja (primjerice metoda potpunih vektora, Naivan Bayesov klasifikator, klasifikator maksimalne entropije) (Serrano-Guerrero et al., 2015).

Posljednji korak je kalkulacija, odnosno zbrajanje pozitivne ili oduzimanje negativne ocjene. Ako je ocjena veća od 0, analizirani izraz je pozitivan.

## 2.2. Vrste mišljenja

Mišljenja se mogu sagledati kao izravna, komparativna, eksplicitna i implicitna.

Izravna mišljenja daju izravno mišljenje o nekom proizvodu ili usluzi, dok komparativna mišljenja uspoređuju jedan proizvod ili uslugu s drugom. Najčešće, komparativna mišljenja izražavaju sličnosti ili razlike dvaju predmeta upotrebom superlativnog oblika pridjeva ili priloga.

Eksplicitno mišljenje je ustvari izričito mišljenje izraženo u subjektivnoj rečenici, koje može biti pozitivno ili negativno (primjerice "Ručak u hotelu je svaki dan bio savršen."). S druge strane, implicitno mišljenje je mišljenje koje se podrazumijeva u objektivnoj rečenici (primjerice, "Ručnika u hotelskoj sobi nije bilo dovoljno."). Implicitna mišljenja mogu u sebi sadržavati metafore, koje su najteža vrsta mišljenja za analizu jer podrazumijevaju kombinaciju više semantičkih informacija.

## 3. Pristupi i izazovi u analizi sentimenta

Postoje mnoge vrste analize sentimenta, od kojih su najvažnije sljedeće:

- sitnozrnasta analiza,
- detekcija emocija,
- analiza temeljena na aspektu te
- analiza namjere.

Kod sitnozrnaste analize naglasak je na detaljnijem i preciznijem polarnosti mišljenja. Odnosno, može se koristiti opis poput "vrlo pozitivan", "vrlo negativan" i slično. Neki sustavi povezuju polarnost s nekim emocijama, kao što je ljutnja, tuga ili briga, te pozitivnim osjećajima kao što je kombinacija više osjećaja – ljubav, radost ili entuzijizam.

Detektiranje emocija pokušava otkriti emocije ljutnje, frustracije, sreće, zadovoljstva i cijeli spektar emocija unutar nekog izraza, odnosno mišljenja. Međutim, ovdje postoji jedan nedostatak jer se neke riječi negativne konotacije koriste kao pozitivna emocija. Primjerice u rečenici "Ovaj hotel je mrak." ili "Ovaj hotel ubija." značenje obje riječi je negativno, ali emocija je, ustvari, pozitivna.

Analiza aspekta ukazuje na pojedine značajke proizvoda ili usluge koja se pruža. Dakle, ova analiza stavlja naglasak na neku značajku kojom se nositelj mišljenja bavi, a od velike je važnosti za analizu.

Analiza namjere ukazuje točno što korisnik želi naglasiti svojom recenzijom, iako ne govori konkretno je li usluga bila dobra ili loša. Primjerice, mišljenje u rečenici "Čekao sam na recepciji hotela 10 minuta." je negativno, a njegova namjera je ukazati na lošu uslugu osoblja u hotelu ili možda nekvalitetnu organizaciju.

Zbog raznih ograničenja i izazova kod analize sentimenta, posljednjih nekoliko godina radi se na razvoju preciznijih klasifikatora sentimenta. Neki od izazova su: precizno razdvajanje subjektivnih od objektivnih rečenica, problem konteksta, usporedbe u rečenicama, ironija i sarkazam, emotikoni, negacije, itd.

Za što bolje razumijevanje recenzije, potrebno je obratiti posebnu pažnju na navedene izazove. Bitno je razlikovati prikriveno mišljenje poput ironije ili sarkazma od stvarnog mišljenja.

Isto tako, sve više recenzija uz običan tekst sadrži i emotikone koji su postali dio svakodnevne komunikacije. Potrebno je odrediti kako pojedini emotikon izražava mišljenje korisnika, najčešće je li to pozitivno ili negativno mišljenje. Negacije utječu na polarnost drugih riječi u rečenici. Opseg negacije može biti ograničen na sljedeću riječ nakon negacije ali se može proširiti i do udaljenijih riječi (Farook et al., 2017).

Dati preciznu i točnu ocjenu neke recenzije nije lagan zadatak za analizu sentimenta. Štoviše, moguće je da će analiza ponekad pogriješiti, ali s druge strane, koristeći ovu analizu rezultat će biti točan u 70-80% slučajeva. Uz to, korisnici analize vrlo brzo će vidjeti poboljšanje odnosno, ova analiza će im uštedjeti vrijeme i novac.

#### 4. Povezana istraživanja

U (Stecanella, 2016) analizirano je više od milijun recenzija putnika na stranici TripAdvisor, a rezultat analize bio je uglavnom pozitivan. Analiziranje je provedeno na temelju recenzija danih samo za putovanja u velike gradove poput Londona, Pariza, New Yorka, Bangkoka, Pekinga i Madrida. Oko 82% recenzija koje su bile napisane, analiza je označila kao pozitivne recenzije. Konkretnije, London je dobio najgore ocjene odnosno recenzije i pritom je kao glavni razlog nezadovoljstva navedena loša hrana i prljavost smještaja. Daljnjom analizom dvije riječi su se često ponavljale, a to su „žohari“ u Bangkoku i „kroasani“ u Parizu. Pritom, recenzije vezane uz kroasane su bile negativne, jer se odnosilo na ponudu hrane u hotelu.

U (Bucur, 2015) analizira se učinkovitost algoritma putem izvlačenja mišljenja korisnika specifično vezanih za hotelske usluge. Rad naglašava prednost online rezervacije upravo zbog velikog broja recenzija prijašnjih korisnika. Napravljeni sustav za analizu sentimenta sastoji se od modula za prikupljanje (web robot koji posjećuje web stranicu i izvlači željeni sadržaj) i modula za analizu sadržaja. Modul za analizu sadržaja obrađuje spremljene recenzije i kreće s procesom otkrivanja mišljenja. Uključuje procesni modul, modul rudarenja mišljenja i leksičku bazu podataka SentiWordNet. Sustav je testiran na 3,000 recenzija s web stranice TripAdvisor koje su ručno podijeljene u pozitivne i negativne unutar dvije datoteke. Dakle, 1.500 recenzija je imalo oznaku pozitivnih recenzija i isti broj je imao oznaku negativnih recenzija. Preciznost u klasifikaciji na pozitivna i negativna mišljenja bila je između 72% i 76,5%.

Sustav BESAHOT kojemu je cilj omogućiti prikupljanje recenzija hotela s raznih web stranica predstavljen je u (Kasper i Vela, 2011). Ciljani korisnici su hotelijeri i trenutno se proučavaju samo recenzije u Njemačkoj na njemačkom jeziku. Radi se o interaktivnoj web aplikaciji koja radi na temelju GWT okvira. Sustav funkcionira tako da prikuplja i sprema podatke, te ih analizira. Sustav je u mogućnosti analizirati određeni tekst i raspodijeliti na više tema, ako u recenziji pronade dvije različite teme. Primjerice, ako recenzija glasi „Soba je uredna i osoblje je profesionalno“, BESAHOT uspijeva odvojiti urednost soba kao jednu temu, te uslužnost osoblja kao drugu temu.

Za analizu sentimenta hotelskih kompleksa u Las Vegasu u (Philander i Zhong, 2016) korišteni su podaci prikupljeni s društvene mreže Twitter. Za ukupno 34 hotelska kompleksa ukupno je analizom obuhvaćeno 31,550 Twitter poruka (928 po hotelu). Rječničkim pristupom utvrđeno je da kod svih hotela preteže pozitivni sentiment. Najpoznatija imena, kao što su Aria, Bellagio i Venetian, nalaze se među pet najbolje ocijenjenih kompleksa.

Drugačijim pristupom, nadgledanim strojnim učenjem, u (Yordanova i Kabakchieva, 2017) recenzije hotela (586 recenzija s Booking.com i 347 s TripAdvisor.com) klasificirane su u pozitivnu odnosno negativnu klasu. Korištena metoda stabla odlučivanja davala je vrlo dobre rezultate – točnost klasifikacije se kretala između 80.8% i 86.7%.

Problemom računalnog raspoznavanja autentičnih od izmišljenih recenzija hotela bavi se

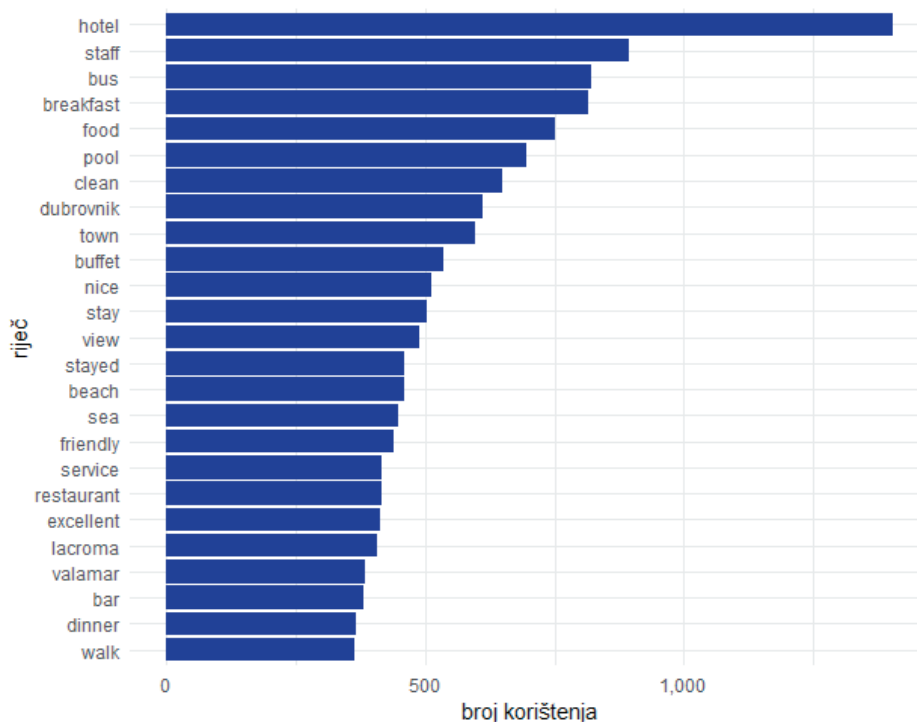
istraživanje provedeno nad 900 autentičnih i isto toliko lažnih recenzija (Banerjee i Chua, 2017). Razmatrane su četiri karakteristike – razumljivost, specifičnost, pretjerivanje i nemarnost u tekstu. Kao zanimljivost, otkriveno je da u autentičnim pozitivnim recenzijama ima više negativnih emocija nego u njihovim lažnim ekvivalentima.

## 5. Istraživanje

Za istraživanje odabrane su recenzije hotela Valamar Larcoma u Dubrovniku objavljene na platformi TripAdvisor. Hotel ima oko 2,300 recenzija, od čega je 1,564 na engleskom jeziku. Recenzije pisane engleskim jezikom ciljane su zbog dostupnosti rječnika sentimenata upravo na tom jeziku te su dohvaćene pomoću programskog alata Octoparse. Uz pojedinu recenziju ne stoji točan datum kad je ona napisana (izuzetak su one pisane u tekućem mjesecu, gdje postoji dan i mjesec, ali nedostaje godina) već samo mjesec i godina. Zato su, radi lakše obrade, datumi umjetno konstruirani kao da su pisani 15. u mjesecu. Najstarija recenzija je iz lipnja 2009. godine, a najnovija iz lipnja 2019. godine. Kompletna obrada podataka napravljena je u programskom okruženju R.

Slika 1. prikazuje 25 riječi s najvećim frekvencijama pojavljivanja u recenzijama. Stop riječi (riječi koje ne donose nikakvo relevantno značenje, primjerice the, and, which, at...) prethodno su filtrirane. Riječi nisu svodene na osnovni oblik, stoga su primjerice stay i stayed tretirane kao dvije različite riječi.

Slika 1: Najčešće riječi u recenzijama



Izvor: vlastito istraživanje

Tablica 1. prikazuje najčešće korištene fraze koje se sastoje od dvije uzastopne riječi. Zanimljivo da se u tri od deset fraza spominje riječ bus.

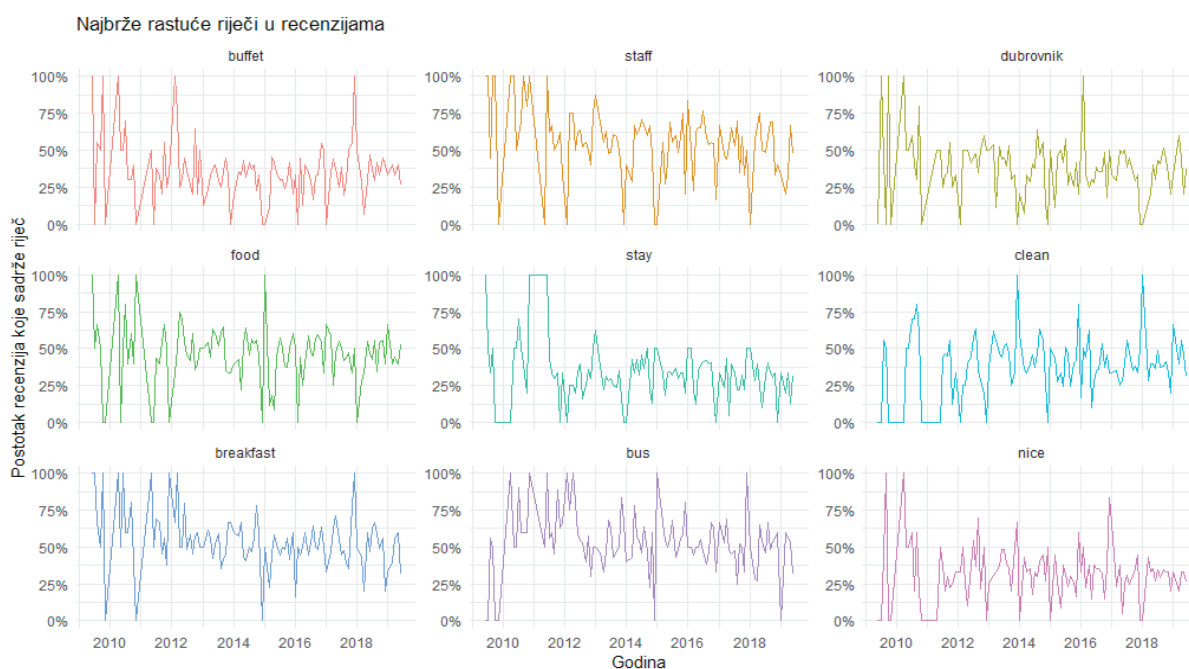
Tablica 1. Najčešće fraze od dvije riječi

Fraza	Pojavljanja
valamar lacroma	258
sea view	242
bus stop	168
bus ride	147
breakfast buffet	136
indoor pool	130
half board	126
6 bus	120
outdoor pool	111
valamar president	100

Izvor: vlastito istraživanje

Slika 2. prikazuje kako se pojedine riječi odnosno teme pojavljuju s obzirom na vrijeme. Prikazano je devet najbrže rastućih (s obzirom na frekvenciju pojavljivanja u recenzijama) riječi od onih koje se pojavljuju barem 500 puta. Ovo može poslužiti za razumijevanje promjena u ekosustavu hotela, primjerice neke usluge ili renoviranja i slično.

Slika 2. Najbrže rastuće riječi

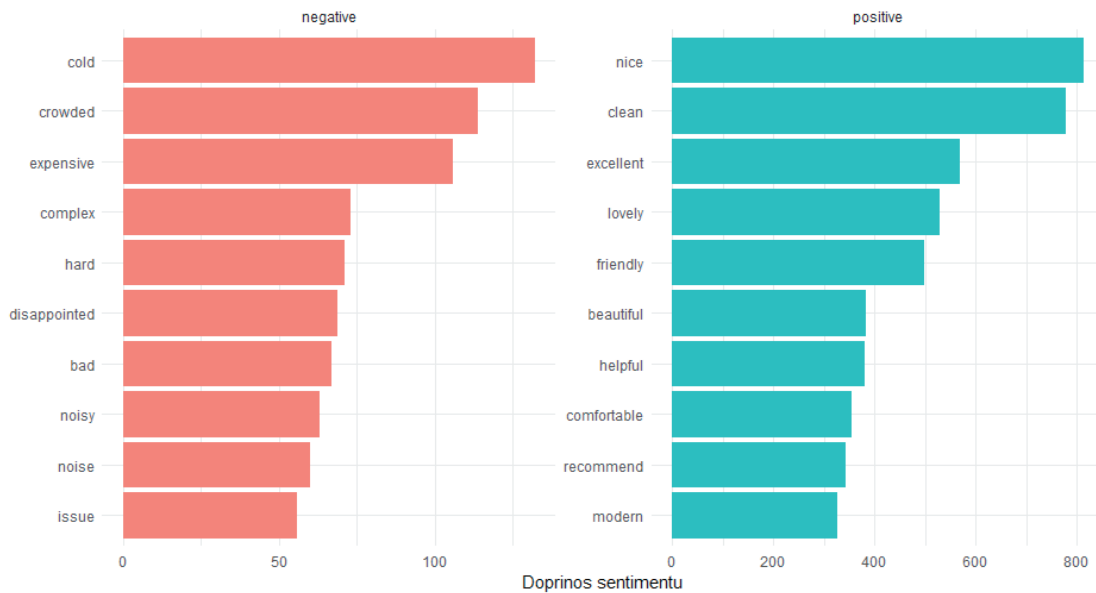


Izvor: vlastito istraživanje

Analiza sentimenta provedena je najprije pomoću rječnika Bing u kojem su riječi koje nose sentiment označene samo kao pozitivne ili negativne. Slika 3. prikazuje riječi s najvećim do-

prinosom (mjereno učestalošću riječi) pozitivnom odnosno negativnom sentimentu. Vrijedi uočiti da najčešće pozitivne riječi višestruko nadmašuju najčešće negativne riječi. Riječ nice pojavljuje se 813, clean 779, a excellent 569 puta. S druge strane, riječ cold pojavljuje se 132, crowded 114, a expensive 106 puta.

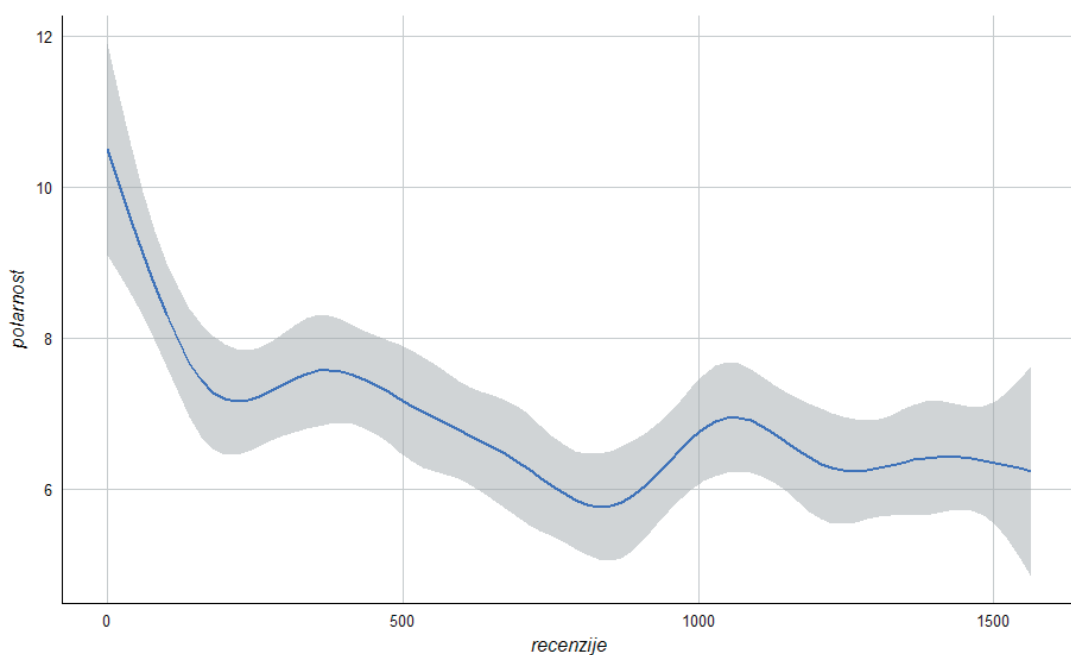
Slika 3. Riječi s najvećim doprinosom sentimentu



Izvor: vlastito istraživanje

Slika 4. prikazuje promjenu sentimenta tijekom vremena. Recenzije su poredane kronološki od najstarije (na lijevoj strani apscise) prema najnovijoj (na desnoj strani apscise). Na slici je vidljiv izrazito pozitivni sentiment (polarnost) u početnim recenzijama. Treba istaknuti da je krivulja cijelo vrijeme značajno iznad nule, što pokazuje da uvjerljivo dominiraju pozitivne recenzije.

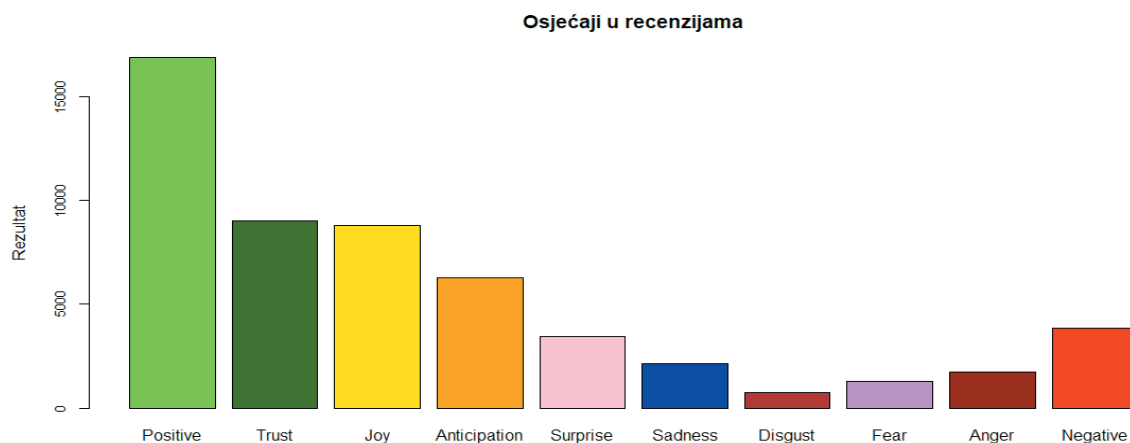
Slika 4. Promjena sentimenta tijekom vremena



Izvor: vlastito istraživanje

Nakon rječnika Bing, analiza je rađena pomoću rječnika NRC. Ovaj rječnik, osim mogućnosti prepoznavanja pozitivnih i negativnih riječi, može prepoznati i jedan od osam konkretnih osjećaja. Pojedine osjećaje u recenzijama pokazuje slika 5. Primjenom NRC, kao i Bing rječnika, jasno je vidljivo da u recenzijama pretežu pozitivni osjećaji, dok je negativnih značajno manje. Najmanje zastupljeni je osjećaj gađenja (disgust), sasvim očekivano budući da se radi o hotelu s četiri zvjezdice.

Slika 5. Osjećaji u recenzijama



Izvor: vlastito istraživanje

Problem rječnika je izolirano promatranje pojedinih riječi. Negiranjem riječi mijenja se polarnost mišljena. U rečenici jedne recenzije "The staff are not friendly and welcoming ..." analiza rječnikom dat će pozitivan sentiment zbog riječi *friendly* i *welcoming*, a u stvarnosti značenje je suprotno. Samo riječ *not* pojavljuje se 488 puta, a to je tek jedna od riječi negiranja. Tablica 2 pokazuje najčešće negirane riječi pomoću *not*. Stupac 'Vrijednost' sadrži brojkom izraženu snagu pozitivnosti ili negativnosti u rječniku AFFIN – trećem korištenom u ovom istraživanju. Riječi koje nose sentiment mogu poprimiti jednu od cjelobrojnih vrijednosti između -5 (najnegativnije) i 5 (najpozitivnije). Za razliku od rječnika Bing, koji samo daje informaciju je li riječ pozitivna ili negativna, AFFIN dodatno pridružuje 'snagu' riječi – tako je primjerice, *easy* (+1) manje pozitivna riječ od *great* (+3).

Tablica 2: Pojavljivanja riječi negiranih s not

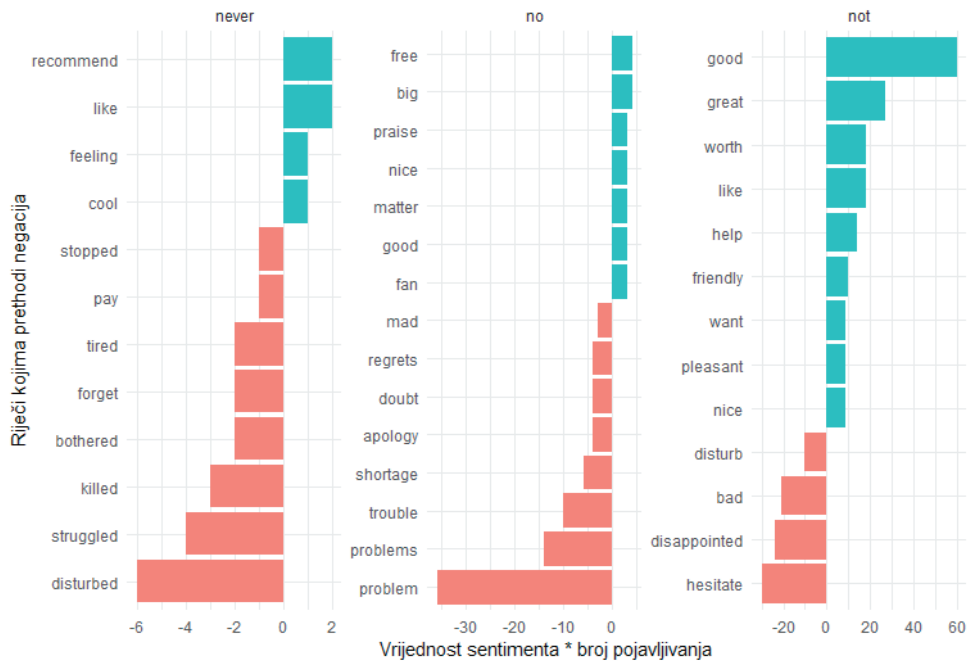
Riječ	Vrijednost	Pojavljivanja
good	3	20
hesitate	-2	15
disappointed	-2	12
great	3	9
like	2	9
want	1	9
worth	2	9
bad	-3	7
easy	1	7
help	2	7

Izvor: vlastito istraživanje



Slika 6. prikazuje na kojim se riječima najviše griješlo u izračunu sentimenta zbog negiranja s not, no i never. Riječi good, great, worth i like doprinose pozitivnom sentimentu, a zapravo su negativne jer su negirane. Isto tako, riječi hesitate, disappointed i bad smatrane su negativnim, ali su zbog negiranja zapravo pozitivne.

Slika 6. Osjećaji u recenzijama



Izvor: vlastito istraživanje

Na temelju izračunatog sentimenta, pronađene su najpozitivnija i najnegativnija recenzija (Slika 7.).

Slika 7. Najpozitivnija i najnegativnija recenzija

"SophieDonalson", "15-Aug-14", "Newcastle upon Tyne, United Kingdom", "Amazing hotel!", "This hotel is really fantastic! It is very modern with brilliant facilities. Rooms were nice, large and had everything you needed in them. Pool was gorgeous, always got sunbeds and the indoor pool turned out to be great for the cloudy morning we had. Breakfast was amazing!!! Everything you could possibly wish for! Omelettes were fab and the lady who made them was such good fun! Pool bar also served very good and reasonable food! Hotel was about a 15/20 minute walk along the coast to Lapad where there were lots of nice bars and restaurants and a 15/20 minutes bus journey to the old town! Couldn't have asked for more and will definitely be going back!"

"Califreqflyer", "15-May-14", "San Francisco, California", "Ok hotel, terrible staff and service", "I stayed here while I was attending a conference in the hotel. From the start, the service from the hotel staff was terrible. We did not know that our taxi driver required cash and upon getting to the hotel, I asked if the hotel had a cash machine. The staff (Vilanka) on duty was extremely annoyed and rude. There was a cash machine onsite, however it did not work and she did not inform me that it wasn't working. I also had a hard time finding the fitness center (the hotel is very maze-like and confusing) and asked the staff at the desk for directions. They actually ignored me for quite some time until I insisted a second time for help! Finally, the night before checkout, I asked for a 4:15 am wakeup call and for a taxi to come at 4:40. Surprise surprise, wakeup call at 4:25 (10 minutes late) and no taxi. I waited until 4:50, again asking Vilanka where the taxi was. She completely ignored me and rolled her eyes. Because of her, I almost missed my flight. Beware of the terrible staff and service!"

Izvor: vlastito istraživanje

## 6. Zaključak

Povratne informacije gostiju o (ne)zadovoljstvu uslugama oduvijek su bile važne menadžmentu u sektoru turizma i ugostiteljstva. One su, u obliku recenzija, danas javno dostupne na internetu svim zainteresiranim stranama (što uključuje i konkurenciju).

Relativno mali broj recenzija pojedina osoba može sama obraditi i izvući iz njih korisne informacije. Međutim, s porastom broja recenzija nastoji se proces automatizirati. Ovdje se ne misli na odgovaranje predstavnika hotela na recenziju, već na teme koje se spominju u dužem vremenskom periodu – godinama. Osoba koja čita recenzije na dnevnoj bazi teško može sagledati što gosti hvale i što ih muči u dužoj vremenskoj perspektivi. Analiza sentimenta može biti vrijedna menadžmentu hotela i u usporedbi s drugim konkurentskim hotelima, ili u usporedbi s drugim hotelima istog hotelskog poduzeća.

U ovom radu prikazane su neke mogućnosti analize sentimenta pomoću tri raspoloživa rječnika (Bing, AFFIN i NRC). Obradeno je više od 1,500 izvornih recenzija, a rezultati su vizualizirani kako bi se mogli prepoznati trendovi i pronaći iznimke, što može dati podlogu za daljnje analize. Primjerice, mogle bi se izdvojiti recenzije koje su označene osjećajem straha te vidjeti što izaziva strah kod gostiju u hotelu. Ili, moglo bi se tijekom vremena pratiti smanjuje li se ili povećava ljutnja. Mogućnosti analize sentimenta su brojne, no treba biti oprezan u provođenju iste – u radu je prikazan problem kako se dolazi do pogrešnih rezultata kad se ne vodi računa o negacijama koje mijenjaju polarnost mišljenja.

## LITERATURA

1. Banerjee, S., i Chua, A. Y. (2017). Authentic versus fictitious online reviews: A textual analysis across luxury, budget, and mid-range hotels. *Journal of Information Science*, 43(1), 122-134.
2. Bucur, C. (2015). Architecture Of A Sentiment Analysis Platform. *Annals-Economy Series*, 154-159.
3. Farooq, U., Mansoor, H., Nongillard, A., Ouzrout, Y., & Qadir, M. A. (2017). Negation Handling in Sentiment Analysis at Sentence Level. *JCP*, 12(5), 470-478.
4. Hargreaves, C. A. (2015). Analysis of hotel guest satisfaction ratings and reviews: an application in Singapore. *American Journal of Marketing Research*, 1(4), 208-214.
5. Internet World Stats, <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (pristupljeno: lipanj 2019.)
6. Kasper, W., i Vela, M. (2011). Sentiment analysis for hotel reviews. In *Computational linguistics-applications conference*, Vol. 231527, 45-52.
7. Liu, B. (2015). *Sentiment analysis: Mining opinions, sentiments, and emotions*. New York, Cambridge University Press.
8. Philander, K., i Zhong, Y. (2016). Twitter sentiment analysis: Capturing sentiment from integrated resort tweets. *International Journal of Hospitality Management*, 55(2016), 16-24.
9. Schuckert, M., Xianwei L., i Rob L. (2015). Hospitality and tourism online reviews: Recent trends and future directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 32.5, 608-621.
10. Serrano-Guerrero, J., Olivas, J. A., Romero, F. P., i Herrera-Viedma, E. (2015). Sentiment analysis: A review and comparative analysis of web services. *Information Sciences*, 311, 18-38.
11. Stecanella, B. (2016). *Machine Learning over 1M hotel reviews finds interesting insights*, <https://monkeylearn.com/blog/machine-learning-hotel-reviews-insights/> (pristupljeno: lipanj 2019.)
12. Yordanova, S., i Kabakchieva, D. (2017). Sentiment Classification of Hotel Reviews in Social Media with Decision Tree Learning. *International Journal of Computer Applications*, 158(7).

*Summary***SENTIMENT ANALYSIS OF HOTEL REVIEWS**

*A large number of product and service reviews is generated on Internet on a daily basis. These reviews can serve as a valuable source of information to service providers on customer's (non) satisfaction with the aim of improving the offer. The main problem is the painstakingness of the review analysis. That is why there is intention to automate this process, and that is a purpose of sentiment analysis – a method of applying computer-based natural language processing that identifies, extracts and analyzes subjective information in the text. There are two fundamental approaches to sentiment analysis: machine learning and lexical approach. In this paper, a lexical approach was used using the three dictionaries: Bing, AFFIN and NRC. NRC dictionary reveals not only the positive and negative aspect of the sentence, but also the specific feelings such as anger, confidence, disgust and surprise. For a selected hotel in Dubrovnik, a sentiment analysis was conducted based on more than a 1,500 reviews published on TripAdvisor. The analysis reveals the most frequent words and phrases as well as words that contribute to positive and negative sentiment. Negations – words that change sentence polarity - are taken into consideration. Research results also show a change of sentiment over time.*

**Keywords:** *opinion mining, sentiment analysis, machine learning, hotel reviews*



# Neutralnost Interneta

Luka Funda<sup>1</sup>, Ivan Livaja<sup>2</sup>, Jerko Acalin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (lfunda@vus.hr),

<sup>2</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (ilivaja@vus.hr),

<sup>3</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (jerko.acalin@vus.hr).

UDK 004.738.5

U ovom radu, analizira se pojam neutralnosti interneta. Opisat će se kako je nastala, zašto neke poznate osobe informatičke industrije podržavaju, a neke su protiv neutralnosti interneta. Također se opisuju pozitivni i negativni aspekti neutralnosti interneta, GDPR-a i članka „Article 13“ te se postavlja glavno pitanje: da li je neutralnost interneta dobra za korisnike diljem svijeta ili će nepovratno uništiti samu definiciju interneta kao „no mans land“, i jesu li GDPR i „Article 13“ dobri ili loši za korisnike?

Ključne riječi: *Internet, neutralnost interneta, IANA, GDPR, Article 13*

## 1. Uvod

U radu se definira neutralnost interneta, razine neutralnosti interneta, primjeri utjecaja na neutralnost interneta te kako su pojedine države zakonski riješile pitanje neutralnosti interneta. Rad je kompozicijski podijeljen na pet dijelova. U prvom dijelu opisuje se neutralnost interneta kao i razlozi koji podržavaju neutralnost interneta te razlozi protiv. U drugom dijelu opisuju se razine neutralnosti interneta. U trećem dijelu opisuju primjeri utjecaja na neutralnost interneta: organizacija IANA - Internet Assigned Numbers Authority te problem diskriminacije po IP adresama; „General Data Protection regulation“; te članak „Article 13“ iz direktive o autorskim pravima na digitalnom tržištu. U petom dijelu prikazuje se što su pojedine države u svijetu napravile po pitanju reguliranja neutralnosti interneta.

## 2. Što je neutralnost interneta

Neutralnost interneta je načelo koje nalaže da bi vladajuća tijela država trebala prisiliti pružatelje internetskih usluga da jednako postupaju sa svim oblicima podataka koji se nalaze na Internetu te da ne diskriminiraju ili da drukčije naplaćuju bilo po korisniku, web stranici, IP adresi, sadržaju i sl. Dakle, to je princip koji nalaže da se cijeli promet na internetu tretira jednako. Također, može se smatrati da je neutralnost interneta „*pridržavanje paradigme da proces usluge na određenom sloju nije pod utjecajem bilo kojeg podatka osim onog koji se prevodi na tom sloju u skladu sa protokolima definiranim za taj sloj*“ (Bar-El, 19.08.2014.). Prvi put je spomenut u radu „*Network neutrality broadband discrimination*“ (Wu, 2003.). Uz neutralnost interneta vežu se i drugi pojmovi koji upotpunjuju sliku o tom principu kao što su:

- Otvoreni internet
- „Dumb-pipe“

- „End-to-end“ načelo
- „Traffic shaping“
- „Device neutrality“

### **2.1. Otvoreni internet**

Prikaz Interneta kao lako pristupajućeg prostora za sve korisnike, tvrtke i organizacije. Sam pojam se često poistovjećuje sa internet neutralnošću, a može se povezati i sa programima čiji izdavači daju pristup kodu svim korisnicima kako bi ga poboljšali i popravili probleme u kodu. Pobornici neutralnosti interneta to vide kao važan dio otvorenog interneta, pri čemu politike kao što je jednakost podataka i otvorenih web standarda omogućuju korisnicima Interneta laku komunikaciju, vođenje poslova i aktivnosti bez utjecaja trećih strana.

Kako postoji koncept otvorenog interneta, tako postoji i „zatvoreni internet“ koji se odnosi na osobe, tvrtke i vlade koje ograničavaju pristup određenim web standardima, umjetno degradiraju određene usluge ili filtriraju sadržaj.

### **2.2. „Dumb-pipe“**

Mreža koja ima iznimno malu ili nema kontrolu nad načinom kako korisnici koriste mrežu. Također se smatra jednim od modela mobilnih mrežnih operatera. Zbog svog načina rada, smatra se rezultatom „end-to-end“ načela. Najpoznatiji primjer „dumb-pipe“ mreže je Apple-ov iPhone: *„Ovdje je argument da je AT&T samo ‘dumb-pipe’ koji nudi povezanost s mrežom i propusnost zato što upravo Apple, a ne AT&T, kontrolira iskustvo end-to-end korisnika i k tome, dok se ponaša kao ‘dumb-pipe’, operator mora plaćati postotak korisnikovog mjesečnog računa.“*

Postoje dva argumenta koja idu u korist inteligenetnim mrežama:

1. Određeni korisnici i potrebe prijenosa su važniji od drugih i u skladu s tim bi im trebalo biti dan veći prioritet i bolju kvalitetu usluge.
2. Mrežama bi trebalo biti omogućeno da se brane od malware i sličnog malignog software-a.

### **2.3. „End-to-end“ načelo**

Prvi put se spominje 1981. godine u radu „End-to-end arguments by design“ Jerome H. Saltzera, David P. Reed-a i David D. Clark-a. To je metoda u kojoj sav sadržaj aplikacija se drži na krajnjim točkama komunikacije te je suprotnost sa metodom posrednika, gdje se koriste poveznici i usmjernici kao posrednici u komunikaciji. (Rouse, 2017.)

Kad se govori o neutralnosti interneta, često se raspravlja i o end-to-end principu, obzirom da neke od metoda implementacije diskriminacije podataka izravno krše taj princip. Također, end-to-end princip se smatra izravnim prethodnikom neutralnosti interneta: *„Jezgra Interneta, suštinska vrijednost koje je definirala njegovu moć, prava istina koja je dala mogućnost za inovacije je ovaj e2e.“* (Madrigal, Lafrance, 25.04.2014.)

### **2.4. „Traffic shaping“**

Odnosi se na kontrolu prometa kako bi se poboljšale performanse i povećala propusnost. (Blake, 1998.) On omogućava kontrolu nad količinom prometa koja prolazi kroz mrežu ili maksimalnu količinu prometa koja se može slati u određenom razdoblju. Često se postavlja na rubovima mreže kako bi mogli kontrolirati ulaz podataka, ali ga se može koristiti i na izvoru prometa ili na jednom od elemenata mreže.

Najpoznatija vrsta traffic shaping-a je traffic shaping baziran na aplikaciji, pri čemu postoje kontroverzni slučajevi kao što ‘bandwidth-throttling’ i ‘peer-to-peer’ dijeljenje podataka.

### 2.5. „Device Neutrality“

„Device neutrality“ je princip koji kaže da bi korisnici, osim biti slobodni u komunikaciji s drugim korisnicima, trebali i slobodno koristiti aplikacije koje oni žele i brisati aplikacije koje ne žele koristiti. Definicija uređene neutralnosti se često poistovjećuje s definicijom neutralnosti interneta.

## 3. Razlozi za neutralnost interneta

Postoje mnoge organizacije i tvrtke koje daju potporu neutralnosti interneta kao što su: organizacija za ljudska prava „Article 19“, ACLU, Yahoo!, Vonage, Amazon, Google, Microsoft, Tumblr, Twitter i mnog drugi. Od poznatih osoba, neutralnost interneta podupiru: Tim Berners-Lee, Vinton Cerf, Steve Wozniak, Lawrence Lessig i drugi.

### 3.1. Kontrola podataka

Američka organizacija „SaveTheInternet.com“ optužuje kableske i telekomunikacijske tvrtke kao što su AT&T, Verizon, Comcast i Time Warner da žele ulogu stražara, što bi im omogućilo odabir koje će se stranice brzo učitavati, koje će sporo učitavati ili se neće uopće učitati. Smatraju da te tvrtke žele naplaćivati davatelje sadržaja pri čemu bi dali prednost svojim pretraživačima, a istovremeno blokirali pristup pretraživačima konkurenata.

Vinton Cerf, potpredsjednik Google-a, je u svojoj izjavi naglasio da „*dopuštanje širokopojasnim prijenosnicima da kontroliraju što će korisnici gledati i raditi na internetu u suštini potkopalo načela koja su omogućila Internetu ovakav uspjeh.*“ (Cerf, 07.02.2006.)

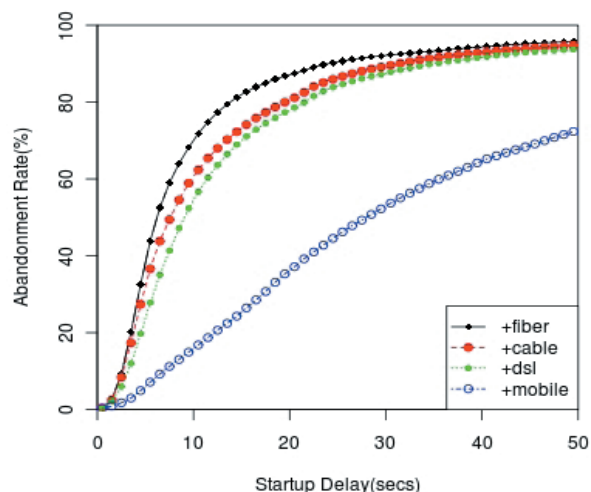
### 3.2. Digitalna prava

Pobornici neutralnosti interneta smatraju da je neutralni internet potaknuo slobodu govora, te žele spriječiti potrebu za plaćanjem usluge govora na Internetu tako da svi korisnici i stranice imaju jednaki pristup. U svom radu „No tolls on the Internet“, Lawrence Lessig i Robert W. McChesney napominju da neutralnost interneta osigurava da Internet ostane slobodan te da je to „*jednostavan ali odličan dizajn interneta koji ga je pretvorio u moćnu silu za ekonomsko i socijalno dobro.*“ (Lessig, McChesney, 08.06.2006.)

### 3.3. Netolerancija korisnika na stranice sa sporim učitavanjem

Pobornici neutralnosti interneta smatraju da korisnici koji su se navikli na takozvane ‘brze linije’ neće tolerirati ‘spore linije’. U prilog tome ide i istraživanje S.S. Krishnana i Ramesh Sitaramana kojim je prvi put brojčano prikazana prilagodljivost korisnika u odnosu na brzinu. (Krishnan, Sitamaran) Njihovo istraživanje, koje je provedeno na milijunima korisnika Interneta, je provjeravalo razinu strpljenja korisnika koji čekaju da se neki spori video učita do kraja. Istraživanje je pokazalo da osobe koje imaju brzu vezu, kao što su optički kabeli, će prije napustiti taj video nego osobe koje imaju sporu vezu. Zaključak tog istraživanja je da se Internet korisnici vrlo lako naviknu na visoku brzinu veze te u skladu s tim njihove razine strpljenja padaju.

Graf 1. Korisnici koji imaju veću propusnost prije izgube strpljenja



Izvor: people.cs.umass.edu/~ramesh/Site/HOME\_files/imc208-krishnan.pdf (27.01.2018.)

### 3.4. Konkurencija i inovacije

Pobornici neutralnosti interneta smatraju da bi dopuštanje telekomunikacijskim tvrtkama pravo na naplaćivanje usluge kako bi jamčili kvalitetu stvorilo poslovni model u kojem bi vlasnici računalnih mreža mogli blokirati pristup konkurentskim stranicama i uslugama. Tim Wu smatra da će se bez internetske neutralnosti internet prebaciti iz tržišta kojim vladaju inovacije u tržište kojim vladaju dogovori. (Wu, 01.05.2006.) To bi spriječilo daljnje inovacije na Internetu te stvaranje konkurencije.

### 3.5. Sprječavanje „pseudo-usluga“

Osnivač Epic Privacy Browser-a Alok Bhardwaj smatra da su šanse za investicije u posebne mreže za određene stranice iznimno male, već će se utjecati na kvalitetu usluge kako bi se izvukla naknada od stranica koje ne žele biti usporene. „Najveći strah internetske predrasude je da pružatelji internetskih usluga neće samo izvlačiti novce od operatora internetskih stranice – platite nam ili ćete imati veliko kašnjenje – već da će u potpunosti blokirati stranice koje se njima ne sviđaju.“ (Bhardwaj, 27.11.2007.)

Ta teorija je potvrđena 2014. godine kada je Netflix-a objavio kako plaća pružateljima internetskih usluga Comcast i Verizon kako bi izbjegao blokiranje prometa te niske brzine. „Nakon dogovora s Comcast-om, izvršni direktor Netflox-a Reed Hastings se požalio što mora plaćati ‘proizvoljni porez’ broadband divu kako bi poboljšao svoju uslugu kupcima te je nagovorio regulatore da uključe ‘paid-peering’ u nova pravila internetske neutralnosti koje FCC trenutno razvija. Međutim, unatoč svom negodovanju, Hastings je nevoljko prihvatio plaćanje za bolju uslugu.“ (Bhardwaj, 27.11.2007.)

## 4. Razlozi protiv neutralnost interneta

Glavni protivnici neutralnosti interneta su razni pružatelji internetskih usluga, telekomunikacijske tvrtke kao što su AT&T, Verizon, Comcast, IBM, Intel, Cisco, Nokia i mnog drugi. Od poznatih osoba, protivnici neutralnosti interneta su: izumitelj TCP/IP protokola Bob Kahn, Marc Andreessen, Peter Thiel, predsjednik FCC-a Ajit Pai i drugi.



#### **4.1. Manji broj investicija**

Protivnici neutralnosti interneta smatraju da bi ona otežala pružateljima internetskih usluga povrat investicija u širokopojasnu mrežu. Dok pobornici tvrde da pružatelji internetskih usluga potfinanciraju infrastrukturu, SAD ustvari ulaže 50% više u infrastrukturu u odnosu na ostale razvijene države, što je dokazano u radu Everetta Ehrlicha. *„Ukratko, kada u cijelosti gledamo na podatke o rangovima, investicijama, cijena i povoljnosti, ne postoje dokazi koji pokazuju da je SAD slabiji koji sjedi u zadnjem redu širokopojasne sobe.“* (Ehrlich, 2014.)

#### **4.2. Rastući broj konkurenata**

U radu iz 2010. godine „Net neutrality and consumer welfare“, Gary Becker i njegov kolega smatraju da postoji rast broja konkurenata kod pružatelja širokopojasnoj mreži te da *„Internet neutralnost bi na mjestu zamrznuła poslovne modele i načine upravljanja mrežama koje trenutno karakteriziraju usluge Interneta te bi ograničile mogućnost pružatelja internetskih usluga da reagiraju na promjene u tehnologiji i u potražnji.“* (Becker, Carlton, Sider, 2010.)

Tome ide u prilog i činjenica da u američki građani imaju mogućnost birati između bar 5 do 6 pružatelja internetskih usluga.

#### **4.3. Odvrćanje konkurencije**

Ajit Pai, direktor FCC-a smatra da FCC uopće ne vodi brigu o manjim konkurentima koji će biti na meti raznih poreza te se tako neće stvoriti veća konkurencija na tržištu. Također smatra kako bi novom regulativom FCC-a pružatelji internetskih usluga morali povisiti cijene ili odgoditi proširivanje. (Imbert, 27.02.2015.)

Usto, u jednom članku časopisa WIRED piše da lokalne uprave i javna tijela nameću velike barijere što daje ulaz samo velikim kabelskim tvrtkama: *„Lokalne uprave i njihova javna tijela naplaćuju pružatelje internetskih usluga puno više nego što treba. Na primjer, cijena prava za dogradnju infrastrukture može udvostručiti cijena izgradnje internetske mreže. Dakle, pravo usko grlo nisu pružatelji interneta, već sadašnji pružatelji prava. Ti pravi monopolisti također imaju zadnju riječ po pitanju može li pružatelj internetskih usluga izgraditi mrežu. Oni određuju kroz što pružatelji moraju proći da bi dobili njihovo dopuštenje.“* (Szoka, Henke, Starr, 16.07.2013.)

#### **4.4. Mogućnost većih poreza**

Pobornici neutralnosti interneta, kao što je Free Press organizacija, smatraju kako bi porast poreza na usluge interneta po kućanstvu bio puno manji u odnosu na predviđanja protivnika: *„Jedini porezi koji be se mogli primjeniti su državni porezi na međudržavne telekomunikacijske usluge. Čak i kad bi se koristila PPI-eva mutna matematika, to bi dovelo do vrijednosti od 4 milijarde dolara, što nije ni blizu brojki od 15 milijardi.“* (Wood, 02.12.2004.) Ipak, Institut za progresivnu politiku smatra da bi Title II regulativa će donijeti poreze u iznosu od 11 milijardi dolara godišnje: *„Za istraživanje, istraživači su poretpostavili da će državne uprave i lokalne samouprave uzeti sve naknade koje se primjenjuju za telekomunikacijske usluge i prenijeti ih na internetske usluge zato što će svaki pokućni Internet postati telekomunikacijska usluga.“* (Carrol, 26.02.2015.)

#### **4.5. Nepotrebna regulacija**

Protivnici neutralnosti interneta smatraju kako su novi zakoni i regulacije u potpunosti nepotrebne, navodeći kako je Internet uspješna bez njih. S tim se slaže Peter Thiel: *„ Internet*

*neutralnost nije bila do sada potrebna. Ne vidim razlog zašto je odjednom postao važan kad je zadnjih 15 godina Internet funkcionirao bez problema.”* (NR Interview, 20.01.2011.)

S tim se slažu i direktori FCC-a Ajit Pai i Mike O'Reilly, kritizirajući FCC u vidu neutralnosti interneta te smatraju da FCC-ova mišljenja da pružatelji internetskih usluga obmanjuju korisnike, usporavaju promet na internetu te da blokiraju sadržaj koji im se ne sviđa su u potpunosti neutemeljena. *„Dokazi za ove stalne prijetnje? Nema ih; to su samo anegdote, hipoteze i histerija. Jedan mali pružatelj internetskih usluga je navodno blokirao VoIP prije 10 godina. Comcast je ograničio promet na BitTorrent-u kako bi smanjio zakrčenost uploada prije 8 godina, Apple je prvo predstavio Facetime preko Wi-Fi-a, a potom preko mobilnih mreža. Ovako stari primjeri nisu dovoljni za jasnu priču o neutralnosti interneta.”* (Pai)

#### **4.6. Nemogućnost da Internet postane dostupan siromašnima**

Protivnici internetske neutralnosti smatraju kako će njene regulative onemogućiti pružateljima internetskih usluga davanje usluga Interneta korisnicima koji nisu u mogućnosti plaćati Internet ili su niske platežne moći, pri čemu se taj koncept zove 'zero-rating'. Primjeri tog koncepta su Wikipedia (Wikipedia Zero) i Facebook (0.facebook).

Države koje su zabranile praksu 'zero-rating' su Čile koja je 2014. godine zabranila pružateljima internetskih usluga besplatnim stranicama kao što su Wikipedia i Facebook, dok je 2016. godine isto napravila Indija, s tim da su obe države navele kao razlog kršenje internet neutralnosti.

### **5. Razine internet neutralnosti**

Zakon o internet neutralnosti se odnosi na zakone i regulative koje potiču načelo internet neutralnosti. Postoje četiri razine primjene zakona o internet neutralnosti:

1. Potpuna neutralnost – odnosi se na potpunu primjenu zakona o internet neutralnosti te uključuje dopuštanje diskriminacije podataka u kontroliranim uvjetima kao što su spam, ilegalni sadržaj i malware te zabranjuje Prva država koja je provela zakon o internet neutralnosti je Čile 2010. godine.
2. Diskriminacija po tipu podatka – Tim Wu je u svojem radu primjetio da Internet nije neutralan kada su u pitanju razne vrste podataka, kao što su video zapisi i zvučni zapisi. Smatra kako bi neutralnost interneta trebala biti regulirana kao jednaki tretman sličnih podataka nego neutralnost svih vrsta podataka (Wu, 2003.). S takvom regulativom se slaže i Verizon i Google, pri čemu je Peter Schmidt izjavio: *„...: Na što mi mislimo je kada imate jedan tip podatka kao što je na primjer video, vi ne diskriminirate video podatak jedne osobe kako bi dali prednost drugoj. Međutim, u redu je diskriminirati kod različitih tipova podataka, pa možemo dati prednost zvuku u odnosu na video,...”*. (Goldman, 05.08.2010.)
3. Pojedinačno prioritiziranje bez blokiranja – Neki protivnici neutralnosti interneta smatraju da bi bolja alternativa bila stvaranje neutralne „Public Option”. *„Public Option pružatelji internetskih usluga mogu primjeniti u procesima kao što je razdvajanje lokalne petlje u monopolnim tržištima dok državne ili privatne organizacije mogu koristiti pružatelje internetskih usluga i biti profitabilne.”* (Ma, Misra)
4. Nema izravne primjene – primjenjuje se kroz druge zakone koji nisu izravno povezani sa internet neutralnosti, pošto većina država nema definiran zakon za neutralnost interneta. To je i politika američkog FCC-a kojom opravdava primjenu temeljeno na prihvaćanju komercijalnih praksi: *„..., agencija pod vodstvom Juliusa Genachowskog je prihvatila skup načela koji će formirati temelj američke politike interneta. Najava pokušava stvoriti srednji put kojim će kroz razne političke i korporativne interese koje su još složenije zbog naglog mjenjanja i tehnologije i navika potrošača.”* (Marlow, 15.12.2017.)

## 6. Primjeri utjecaja na internetsku neutralnost

### 6.1. Internet Assigned Numbers Authority i diskriminacija po IP adresi

IANA<sup>1</sup> je međunarodna organizacija čija je svrha dodjeljivanje i kontrolu IP adresa u cijelom svijetu. Njihova uloga je dodjeljivanje IP adresa regionalnim internet registrima po potrebi i u skladu sa svjetskim propisima. IP adrese se dodjeljuju ih na hijerarhijski način: korisnici dobivaju IP adrese od pružatelja internetskih usluga koji dobivaju IP adrese od lokalnih, nacionalnih ili regionalnih internet registara. ([www.iana.org/numbers](http://www.iana.org/numbers))

Uz IP adrese, IANA upravlja podacima 'root nameserver-a' koji formiraju vrh hijerarhije DNS-a. Taj zadatak uključuje povezivanje vršnim 'Registar-of-Records', 'root nameserver'-ima te ICANN-ovom politikom.

Također, IANA sadrži bazu podataka vremenskih zona koja sadrži razlike između vremenskih zona i pravila za regije svijeta. Te se informacije daju računalima i ostalim elektroničkim uređajima kako bi održavali standardnu konfiguraciju vremena.

IANA je bila neformalno osnovana kao referenca za razne tehničke funkcije za ARPANET koje su radili Jon Postel i Joyce K. Reynolds. Samo ime IANA se prvi spominje u dokumentu RFC 1083 kojeg je Jon Postel objavio 1988. godine. Jon Postel je htio pretvoriti IANA-u u pravu organizaciju to jest, autoritet koji će upravljati ključnim dijelovima internetske infrastrukture, što mu je i uspjelo. Unatoč tome što je IANA premještena pod kontrolu ICANN-a, ona svejedno provodi sve funkcije koje je provodila prije premještanja. Međutim, 1. listopada 2016. godine, IANA je prebačena u okrilje privatnog sektora.

Slika 1. Prikaz regionalnih internet registara



Izvor: <https://www.iana.org/numbers> (31.01.2018.)

Diskriminacija po IP adresi se sastoji od dva dijela: blokiranje IP adrese i duboki pregled paketa podataka. Blokiranje IP adresa se odnosi na onemogućavanje pristupa nekoj web stranici određenim IP adresama. Često se koristi kao obrana brute force napada, a moguće je i onemogućiti pristup IP adresama u određenom geografskom području, kao što je primjer Nigerijskih IP adresa zbog pretpostavke da su svi poslovi koji dolaze iz te zemlje lažni.

DPI<sup>2</sup> se odnosi na vrstu pregleda podataka koji detaljno pregledava sadržaj podatkovnog paketa koji se šalje. Može se koristiti u svrhu osiguravanja ispravnog tipa podatka ili u svrhu cenzuriranja i prislušivanja. Duboki pregled paketa se koristi u aplikacijama na razini velikih organizacija u telekomunikacijskim tvrtkama i vladama. Iako se DPI godinama koristi u menadžmentu Interneta, mnogi pobornici neutralnosti interneta strahuju da bi se DPI mogao koristiti u svrhu smanjivanja konkurencije i smanjenja otvorenosti interneta.

1 IANA – Internet Assigned Numbers Authority

2 DPI – Deep Packet Inspection (Duboki Pregled Paketa)

## 6.2. General Data Protection regulation

GDPR<sup>3</sup> je uredba koju je donijela EU<sup>4</sup> 14. travnja 2016. godine, a stupila je na snagu 25. svibnja 2018. godine. Svrha uredbe je zaštita osobnih podataka korisnika, kao i sprečavanje zlouporabe istih podataka. Da bi poduzeće moglo uzeti osobne podatke korisnika, mora zatražiti njegovo dopuštenje koje korisnik može i ne mora dati. GDPR utječe na „...ne samo na organizacije smještene u EU, nego i na organizacije smještene van EU a nude svoje usluge i proizvode ili nadgledaju ponašanje subjekata EU. Odnosi se na sve organizacije koje obrađuju i pohranjuju osobne podatke subjekata Europske Unije, bez obzira gdje su smještene.“

Kao i prethodne odluke vezane za Internet, i GDPR je doveo do niza rasprava. S jedne strane, mala poduzeća moraju ulagati još više novca kako bi zadovoljili zahtjeve GDPR-a: „Skoro pola anketiranih tvrtki je izjavilo da su njihovi ukupni troškovi na upravljanje privatnošću naglo narasli, dok je druga polovica izjavila kako su se njihovi troškovi malo povećali. To znači da su investicije u privatnost u globalu narasle. Ako zaronimo dublje u brojke pronaći ćemo: 83% američkih stručnjaka očekuje da će ulaganja u GDPR iznositi minimalno 100 000 dolara. Od toga, 17% njih očekuje troškove u iznosu od barem 1 000 000 dolara, dok 40% tvrtki namjerava potrošiti barem 500 000 dolara kako bi zadoovljili zahtjeve GDPR-a.“ (Babel, 11.07.2017.)

S druge strane, GDPR podržavaju tvrtke koje u njemu vide priliku (Mimin, 29.03.2018.):

- Za sigurnost podataka,
- Za poboljšanje upravljanja podacima,
- Za povećanje povrata na investicije,
- Za povećanje odanosti i povjerenja korisnika,
- Da budu predvodnici nove poslovne kulture.

## 6.3. Autorska prava na digitalnom tržištu - Article 13

„Article 13“ je članak iz Direktive o autorskim pravima na digitalnom tržištu. Prema članku, pružatelji usluga su odgovorni za autorska prava korisnika koji stavljaju svoje radove na njihove platforme, bilo u obliku videa, slika, zvuka i drugo. Također, imaju obvezu postaviti određene mjere koje bi provjeravale jesu li radovi korisnika korišteni bez njihovog dopuštenja.

Ovaj članak je doveo do velikih rasprava, peticija, rasprava i prosvjeda. Članak najviše podržavaju glazbenici i umjetnici jer smatraju da će pravila „privesti kraju dane piratiziranja glazbe i videa, te osigurati da su umjetnici pošteno plaćeni za svoj rad.“ (Swain, 27.03.2019.)

Najviše se odupiru tvrtke kao što su YouTube, SoundCloud i druge tvrtke koje ovise o sadržaju njihovih korisnika. Velik broj korisnika se također odupire članku jer smatraju da „... pravila će ubiti šaroliku internetsku kulturu, kao što su meme-i<sup>5</sup>, koji često izmjene nelicencirane materijale. I legalni status stream-era, koji objavljuju video uratke sebe kako igraju video igre, je upitan.“ (Swain, 27.03.2019.) Određene revizije zakona su osigurale da „meme-i budu sigurni u svrhe citiranja, kritiziranja, recenzija, karikatura, parodije i pastiha.“ (Kleinman, 26.03.2019.) Bez obzira na to, korisnici se najviše brinu zbog filter programa koji će tvrtke morati implementirati kako bi udovoljili zahtjevima Direktive jer smatraju da „... filteri neće moći razlikovati meme-e i druge autorske materijale pa će se svejedno naći pod paljbom.“ (Reynolds, 24.05.2019.)

3 GDPR – General Data Protection regulation

4 EU – Europska Unija

5 Meme – slika, video, dio teksta itd, tipično humoristične prirode, koji se kopira i brzo širi Internetom, često sa minimalnim varijacijama (en.oxforddictionaries.com/definition/meme) (28.05.2019.)

## 7. Primjeri regulacije internet neutralnosti u državama u svijetu

U ovom poglavlju će se ukratko opisati što su neke države u svijetu napravile po pitanju internet neutralnosti. Najviše pomaka po tom pitanju su napravile, osim Sjedinjenih Američkih Država i: Brazil, Čile, Europska Unija, Indija, Južna Afrika, Kanada i Rusija.

### Brazil

Brazilski okvir građanskih prava za Internet je zakon donesen 23. travnja 2014. godine koji se odnosi zaštitu prava na privatnost, neutralnost interneta te postavljanje pristupa internetu kao uvjet za primjenu građanskih prava. Međutim, taj je zakon dobio i određenu dozu kontroverze, poglavito zbog činjenice da su se članci tog zakona koristili kako bi se blokirala aplikacija WhatsApp.

### Čile

Čile je prva država u svijetu koja je donijela zakon vezan za neutralnost interneta 18. kolovoza 2010. godine pod nazivom Čileanski zakon o internet neutralnosti. U njemu se definiraju poslužitelji internetskih usluga, postavljaju se zabrane na diskriminaciju, ograničenja i miješanje u aktivnosti korisnika, postavljaju se obveze za roditeljskim nadzorom i dr.

### Indija

Zadnja izmjena po pitanju neutralnosti interneta u Indiji se dogodila 28. studenog 2017. godine, kada je TRAI<sup>6</sup> objavila svoje preporuke o internet neutralnosti, čime je Indija korak bliže osiguravanju da se internet neutralnost primjenjuje na svjetskoj razini. „Ministar Manoj Sinha je u utorak rekao kako su TRAI-ove preporuke vrlo slične onima koje je iznijela DoT komisija 2015. Godine koja je isto priznala da postoji potreba za internet neutralnošću te predložila dopuštenje za upravljanje prometom.“ (Aulakh, 13.12.2017.)

### Južna Afrika

U Južnoj Africi ne postoji zakon o internet neutralnosti. Međutim, telekomunikacijski regulator ICASA<sup>7</sup> i DTSPS<sup>8</sup> su odlučili to promijeniti. DTSPS je preporučio da se prihvate načela neutralnosti interneta s naglaskom na transparentnost, da se ne diskriminira bez razloga te da se postave iznimke u primjeni neutralnosti interneta.

### Kanada

U Kanadi, internet neutralnost regulira Kanadska Radio-Televizijska i Telekomunikacijska Komisija (CRTC<sup>9</sup>). Kanada isto ima problema s neutralnošću interneta kao i SAD, ali u puno manjoj mjeri zbog zakona i regulacija koje su donesene godinama prije no što je tema neutralnosti interneta postao aktualan.

### Rusija

U rujnu 2007 godine, Ruska vlada je uvela regulativu vezanu za telefonske usluge. Mrežni operatori su mogli legalno ograničiti individualne aktivnosti korisnika, pod uvjetom da su te aktivnosti prijetile normalnom radu internet mreže. Dok su mrežni operateri bili obavezani isključiti mogućnost pristupa informacijskim sustavima i mrežnim adresama, korisnici su bili obavezani poduzeti aktivnosti kojima štite korisnika od utjecaja zloćudnog software-a te spriječiti širenje njihovo širenje, kao i širenje spama.

6 TRAI - *Telecom Regulatory Authority of India*

7 CASA - *Independent Communications Authority of South Africa*

8 DTSPS - *Department of Telecommunications and Postal Services*

9 CRTC - *Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission*

## 8. Zaključak

Nakon svega navedenog, može se zaključiti kako danas neutralnost interneta igra veliku ulogu u definiranju Interneta. On je sam po sebi jednostavan pojam, ali ga se lako može protumačiti na više načina. Pa tako su s jedne strane pobornici neutralnosti interneta, dok su s druge strane protivnici neutralnosti interneta. Isto tako, i za GDPR i za „Article 13“ postoje podijeljene strane. Svaka strana ima svoje argumente koji na kraju i imaju smisla.

Jedna strana smatra kako neutralnost interneta bi dovela do smanjenja kontrole telekomunikacijskih tvrtki nad podacima, poticala bi inovacije u razvoju interneta i stvaranje konkurencije; u GDPR-u tvrtke vide prilike za sigurnost podataka, kao i poboljšanje njihovim upravljanjem, a „Article 13“ najviše podržavaju glazbenici i umjetnici.

Druga strana smatra kako bi neutralnost interneta dovodi do smanjenih investicija, povećanje nepotrebne birokracije, te odvraća konkurenciju koja potiče razvoj mreže; GDPR će dovesti mala poduzeća u velike financijske probleme pokušavajući udovoljiti njenim zahtjevima, a „Article 13“ će dovesti do propasti internetske kulture tj. korisnici više neće moći izražavati svoje stavove i mišljenja kroz slike.

Međutim, sve se na kraju svodi na to kako će države i njihovi narodi odlučiti.

## LITERATURA

1. *Against Fee-Based and other Pernicious Net Prejudice: An Explanation and Examination of the Net Neutrality Debate*, (2007), preuzeto sa <https://www.scribd.com/document/938752/Against-Fee-Based-and-other-Pernicious-Net-Prejudice-An-Explanation-and-Examination-of-the-Net-Neutrality-Debate>
2. *An Architecture for Differentiated Services*, (1998), preuzeto sa <https://tools.ietf.org/html/rfc2475#section-2.3.3.3>
3. *Article 13: A guide to the new EU copyright rules and the ban on memes*, (2019), preuzeto sa <https://www.newscientist.com/article/2197907-article-13-a-guide-to-the-new-eu-copyright-rules-and-the-ban-on-memes/>
4. *Article 13: Memes exempt as EU backs controversial copyright law*, (2019), preuzeto sa <https://www.bbc.com/news/technology-47708144>
5. *Back to the future with Peter Thiel*, (2011), preuzeto sa <https://www.nationalreview.com/article/257531/back-future-peter-thiel-interview>
6. *DON'T BLAME BIG CABLE. IT'S LOCAL GOVERNMENTS THAT CHOKE BROADBAND COMPETITIONS*, (2013), preuzeto sa <https://www.wired.com/2013/07/we-need-to-stop-focusing-on-just-cable-companies-and-blame-local-government-for-dismal-broadband-competition/>
7. *DoT may set up panel to look into net neutrality suggestions*, (2017), preuzeto sa <https://economictimes.indiatimes.com/news/economy/policy/dot-may-set-up-panel-to-look-into-net-neutrality-suggestions/articleshow/62059128.cms>
8. *Effect on net neutrality rules in taxes is uncertain*, (2015), preuzeto sa <https://www.politifact.com/truth-o-meter/statements/2015/feb/26/mike-lee/effect-net-neutrality-rules-taxes-uncertain/>
9. *Five benefits GDPR Compliance Will Bring To Your Business*, (2018), preuzeto sa <http://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/29/five-benefits-gdpr-compliance-will-bring-to-your-business/#15d721e1482f>
10. *GDPR FAQs*, preuzeto sa <https://eugdpr.org/the-regulation/gdpr-faqs/>

11. *No Tolls on The Internet*, (2006), preuzeto sa <https://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/06/07/AR2006060702108.html>
12. *NET NEUTRALITY AND CONSUMER WELFARE*, preuzeto sa <http://faculty.chicagobooth.edu/dennis.carlton/research/pdfs/NetNeutralityConsumerWelfare.pdf>
13. *Net Neutrality: A Guide to (and History of) a Contested Idea*, (2014), preuzeto sa [www.theatlantic.com/technology/archive/2014/04/the-best-writing-on-net-neutrality/361237/](http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/04/the-best-writing-on-net-neutrality/361237/)
14. *NETWORK NEUTRALITY, BROADBAND DISCRIMINATION*, (2003), preuzeto sa [http://www.jthtl.org/content/articles/V2I1/JHTL2i1\\_Wu.PDF](http://www.jthtl.org/content/articles/V2I1/JHTL2i1_Wu.PDF)
15. *ORAL DISSENTING STATEMENT OF COMMISSIONER AJIT PAI*, preuzeto sa <http://www.fcc.gov/article/doc-332260a5>
16. *Protecting network neutrality: both important and hard*, (2014), preuzeto sa <https://www.hbarel.com/analysis/policy/what-is-network-neutrality?page=2>
17. *The High Costs of GDPR Compliance*, (2017), preuzeto sa <https://www.darkreading.com/endpoint/the-high-costs-of-gdpr-compliance/a/d-id/1329263>
18. *The Public Option: a Non-regulatory Alternative to Network Neutrality*, preuzeto sa <http://dna-pubs.cs.columbia.edu/citation/paperfile/200/netneutrality.pdf>
19. *The state of U.S. broadband: is it competitive? Are we falling behind?*, (2014), preuzeto sa [https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2014/06/2014.06-Ehrlich\\_The-State-US-Broadband\\_Is-it-competitive-are-we-falling-behind.pdf](https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2014/06/2014.06-Ehrlich_The-State-US-Broadband_Is-it-competitive-are-we-falling-behind.pdf)
20. *U.S. regulator adopts Internet traffic rules*, (2017), preuzeto sa <https://www.theglobeandmail.com/technology/us-regulator-adopts-internet-traffic-rules/article1320850/>
21. *U.S. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation Hearing on „Network Neutrality“*, (2006), preuzeto sa <https://www.commerce.senate.gov/pdf/cerf-020706.pdf>
22. *Video Stream Quality Impacts Viewer Behavior: Inferring Causality Using Quasi-Experimental Designs* preuzeto sa [https://people.cs.umass.edu/~ramesh/Site/HOME\\_files/imc208-krishnan.pdf](https://people.cs.umass.edu/~ramesh/Site/HOME_files/imc208-krishnan.pdf)
23. *What is Article 13? The EU's divisive new copyright plan explained*, (2019), preuzeto sa <https://www.wired.co.uk/article/what-is-article-13-article-11-european-directive-on-copyright-explained-meme-ban>
24. *Why FCC ruling will hurt US consumers: FCC commish*, (2015), preuzeto sa <https://www.cnbc.com/2015/02/27/why-fcc-ruling-will-hurt-us-consumers-fcc-commish.html>
25. *Why Google and Verizon's Net neutrality affects you*, (2010), preuzeto sa [https://money.cnn.com/2010/08/05/technology/google\\_verizon\\_net\\_neutrality\\_rules/index.htm](https://money.cnn.com/2010/08/05/technology/google_verizon_net_neutrality_rules/index.htm)
26. *Why You Should Care About Network Neutrality*, (2006), preuzeto sa [https://www.slate.com/articles/technology/technology/2006/05/why\\_you\\_should\\_care\\_about\\_network\\_neutrality.html](https://www.slate.com/articles/technology/technology/2006/05/why_you_should_care_about_network_neutrality.html)
27. <https://www.lexico.com/en/definition/meme>
28. <http://web.archive.org/web/20081211200309/http://savetheinternet.com/%3Dfaq>
29. <https://whatis.techtarget.com/definition/end-to-end-principle>
30. <http://www.freepress.net/blog/2014/12/02/claims-real-net-neutrality-would-result-new-internet-tax-skew-math-and-confuse-law>
31. <https://www.telecomasia.net/content/dumb-pipe-vs-smart-pipe-futile-discussion>

Summary

**INTERNET NEUTRALITY**

*In this paper, the definition of internet neutrality. We will describe how it came to be, why some famous people in the industry of Internet are proponents and why some are against internet neutrality. Also, we will briefly explain what are GDPR and „Article 13“. The main question in this paper is internet neutrality good for users around the globe or will it irreversibly destroy the very definition of Internet as a „no mans land“ and do GDPR and „Article 13“ have beneficial effects for users or not?*

**Keywords:** *Internet, internet neutrality, IANA, GDPR, Article 13*



# Važnost upotrebe digitalnih tehnologija u interpretaciji kulturne baštine – primjer otoka Žirja

Danijela Grubišić<sup>1</sup>, Ankica Arbutina<sup>2</sup>, Anita Grubišić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište u Puli, Zagrebačka ulica 30, 52100 Pula (dgrubisic@unipu.hr),

<sup>2</sup>Stjepana i Antuna Radića 16, 44400 Glina, (ankicaarbutina@gmail.com),

<sup>3</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik (anita.grubisic@vus.hr).

UDK 338.48:004(497.5 ŽIRJE)

Otok Žirje pripada sjevernodalmatinskim otocima, odnosno šibenskoj otočnoj skupini. Najudaljeniji je naseljeni otok smješten 22 kilometra jugozapadno od Šibenika. Prema zadnjem popisu stanovništva iz 2011. na otoku živi 103 stanovnika što u odnosu na 1921. kad je ondje živjelo 780 stanovnika čini značajan pad. Otok Žirje obiluje prirodnom i kulturnom baštinom, od čega je osam kulturnih dobara upisano u Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske kao pojedinačno nepokretno kulturno dobro. Kulturna dobra otoka Žirja trenutno nisu valorizirana, interpretirana i zaštićena niti postoji lokalna kulturna institucija to jest organizacija koja bi tim dobrima upravljala i zaštitila ih od propadanja i zaborava u kolektivnoj otočnoj svijesti. Glavna prepreka u očuvanju kulturne baštine na otoku su veliki financijski troškovi, nepristupačnost terena, ali i demografski trendovi koji u posljednjih devedeset godina bilježe kontinuirani pad. U cilju očuvanja kulturne baštine među lokalnim stanovništvom i drugim posjetiteljima, u ovom radu prikazati će se mogućnosti razvoja otoka Žirja upotrebom digitalnih tehnologija kroz interpretaciju kulturne baštine pomoću videa, animacije, 3D simulacija i virtualne proširene stvarnosti. Na taj način, kulturno-turistička ponuda otoka Žirja će služiti kao sredstvo privlačenja većeg broja turista tijekom cijele godine, a samim time i na razvoj otoka kroz zapošljavanje lokalnog stanovništva, podizanje životnog standarda i posljedično postizanje regeneracije otočne zajednice koja je otoku Žirju prijeko potrebna.

Ključne riječi: *kulturna baština, digitalna tehnologija, interpretacija kulturne baštine, razvoj*

## 1. Uvod

Tržište i razvoj digitalne tehnologije zahtijevaju neprestano ulaganje u inovacije, istraživanja i razvoj. Inovacije u poslovnim organizacijama nastoje održati konkurentsku prednost, dok u neprofitnim i subvencioniranim organizacijama teže povećanju vidljivosti, sudjelovanju publike, obrazovnim programima ili pristupu umjetnosti. U potonjem slučaju, inovacije imaju „društveni“ aspekt odnosno koristi društvu i društvenoj vrijednosti. U današnjem svijetu ne postoji stroga podjela između njih, jer su društveni i ekonomski aspekti svake inovacije čvrsto povezani. Kulturna baština spada među najvažnije moderne čimbenike razvoja identiteta ljudi i prostora koja jasno predstavlja usku povezanost između prošlosti i sadašnjosti. Upotrebom digitalne tehnologije omogućava se promocija, valoriziranje kulturne baštine, lak pristup informacijama te očuvanje kulturne raznolikosti koja je otoku Žirju neophodna u budućnosti i s čijom valorizacijom je potrebno započeti još danas. Otok Žirje posjeduje osebujne i značajne antropogene atrakcije, koje je potrebno zaštititi i valorizirati. Uvidom u analizu trenutnog stanja i temeljem usvojenih razvojnih strategija Grada Šibenika i Šibensko-kninske županije daje se Prijedlog razvoja operativnih strategija u području turističke ponude, infrastrukture, ljudskih potencijala i investicija.

## 2. Otok Žirje

Otok Žirje najudaljeniji je i najveći otok šibenskog akvatorija. Smješta se na 22 km ili 11.88 nmi od grada Šibenika kojem teritorijalno i administrativno pripada. Žirje karakterizira dalmatinski tip obale (dinarski smjer pružanja; SZ-JI), 29 uvala od kojih je naseljeno njih 6 te 9 prirodnih špilja i jama. U naseljenim uvalama postoje turistički receptivni objekti. Žirje ima sredozemnu klimu s vrućim ljetom. Otok posljednjih nekoliko desetljeća potresaju negativni demografski trendovi. O tome su, u hrvatskoj akademskoj zajednici, pisali u nekoliko navrata. Šterc i Friganović (1981) pišu u Otok Žirje- Primjer depopulacije, degradacije i inovacije života na malom otoku da se depopulacija mogla osjetiti već 50-ih godina prošlog stoljeća da bi u 60-ima imala svoj najveći zamah. Sredinom 1979. Godine na Žirju je boravilo tek 158 osoba, što nije daleko od popisa 2011. koji ih bilježi tek 103 (Leksikografski zavod Miroslava Krležje). Osim toga, Žirje je najudaljeniji otok šibenskog arhipelaga što ističe dimenziju izoliranosti, kako u prostornoj komponenti, tako i psihološkoj, što je posebice vidljivo kod mlađeg stanovništva. Faričić i Magaš (2004) u svome znanstvenom članku naslovljenom Suvremeni socio-geografski problemi malih hrvatskih otoka-primjer otoka Žirja navode da je hrvatski otočni prostor poprimio obilježja periferije u odnosu na socio- ekonomske aktivnosti u blizini što se ogleda u činjenici da na Žirju više ne postoji niti jedan trgovački, ugostiteljski ili ijedan drugi objekt koji bi radio tijekom cijele godine.

## 3. Antropogeni resursi otoka Žirja kao pokretači razvoja

Antropogeni resursi su oni resursi koji su nastali kultiviranjem tla odnosno djelovanjem ljudskog rada. Osnovna podjela antropogenih resursa jest na one koji su izgrađeni za turističke svrhe i one koji nisu. Kulturno-povijesna baština, kao sastavni dio antropogenih resursa, je važna jer čuva i komunicira dugotrajne procese povijesnog razvoja stvarajući srž različitih nacionalnih i regionalnih identiteta, a sastavni je dio života kakvog danas poznajemo. Zbog toga se s pravom može reći da je ona dinamična referentna točka i važna osnova za razvoj nekog lokaliteta i zajednice. Neke od glavnih uloga kulturne baštine za lokalnu zajednicu jesu: služi kao poticaj razvoju kreativnosti i regeneraciji zajednice, alat je za cjeloživotno učenje i zadovoljenje kulturnih potreba, pruža užitek i zabavu. Osim toga, omogućava razvitak kulturnog turizma, služi kao mjesto značenja koje potom odiše osjećajem mjesta, a to je osnova diferencijacije i stvaranja jedinstvenog imidža na turističkom tržištu. Dugoročno, mjesta s jakim, prepoznatljivim identitetom vjerojatnije će napredovati nego mjesta bez njega. Na otoku Žirju postoji osam kulturnih dobara koja su upisana u Registar kulturnih dobara Republike Hrvatske (Ministarstvo kulture Republike Hrvatske). U nastavku će biti navedena ona kultura dobra koja će u nastavku rada biti uzeta kao primjer upotrebe digitalnih tehnologija u interpretaciji kulturne baštine. Jedan od većih nalazišta arheološke baštine predstavlja Kasnoantička utvrda Gradina (oznaka RST- 0984-1977) koja je izgrađena u 6. stoljeću za vrijeme cara Justinijana. Utvrda se sastoji od pet kula, u unutrašnjosti zdanja se nalazi i stambeni blok u kojem su identificirani prostor za loženje, hipokaust, odvodni kanal, kupaonica s kadmom i drugo. U usmenoj narodnoj predaji, drži se da je utvrda nazvana po ilirskoj kraljici Teuti iz 3. st. pr. Krista koja je odande vladala. No, ova legenda nema svoje uporište u istini jer Teuta nije osvojila ni jedno sjevernije područje od Visa. Gradina se nalazi na vrhu vapnenačke grede između uvale Velika Stupica i otvorenog mora. Povoljan položaj omogućava nadzor plovnog puta od Rta Ploče do Kornata. Još jedna kasnoantička utvrda se je smjestila na otoku Žirju, a zove se Gustirna (oznaka RST-0985- 1977) u narodu poznata kao Guštarna. Ovo vrijedno arheološko nalazište na jugoistočnoj strani otoka također pripada graditeljskoj djelatnosti iz 6. stoljeća cara Justinijana. S obzirom da su kraj utvrđenih dijelova nađeni pripremljeni kameni dijelovi, smatra se da ova utvr-

da nikada nije do kraja dovršena. Stručna javnost se slaže da je ovaj graditeljski projekt bio puno bolje osmišljen od Gradine jer se u ovom slučaju kamen dodatno obrađivao kako bi kasnije tvorio stabilnu konstrukciju. Kulturna dobra, gledana kroz prizmu kulturnog turizma, generatori su društvenih i ekonomskih aktivnosti. Također, omogućavaju interpretaciju prošlosti u sadašnjosti, a upravo je digitalna tehnologija način na koji se može približiti suvremenim kulturnim turistima. Važan element u ovom procesu jest konverzijska funkcija turizma koja omogućava da inicijalno neprivredni resursi počnu stvarati ekonomske učinke, primjerice: stvaranje novih prihoda organizaciji i lokalnoj zajednici (kroz poticanje potrošnje, prodaju ulaznica, obavljanje ugostiteljske djelatnosti), poticanju zapošljavanja lokalnog stanovništva te posljedično povećanju kvalitete života stanovnika otoka Žirja. S druge strane, cjeloviti kulturno-turistički proizvod koji obuhvaća kulturnu baštinu, omogućiti će njihovo očuvanje (kroz povećanje financijskih sredstava dostupnih za njezinu zaštitu) i očuvanje kulturnog identiteta zajednice.

#### 4. Analiza stanja

SWOT analiza važno je sredstvo za identifikaciju i istraživanje ključnih čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženja. Unutarnje okruženje, u SWOT analizi, obuhvaća identifikaciju snaga i slabosti, dok vanjsko okruženje identificira prilike i prijetnje. SWOT analiza je polazišna točka svih razvojnih strategija, akcijskih planova i planova upravljanja.

SWOT analiza otoka Žirja izvodi se iz zaključaka donesenih tijekom istraživanja provedenog u srpnju i kolovozu 2018. godine. Istraživanje je provedeno metodom prikupljanja podataka iz sekundarnih izvora te metodom intervjua s ključnim dionicima turističkog tržišta na otoku Žirju.

Tablica 1. SWOT analiza otoka Žirja

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Postojanje kreativnog i intelektualnog kapitala,</b></li> <li>• <b>Velike količine obradivog zemljišta i zajedničkih izgrađenih prostora,</b></li> <li>• <b>Pozitivan odnos stanovništva prema radu u turizmu,</b></li> <li>• <b>Autentičnost tradicionalnih manifestacija, gastronomije i nematerijalne kulturne baštine,</b></li> <li>• <b>Veliki broj zaštićenih materijalnih kulturnih dobara na maloj površini,</b></li> <li>• <b>Organizacije civilnog društva suradnički organiziraju manifestacije,</b></li> <li>• <b>Postoji financijska i organizacijska pomoć TZ Šibensko-kninske županije i Grada Šibenika.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Slabo razvijena poljoprivreda,</b></li> <li>• <b>Trend smanjenja broja OPG-ova,</b></li> <li>• <b>Problemi u ribarstvu (nedostatak postrojenja za preradu ribe i morskih organizama),</b></li> <li>• <b>Velik odlazak mladih,</b></li> <li>• <b>Nedovoljno valorizirana turistička atrakcijska osnova,</b></li> <li>• <b>Niska razina turistifikacije,</b></li> <li>• <b>Zapuštenost objekata kulturne baštine na lokalnoj razini uslijed financijskih ograničenja i kompleksnosti postupaka obnavljanja,</b></li> <li>• <b>Previsok udio privatnog smještaja u ukupnim smještajnim kapacitetima,</b></li> <li>• <b>Komunalna djelatnost nije u skladu s priljevom ljudi,</b></li> <li>• <b>Nerazvijen ugostiteljski i trgovački sektor,</b></li> <li>• <b>Niska razina uređenosti javnih površina,</b></li> <li>• <b>Loše stanje lokalnih prometnica,</b></li> <li>• <b>Slabo razvijeni turistički posrednici,</b></li> <li>• <b>Sezonalnost turističkih aktivnosti i djelatnosti,</b></li> <li>• <b>Nedostatni institucionalni kapaciteti za pripremu i provedbu EU projekata.</b></li> </ul>
--	---

- **Financiranje projekata u kulturi i projekata održivog korištenja kulturnih dobara iz EU fondova,**
- **Kulturna baština - prilika za zapošljavanje,**
- **Poticajne mjere (npr. program Pokreni nešto svoje),**
- **Programi EU za poticanje kulturnog sektora – obnova, promocija, stvaranje novih proizvoda,**
- **Potpore Ministarstva turizma, Hrvatske turističke zajednice za obnovu turističke infrastrukture,**
- **Pozitivan odnos administrativnog središta prema razvoju turizma,**
- **Jačanje promocijskih aktivnosti dionika turističkog tržišta.**
- **Rast kriminalnih aktivnosti, protuzakonite radnje (siva ekonomija)**
- **Ilegalna gradnja,**
- **Netransparentnost odlučivanja nauštrb lokalne zajednice,**
- **Usporen gospodarski rast,**
- **Globalna financijska kriza i nestabilnost u EU,**
- **Uništavanje i devastacija infrastrukture,**
- **Zagađenje okoliša,**
- **Velika konkurencija u okruženju,**
- **Ekološke katastrofe,**
- **Komodifikacija kulture,**
- **Demonstracijski efekt,**
- **Smanjenje ulaganja u razvoj prometne infrastrukture zbog prezaduženosti,**
- **Dominantna percepcija Žirja kao ljetne odmorišne destinacije 'sunca i mora'.**

Izvor: Obrada autorica

Sagledavajući snage i prilike otok Žirje ima velik potencijal, ali trenutna gospodarska i demografska situacija nije povoljna za njegovo iskorištavanje. U suradnji s lokalnom zajednicom, potrebno je osmisliti najbolji model upravljanja turističkim atrakcijama koja će stvarati nova radna mjesta i poticati razvoj ostalih gospodarskih i kulturnih sektora na otoku. Također, potrebno je uložiti više organizacijskih napora u pokretanje projekata od interesa za otok Žirje.

## 5. Digitalne tehnologije i interpretacija kulturne baštine

Digitalne tehnologije ključan su faktor uspješnosti kulturnih aktivnosti. Također, one su jedna od najvažnijih karika za mnoge organizacije u kulturi zbog njihove moći umrežavanja profesionalaca u ovome sektoru te dobivanje informacija na dlanu. Međutim, digitalne tehnologije same po sebi nisu ključan faktor, važan je način njihova korištenja i svrha njihove upotrebe. Bitno je da ono bude svrshodno i okrenuto zadovoljenju unutrašnjih ciljeva organizacije u kulturi i ciljne publike. S druge strane, koriste se kao sredstvo privlačenja publike. Velik je broj svjetskog stanovništva digital native,<sup>1</sup> te uobičajeni modeli interpretacije za njih neće biti dovoljno atraktivni. U tome smislu, prema digitalne tehnologije u interpretaciji baštine jesu bitne u procesu slanja poruke željenoj publici. Prema Tilden (1977) interpretacija je obrazovna aktivnost kojoj je cilj otkriti značenja i odnose, upotrebom originalnih predmeta, osobnog iskustva i ilustrativnih medija, a ne samo nabranjem činjenica. Obrazovanje može uključivati formalno i neformalno učenje. Formalno uključuje edukaciju djece u školama o zavičajnoj i drugoj baštini, dok je neformalno usmjereno turistima. Osim navedenih, važno je i obrazovanje lokalnog stanovništva s obzirom na njihov vrijedan doprinos cjelokupnom iskustvu mjesta posjete. Za zabavu bi se moglo reći da je način učenja (učenje kroz zabavu) te je postala jednom od najatraktivnijih tehnika privlačenja posjetitelja jer je upravo ono što interpretaciju čini zanimljivom i posebnom. Treća uloga ogleda se u kvaliteti interpretacije koja potom povećava vrijednost lokaliteta baština u očima posjetitelja, a što posljedično podiže i njihovu svijest o potrebi očuvanja i zaštite kulturnih dobara. Prema Jelinčić, interpretacija ponajviše služi uvećanju doživljaja

1 Digital native- ljudi rođeni za vrijeme korištenja digitalnih tehnologija

kulturnog dobra. Postoji cijela logika interpretacije koja nalaže da posjetitelj bez znanja o objektu baštine se s njom ne može emocionalno povezati niti razumjeti, stoga je najvažnije u početku interpretacije i kroz marketing podignuti razinu znanja posjetitelja. Zbog različitih demografskih karakteristika posjetitelja, sama interpretacija ne bi smjela biti univerzalna već ju je potrebno pomno prilagođavati različitim ciljanim skupinama. Trebalo bi uvažiti mjesto dolaska posjetitelja s obzirom na različite kulturne obrasce koji obitavaju u njihovoj matičnoj zemlji te posjetitelje s posebnim potrebama budući da uobičajeni načini interpretacije za njih ne pružaju potpuno iskustvo. Proces digitalizacije i odabir gradiva je važan postupak prilikom digitalizacije veće količine gradiva. Stančić (2009) navodi da se postupak sastoji od dviju glavnih faza: odabira gradiva koje će biti digitalizirano i određivanja redoslijeda digitalizacije odabranoga gradiva, jer postoje situacije u kojima će određeno gradivo, zbog različitih razloga, imati prioritet kod digitalizacije. Nadalje, prema Staničić i Zanier (2012) digitalizacija gradiva je korak u kojem se odabiru uređaji prikladni za digitalizaciju odabranoga gradiva, određuje potrebna razina kvalitete te provodi sam postupak digitalizacije. Potrebno je razmotriti odabrani set gradiva za digitalizaciju na temelju procjene vrijednosti, riziku od propadanja i odrediti redoslijed digitalizacije. Sve navedeno utječe na organizacijsko-financijsku stranu postupka digitalizacije te na odluku hoće li se ona provoditi unutar ili izvan organizacije. Digitalizacija filmskog gradiva provodi se korištenjem specijalnih digitalizacijskih uređaja koji se spajaju direktno na objektiv projektora s kojega se projicira film kako bi zahvatili najveću moguću razinu svjetla i kontrasta. Nadalje, 3D digitalizacija predstavlja važan budući trend u digitalizaciji, predstavljanju i zaštiti kulturne baštine. 3D skeniranjem objekata kulturne baštine mogu se dobiti vjerodostojni prikazi određenih objekata. Kao primjer 3D usluge mogu se sažeti informacije o lokacijama registrirane kulturne baštine otoka Žirja koje bi posjetitelji mogli pretraživati. Opcije za pretraživanje su uglavnom ograničene na upit koji se odnosi na naziv i lokaciju. Nadalje, važno je spomenuti i digitalne knjižnice, koje neminovno zahtijevaju nove generacije korisnika te zahtijevaju lakše dostupne informacije koje tradicionalne knjižnice mogu sadržavati kroz novu mrežu međusobno povezanih digitalnih knjižnica. Digitalna knjižnica nije prostorno i lokacijski ograničena već je digitalno distribuirana cijelom svijetu. Korisnik može doći do željene informacije koristeći vlastito računalo spojeno na internet. Ne postoje fizička ograničenja tko može koristiti digitalnu knjižnicu bilo da su ta ograničenja velika prostorna udaljenost korisnika od same knjižnice ili da se radi o osobama s posebnim potrebama koje ne mogu lako napustiti svoj dom. Samo arhiviranje mrežnih izvora predstavlja veliki izazov zbog čestih izmjena sadržaja na web-stranicama. S naročitom se pažnjom prikupljaju sadržaji koji postoje samo na webu i dokumentiraju sadašnji društveni trenutak, društvene trendove, popularna zbivanja, važne sportske, političke, kulturne i druge događaje. Virtualna stvarnost se najčešće koristi za popularizaciju baštine. Prema Staničić i Zanier (2012) za bolje razumijevanje određenog konteksta baštine, prvenstveno za širu javnost, važno je povezati sliku današnjeg stanja spomenika s rekonstrukcijom originalnih oblika. Suvremeni projekti interpretacije baštine putem virtualne stvarnosti omogućuju interaktivno iskustvo, a uključuju naočale s uređajem za vizualizaciju objekta kulturne baštine. Mobilne aplikacije su danas druga funkcionalnost po učestalosti korištenja nakon razmjene poruka na različitim mobilnim uređajima. Koriste se u svrhu identifikacije lokacije osobe ili objekta. Mobilna aplikacija je program koji se pokreće na nekom digitalnom uređaju koji se može spojiti na dostupnu bežičnu mrežu te posjeduje integriran pametni operativni sustav na kojem se instalira i pokreće aplikacija.<sup>2</sup> Digitalni mediji, navode Staničić i Zanier (2012) kao što su pametni mobiteli, tableti i čitači knjiga započeli su se upotrebljavati kako bi se potaknula interakcija korisnika s kulturnom i povijesnom baštinom. U tom smjeru razvile su se već

2 Najpopularniji mobilni operativni sustavi su iOS, Android, BlackBerry, Symbian, Windows Phone, WebOS itd.

inicijative pomoću kojih se kulturna i povijesna baština nastoji približiti ciljnim korisničkim skupinama kroz mobilne igre, aplikacije i geolokacijske servise za muzeje i kulturološka udruženja. Zbog toga je potrebno osigurati otvoreni pristup i korištenje svih elemenata obrasca kao što su radio-gumbi, potvrdni okviri, tekstni okviri te padajući izbornici. Mrežni obrasci mogu biti dostupni korisnicima u nekoliko formata, najčešće u obliku standardiziranog formata dokumenta PDF. Pojedina tehnička pomagala kojima se koriste osobe s oštećenjima vida, prema Staničić i Zanier (2012), ne mogu interpretirati ovaj tip datotečnog formata pa ga je potrebno ustupiti i u formatima CSV i RTF. Obrasci mogu biti dostupni i kao HTML elementi na mrežnom mjestu, predviđeni za unos informacija u elektroničkom obliku koje se pohranjuju u bazu podataka nakon odgovarajuće validacije. Proširena stvarnost (augmented reality; AR), prema Krevelen i Poelman (2010) je tehnološka inovacija u kojoj je svijet koji korisnik vidi proširen računalno generiranim sadržajima poput zvuka, slike ili primjerice digitalnim likovima. Pomoću proširene stvarnosti, koja ima interaktivne karakteristike, korisnik je povezan s okolnim stvarnim svijetom, te digitalno kontrolira pristup određenim informacijama koje su mu na raspolaganju. Proširena stvarnost, navodi Kljaković-Gašpić (2018) aktivira se detekcijom vizualne mete, a za korištenje proširene stvarnosti potreban je smart (pametni) uređaj. Danas se ta tehnologija aplicira za različite potrebe, od vojnog mapiranja, do dizajna, arhitekture, edukacije i navigacije. Zakoračivši u proširenu stvarnost, posjetitelji bi mogli upoznati otok Žirje iz nekih prethodnih razdoblja, učiti o obrambenim sustavima za vrijeme antike i s kraja prošlog stoljeća, narodnoj i mediteranskoj kulturi i običajima. Kroz priču posjetitelje bi vodili digitalni vodiči koji bi prezentirali doživljaje i najvažnije detalje određenog razdoblja te opisali kulturnu baštinu, tehniku njezine izgradnje i upotrebe te način života iz tog vremena.

## 6. Digitalne tehnologije u interpretaciji kulturne baštine na primjeru otoka Žirja

Sve veći broj destinacija, uključujući i Šibensko-kninsku županiju prilagođavaju se potrebama turističkog tržišta te primjenjuju inovativna digitalna rješenja kojima oživljavaju lokalitete, prikazuju povijesna događanja, stvaraju nove turističke sadržaje za razne posjetitelje te istovremeno doprinose povećanju broja radnih mjesta i ekonomski razvitak svih dionika u lokalnoj zajednici. Za cjelokupnu regeneraciju života na otoku Žirju, potrebno je osigurati sadržaje koji će biti otvoreni tijekom cijele godine. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Grad Šibenik i fondovi Europske Unije osiguravaju sredstva za obavljanje gospodarskih djelatnosti za otočna prioriteta područja. Investicije u obnovu kulturne baštine, prenamjenu praznih prostora za kulturne i turističke svrhe moguće je ostvariti suradnjom s Razvojnoumjetničko stvaralaštvo, organizirala interaktivne radionice te poslove kupnje i prodaje roba što je prikazano na tablici ispod.

Tablica 2: Javna Ustanova u kulturi Gradina Žirje

Naziv ustanove	Osnivač	Sredstva za realizaciju	Vlastita sredstva	Sastavnice ustanove	Proizvodi
JU u kulturi Gradina Žirje	Grad Šibenik	Europski fond za regionalni razvoj, Ministarstvo kulture, Grad Šibenik i Šibensko-kninska županija.	Prodaja ulaznica i suvenira, organiziranje znanstvenih skupova i konferencija, iznajmljivanje prostora.	Arheološka nalazišta Gradina i Gustirna, Interpretacijski centar mediteranske kulture, Žirajska kuća.	Organizirani posjeti i vodstva s integriranim novim tehnologijama, gastro doživljaj.

Izvor: Obrada autorica

Za realizaciju odgovarajućih programa neophodno je prenošenje znanja i vještina u praksu. Nužno je ostvariti suradnju s obrazovnim ustanovama, ustanovama za zaštitu kulturne baštine, kulturnim društvima i drugim korisnicima znanja. Danas je Internet najprikladniji nositelj digitalnog sadržaja, osim zbog trajnosti memorije, omogućava i osposobljavanje i pristup informacijama. Područje kulturne baštine nezamislivo je bez informacijsko-komunikacijske tehnologije. Navedena Javna ustanova u kulturi Gradina Žirje provodila bi digitalizaciju postojeće građe u obliku tekstova, slika, audio-video zapisa, 3D digitalizacije, proširene i virtualne stvarnosti na lokalitetima te bi na taj način informacije i cjelokupni turistički doživljaj bili dostupne svim zainteresiranim posjetiteljima. U cilju očuvanja kulturne baštine među lokalnim stanovništvom i drugim posjetiteljima, prikazat će se mogućnosti razvoja otoka Žirja upotrebom digitalnih tehnologija.

## 7. Zaključak

Digitalna tehnologija važna je za interpretaciju kulturne baštine otoka Žirja jer na inovativan, zanimljiv i poučan način govori o razvoju otoka, života i kulture na njemu kroz stoljeća, što je posebno bitno za nove generacije otočana i njihovih gostiju koji su sve u većoj mjeri *digital native*. Također, predstavlja konkurentnu prednost na turističkom tržištu ponude među otocima šibenskog arhipelaga i šire. Analizom stanja otok Žirje ima nekoliko problema kao što je nedostatak infrastrukture, nepogodna demografska slika, zapušteni lokaliteti kulturne baštine koje je potrebno valorizirati u turističke svrhe. Uzevši u obzir sve prilike otok Žirje ima potencijala za razvoj novih investicija, prvenstveno u pogledu infrastrukture te razvoju novih konkurentnih kulturno-turističkih proizvoda. No, bez jasne razvojne vizije u čiju kreaciju moraju biti uključeni svi dionici, prvenstveno lokalna zajednica i njezine organizacije te poduzetnici koji ondje obavljaju gospodarske djelatnosti, uspjeh budućeg razvoja može biti upitan. Kulturno-turistički proizvodi kojeg bi konzumirali turisti, generiraju i od koristi su i za lokalnu zajednicu koja živi u turističkoj destinaciji jer su oni glavni nositelji vrijednosti kulturne baštine. Koristi generirane kulturno-turističkim proizvodima ogledaju se u ekonomskoj i socio-kulturnoj vrijednosti. Temeljem predloženog može se zaključiti da je obnova i valorizacija kulturne baštine otoka Žirja jedna od ključnih preduvjeta njegova razvoja. Zbog toga, važno je izraditi novije znanstvene studije, pogotovo demografske, kako bi se projekcije i planovi za budućnost imali kako projicirati i usmjeravati. Dakle, potrebno je osmišljavati različite modele regionalnog razvoja, prvenstveno kroz strukturne fondove Europske Unije, a koji se baziraju na specifičnostima lokalnog identiteta, potencijala i postojećih potreba.

## L I T E R A T U R A

1. Faričić, J., Magaš, D. (2004): *Suvremeni socio-geografski problemi malih hrvatskih otoka – primjer otoka Žirja*, Zadar, Geoadria
2. Jelinčić, D. A., (2010): *Kultura u izlogu: kratki vodič za upravljanje kulturnim dobrima*, Zagreb: MEANDARMEDIA
3. Kale, J. (1994): Sklop bunja u samogradu Stari stan na otoku Žirju u Žirajski libar, *Zbornik radova* (ur. Kale, J.), Šibenik, Muzej grada Šibenika, 222.-246.
4. Krevelen, D.W.F. i Poelman, R. (2010): A Survey of Augmented Reality Technologies, Applications and Limitations, *The International Journal of Virtual Reality*, 9(2): 1-20.
5. Kljaković-Gašpić (2018): *Zadovoljstvo dionika i stavovi o učincima kulturnog turizma Grada Šibenika*. Magistarski rad, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
6. Stančić, H. (2009): *Digitalizacija*. Zagreb: Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu
7. Staničić, H., Zanier, K., ur. (2012) *Heritage live, Upravljanje baštinom uz pomoć informacijskih alata*, Koper, Univerzitetna Založba Annales
8. Šterc, S., Friganović, M. (1981): *Otok Žirje*, Primjer depopulacije, degradacije i inovacije života na malom otoku, Zagreb, Hrvatski demografski glasnik
9. Tilden, F. (1977): *Interpreting Our Heritage*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press
10. *Leksikografski zavod Miroslava Krležje*, hrvatska enciklopedija <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67745> (pristupljeno 27.06.2019.)
11. Mrežna stranica Ministarstva kulture Republike Hrvatske, *Registar kulturnih dobara RH* <https://www.min-kulture.hr/> (pristupljeno 26.06.2019.)



## Summary

**THE IMPORTANCE OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE INTERPRETATION OF CULTURAL HERITAGE - AN EXAMPLE OF THE ISLAND OF ŽIRJE**

*Island of Žirje belongs to the North Dalmatian islands, or in other words to the Šibenik island group. Žirje is the most further inhabited island, in Šibenik island group, and it is located 22 kilometers southwest of Šibenik. According to the latest census of 2011, there are 103 people living on the island, which compared to 1921 when there were 780 inhabitants, makes a significant decline. The island of Žirje abounds in natural and cultural heritage; there is eight cultural goods that are registered in the Register of Cultural Goods of the Republic of Croatia as a singularly immobile cultural asset. The cultural assets of the island of Žirje are currently not valorized, interpreted and protected, and there is no cultural institution nor organization that would manage these goods and protect them from external effects and keep in the collective memory. The main obstacles to the preservation of cultural heritage on the island are the huge financial costs, land inaccessibility, and demographic trends that have been steadily declining in the last fifty years. In order to preserve the cultural heritage among the local population and other visitors, this paper will present the possibilities of developing the island of Žirje using digital technologies through the interpretation of cultural heritage through video, animation, 3D simulation and virtual expanded reality. In this way, the cultural and tourist offer of the island of Žirje will serve as a means of attracting a large number of tourists throughout the year, and work for the development of the island through the employment of the local population, raising the standard of living and consequently achieving the regeneration of the island community of Žirje.*

**Keywords:** cultural heritage, digital technology, interpretation of cultural heritage, development



# Mogućnost primjene *blockchain* tehnologije u turizmu

Tea Livačić<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik (livaic.tea@gmail.com)

UDK 004:338.48

Turizam je kompleksna grana u kojoj često sudjeluje više strana što može dovesti do problema u komunikaciji i nepouzdanosti informacija. Primjenom blockchain tehnologije u turizmu se može riješiti problem transparentnosti informacija, overbooking-a, vremena čekanja gosta i dr. Blockchain tehnologija (u nastavku: BT) može povećati konkurentnost tvrtke i opću kvalitetu usluga. Primjena ove tehnologije u poslovanju tvrtke predstavlja novitet koji se sve češće pojavljuje, prvenstveno se koristi u financijskom sektoru, dok je u ostalim sektorima u razvoju. U turizmu BT nije prepoznata kao alat koji bi poboljšao poslovanje, no razlog tomu je prvenstveno neinformiranost javnosti te premalo istraživanja koja su napravljena na ovu temu.

Ključne riječi: *blockchain tehnologija, turizam, pametni ugovor*

## 1. Uvod

Blockchain je programski kod koji je temelj funkcioniranja kriptovaluta te se temelji na statističkim formulama vjerojatnosti i kriptografiji. Princip funkcioniranja blockchaina je moguće implementirati u poslovanje je te prvo prepoznat kao takav u financijskom sektoru što je sasvim logično jer je blockchain inicijalno pokrenut radi platnih transakcija. Sve više poduzeća je prepoznalo korisnost i prednost BT te je primjenjuje u svoje poslovanje. U turizmu BT još nije prepoznata kao način poslovanja te postoji malo radova koji se bave tom temom.

Cilj ovog rada je istražiti radove na temu BT u turizmu te ovim radom informirati javnost i potaknuti akademsku zajednicu na dodatna istraživanja.

U ovom radu će se objasniti što su blokovi, zatim način funkcioniranja blockchaina na primjeru trgovanja s bitcoinom. Definirat će se što su pametni ugovori te primjer kako ih se može koristiti u turizmu. Nadalje, bit će navedena relevantna istraživanja koja se bave primjenom BT u turizmu te primjeri implementacije BT u hotelima i restoranima uz par primjera iz prakse.

## 2. Blockchain

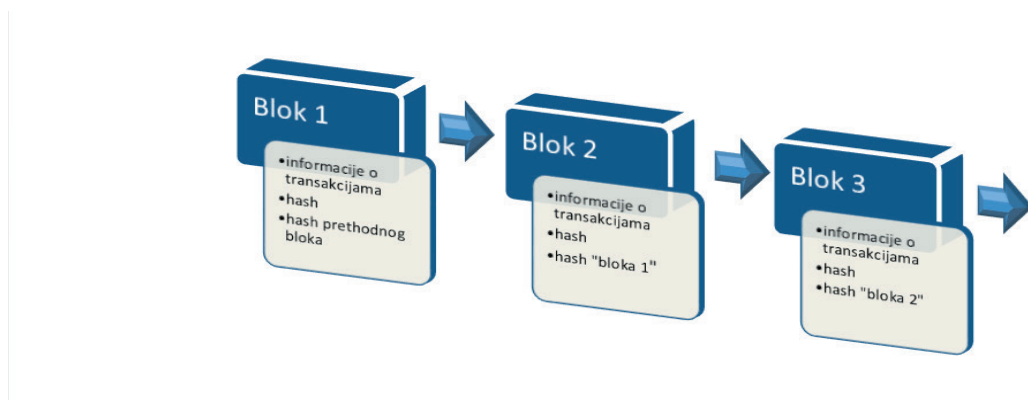
Pozadina funkcioniranja prve kriptovalute bitcoin je upravo *blockchain*. Bitcoin je prvi puta spomenut 2009. godine u članku objavljenom na mailing listi „Cypherpunks“ pod pseudonimom Satoshi Nakamoto (jedna osoba ili grupa ljudi), čiji je identitet još uvijek nepoznat.

Sve kriptovalute baziraju se na *blockchainu*. *Blockchain* je ono što im omogućava da budu transparentne, definitivne (nemoguće za falsificiranje ili dupliciranje) i donekle konačne (ograničene u količini). Za razliku od fiat valuta (HRK, EUR, USD, itd.), kriptovalute nije moguće jednostavno naštampati, čak ni ako ste njihov izumitelj (Bitfalls, 2018).

*Blockchain* je inicijalno pokrenut za platne transakcije koje se temelje na kriptografiji kako

bi se osigurao alternativni mehanizam za stvaranje povjerenja između dvije stranke koje obavljaju transakciju (Nakamoto, 2008).

Slika 1. Prikaz blokova u *blockchainu*



Izvor: Izrada autora

U kriptografiji se *blockchain* sastoji od niza blokova koji su međusobno povezani. Svaki blok u sebi sadrži informacije kao što su: informacije o transakcijama, *hash* i *hash* prethodnog bloka. *Hash* bi se mogao usporediti s otiskom prsta jer je poput otiska jedinstven i specifičan, a generira pomoću posebnog kriptografskog algoritma. Svaki blok se referira na prethodni blok stoga mora sadržavati *hash* svog prethodnog bloka. Redoslijed *hasheva* koji povezuju svaki blok sa svojim prethodnim stvara lanac koji ide sve do prvog bloka ikada stvorenog, poznatog kao „*genesis block*“ (Livaić, 2018).

Neke od osnovnih značajki *blockchaina* su (Bolanča i dr., 2018, 112-113):

- Uobičajeno je da je sustav koji koristi *blockchain* izgrađen prema modelu ravnopravnih partnera („*peer-to-peer*“<sup>1</sup>).
- Sustav je u potpunosti decentraliziran, nema potrebe za središnjim autoritetom.
- Svaki novi zapis je u gotovo realnom vremenu distribuiran između mnoštva čvorova.
- U svrhu identifikacije sudionika u sustavu, potvrde identiteta, dokazivanja autentičnosti i u nekim slučajevima iskorištavanja prava za čitanje/pisanje koristi se kriptografija.
- Čvorovi sustava mogu dodavati podatke u *blockchain*.
- Čvorovi sustava mogu čitati podatke iz *blockchaina*.
- *Blockchain* ima razvijen mehanizam koji onemogućuje promjenu nad podacima koji su jednom upisani u *blockchain* ili u najmanju ruku omogućuje lako otkrivanje promjena na podacima.

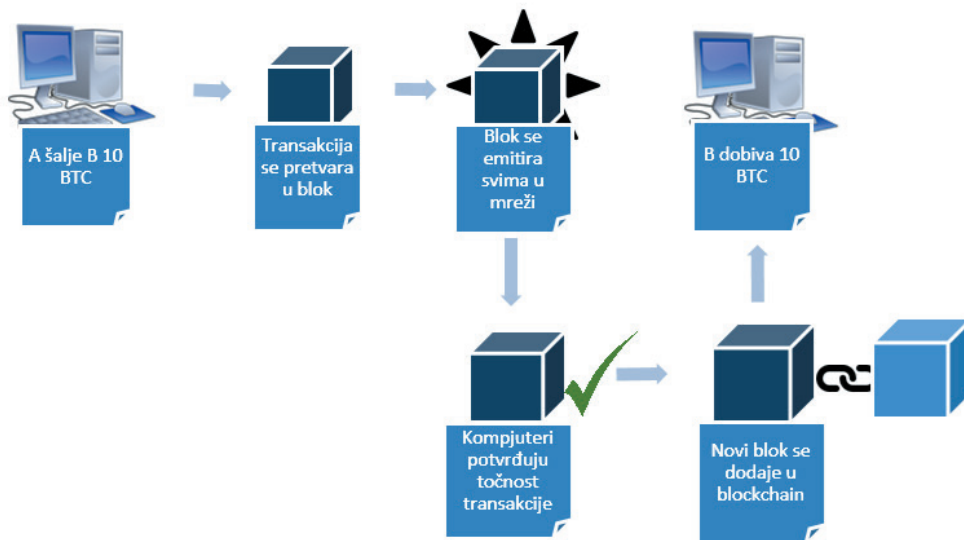
*Blockchain* tehnologija (u nastavku: BT) do te mjere čini korak naprijed u samom načinu razmišljanja o sigurnosti, kao i njejoj provedbi, da prema jednom istraživanju 6 od 10 velikih korporacija razmišlja o uvođenju *blockchaina* u svoje poslovanje (Turudić i dr., 2017, 202).

## 2.1. Princip funkcioniranja *blockchain* tehnologije

Princip funkcioniranja *blockchaina* je najjednostavnije objasniti na primjeru trgovanja bitcoinom, a ujedno je to i prva implementacija *blockchain* tehnologije.

<sup>1</sup> „*Peer-to-peer*“ predstavlja dijeljenje datoteka ili drugih resursa između računala koja su povezana putem mreže, umjesto korištenja središnjeg poslužitelja.

Slika 2. Princip funkcioniranja blockchaina na primjeru bitcoina (BTC)



Izvor: Izrada autora

Na primjer, kada osoba A želi osobi B poslati 10 BTC (10 *bitcoina*), tada se ta transakcija predstavlja online kao blok koji se emitira svim kompjuterima u mreži, odnosno čvorovima. Tada čvorovi mreže potvrđuju točnost transakcije. Ukoliko je dobiveni rezultat točan, odnosno potvrđen od strane drugih, gradi se novi blok, a kompjuter koji je prvi objavio točan rezultat dobiva svoju nagradu u *bitcoinu*. Na taj način se osigurava transparentnost *blockchaina*.

*Blockchain* pruža maksimalnu zaštitu integriteta zapisa korištenjem kriptografskih metoda. Zapisi su distribuirani, svaki čvor u sustavu posjeduje ekvivalentne podatke što je postignuto algoritmima za postizanje konsenzusa od kojih su najpoznatiji „*proof-of-work*” i „*proof-of-stake*” algoritmi (Bolanča i dr., 2018, 112).

Oba algoritma funkcioniraju na način da se potvrđuje točnost transakcije (ili informacije) te se one zapisuju u tzv. „glavnu knjigu”. Glavna knjiga (engl. *ledger*) je vrsta baze podataka sa svim transakcijama (ili drugim podacima) koje se ne čuvaju na jednom mjestu, nego na mnogo mjesta (u ovom slučaju, u blokovima *blockchaina*).

## 2.2. Pametni ugovori<sup>2</sup>

Sredinom 2015. godine, programer Vitalik Buterin predlaže novi tip *blockchaina* koji bi trebao ispraviti nedostatke bitcoina nakon čega je lansirana *open source*<sup>3</sup> platforma koja je bazirana na *blockchainu* te omogućava programerima kreiranje i pokretanje pametnih ugovora i decentraliziranih aplikacija.

Pametni ugovori u osnovi su računalni programi koji automatski mogu izvršavati uvjete ugovora. Kad se ispuni unaprijed konfigurirani uvjet pametnog ugovora između subjekata koji sudjeluju, stranke koje su uključene u ugovor mogu automatski obavljati plaćanja po ugovoru na transparentan način (Crosby i dr., 2016, 8). Pametni ugovori omogućuju strankama da automatiziraju transakcijske poslove koji se obično obavljaju ručno i zahtijevaju uključivanje posrednika trećih strana. Pametna tehnologija unutar poslova ugovorne administracije i realizacije, može rezultirati procesima koji su brži i točniji i troškovno učinkoviti. Isto tako, stranke

<sup>2</sup> Eng. *Smart contract*

<sup>3</sup> *Open source* je programski kod koji je javno dostupan za modifikaciju i dijeljenje.

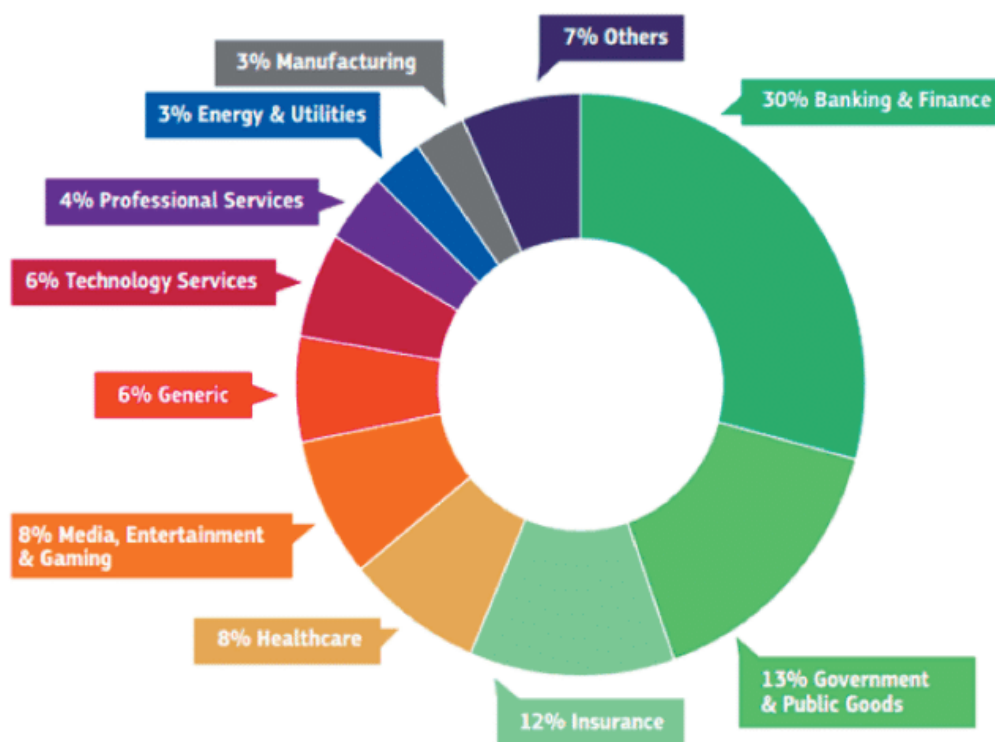
pametnog ugovora slažu se da će biti vezane pravilima i odredbama temeljnog koda, što bi u teoriji trebalo dovesti do manje sporova vezanih uz neispunjenje obveza neke od ugovorne strane (Bolanča i dr., 2018, 114).

### 3. Relevantna istraživanja

Postoji mnogo radova na temu primjene blockchain tehnologije, ali većina autora je usmjerena prema primjeni BT u financijama. Navedeno potvrđuje istraživanje autora Friedlmaier, Tumasjan i Welpé (2016) koji su analizirali skup podataka od 1140 Start-up poduzeća koja koriste BT kao dio svog poslovnog modela. Start-up poduzeća uključena u analizu obuhvaćaju različite grane industrije (npr. obrazovanje, zdravstvo i turizam). Identificirano je 483 poduzeća u sektoru financija i osiguranja, analiza broji samo tri Start-up poduzeća u sektoru turizma.

Slika 3. prikazuje sektore koji koriste BT u svom poslovanju te se može zaključiti kako sektor turizma još nije prepoznao potencijal i benefite te tehnologije. BT se većinom koriste sektori financija i bankarstva (30%), zatim državni sektor (13%) i osiguranje (12%). Na navedenom prikazu nema turizma te vjerojatno spada pod ostalo (7%).

Slika 3. Sektori koji koriste blockchain tehnologiju



Izvor: <https://blockgeeks.com/guides/blockchain-and-finance/>

Autori Treiblmaie i Önde (2018) su proveli kvalitativne intervjue s deset DMO<sup>4</sup> menadžera koji su iznijeli svoje ideje i vizije o tome kako blockchain potencijalno može utjecati na turizam. Došli su do zaključka da je trenutna razina znanja o blockchainu niska i većina ispitanika je izjavilo da bi željeli više informacija i podrške u tom pogledu.

Prema Calvaresi i dr. (2018) su u svom istraživanju zaključili da će za pružatelja usluge kori-

<sup>4</sup> DMO - destinacijske menadžment organizacije

štenjem BT doći do eliminacije posrednika čime će tvrtka ostvariti veći profit jer nema provizije te smanjiti neučinkovitost. Sa stajališta kupca, uklanjanje posrednika ne obećava automatski da će se cijene za kupce smanjiti. Prednost za kupca koja se postiže uvođenjem BT je uklanjanje treće strane što podrazumijeva da sustav koji se oslanja na BT je temeljen na povjerenju obećava višu razinu sigurnosti privatnih podataka.

#### 4. Mogućnost primjene BT

Primjeri korištenja blockchain tehnologije u turizmu i ugostiteljstvu (Dogru, Mody i Leonardi, 2018, 6-9):

- Hoteli mogu pratiti svoje goste od trenutka kada su napustiti svoj dom, prijavili za let, pa čak i po dolasku u hotel. Tim načinom praćenja gostiju se može povećati učinkovitost smanjivanjem vremena čekanja tijekom postupka prijave te povećati zadovoljstvo gostiju. Takav pristup se može smatrati narušavanjem privatnosti gostiju, no pristup informacijama zahtjeva ovlaštenje gosta te gost određuje stupanj informacija kojeg dijeli s hotelima ili drugim članovima u mreži.
- Restorani mogu koristiti blockchain tehnologiju na način da surađuju sa svojim dobavljačima preko blockchain platforme kojom mogu pratiti i nadgledati hranu. Također, restorani mogu omogućiti svojim gostima da pomoću BT provjere porijeklo i rutu koju su prošle namirnice te se tako može izgraditi povjerenje u restorane s obzirom na kvalitetu namirnica koje se koriste za pripremu jela.
- Hoteli i zrakoplovne tvrtke mogu izgraditi programe lojalnosti na blockchain platformi i izdavati tokene lojalnosti kao nagrade svojim gostima. Tokeni lojalnosti slični su nagradnim bodovima; međutim, BT omogućuje kupcima da slobodno kupuju, prodaju ili razmjenjuju svoje tokene lojalnosti s drugima. Dopuštanje kupcima da razmjenjuju bodove lojalnosti može povećati konkurentnost programa lojalnosti i povećati opću kvalitetu usluga.
- Hoteli i putničke agencije mogu uspostaviti svoj poslovni odnos pametnim ugovorima na blockchain platformama. Slično pravnom ugovoru, pametni ugovor između hotela i putničkih agencija imao bi ugovorne odredbe koje su unaprijed odredile ugovorne strane. Kad god se dogodi transakcija, ona se bilježi i dijeli na blockchainu. Nakon što se transakcije evidentiraju, plaćanja se mogu odmah obraditi na temelju ugovornih uvjeta. To ne samo da bi to olakšalo plaćanje, već bi i dodatno optimiziralo prodaju soba boljom suradnjom između hotela i putničkih agencija.

Sve veći broj gostiju, prije odluke o posjeti hotelu, pretražuje i čita recenzije korisnika za čiju se istinitost ne može garantirati. Primjenom BT, sve informacije koje se pojave na mreži su javne, sigurne i istinite, čime se postiže transparentnost i povećava povjerenje klijenata.

Primjer iz prakse su TUI grupa koja koristi BT za upravljanje raspodjelom zaliha i imovine te rukovanje unutarnjim procesima. Tvrtka Winding razvija decentraliziranu platformu za rezervaciju putovanja kojim nastoji ukloniti vanjske posrednike uz pomoć BT-a i smanjiti cijenu do 20%. Projekt Trippki ima za cilj stvoriti program lojalnosti pomoću blockchaina na način da omogućuje kupcima i tvrtkama u sektoru turizma da izravno stupe u kontakt jedni s drugima.

U dolje navedenoj tablici je prikazana SWOT analiza primjene BT u turizmu.

Tablica 1. SWOT analiza

	<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>UNUTARNJE</b>	Transparentnost Sigurnost i točnost podataka Nema provizije Nema posrednika Decentraliziranost Povećana učinkovitost Viša razina sigurnosti privatnih podataka Autonomija Brzi check-in Sigurna baza podataka klijenata	Niska razina znanja o BT Nova tehnologija koja nije u potpunosti razvijena Pravila poslovanja se često mijenjaju, blockchain se ne mijenja
<b>VANJSKE</b>	<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
	Povećanje konkurentnosti na tržištu BT još nije prepoznat u grani turizma Uvođenje tokena lojalnosti Praćenje prtljage gosta Mogućnosti kombiniranja BT sa IoT <sup>5</sup> Mogućnost korištenja pametnih ugovora	Potrebno je napraviti još istraživanja Visoki troškovi implementacije BT Hakeri Zakonske regulacije okruženje koje se brzo mijenja

Izvor: izrada autora

## 5. Zaključak

BT je novitet koji je najviše prepoznat u financijskom i državnom sektoru, a u grani turizma još nije prepoznat potencijal takve tehnologije. Ne postoji mnogo radova koji se bave mogućnostima i prednostima uvođenja BT u turizmu, iako postoji dosta pozitivnih utjecaja ove tehnologije na učinkovitost, transparentnost i konkurentnost kompanije. Nadalje, u radovima koji su se bavili ovom temom se ističe glavni problem neuvođenja BT u poslovanje, a to je neinformiranost javnosti. Iz tog razloga je potrebno da akademska zajednica istraži i dublje zagleda u problematiku BT u turizmu.

Ukoliko blockchain tehnologija zaživi u turizmu, digitalni će svijet dobiti novu razinu objektivnosti i povjerenja što bi moglo pružiti konkurentnost na tržištu te decentraliziranu informacijsku infrastrukturu u kojoj nitko nema potpunu kontrolu te ne može promijeniti ili lagati o prošlim ili trenutnim događajima.

<sup>5</sup> IoT – eng. *Internet of Things*



## LITERATURA

1. Bitfalls (2017). Što je Blockchain i kako funkcionira?. Preuzeto sa: <https://bitfalls.com/hr/2017/08/20/blockchain-explained-blockchain-works/>
2. Bolanča, A., Pavlović, D. i Šijanović Pavlović, S. (2018). „Internet of Things“ i „Blockchain“ kao alati razvoja fleksigurnog energetskog sektora. *Nafta i Plin*, 38. (153.), 107-117. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/198013>
3. Calvaresi D., Leis M., Dubovitskaya A., Schegg R. i Schumacher M. (2019). *Trust in Tourism via Blockchain Technology: Results from a Systematic Review*. Information Technology & Tourism. <https://www.researchgate.net/publication/328689956>
4. Crosby M., Pattanayak P., Verma S., i Kalyanaraman V. (2016). Blockchain technology: Beyond bitcoin. *Applied Innovation*, 2(6-10), 71.
5. Dogru T., Mody M., i Leonardi C. (2018). *Blockchain Technology & its Implications for the Hospitality Industry*. Boston University. Boston. <http://www.bu.edu/bhr/files/2018/02/Blockchain-Technology-and-its-Implications-for-the-Hospitality-Industry.pdf>
6. Friedlmaier M., Tumasjan A. i Welpel I. (2016). Disrupting Industries With Blockchain: The Industry, Venture Capital Funding, and Regional Distribution of Blockchain Ventures. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2854756.
7. Livić, T. (2018). *Što nam Google trends može reći o volumenu trgovanja Bitcoinom u Hrvatskoj? Primjena Grangerove analize uzročnosti* (Završni rad). Veleučilište u Šibeniku.
8. Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. (<https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>)
9. Treiblmaier, H. i Onder, I. (2018). *The Impact of Blockchain on the Tourism Industry: A Theory-Based Research Framework*. DOI: 10.1007/978-3-319-99058-3\_1.
10. Turudić D. A., Milić J., Štulina K. (2017). Korištenje kriptovaluta u međunarodnom poslovanju, *Zbornik sveučilišta Libertas*, Vol. 1-2 No. 1-2, Zagreb

### Summary

#### **USE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN TOURISM**

*Tourism is a complex industry in which multiple parties often participate, which can lead to communication problems and unreliable information. The application of blockchain technology in tourism can solve the problem of information transparency, overbooking, guest waiting times, etc. Blockchain technologies (hereinafter: BT) can increase a company's competitiveness and overall quality of service. The application of this technology in the business of the company is a novelty that is, primarily used in the financial sector, while in other sectors is still developing. In tourism, BT has not been recognized as a tool to improve business, but the reason is primarily the lack of public awareness and lack of studies that have been done on this topic.*

**Keywords:** *blockchain technology, tourism, smart contract*



# PROJEKT PLATFORMA „LANGY“ – digitalna platforma za pružanje besplatne jezične razmjene i učenje stranih jezika

Edi Luketa<sup>1</sup>, Ivica Orlović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (edi\_luketa@yahoo.com),

<sup>2</sup>Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, Radnička cesta 80, 10000 Zagreb, Hrvatska (ivica.orlovic@hotmail.com).

UDK 004.51:81

Zaboravljanje usvojenih znanja govora i pisanja stranog jezika kao posljedica nedovoljnog korištenja učestali je problem govornika. Održavanje znanja stranog jezika stoga predstavlja značajni izazov za govornike koji su jednom savladali znanja i tehnike govora i pisanja određenog stupnja, ali zbog manjka situacija i prilika u kojima je moguće korištenje navedenih znanja nisu ih u mogućnosti trajno interpretirati već su izloženi procesu potpunog ili djelomičnog zaboravljanja. Navedena problematika posebno je istaknuta kod govornika kojima poslovna ili privatna zajednica ne pruža situacije za jezičnu razmjenu usvojenog stupnja znanja, (jezici koji se smanjeno koriste u internacionalnoj komunikaciji) odnosno vještine jezika savladali su u jednom periodu života s određenim ciljem ali ih naposljetku nisu imali prilika aktivno koristiti. Kako bi navedenu problematiku riješili na globalnoj razini, odnosno pokušali umrežiti govornike kojima je potrebno održavanje usvojenog stupnja znanja stranih jezika, svrha ovog rada je razvoj ideje umrežavanja govornika koristeći digitalnu tehnologiju i sve njezine prednosti kao alata za globalnu interakciju. Koncept platforme LANGY koji je predstavljen u okviru ovog rada predstavlja autorsko djelo autora rada.

Ključne riječi: *strani jezici, zaboravljanje, ekonomija dijeljenja, platforma langy*

## 1. Uvod

Znanje stranih jezika nikad nije imalo veću važnost kao danas u globaliziranom svijetu. Dinamičan razvoj digitalnih tehnologija usavršio je globalne komunikacijske tokove i standarde, što je rezultiralo ekspanzijom digitalnih alata koji omogućavaju razvojne prilike za pojedinca u raznim aspektima života. (zapošljavanje na daljinu, obrazovanje na daljinu, interesno umrežavanje, poduzetničke razvojne prilike i sl.). Unatoč djelomičnom rješenju problematike koje nude digitalni alati, kao preduvjet uspješnoj realizaciji spomenutih prilika neophodno je znanje stranih jezika određenog stupnja kao neizbježnog komunikacijskog alata u njihovoj provedbi. Osim potrebnog znanja za korištenje spomenutih digitalnih alata, znanje stranih jezika oduvijek omogućuje značajno bolju konkurentnost na lokalnom i globalnom tržištu rada a pogotovo u koliko govorimo matični jezik zemlje u kojoj želimo realizirati poslovne ambicije. Osim poslovnih mogućnosti, znanje stranih jezika omogućuje kvalitetniju realizaciju mnogih drugih životnih aspekata koje zahtjevaju direktnu jezičnu razmjenu poput školovanja u inozemstvu, sudjelovanju na međunarodnim događanjima, poslovanju s inozemstvom i sl.. Kao rezultat svega navedenog, interes i motivacija ljudi za učenjem stranih jezika nikad nije bila veća, što zbog navedenih potreba što zbog osobnih razloga koji se učestalo naslanjaju na interpretacije stare latinske izreke *Quot linguas calles, tot homines valles* (koliko jezika znaš, toliko ljudi vrijediš).

„Kada govorimo o motivaciji potrebno je razlikovati intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Intrinzična motivacija je potreba nastala iz unutarnjih pobuda, dok kod ekstrinzične vanjski faktori, kao na primjer nagrade utječu na njen razvoj (Rheinberg, 2004). Problem koji se učestalo pojavljuje nakon usvojenog stupnja znanja je trajno održavanje stupnja znanja u dugotrajnim uvjetima smanjenih prilika za praktičnu primjenu. Kao rezultat takvih prilika javlja se proces trajnog ili djelomičnog zaboravljanja. Uzimajući u obzir znanstvene činjenice vezane za proces zaboravljanja usvojenih znanja uslijed nekorištenja, ovim radom razrađuje se koncept razvoja digitalne platforme s namjerom rješavanja problema ciljane skupine tj. govornika koji imaju smanjene prilike za praktičnu primjenu usvojenog stupnja znanja stranih jezika. Konačni cilj rada jedefiniranje idejnog i tehnološkog koncepta digitalne platforme kao alata koji će omogućiti globalno umrežavanje te imati ulogu poligona za provedbu pismene i usmene jezične razmjene među korsnicima s ciljem zadržavanja usvojenog stupnja znanja stranih jezika.

## 2. Zaboravljanje stranog jezika

Zaboravljanje je suprotan proces od pamćenja i ogleda se u nemogućnosti reprodukcije i retencije učenog sadržaja. Zaboravljanjem nastaju promjene nastale učenjem. Potpunog zaboravljanja nema, jer je sadržaj koji smo učili ostavio izvjesni fiziološki trag u moždanim strukturama, pa se u određenim uvjetima može pobuditi (Skole.hr, 2019).

Kada govorimo pak o pamćenju i memoriji općenito, potrebno je prije svega spomenuti dugotrajno pamćenje ili memoriju (LTM<sup>1</sup>) u kojima se pohranjuje znanje jezika kao i brojna druga znanja ili vještine (primjerice aritmetika, povijesne činjenice, igranje šaha, vožnja biciklom itd.). Ukoliko se informacije pohranjene u LTM redovito ne aktiviraju, započinje proces zaboravljanja. Svakako, valja napomenuti da postoje i brojni drugi mehanizmi koji mogu uzrokovati zaboravljanje jezika i koji nam mogu pojasniti sam proces zaboravljanja jezika. (Köpke, 2007)

Većina stručnjaka se slaže da postoje četiri općenita uzroka zaboravljanja: **postupno osipanje tragova pamćenja, nemogućnost pronalaženja informacija, interferencija i represija.** (Zarevski, 2007, 72)

U kontekstu teme i cilja ovog rada, uzroci zaboravljanja pod nazivom Postupno osipanje tragova pamćenja i Interferencija u našem su fokusu kao najotegotni faktor populacije koja želi zadržati znanje usvojenog stupnja stranog jezika u uvjetima smanjenih prilika za jezičnu razmjenu.

### 2.1. Postupno osipanje tragova pamćenja

Po ovoj teoriji već je sam protok vremena dovoljan da dođe do gubitka informacija iz pamćenja. Postupan gubitak informacija iz svih skladišta pamćenja zbog protoka vremena je moguć, štoviše po najortodoksnijim pristašama ove teorije to je i dominantan način gubitka informacija. Za teorije pamćenja, ali i primjenu tih spoznaja na problematiku svakodnevnog pamćenja, od najveće je važnosti kako protok vremena djeluje na dugoročno pamćenje. Često korišten trag pamćenja (tzv. enagram) ima u živčanom sustavu dobro uhodan „put“ i lako se aktivira. Možemo ga zamisliti kao dobro ugaženu stazu kroz travu. Ne koristimo li je, staza će zarasti – nastupit će zaboravljanje. Npr. strani jezi koji smo slabo naučili i zatim se njime nismo koristili, vrlo brzo zaboravljamo. Dakle, za održavanje enagrama u dugoročnom pamćenju (tj. sprečavanje njihova osipanja) upotreba predstavlja vrlo značajan činitelj. (Zarevski, 2007, 72-73)

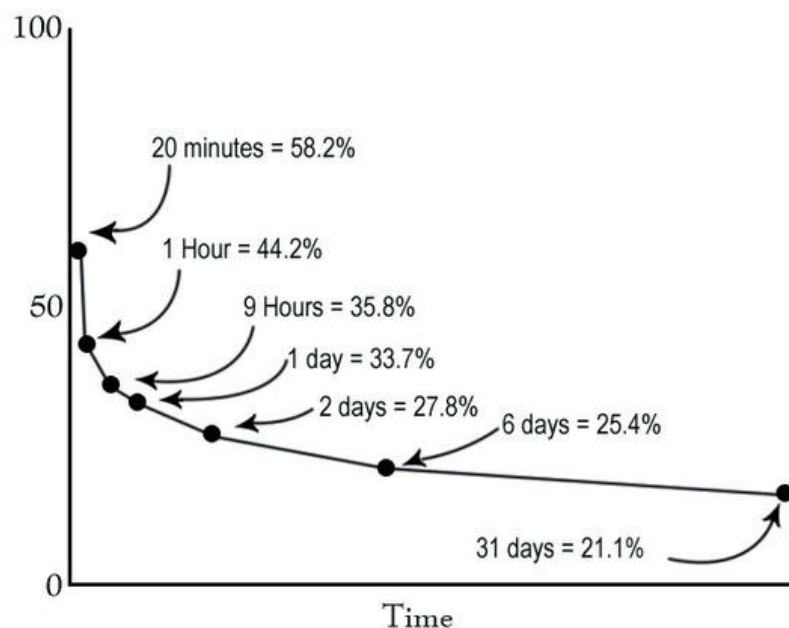
<sup>1</sup> Long term memory

## 2.2. Interferencija

Kad učenje jednog gradiva ometa učenje drugoga govorimo o interferenciji. Interferenciju možemo podijeliti na retroaktivnu i proaktivnu. Retroaktivna interferencija definira zaboravljanje kroz proces kada novo učenje potire prije naučeno tj. kada ometanje djeluje unatrag. Retroaktivna interferencija danas se ujedno smatra glavnim uzrokom zaboravljanja a zavisi o sličnosti naučenog gradiva, proteku vremena između dva učenja, nivou naučenosti i povezanosti cjelina naučenog gradiva te naglašenosti bitnih momenata. Proaktivna interferencija definira se kao proces kada prije naučeno ometa učenje novog gradiva jer ometanje djeluje unaprijed. (Zarevski, 2007)

**Hermann Ebbinghaus (njemački psiholog)** proveo je eksperiment u kojemu ispitanici imali zadatak pamti besmislene slogove. Eksperimentom kojim je želio utvrditi odnos zaboravljanja i vremena proteklog od učenja pokazao je kako se proces zaboravljanja najintenzivnije odvija u kratkom periodu nakon završetka učenja dok s protekom vremena intenzitet zaboravljanja opada. Rezultate eksperimenta najbolje prikazuje Ebbinghausova krivulja zaboravljanja.

Slika 1. Tipična krivulja zaboravljanja (ispočetka se brže zaboravlja, a kasnije dolazi do usporavanja zaboravljanja)



Izvor: <https://excellenceined.org/using-brain-research-from-the-1800s-to-improve-todays-classroom-instruction/>

Istraživanja H. Ebbinghauusa pokazuju daje vrijeme značajan uzrok zaboravljanju. Ovaj proces počinje odmah poslije učenja i, kako smo vidjeli, nije proporcionalan protoku vremena.

Osim već spomenutog istraživanja Hermanna Ebbinghauusa, valja još istaknuti i **Bahrickovo istraživanje (1984)** godine koje je pokazalo da:

- Što je jezik duže učen, više je zapamćeno,
- Utjecaj kasnije povremene upotrebe jezika nije izrazito značajan za pamćenje. Dakle, značajnijim se pokazalo početno učenje nego kasnije ponavljanje
- Nakon 50 godina moglo se prepoznati oko 60% a dosjetiti 40% gradiva
- Krivulja zaboravljanja pokazuje jaki pad između 3 i 6 godine nakon završetka učenja prije nego što se u narednih trideset godina zadrži na razmjernoj stabilnoj razini.

Navedeno istraživanje je empirijski potvrdilo da je dobro naučena građa otporna na zaboravljanje te da obnavljanje tragova nije od toliko velikog značaja za zaboravljanje koliko je to nemogućnost pronalaska informacija u dugoročnom pamćenju. Uzevši u obzir sve navedeno, možemo zaključiti kako se najčešće misli da je zaboravljanje uzrokovano vremenom što najviše dolazi do izražaja u narodnoj poslovice „Vrijeme liječi sve rane“. Međutim mnoga istraživanja dokazuju upravo suprotno. Krivulja zaboravljanja govori da je zaboravljanje u početku vrlo intenzivno, a vremenom se smanjuje. Dokazano je da vrijeme ne utječe na pamćenje. (Sindik, Rončević, 2014)

Nastavno na sve navedene znanstvene činjenice na temu procesa zaboravljanja, potrebno je definirati teorije koje će nam ukazati kako pokušati spriječiti zaboravljanje.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da je potrebno:

- **Nastojati zapamtiti**- usmjerenost na to što se uči ili zbiva, namjera da se zapamti na dulji rok, pozitivno djeluju na zapamćivanje.
- **Prenaučiti** - dobro naučeno gradivo otpornije je na zaboravljanje,
- **Aktivno reagirati**- nastojati višestruko reagirati, formulirati svojim riječima, zapisati, razmišljati,
- **Tražiti značenje**- povezati s poznatim, postavljati pitanja sam sebi, razmisliti kako bi to objasnili nekom drugom,
- **Verbalizirati** - jedno glasno ponavljanje poboljšava zapamćivanje čak do 25% (Zarevski, 2002).

Koliko god pisali o fenomenu zaboravljanja objašnjava ga se i tumači, on će uvijek postojati i odvijati se na isti način, slijedeći evoluciju. (Sindik, Rončević, 2014, 36)

### 3. Uloga digitalne tehnologije u održavanju znanja stranog jezika – projekt „PLATFORMA LANGY“

#### 3.1. EKONOMIJA DIJELJENJA – poslovni model sadašnjosti i budućnosti

Oxfordov rječnik engleskog jezika definira ekonomiju dijeljenja kao **“ekonomski sustav u kojem se imovina ili usluge dijele** između privatnih osoba, bilo besplatno ili uz naknadu, obično putem interneta”. Drugim riječima, trebate nešto? Ako to posjedujem, podijelit ću s vama (BlaBlaCar).

Ekonomija dijeljenja (sharing economy) predstavlja jedan od značajnijih vidova suvremenog poslovanja. Razvoj tehnologije - i hardvera i softvera, načina komunikacije putem društvenih mreža, kao i promjene u stavovima i ponašanju potrošača, dovele su do potrebe za efikasnijim korištenjem proizvoda i usluga, po nižim cijenama, dostupnije prosječnom potrošaču ili korisniku, uz uštede u resursima i povoljnim efektima za prirodnu sredinu i društvo u cjelini. (Dodig, Rađenović Kozić, 2017. )

Danas svjedočimo strelovitom rastu platformi ekonomije dijeljenja. Rast tih platformi povezan je s velikim tehnološkim dostignućima u zadnjih nekoliko desetljeća, od pojave interneta do razvoja pametnih telefona i digitalnih platformi. Njihov je utjecaj vidljiv u području transporta, smještaja, obavljanja raznih pomoćnih poslova i pružanja profesionalnih usluga, pritom se oslanjajući na model izravnog spajanja korisnika s pružateljima usluga. (Brozović, Hrastić, Meštović, Bilić, Naletina, Petljak, 2019., 34)

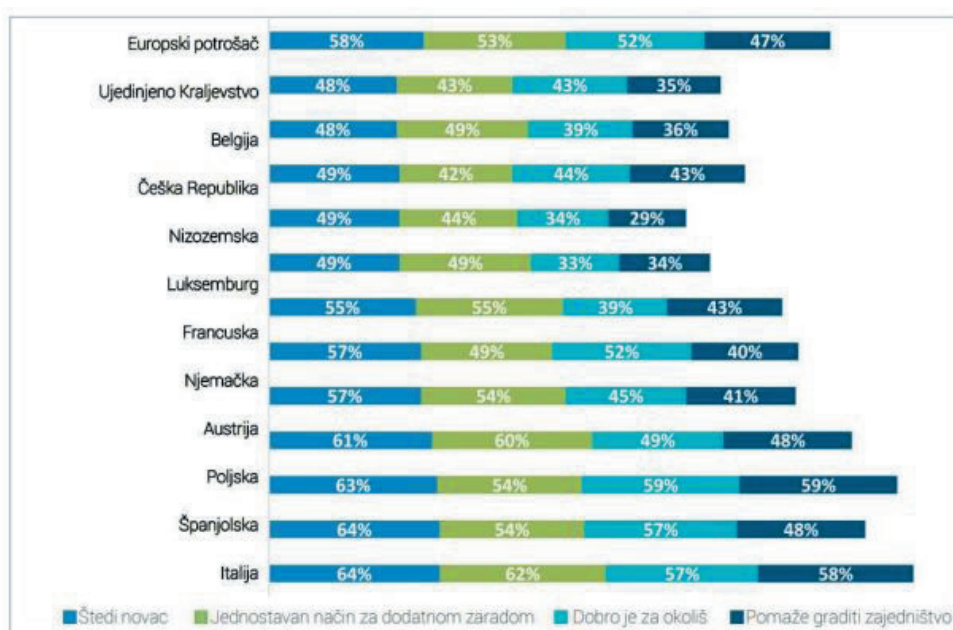
Brojni autori i organizacije pokušali su klasificirati ekonomiju dijeljenja, a sve u svrhu lakšega razumijevanja područja, jednostavnije analize tržišta i dobre podloge za zakonsku regulativu.

Budući da je ekonomija dijeljenja relativno novi fenomen, a istodobno od iznimne važnosti i velikoga utjecaja na cjelokupno gospodarstvo, doprinos području daju i akademska zajednica kroz znanstveni rad i poslovni svijet preko publikacija konzultantskih kuća. Za potpuno razumijevanje problema presudno je u obzir uzeti i jedan i drugi pogled. Zbog toga danas postoje brojne podjele ekonomije dijeljenja prema raznim kriterijima. (Brozović, Hrastić, Meštrović, Bilić, Naletina, Petljak, 2019.,44)

Aktivnosti ekonomije dijeljenja mogu se „ugrubo“ podijeliti u četiri glavne kategorije. Prva bi kategorija bila tržišta za cirkulaciju dobara kao što je eBay, začetnik poslovnog modela ekonomije dijeljenja. Sljedeća je kategorija obilježena povećanom iskoristivošću dugotrajnih dobara. U ovu kategoriju Schor (2016.) ubraja i platforme koje omogućuju iznajmljivanje nekretnina poput Airbnb, a i aplikacije koje nude najam pokretnina poput Zipcara, Ubera i Lyfta. Treća je vrsta ekonomije dijeljenja ona koja uključuje razmjenu usluga, bilo da se radi o trampni, volonterskome radu ili plaćenim poslovima, kao što je slučaj kod TaskRabbita. Zadnja, četvrta kategorija odnosi se na dijeljenje neke imovine, s fokusom da se može iskoristiti za rad, a ne potrošnju. Primjeri su svestrani, od dijeljenja zajedničkih alata do platformi za razmjenu vještina. (Schor. 2016, 7-22)

Važno je također istaknuti koji su glavni motivi za sudjelovanjem u ekonomiji dijeljenja, bilo korisnika ili pružatelja usluga. Isto istraživanje pokazuje da su četiri prevladavajuća razloga za sudjelovanjem u ekonomiji dijeljenja ušteda novca, jednostavan način za dodatnu zaradu, očuvanje okoliša i izgradnja snažnije zajednice. Na grafikonu 1. prikazani su podatci o motivima za uključenost u ekonomiju dijeljenja u europskim zemljama u 2015. godini.

Grafikon 1. Motivi za sudjelovanjem u ekonomiji dijeljenja po europskim zemljama u 2015. godini.



Izvor: Brozović, Hrastić, Meštrović, Bilić, Naletina, Petljak, 2019., 52

Dok je tipičnom Europljaninu najbitnija ušteda novca (58 % ispitanika), za 53 % ispitanika važna je mogućnost dodatne zarade na jednostavan način, 52 % ih je kao važan čimbenik istaknulo očuvanje okoliša, dok ih se 47 % uključuje u ekonomiju dijeljenja radi jačanja zajedništva u društvu. Ušteda novca uvjerljivo je najvažniji čimbenik u Italiji i Španjolskoj gdje čak 64 % ispitanika ističe navedeno kao motiv sudjelovanja u ekonomiji dijeljenja. Nizozemci se ističu time što im izgradnja zajedništva ima usporedivo najmanje važnu ulogu budući da je samo 29

% ispitanika istaknulo taj razlog za sudjelovanjem u ekonomiji dijeljenja. Bitno je i spomenuti glavne razloge zbog kojih potrošači ne sudjeluju u ekonomiji dijeljenja. Wallenstein i Shelat (2017.a) ističu da su u BCG istraživanju ispitanici koji ne sudjeluju u ekonomiji dijeljenja izdvojili tri osnovna razloga: (1) preferiraju vlasništvo nad imovinom radije nego dijeljenje iste, (2) nemaju povjerenja u platforme za suradnju koje nisu nikada ranije koristili te se (3) ne osjećaju ugodno prilikom plaćanja putem interneta (Brozović, Hrastić, Meštović, Bilić, Naletina, Petljak, 2019, 52).

Ukupna vrijednost tržišta ekonomije dijeljenja prema analizama je čak 250 milijardi američkih dolara, dok se procjenjuje da će do 2025. godine ona iznositi čak 335 milijardi eura (Brozović, Hrastić, Meštović, Bilić, Naletina, Petljak, 2019).

### **3.2. PROJEKT PLATFORMA „LANGY“**

#### **– digitalna platforma za pružanje besplatne jezične razmjene i učenje stranih jezika**

Kao što smo se moglo uvidjeti u prethodnim poglavljima, održavanje znanja stranih jezika predstavlja značajan izazov za većinu ljudi koji su nekad usvojili određeni stupanj znanja stranih jezika a nemaju dovoljno prilika za jezičnu razmjenu ili drugi oblik korištenja u okviru stupnja usvojenog znanja.

Kako bi upravo toj ciljanoj skupini omogućili globalne prilike za jezičnu razmjenu ali i omogućili usvajanje dodatnih znanja odnosno većeg stupnja znanja stranih jezika, u okviru ovog rada razraditi će se koncept digitalne platforme unutar koje će biti involvirani svi potrebni digitalni alati koji će ciljanoj skupini omogućiti nesmetano korištenje platforme u svrhu realizacije njihovih potreba.

Digitalna platforma „LANGY“ predstavlja inovativan digitalni tehnološki koncept koji je namjenjen online globalnom umrežavanju svih internetskih korisnika koji imaju potrebe za jezičnom razmjenom na stranom jeziku u svrhu održavanja željenog stupnja znanja stranog jezika te potrebe za učenjem stranih jezika na daljinu.

#### **3.2.2. Korištenje usluga PLATFORME LANGY**

##### *3.2.2.1. Besplatne usluge*

Platforma Langy svim svojim registriranim korisnicima omogućiti će 24 satno besplatno korištenje usluga međukorisničke pismene i usmene jezične razmjene. Prilikom registracije koja će biti prvi i ujedno obavezan korak za korištenje usluga platforme, korisnici će uz tražene osobne podatke trebati odabrati i svoja područja interesa na temelju kojih će biti selektirani u korisničkoj bazi podataka te korisničkom pretraživaču. Korisnici će tako imati mogućnost odabrati više područja interesa na temelju kojih će imati mogućnost traženja komunikacijskih partnera te biti dostupni za kontakt drugim korisnicima.

Temeljne opcije interesa koje će biti ponuđene korisnicima na slobodan izbor biti će:

- odabir stupanjeva jezika na kojem žele provoditi jezičnu razmjenu (općenita komunikacija),
- odabir komunikacijskih tehnoloških alata za jezičnu razmjenu (video, chat, telefon),
- izbor kontinenta i zemalja odakle korisnik prihvaća potencijalne sugovornike,
- odabir dobi sugovornika,
- odabir tematskih područja za razgovor ( sport, politika, zabava itd.),
- odabir stukovnih poslovnih jezičnih znanja i stupnjeva znanja (pravo, medicina, ekonomija itd.)
- mogućnost odabira više članova za istovremenu komunikaciju (timska jezična razmjena)
- mogućnost javnog recenziranja sugovornika nakon izvršene jezične razmjene
- prema potrebi i druge ponuđene opcije.



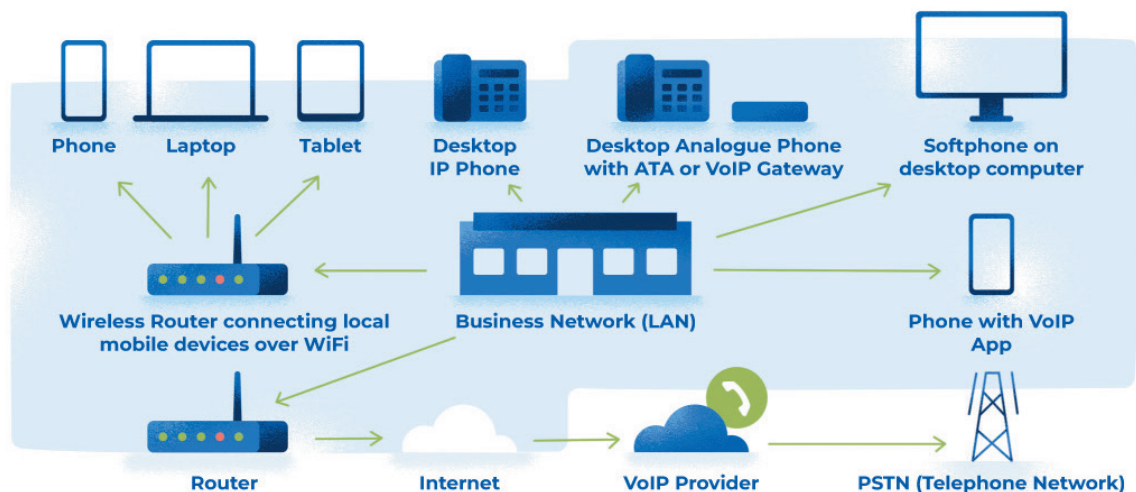
### 3.2.2.2. Usluge uz naplatu

Kako bi korisnicima platforme osim besplatne jezične razmjene omogućili i priliku za usvajanje novih znanja jezika, u sklopu platforme biti će ponuđene i usluge koje će korisnicima omogućiti stručnu nadogradnju postojećih znanja, stručno obnavljanje znanja ili učenje potpunog novog stranog jezika. Tako će korisnicima biti omogućeno učenje i neograničeno besplatno vježbanje unutar iste platforme. U svrhu istog, platforma će omogućiti zasebnu globalnu bazu podataka ovlaštenih stručnjaka koji će moći provoditi individualnu ili timsku online edukaciju znanja stranog jezika. Korisnici će od takvih usluga imati dodatne benefite poput uštede vremena ili ekonomske benefite temeljene na konkurentnosti globalne ponude i standardu vrijednosti usluge u pojedinoj zemlji. Pružanje usluge korištenja platforme ovlaštenim stručnjacima biti će omogućeno uz naknadu sukladno definiranim tarifama. Ovlašteni stručnjaci biti će odgovarajuće provjeravani prije dopuštenja pružanja usluge unutar platforme.

## 4. Tehnički koncept platforme

Platforma Langy se temelji na postojećoj VoIP (Voice over Internet Protocol) tehnologiji audio i video komunikacije, što će omogućiti komunikaciju korisnika putem različitih uređaja (mobilni telefoni, tableti, osobna i prijenosna računala). Osim video poziva biti će moguće komunicirati pisanim porukama, internetskim pozivima, te razmjena podataka (datoteka) i slanje kontakata. Kako bi platforma bila dostupna na što više uređaja različitih operativnih sustava postupno će se razviti aplikacije za pojedine operativne sustave (Android, Apple OS).

Slika 2: Prikaz rada VoIP-a



Izvor: <https://www.nextiva.com/blog/what-is-voip.html>

## 5. Zaključak

Globalizacija u pravom smislu riječi i rapidan tehnološki razvoj nazivan IV. industrijska revolucija, učinile su znanje stranih jezika bitnim kao nikad prije. Još sredinom prošlog stoljeća, znanje stranog jezika bila je prilično rijetka pojava dok se danas u razvijenom svijetu učestalo pučki definira pod pojmom pismenosti. Isto tako, današnji čovjek uslijed ubrzanog tempa života nikad nije bio izloženiji problemu nedostatka vremena što mu često predstavlja problem kako u društvenom životu tako i na planu pronalaska adekvatnog vremena za samorazvoj. Kako

bi se spriječilo zaboravljanje znanja stranog jezika uslijed nedovoljnog korištenja te omogućila prilika za stjecanje novih znanja, sve uz maksimalnu uštedu vremena i novčanih sredstava, rodila se ideja osmišljavanja i provedbe projekta uspostave platforme LANGY koja za cilj svakom čovjeku osigurati priliku za trajno posjedovanje željenog znanja stranog jezika koristeći digitalnu tehnologiju kao komunikacijski kanal i medij za umrežavanje zainteresiranih korisnika.

## L I T E R A T U R A

1. Portalza škole.(2019). Kako i zašto zaboravljamo. Preuzeto sa [http://www.skole.hr/veliki-odmor?news\\_id=18791](http://www.skole.hr/veliki-odmor?news_id=18791)
2. Köpke B. (2007) Language attrition at the crossroads of brain, mind, and society. Preuzeto sa <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00981119/document>
3. Zarevski P. (2007) *Psihologija pamćenja i učenja*. 5. izdanje. Zagreb. Naklada Slap.
4. Sindik, J., Rončević, T., (2014) *Metode znanstvenog odgoja i promocije zdravlja*. Sveučilište u Dubrovniku. Odjel za stručne studije.
5. Dodik, I., Rađenović Kozić, B.,(2017). Ekonomija dijeljenja (sharing economy) i marketinški aspekti njenog razvoja. *Časopis „Poslovne studije“ 2019*, godina 9, broj 17-18
6. Schor, J. (2016). *Debating the Sharing Economy, Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4 (3)
7. Brozović. V., Hrastić. F., Meštović. L., Bilić. H., Naletina. D., Petljak. K., (2018)., Ekonomija dijeljenja: Poslovni model budućnosti? *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 17 No. 1, 2019

### Summary

#### **LANGY PLATFORM PROJECT - DIGITAL PLATFORM FOR FREE OF CHARGE LANGUAGE EXCHANGE AND LEARNING FOREIGN LANGUAGE**

*There is a constant problem of forgetting how to speak and write in a foreign language as a result of rare usage of a foreign language. Keeping a language knowledge on point is a significant challenge for speakers who have already learned a certain stage of speaking and writing, but without enough opportunities to use those skills there is a chance and possibility of forgetting some parts or even everything they've already learned. This problem is obvious with speakers that don't have private or business opportunities to use language knowledge that they've once learned for a certain purpose. To solve this problem globally, to connect people that need to maintain and keep their language skills on a certain level, the purpose of this theses is to work on an idea of networking among speakers using digital technology and all its advantages and tools for global interaction. The concept of LANGY platform introduced in this theses is copyright of the author.*

**Keywords:** foreign languages, forgetting, sharing economy, langy platform

# Inovacijski potencijal i razina inovativnosti Republike Hrvatske – stanje i preporuke

Dijana Mečev<sup>1</sup>, Lea Nikoloso<sup>2</sup>, Petra Dundović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (dijana@vus.hr)

<sup>2</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska

<sup>3</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska

UDK 65.011

U radu se analiziraju inovacijski potencijal i razina inovativnosti Republike Hrvatske. Analiza se temelji na izvješću UN-ove organizacije za intelektualno vlasništvo i poslovnih škola Cornell i INSEAD za 2018. godinu „Global innovation index 2018: Energizing the World with Innovation“. Rezultati ukazuju kako razina inovativnosti hrvatskog gospodarstva i dalje značajno zaostaje za razvijenim zemljama Europske unije, a lošije rangirane zemlje članice jedino su Grčka i Rumunjska. Posebno problematična područja, koja Republiku Hrvatsku drže na niskom 42. mjestu (od 126 analiziranih zemalja svijeta) su: nedovoljna lakoća pokretanja posla, malen broj ulaznih mobilnosti u tercijarnom obrazovanju, nizak intenzitet lokalne konkurencije, nedovoljno ulaganje u software, nedovoljna suradnja između sveučilišta i gospodarstva i vrlo mali broj zajedničkih ulaganja. Stoga je generalni zaključak po pitanju inovativne konkurentnosti Republike Hrvatske da je potrebo reformirati obrazovni sustav, te poticati razvoj klastera i suradnju različitih industrija iskorištavanjem prilika koje donosi digitalizacija.

Ključne riječi: *inovacijski potencijal, razina inovativnosti, globalni inovacijski indeks, Republika Hrvatska, konkurentnost*

## 1. Uvod

Inovacije i inovativnost je teško jednoznačno opisati, jer nema jedne općeprihvaćene definicije. Većina ljudi ih povezuje prvenstveno uz razvoj tehnologije i znanstvena otkrića, no širi pregled relevantne literature upućuje na zaključak da to nije posve točno. Kao prvi moderni teoretičar inovacija, još je Schumpeter (1934) u svojoj definiciji istaknuo kako je inovacija kombiniranje faktora proizvodnje na novi način. Već je iz te rane definicije očigledno da do inovacije može doći i bez neposredne veze s razvojem tehnologije i znanstvenih otkrića, jer se Schumpeter nije vezao isključivo za tehnološki napredak u užem smislu riječi, već za *novo kombiniranje* već postojećih tehnoloških rješenja. To znači da inovacija nije ograničena samo na proizvod, već je otvorena mogućnost organizacijskim i procesnim inovacijama.

Danas se pod inovacijom najčešće podrazumijeva implementacija novih ili značajnije poboljšanih proizvoda/usluga i procesa (tehnološke inovacije), novih marketinških metoda (marketinške inovacije), organizacijskih metoda u poslovnoj praksi (organizacijske inovacije), organizaciji djelatnika ili eksternim odnosima (marketinške inovacije) (OECD, 2005). No uz ove četiri osnovne vrste inovacija, javljaju se i potpuno nove, poput organskih inovacija koje su vezane uz strategiju poduzeća. Navedeno upućuje na zaključak kako inovacije ne podrazumijevaju samo nove proizvode, već i novu organizaciju i transformaciju poduzeća. Kompanije moraju mijenjati način rada ukoliko to nametnu novi zahtjevi tržišta.

Trott (2008) navodi i neke oblike inovacija koje su izvan utjecaja poduzeća, ali mogu utjecati na njihovo poslovanje i njihove inovacijske aktivnosti: To su političke, društvene i filozofske inovacije.

Inovacije se mogu promatrati i s aspekta radikalnosti, no brojnost radova koji klasificiraju inovacije prema stupnju radikalnosti otežava njihovo jednoznačno klasificiranje. Ipak, većina autora govori o radikalnim i inkrementalnim inovacijama. Radikalna inovacija više je usmjerena na nove tehnologije, nove poslovne modele i revolucionarne pothvate, dok se inkrementalnim inovacijama nastoje poboljšati postojeći proizvodi, procesi i sustavi, što je moguće bolje, brže i jeftinije. Henderson i Clark (1990) uvode i pojam arhitektonskih inovacija, koje podrazumijevaju promjene u vezama između komponenti proizvoda uz zadržavanje osnovnog koncepta njegovog dizajna, te modularne inovacije, koje se temelje na postojećim vezama, uz uvođenje novih komponenti (na primjer, zamjena analognih telefonskih uređaja digitalnima).

Mnogi autori su potvrdili postojanje pozitivne korelacije između razine inovativnosti i poslovnih performansi poduzeća (Löf i dr., 2003; Tidd i dr., 2005; Griffith i dr., 2006), ali i da razina inovativnosti pozitivno utječe na razvoj cijele ekonomije (Pavličić, 2016). Preciznije, inovacije imaju pozitivan utjecaj na: ekonomski rast u dužem vremenskom razdoblju, zaposlenost i dohodak kroz stvaranje novih organizacija, životni standard i kvalitetu života, te konkurentnost (Anđelković, 2018, 17). Otuda i pojačan interes za kontinuiranim mjerenjem inovativnosti, kako na nacionalnoj razini, tako i na razini konkretnih poduzeća. Osim toga, samo za one aktivnosti koje se mjere i prate može se reći jesu li uspješne ili ne.

## 2. Pokazatelji inovativnosti

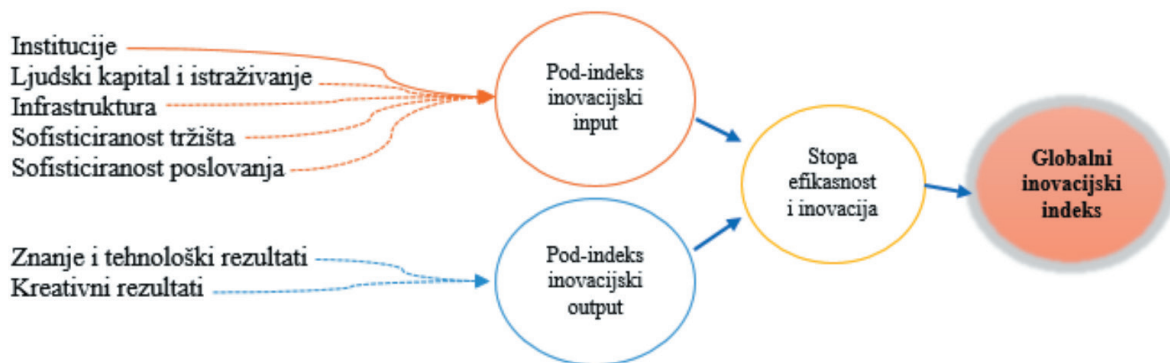
Kao najčešći pokazatelji inovativnosti u makroekonomskim se analizama koriste *razina ulaganja u istraživanje i razvoj* zemlje u cjelini i/ili kao postotak od BDP-a (ova mjera se zove *intenzitet ulaganja u istraživanje i razvoj*) (Manu, 1992; Naranjo Valencia i dr., 2010; Pavličić, 2016), *broj patenata* (Freeman i Soete, 1997; Griliches, 1998; Bresman i dr., 1999), *citiranje patenata* (Makri i Scandura, 2010) i slično. Uzimajući u obzir bilo koji od navedenih pokazatelja, razina inovativnosti u Republici Hrvatskoj ne može se ocijeniti zadovoljavajućom. Primjerice, udio izdataka za istraživanje i razvoj u BDP-u u 2017. iznosio je svega 0,86% (DZS, 2018). Broj patenata po jednoj milijardi eura ulaganja u istraživanje i razvoj iznosi 88 (EPO, 2016), što prema navedenom indikatoru našu zemlju stavlja ispred nekih gospodarski vrlo razvijenih zemalja svijeta, poput SAD-a ili Kine. No, ukoliko se usporedimo s Njemačkom koja je svjetski lider u broju patenata (s 288 patenata) ili pak s prosjekom EU-28 (204 patenta), onda je ovaj rezultat vrlo loš.

Ipak, oslanjanje isključivo na navedene indikatore može biti problematično i ne daje potpunu sliku razine inovativnosti zemlje. Naime, izdaci za istraživanje i razvoj samo su jedan vid izdataka za inovacije i nisu uvijek primjeren pokazatelj. Isto tako, svaka inovacija se ne može ili ne isplati patentirati. U nekim se industrijama inovator zaista može zaštititi patentnim pravom pa se time i koristiti, dok u nekim drugim industrijama patent nije osiguranje pa ga zbog toga poduzeća i ne zatraže, jer patentiranje nije jeftino (Prester, 2010). Stoga se u novije vrijeme sve više u svrhu analize inovacijskih potencijala i razine inovativnosti pojedine zemlje koriste različiti indeksi, koji su izgrađeni od čitavog seta različitih indikatora. Jedan od najpoznatijih je *Globalni inovacijski indeks* (engl. *The Global Innovation Indeks*, GII) koji je za potrebe analize korišten i u ovom radu. Radi boljeg razumijevanja, i lakšeg praćenja provedene analize, u nastavku je detaljnije objašnjenja njegova struktura i način rangiranja zemalja prema inovativnosti.

### 3. Globalni inovacijski indeks

GII pruža mogućnost detaljne analize inovacijskih mogućnosti jedne zemlje, mjeri rezultate inovacija i procjenjuje efikasnost njihovog učinka u odnosu na mogućnosti te države. Indeks su razvile dvije poslovne škole „Cornell - SC Johnson College of Business“ i „INSEAD - The Business School for the World“ u suradnji s UN-ovom organizacijom za intelektualno vlasništvo „WIPO - World Intellectual Property Organization“. Na temelju analize čak 80 različitih indikatora, koji uključuju političko okruženje, obrazovanje, infrastrukturu, poslovnu klimu, a od prije nekoliko godina i inovacije u poljoprivredi i u sustavu proizvodnje hrane, ovaj indeks prema razini inovativnosti rangira 126 zemalja svijeta, u kojima živi 90,8% svjetske populacije i koje ostvaruju 96,3% svjetskog BDP-a. Dio uključenih indikatora temelji se na subjektivnoj percepciji gospodarstvenika (podatci dobiveni anketiranjem), dok se ostali odnose na stvarne statističke pokazatelje. Izvešća se na godišnjoj razini kontinuirano objavljuju od 2008. godine. Struktura GII indeksa prikazana je na slici 1.

Slika 1: Struktura globalnog inovacijskog indeksa



Izvor: Obrada autorica prema Cornell i dr. (2018, 57)

Kako se vidi iz slike 1, GII čine dva pod-indeksa: *inovacijski input* (ulaganja u inovacije) i *inovacijski output* (rezultat inovacija). Pod-indeks ulaganja u inovacije obuhvaća pet grupiranih elemenata koji bi trebali stvoriti inovativno okruženje: institucije, ljudski kapital i istraživanja, infrastrukturu, tržišnu i poslovnu sofisticiranost. Pod-indeks rezultata inovacija obuhvaća rezultate temeljene na znanju i tehnologiji i kreativne rezultate. Ukupni GII je jednostavni prosjek pod-indeksa inovacijskog inputa i inovacijskog outputa, a može poprimiti vrijednosti od 0 do 100, pri čemu više vrijednosti indeksa ukazuju na veću inovativnost konkretne zemlje.

U analizama se često računa i inovacijska efikasnost, pri čemu se u omjer stavlja vrijednost pod-indeksa inovacijski output i pod-indeksa inovacijski input. Tako dobivena stopa pokazuje koliko inovacijski output daje određenoj zemlji od njezinog inputa, odnosno koliko su inovacije efikasne. Naime, problem kvantitete ulaganja u inovativne aktivnosti za mnoge zemlje može biti manji od problema kvalitete ulaganja (Deskar-Škrbić, 2018).

### 4. Analiza globalnog indeksa konkurentnosti Republike Hrvatske

U tablici 1 prikazani su GII, te njegovi pod-indeksi inovacijski input i inovacijski output za 2018. godinu za Republiku Hrvatsku i odabrane zemlje.

Tablica 1. GII, inovacijski input i inovacijski output za 2018. – Republika Hrvatska i odabrane zemlje

Zemlja	Ukupan indeks GII	Rang	Pod-indeks ulaganja u inovacije	Rang	Pod-indeks rezultata inovacija	Rang
Švicarska	68.40	1	69.67	2	67.13	1
Nizozemska	63.32	2	66.45	9	60.19	2
Švedska	63.08	3	69.21	3	56.94	3
Velika Britanija	60.13	4	67.89	4	52.37	6
Singapur	59.83	5	74.23	1	45.43	15
SAD	59.81	6	67.81	6	51.81	7
Finska	59.63	7	67.88	5	51.38	8
Danska	58.39	8	67.43	7	49.34	13
Njemačka	58.03	9	63.27	17	52.79	5
Irska	57.19	10	63.14	18	51.25	9
Austrija	51.32	20	62.61	20	40.02	28
Češka	48.75	27	54.26	30	43.23	20
Slovenija	46.87	30	53.92	31	39.82	29
Slovačka	42.88	36	49.34	39	36.42	36
Bugarska	42.65	37	47.61	44	37.68	34
Poljska	41.67	39	49.41	38	33.92	40
Hrvatska	40.73	41	47.94	42	33.52	42
Ukrajina	38.52	43	40.45	75	36.59	35
Rumunjska	37.59	49	45.34	49	29.84	48
Crna Gora	36.49	52	44.75	51	28.23	55
Srbija	35.46	55	43.50	56	27.42	58
Bosna i Hercegovina	31.09	77	41.57	68	20.60	82
Albanija	29.98	83	41.56	69	18.39	95
Togo	22.86	125	27.86	125	9.96	124
Yemen	7.90	126	22.18	126	7.90	126

Izvor: Cornell i dr. (2018)

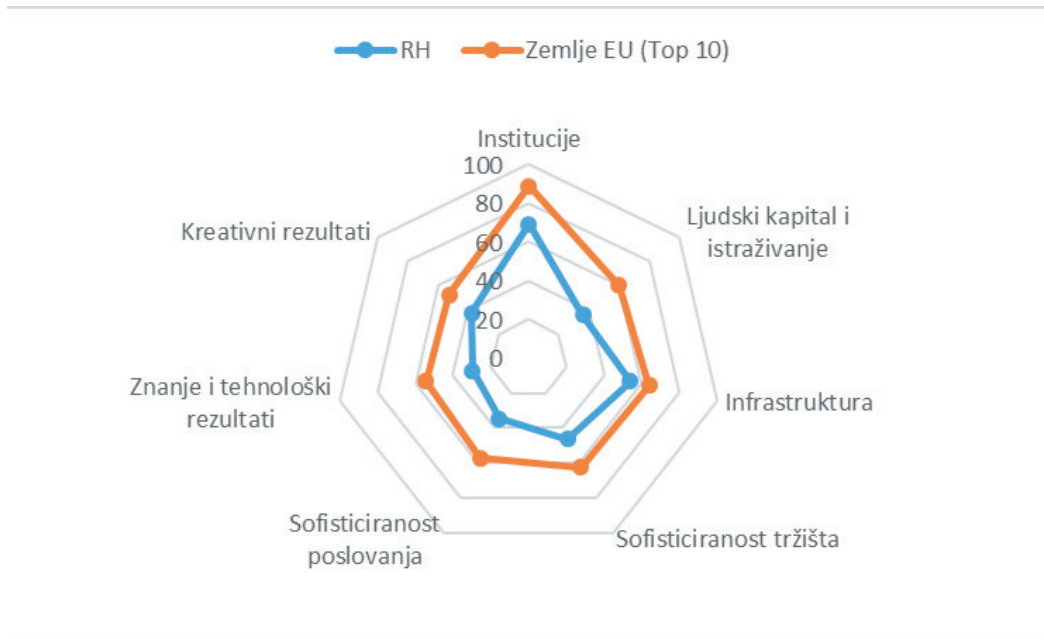
Kako se vidi iz *tablice 1*, postoje značajne razlike u inovativnoj sposobnosti i aktivnosti između visokorazvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Visoko inovativne ekonomije u pravilu su zemlje s visokim dohotkom. Prva na ljestvici je Švicarska s ukupnim GII 68.40, a koja poziciju lidera drži još od 2011. godine. Slijede Nizozemska (63.32), Švedska (63.08), Velika Britanija (60.13) i Singapur (59.83). Velika Britanija je u posljednjih nekoliko godina postigla značajan rast na ljestvici, ponajviše zahvaljujući uspješnoj i bogatoj tradiciji u području znanosti i istraživanja. Ova zemlja s manje od jedan posto svjetskog stanovništva izradi čak 16 posto vodećih znanstvenih članaka. Zemlje u razvoju, poput zemalja jugoistočne Europe, znatno su lošije rangirane prema GII-u u odnosu na razvijene zemlje.

Veličina ekonomije, promatrano prema broju stanovnika, nije značajnije povezana s inovativnošću u smislu da su veće zemlje inovativnije, budući da su se među prvih 10 najinovativnijih zemalja rangirale i neke relativno malene zemlje (primjerice, Irska koja broji 4,8 milijuna stanovnika, ili Finska s 5,5 milijuna stanovnika).

Republika Hrvatska se prema ukupnom indeksu u 2018. godini od 126 analiziranih zemalja svijeta rangirala na 42. mjesto, što je poprilično loš rezultat, budući da je jedna od najmanje inovativnih zemalja Europske unije (lošije od nje su samo Grčka i Rumunjska).

U nastavku su analizirani pod-indeksi GII-a prema glavnim komponentama. Dobiveni rezultati za Republiku Hrvatsku uspoređeni su s rezultatima referentne grupe, koju predstavljaju zemlje članice Europske unije koje su rangirane među deset najinovativnijih zemalja svijeta, a to su Velika Britanija, Irska, Finska, Švedska, Danska, Njemačka i Nizozemska.

Slika 2. Komponente GII-a – usporedba Republike Hrvatske s odabranim zemljama Europske unije



Izvor: Obrada autorica prema Cornell i dr. (2018)

Iz podataka prikazanih *slikom 2* se jasno vidi kako Republika Hrvatska značajno zaostaje za najinovativnijim zemljama Europske unije prema gotovo svim komponentama GII-a. Razlika je najmanje izražena po pitanju infrastrukture, koja je vrlo važna za efikasnost funkcioniranja svake privrede. Dobro razvijena infrastruktura smanjuje efekt udaljenosti između regija, troškove integracije nacionalnog tržišta s drugim regijama i zemljama.

Veliki je napredak postignut i kada je riječ o institucionalnom okviru, odnosno zakonskom i administrativnom okviru unutar koga pojedinci, poduzeća i vlada u međusobnoj interakciji generiraju prihode, ali i na tom polju zaostajemo za visoko inovativnim zemljama Europske unije. Najlošiji rezultat Republika Hrvatska je ostvarila u stupu ljudski kapital i istraživanje, unutar kojeg je zaostajanje za visoko inovativnim zemljama Europske unije vrlo veliko.

U *tablici 2* su za svaku komponentu GII-a istaknute pod-komponente u kojima je Republika Hrvatska ostvarila najbolje rezultate i one pod-komponente koje se prema ukupnom rangju mogu smatrati najproblematičnijima.

Tablica 2. Analiza uspješnosti Republike Hrvatske prema pod-komponentama GII-a

Komponenta	Najuspješnija pod-komponenta	Najlošija komponenta
Institucije	Politička stabilnost i sigurnost (34)	Lakoća pokretanja posla (70)
Ljudski kapital i istraživanje	Omjer učenika i učitelja u sekundarnom obrazovanju (2)	Ulazna mobilnost u terciarnom obrazovanju (93)
Infrastruktura	Certificiranost ISO 14001 certifikatima (zaštita okoliša) (9)	Bruto investicije (81)
Sofisticiranost tržišta	Jednostavnost zaštite manjinskih ulagača (28)	Intenzitet lokalne konkurencije (97)
Sofisticiranost poslovanja	Udio poduzeća koja nude formalne treninge i edukacije (21)	Razvoj klastera (115)
Znanje i tehnološki rezultati	Certificiranost ISO 9001 certifikatima (8)	Ulaganje u software (97)
Kreativni rezultati	Udio tiska i medija u ukupnoj proizvodnji (5)	Stvaranje poslovnih modela (68)

Izvor: Obrada autorica prema Cornell i dr. (2018)

() ukupan rang Republike Hrvatske prema navedenoj pod-komponenti

Iako Republika Hrvatska na globalnoj ljestvici inovativnosti generalno stoji loše, iz *tablice 2* je vidljivo da postoje područja u kojima su postignuti vrlo dobri, čak i izvrsni rezultati. Navedeno se prvenstveno odnosi na (povoljan) omjer učenika i učitelja u sekundarnom obrazovanju, udio tiska i medija u ukupnoj proizvodnji, te broj izdanih certifikata ISO 9001 i ISO 14001 u odnosu na broj stanovnika. Prema navedenim pod-komponentama Republika Hrvatska je rangirana među 10 najuspješnijih zemalja svijeta.

Ipak, puno je više područja za koje je dostignuti rang vrlo nizak. Kada je o institucionalnom okviru riječ, kao najproblematičnije područje ističe se (nedovoljna) lakoća pokretanja posla, što je ujedno i indikator loše poslovne klime. 2018. godine pokrenut je projekt „Postavljanje temelja za moderni sustav pokretanja poslovanja u Hrvatskoj“, koji zajednički provode Svjetska banka i Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, uz podršku Europske komisije i niza hrvatskih institucija u kojima se obavljaju određeni procesi za pokretanje posla i registraciju tvrtki. Cilj ovog projekta, koji tek treba zaživjeti u pravoj mjeri, je pojednostavniti i ubrzati proces pokretanja posla, prvenstveno reduciranjem broja procedura. Hoće li on i u kojoj mjeri doprinijeti poboljšanju ranga Republike Hrvatske na ljestvici inovativnosti, tek ostaje za vidjeti.

U okviru komponente ljudski kapital i istraživanje kao najlošije rangirana pod-komponenta pokazuje se broj ulaznih mobilnosti u tercijarnom obrazovanju. Iako je u posljednjih nekoliko godina primjetan trend porasta dolaznih mobilnosti, te Republika Hrvatska više nije primarno zemlja pošiljatelj (Lukić Buković, 2016), još uvijek je prema ovom pokazatelju jedna od lošije rangiranih zemalja Europske unije.

Bruto investicije predstavljaju ulaganja u dugotrajnu imovinu (fiksni kapital) i promjenu zaliha. Iako Republika Hrvatska od 2014. bilježi gospodarski rast, razina investiranja još uvijek je ispod razina iz 2007. godine, dok su se razvijene zemlje članice Europske unije još u 2017. godini vratile na razine investiranja od prije velike ekonomske krize.

Vrlo nizak rang (97. mjesto na ljestvici) po pitanju intenziteta lokalne konkurencije pokazatelj je da hrvatskim gospodarstvom dominiraju monopoli i oligopoli.

Klasteri su industrijske i/ili geografske koncentracije međusobno povezanih poduzeća i institucija na određenom području ili između više područja. Uspješni klasteri utječu na tržišno natjecanje povećanjem produktivnosti osnovanih poduzeća ili industrija, povećavajući njihove kapacitete za inovacije, a time i za rast produktivnosti te konačno stimulirajući oblikovanje novih oblika poslovanja koji potiču inovacije i proširuju klaster (Obadić, 2016). Europska komisija ih je prepoznala kao pokretače inovacija i konkurentnosti, te je posljednjih desetak godina uspostavila veliki broj klusterskih inicijativa i projekata. Međutim, ovaj koncept organiziranja u Republici Hrvatskoj se prihvaća vrlo sporo, te smo prema pod-komponenti razvoj klastera rangirani na vrlo niskom 115. mjestu. Razlozi su međusobno nepovjerenje, nedovoljno razumijevanje od krajnjih korisnika klastera, slabo razvijena analiza konkurentnosti i nedovoljno poznati izvori financiranja za nove projekte.

Puno je još područja koja ukupan rezultat Republike Hrvatske na globalnoj ljestvici inovativnosti drže na niskoj razini, poput ulaganja u software (kao udjela u BDP-u), što može biti i pokazatelj piratizacije, ali i onih koja nisu prikazana *tablicom 2*, jer ne predstavljaju najlošije rangiranu pod-komponentu. Tako se ovdje može navesti i nedovoljna suradnja sveučilišta i gospodarstva, prema kojoj je Republika Hrvatska svrstana tek na 107. mjesto, ali i vrlo mali broj zajedničkih ulaganja (engl. *joint venture*) (također 107. mjesto). Nije dobar niti pokazatelj ulaganja u obrazovanje (kao % BDP-a), prema kojem je Republika Hrvatska također rangirana lošije od svoje ukupne pozicije, te se nalazi iza 64 zemlje svijeta.



## 5. Zaključak

Analiza komponenti GII-a jasno je pokazala kako razina inovativnosti hrvatskog gospodarstva i dalje značajno zaostaje za razvijenim zemljama Europske unije, čemu su svakako pridonijele specifične društveno-gospodarske okolnosti (Domovinski rat, privatizacija, gospodarska kriza i drugo). Značaj inovacija i inovativnosti još uvijek nije dovoljno prepoznat, a gospodarski subjekti najčešće su zaokupljeni trenutnim poteškoćama vezanima uz opstanak na tržištu. Želi li Republika Hrvatska postati mjerilo razvojnih inovacija, mora poticati inovativnost, među ostalim i razvojem klastera i suradnjom različitih industrija, te iskorištavanjem prilika koje donosi digitalizacija.

Rezultati istraživanja GII-a nedvosmisleno ukazuju i da poduzetništvo još uvijek nije jača strana Republike Hrvatske i da na tome treba raditi, prije svega promjenama u sustavu obrazovanja. U Republici Hrvatskoj je u obrazovnom sustavu još uvijek naglasak na teorijskom znanju, dok su u razvijenim zemljama Europske unije ključni primjena teorijskog znanja, laboratorijski rad i rad u industrijskim uvjetima. Poseban naglasak je na niskoj razini istraživanja i razvoja i slaboj suradnji privrede i sveučilišta. Na temelju ocjena i preporuka GII-a može se zaključiti kako obrazovanje treba prilagoditi tako da ono pruža praktične vještine koje su potrebne za digitalnu ekonomiju, a tu bi potporu trebalo dati i osnaživanjima stručnih studija.

Istraživanje GII-a također je pokazalo da gotovo sve zemlje s nižim javnim prihodima, a ne samo Republika Hrvatska, ostvaruju značajno slabije rezultate u inoviranju od visoko dohodovnih zemalja. S obzirom da slaba razvijenost tržišta kapitala tim zemljama otežava stjecanje financijskih sredstava potrebnih za stvaranje inovacija, alternativna strategija njihovog ekonomskog rasta i razvoja mogla bi biti imitacija uspješnih inovacija primijenjenih u razvijenim zemljama. Pilipović (2019) navodi kako ne treba oklijevati implementirati nove stvari koje smo vidjeli od drugih, već naprotiv, treba učiti iz okruženja (engl. „*Steel with pride*“). Lideri u inovacijama suočeni su s puno većim troškovima ulaganja u istraživanje i razvoj, većim rizikom i potencijalnim gubitcima zbog neuspjeha inovacije u odnosu na imitatore. Ipak, da bi Republika Hrvatska mogla postati uspješan inovacijski imitator, treba imati ispunjene preduvjete za implementaciju suvremenih tehnoloških rješenja, pri čemu od presudne važnosti opet postaje obrazovna struktura njenog stanovništva, te raspoloživost tehničkog znanja i vještina.

## LITERATURA

1. Anđelković, A. (2018). Upravljanje inovacijama i kreacijama u dinamičnom okruženju sa posebnim osvrtom na visokoobrazovni sistem u Srbiji. *Doktorska disertacija*. Beograd: Fakultet za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union-Nikola Tesla“.
2. Bresman, H., Birkenshaw, J., Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, br. 3, str. 439–462.
3. Cornell, INSEAD i WIPO (2018). Global innovation index 2018: Energizing the World with Innovation. 11. izd. Preuzeto s: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/GII%202018%20Full%20print.WEB.pdf [8.5.2019.]
4. Deskar-Škrbić, M. (2018). Ulaganje u R&D: nije važno samo koliko nego i kako. *Ekonomski lab*. Preuzeto s: <https://arhivanalitika.hr/blog/ulaganje-u-rd-nije-vazno-samo-koliko-nego-i-kako/> [10.5.2019.]
5. DZS (2018). Istraživanje i razvoj u 2017. *Priopćenje br. 8.2.1*. Preuzeto s: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/08-02-01\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/08-02-01_01_2018.htm) [6.5.2019.]
6. EPO - European Patent Office (2016). Statistics – granted patents 2006 - 2015 per country of residence of the applicant. Preuzeto s: <https://www.epo.org/about-us/annual-reports->

- statistics/statistics.html [26.5.2019.]
7. Freeman, C. i Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. London: Pinter.
  8. Griffith, R., Huergo, E., Mairesse, J. i Peters, B. (2006). Innovation and productivity across four European countries, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22, br. 4, str. 483-498.
  9. Griliches, Z. (1998). *R&D and Productivity: The Econometric Evidence*. Chicago: The University of Chicago Press.
  10. Henderson, R. i Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*. Vol. 35, br. 1, str. 9-30.
  11. Lööf, H., Heshmati, A., Asplund, R. i Nas, S-O. (2003). Innovation and performance in manufacturing industries, *The Icfaiian Journal of Management Research*, Vol. 2, br. 3, str. 5-35.
  12. Lukić Buković, N. (2016). *Rezultati izvješća sudionika mobilnosti*. Preuzeto s: [http://www.mobilnost.hr/cms\\_files/2016/12/1481554771\\_participants-report-ppt.pdf](http://www.mobilnost.hr/cms_files/2016/12/1481554771_participants-report-ppt.pdf) [8.5.2019.]
  13. Makri, M. i Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, br. 1, str. 75 - 88.
  14. Manu, F. A. (1992). Innovation orientation, environment and performance: A comparison of US and European markets. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, br. 2, str. 333-359.
  15. Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R. i Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, br. 4, str. 466 - 480.
  16. Obadić, A. (2016). Pregled mapiranja i pretraživanja klastera. *Nastavni materijali iz kolegija „klasteri i konkurentnost“*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
  17. OECD (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Preuzeto s [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en) [6.5.2019.]
  18. Pavlišić, P. (2016). Inovacije i gospodarski rast: Koliko je jaka povezanost? Primjer njemačkog gospodarstva. *Ekonomski pregled*, Vol. 67, br. 5, str. 440-461.
  19. Pilipović, S. (2010). Ključ za pobjedu! Preuzeto s: <http://arhiva.ericsson.hr:8080/etk/novine/kom0210/16.pdf> [9.5.2019.]
  20. Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Zagreb: Sinergija.
  21. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: MA, Harvard University.
  22. Tidd, J., Bessant, J. i Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation*, 3rd ed , London: John Wiley & Sons, Ltd.
  23. Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. 4th ed. USA, Ney Jersey: Prentice Hall.

## Summary

### **INNOVATION POTENTIAL AND LEVEL OF INNOVATION OF THE REPUBLIC OF CROATIA – STATE AND RECOMMENDATIONS**

*The paper analyzes innovative potential and level of innovation of the Republic of Croatia. The analysis is based on the report for 2018 „Global innovation index 2018: Energizing the World with Innovation“ produced jointly by U.N. World Intellectual Property Organization and business schools Cornell and INSEAD. The results indicate that the level of innovation of the Croatian economy lags significantly behind the developed EU countries and worse ranked EU member states are only Greece and Romania. Particularly problematic areas, which keep the Republic of Croatia in the low 42nd place (out of 126 countries analyzed) are: insufficient ease of starting a business, small number of tertiary inbound mobilities, low intensity of local competition, insufficient computer software spending, insufficient university/industry research collaboration and very limited JV–strategic alliance deals. Therefore, the general conclusion on the innovative competitiveness of the Republic of Croatia is that it is necessary to reform the educational system and to encourage the development of clusters and cooperation of various industries by exploiting the opportunity provided by digitalization.*

**Keywords:** *innovation potential, level of innovation, global innovation index, Republic of Croatia, competitiveness*



# Digitalna pismenost u online okruženju i njen utjecaj na zabrinutost zbog privatnosti na internetu

Bruno Škrinjaric<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ekonomski institut, Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 7, 10000 Zagreb, Croatia (bskrinjaric@eizg.hr)

UDK 004:37

Ovo istraživanje ispituje utjecaj internetskih vještina kao prethodnika zabrinutosti za privatnost u online okruženju. Dosadašnja istraživanja pronašla su kontradiktorne dokaze da percipirana razina razvoja digitalne pismenosti povećava i smanjuje brigu o zabrinutosti za privatnosti na internetu; međutim, ne analiziraju čimbenike koji utječu na taj odnos. Na temelju podataka prikupljenih anketom provedena je empirijska analiza na reprezentativnom uzorku korisnika interneta u Hrvatskoj. Metodologija u ovom istraživanju sastoji se od dva dijela: prvo, potvrдна faktorska analiza koristi se za validaciju latentnih konstrukata korištenih u modelu; te se zatim nastavlja s procjenom modela pomoću regresijskih tehnika. Ovo istraživanje popunjava prazninu u postojećoj literaturi analizirajući različite percepcije razvoja digitalne pismenosti – razvoj online vještina, računalne anksioznosti, individualne želje za kontrolom osobnih podataka na internetu, intenzitet i raznolikost online aktivnosti – u kontekstu socio-demografskih obilježja ispitanika. Inicijalni rezultati ukazuju da uočeno povećanje online vještina povećava zabrinutost za narušavanje online privatnosti, dok računalna anksioznost ima pozitivan učinak na problem online privatnosti.

Gljučne riječi: *internetske vještine, privatnost, internet, Hrvatska*

## 1. Uvod

U današnje vrijeme, koristi koje pojedinac dobiva korištenjem interneta uvelike ovise o tome koliko je spreman pružiti uvida u svoje osobne podatke. Objavljanje osobnih podataka na internetu se događa svjesno (npr. samo-objavljanjem svog profila na društvenim mrežama, dijeljenjem slika i popratnih sadržaja, komentiranjem ili popunjavanjem raznih obrazaca gdje se traže osobni podaci) i nesvjesno (npr. korištenjem „kolačića“ ili ostavljenim tragovima prilikom pretraživanja ili kupnje). Otkrivanje osobnih informacija poboljšava i personalizira usluge dostupne putem interneta te jača društvene mreže. Nadalje, profitni poslovni modeli se sve više oslanjaju na prikupljanje osobnih podataka i profiliranje klijenata koji plaćaju za online usluge objavljivanjem osobnih podataka (Rauhofer, 2013; Saurwein, Just & Latzer, 2015). S ovog je aspekta veoma teško i neefikasno potpuno isključiti ili ne koristiti usluge koje bi potencijalno mogle dovesti do povrede privatnosti osobnih informacija (Van Dijck, 2013). Štoviše, Acquisti, Brandimarte i Loewenstein (2015) ističu kako u današnje doba pojedinci cijelo vrijeme balansiraju prednosti otkrivanja osobnih informacija s rizikom povrede privatnosti u online okruženju, što je pokrenulo i niz istraživanja o rizicima gubitka privatnosti, kršenja privatnosti i nadzora. Ipak, iako su korisnici sve više zabrinuti za svoju online privatnost, istraživanja otkrivaju fenomen „paradoksa privatnosti“, što znači da unatoč zabrinutosti o povredi privatnosti, pojedinci dosta olako dijele informacije koje bi mogle ugroziti njihovu privatnost, posebice na društvenim mrežama (Norberg, Horne & Horne, 2007). S druge strane, postoje i pozitivni primjeri koji

su uspjeli pomiriti želju za dijeljenjem informacija i želju za određenom razinom privatnosti. Stutzman, Gross i Acquisti (2012) su pokazali na primjeru Facebooka, kako su korisnici tijekom vremena uspjeli povećati količinu informacija koju dijele sa svojim Facebook prijateljima, dok su istovremeno (promjenom postavki privatnosti platforme) ograničili razinu informacija dostupnu općoj javnosti.

Kako bi djelomično neutralizirali svoju zabrinutost za privatnost u online okruženju, korisnici interneta mogu zahtijevati učinkovitije državne propise koji bi ih zaštitili. Sa stajališta javne politike, ovo zahtijeva adekvatne upravne i regulatorne odredbe za zaštitu online privatnosti (Bennett & Parsons, 2013; Zimmer, 2010). Uloga regulatora promijenila se u digitalnoj eri (Henderson, 2015.), gdje je provedba zakona o privatnosti postala glavno pitanje (Reay i sur., 2011). U europskoj regulativi, oblik i opseg prava na zaštitu podataka znatno se razlikuju u nacionalnim jurisdikcijama (Koops i sur., 2016). U nekim zemljama EU privatnost je ustavna kategorija, ali objekti zaštite u ustavnim pravima na privatnost su različiti. Za potrebe ovog istraživanja, vrlo su važni nedavni događaji u regulatornom okviru za EU i Hrvatsku i druge zemlje koje trguju i razmjenjuju podatke s članicama EU u smislu uvođenja Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR) 2018. godine.

Zabrinutost za online privatnost je također povezano s digitalnim jazom i digitalnom nejednakošću (Park, 2015) – razne namjene i vještine korištenja interneta (ovdje se prvenstveno misli na aktivnosti i kompetencije pri korištenju interneta, a ne na dostupnost interneta) povezane su sa socio-ekonomskim nejednakostima (Witte & Mannon, 2010; Helsper, 2012; Blank, 2013; Büchi, Just & Latzer, 2015; Robinson i sur., 2015). Korisnici interneta s nedovoljno razvijenim digitalnim kompetencijama posebno su podložni prijetnjama povrede privatnosti (Smith, Hewitt & Skrbiš, 2015). Anderson i Rainie (2014) ističu da će u budućnosti privatnost i kontrola nad osobnim informacijama postati luksuzno dobro i da će samo oni s adekvatnim vještinama znati zaštititi svoju privatnost, dok će za sve ostale percipirane koristi brzom pristupu informacijama biti veće od bojazni za povredu online privatnosti. Ono čemu treba težiti jest komplementarnost pristupa internetu, razvijanju internetskih vještina i adekvatna zaštita osobnih informacija. Iz ovog gledišta, neadekvatna zaštita osobne privatnosti na internetu kao i nedjelovanje na ublažavanje jaza u digitalnim kompetencijama, mogu samo biti dodatni izvor socijalnih nejednakosti.

Prijašnja su se istraživanja većinom bavila proučavanjem zabrinutosti za privatnost na društvenim mrežama (Chen & Chen, 2015; Feng & Xie, 2014; Van den Broeck, Poels, & Walrave, 2015; Young & Quan-Haase, 2013), posebice kod mladih korisnika Facebooka. No, kako je internet trenutno dostupan kod više od 80% stanovnika razvijenih zemalja (International Telecommunication Union, 2015), ovo se istraživanje fokusira na učinak digitalnih kompetencija u suzbijanju zabrinutosti za online privatnost za opću javnost. Poseban doprinos istraživanje ogleda se u tome da se koristi nacionalno reprezentativan uzorak internet korisnika iz 2016., koji nije pristran s obzirom na internetske vještine ili stavove o privatnosti.

Ovaj je rad strukturiran na sljedeći način. U drugom se poglavlju kratko objašnjavaju varijable korištene u modelu i primijenjena metodologija, nakon čega slijedi odjeljak o opisu anketnih podataka. Rezultati analize prikazani su u četvrtom poglavlju. Finalno, peto poglavlje, daje zaključne napomene i implikacije za buduće politike.

## 2. Konceptualni model i metodologija

Zavisna varijabla u modelu je zabrinutost za privatnost u online okruženju (*zpo*). Pošto je intenzitet spomenute varijable iznimno subjektivan i teško mjerljiv, mjerna skala je preuzeta iz

prijašnjih istraživanja i prilagođena za online okruženje. Jednu od prvih takvih skala zabrinutosti za privatnost informacija razvili su Smith, Milberg i Burke (1996), kako bi mjerili prikupljanje, pogreške, sekundarnu upotrebu i neovlašteni pristup informacijama kao dimenzije brige pojedinca za privatnost. Mjerna skala za *zpo* korištena u ovom istraživanju temelji se na skali zabrinutosti o zaštiti privatnosti korisnika interneta, koju su razvili Malhotra, Kim i Agarwal (2004). U pregledu literature iz ovog područja Anić i sur. (2018) argumentiraju da ova skala bolje odražava zabrinutost u online okruženju jer obuhvaća stavove prema prikupljanju osobnih podataka, kontrolu nad osobnim informacijama i svijest o praksi privatnosti poduzeća koja prikupljaju osobne podatke. Odrednice zabrinutosti za privatnost u online okruženju baziraju se na postojećoj literaturi o prethodnicama opće zabrinutosti za privatnost te podešene za ispitivanje u online okruženju.<sup>1</sup>

Vještine korisnika interneta procijenjene su pomoću devet stavki opisanih u Tablici 1. Na temelju dosadašnjih studija (Hajli & Lin, 2016; Malhotra, Kim & Agarwal, 2004; Smith, Milberg & Burke, 1996), u model je dodatno uključena i varijabla koja mjeri želju pojedinca za kontrolom informacija (*ktrl*). Mjeri se pomoću četiri stavke koje se odnose na želju ili sklonost pojedinca prema kontroli prikupljanja, korištenja i dijeljenja njihovih osobnih podataka na internetu. Model je također proširen i s mjerom računalne anksioznosti (*ra*), koja se definira kao strah od računala i tehnologije općenito te vodi ka povećanju razine zabrinutosti za privatnost u online okruženju (Stewart & Segars, 2002).

Intenzitet korištenja interneta u smislu vremena provedenog online (*vrijeme*) i vrste korištene internetske usluge ili aktivnosti (*web*) može značajno odrediti razinu zabrinutosti za privatnost u online okruženju. Frekventni i napredni korisnici interneta, s jedne strane, mogu biti više svjesni rizika povrede privatnosti u online okruženju te stoga mogu biti više zabrinuti; no s druge strane, takvi korisnici interneta mogu biti toliko ovisni o internetu da jednostavno ne osjećaju nikakvu brigu za povredu svoje privatnosti.

Zabrinutost za privatnost u online okruženju također ovisi i o socio-demografskim karakteristikama pojedinih ispitanika (Hoy & Milne, 2010; Zhang, Chen & Lee, 2013). Iz ovog su razloga u model uključene i osnovne socio-demografske karakteristike korisnika interneta: spol (*spol*), dob (*dob*), najviše završeni stupanj obrazovanja (*obraz*), zanimanje (*zan*), veličinu kućanstva (*kuć*) i ukupni mjesečni prihod kućanstva (*prihod*). Za ove indikatore dosadašnja istraživanja nisu postigla konsenzus o značaju i smjeru kauzalnosti odnosa, pa bi bilo zanimljivo sagledati kako ove varijable utječu na zabrinutost oko privatnost na internetu. Nadalje, željeli smo ispitati postoje li razlike između hrvatskih regija (*regija*) i među ispitanicima koji žive u većim ili manjim mjestima stanovanja (*vel\_nas*). Razlika u veličini mjesta stanovanja je zamjena za uočavanje razlika između urbanog i ruralnog okoliša u Hrvatskoj. Ljudi koji žive u ruralnim sredinama mogu biti manje zabrinuti za narušavanje privatnosti kada su online, jer više otvoreno komuniciraju međusobno, a privatnost je teže održati u svakodnevnom životu na manjim mjestima.

Konceptualni model je testiran pomoću sljedećeg empirijskog modela:

$$zpo_i = \alpha + \beta_1 vje_i + \beta_2 ktrl_i + \beta_3 ra_i + \beta_4 vrijeme_i + \beta_5 web_i + \gamma' X_i + \epsilon_i, \quad (1)$$

gdje je zabrinutost za online privatnost, *zpo*, zavisna varijabla, *vje* je aproksimacija ispitanikovih vještina na internetu (glavna varijabla od interesa), *ktrl* je potreba za kontrolom osobnih podataka na internetu, *ra* je računalna anksioznost, *vrijeme* bilježi broj sati aktivno provedenih na internetu tijekom dana (uključujući povezivanje preko računala, tableta ili mobitela), *web*

<sup>1</sup> Upitnik korišten za prikupljanje podataka je dostupan na upit.

je aproksimacija za raznolikost korištenja internet aktivnosti i  $X$  je matrica drugih socio-demografskih obilježja ispitanika korištenih u modelu (spol, dob, obrazovanje, kućanstvo, prihodi kućanstva, zanimanje, veličina naselja, regija). Sve latentne varijable korištene u gornjem modelu ( $zpo$ ,  $vje$ ,  $ktrl$  i  $ra$ ) ulaze u jednadžbu u njihovom standardiziranom obliku, tj. sa srednjom vrijednošću 0 i standardnom devijacijom 1; dakle, tumače se u mjernim jedinicama standardnih devijacija odstupanja od prosjeka. Stavke korištene za izračun tih varijabli (prikazane u Tablici 1) mjerene su Likertovom skalom u rasponu od 1 (potpuno se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem).

Tablica 1. Varijable korištene u Modelu 1

Varijable	Opis varijable
<i>Spol (spol)</i>	1 = Muško, 0 = Žensko
<i>Dob (dob)</i>	Dob ispitanika
<i>Obrazovanje (obraz)</i>	Najviše dostignuta razina obrazovanja: 1 = osnovno ili manje; 2 = srednje; 3 = tercijarno; 4 = magisterij/doktorat
<i>Kućanstvo (kuć)</i>	Broj ljudi koji živi u domaćinstvu ispitanika
<i>Prihod (prihod)</i>	Ukupan mjesečni prihod ispitanikovog kućanstva (u HRK): 1 = 2.500 ili manje; 2 = 2.501-5.000; 3 = 5.001-7.500; 4 = 7.501-10.000; 5 = 10.001-12.500; 6 = 12.501-15.000; 7 = više od 15.000
<i>Zanimanje (zan)</i>	Zanimanje ispitanika: 1 = vlasnik poduzeća/obrta; 2 = menadžer; 3 = profesionalac (npr. doktor, odvjetnik, računovođa); 4 = tehničar; 5 = radnik; 6 = umirovljenik; 7 = student; 8 = nezaposlen; 9 = drugo
<i>Veličina naselja (vel_nas)</i>	Broj stanovnika u ispitanikovom naselju: 1 = 10.000 ili manje; 2 = 10.001–50.000; 3 = 50.001–100.000; 4 = više od 100.000
<i>Regija (regija)</i>	Hrvatske regije (bazirane na županijama)*: 1 = Zagreb; 2 = Zapadna Hrvatska; 3 = Istočna Hrvatska; 4 = Centralna Hrvatska; 5 = Južna Hrvatska
<i>Vrijeme (vrijeme)</i>	Broj sati u tipičnom danu koje ispitanik provede na internetu.
<i>Raznolikost online aktivnosti (web)</i>	Broj različitih aktivnosti za koje ispitanik koristi internet. Ukupno je uključeno njih 15: Primanje i slanje e-pošte; Korištenje chatova/instant poruka (npr. WhatsApp); Preuzimanje glazbe i/ili filmova; Igranje online igara; Plaćanje računa/e-bankarstvo; Pohadanje online predavanja; Online kupovina; Streaming uživo; Gledanje filmova na internetu (npr. YouTube), Razgovori preko interneta (npr. Skype), Korištenje socijalnih mreža (npr. Facebook, Twitter, Instagram); Praćenje dnevnih novosti; Pretraživanje općih informacija (npr. Google, Wikipedia); Korištenje online foruma; Korištenje javnih online usluga (npr. prijave na natječaje, ispunjavanje online forma, prijava poreza, itd.)
<i>Zabrinutost za privatnost u online okruženju (zpo)</i>	Indeks izračunat od šest stavki**: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zabrinut sam za moju privatnost u online okruženju.</li> <li>- Uzevši sve u obzir, internet bi mogao dovesti do ozbiljnih problema za privatnost.</li> <li>- U usporedbi s drugima, više sam osjetljiv/a oko načina na koji se na internetu barata s mojim osobnim informacijama.</li> <li>- Brine me pretjerano prikupljanje mojih osobnih informacija na internetu.</li> <li>- Brine me narušavanje moje privatnosti kada se služim internetom.</li> <li>- U odnosu na druga pitanja o kojima vodim računa, osobna privatnost na internetu mi je vrlo važna.</li> </ul> (Cronbach alpha 0.86, korelacija među stavkama 0.79)



<p><i>Računalna anksioznost (ra)</i></p>	<p>Indeks izračunat od četiri stavke**:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Računala su ozbiljna prijetnja privatnosti u ovoj zemlji.</li> <li>- Zabrinut sam zbog tempa razvoja automatizacije u svijetu.</li> <li>- Lako se uzrujam radi povećane informatizacije u mojem životu.</li> </ul> <p>(Cronbach alpha 0.72, korelacija među stavkama 0.82)</p>
<p><i>Želja pojedinca za kontrolom informacija (ktrl)</i></p>	<p>Indeks izračunat od četiri stavke**:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moja online privatnost podrazumijeva da imam autonomiju i kontrolu nad time kako će se informacije o meni prikupljati, koristiti i dijeliti.</li> <li>- Moja kontrola nad informacijama je ključna za moju privatnost.</li> <li>- Prikupljanje osobnih informacija na internetu treba se provoditi samo uz pristanak osobe.</li> <li>- Kada ljudi iz nekog razloga daju osobne informacije, nikada ih se ne smije koristiti za neki drugi razlog.</li> </ul> <p>(Cronbach alpha 0.81, korelacija među stavkama 0.27)</p>
<p><i>Stupanj regulatorne kontrole (reg)</i></p>	<p>Indeks izračunat od tri stavke**:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postojeći zakoni u Hrvatskoj su dovoljni da se zaštiti privatnost građana na internetu.</li> <li>- Vlada u mojoj zemlji čini dovoljno da zaštiti građane od narušavanja online privatnosti.</li> <li>- Trebala bi postojati striktnija regulacija i propisi Vlade za zaštitu osobne privatnosti online.</li> </ul> <p>(Cronbach alpha 0.68, korelacija među stavkama 0.40)</p>
<p><i>Vještine na internetu (vje)</i></p>	<p>Indeks izračunat od devet stavki**:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogu koristiti internet preglednike poput Mozille ili internet Explorer-a za navigaciju po Web-u.</li> <li>- Mogu otvoriti internet adresu direktno upisivanjem adrese (bez korištenja poveznice s pretraživača kao npr. Google ili Yahoo).</li> <li>- Mogu identificirati host server iz internet adrese.</li> <li>- Mogu se prebacivati s jedne na drugu internet stranicu koristeći tipke „naprijed“ i „nazad“.</li> <li>- Mogu koristiti pretraživače kao što su Google ili Yahoo.</li> <li>- Mogu uređivati označene stranice (bookmarks).</li> <li>- Mogu spremiti tekstualni sadržaj s internet stranice na disk.</li> <li>- Mogu spremiti slike s internet stranice na disk.</li> <li>- Mogu kreirati internet stranicu.</li> </ul> <p>(Cronbach alpha 0.81, korelacija među stavkama 0.59)</p>

Bilješke: \* Definicije regija dostupne na zahtjev \*\* Stavke su mjerene na Likertovoj skali u rasponu od 1 (potpuno se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem). Svi indeksi izračunati su kao jednostavan prosjek njihovih stavki.

### 3. Opis podataka

Podaci korišteni u ovom istraživanju prikupljeni su putem ankete od studenog 2015. do ožujka 2016. na uzorku korisnika interneta u Hrvatskoj. Anketiranje je provedeno metodom telefonskog anketiranja (engl. *computer-assisted telephone interviewing – CATI*). Kao okvir za uzorkovanje korištena je online verzija telefonskog imenika, a za procjenu broja korisnika interneta u Hrvatskoj korišteni su sekundarni podaci poduzeća koje je provelo anketiranje (Stilus Media). Uzorak je kreiran na temelju jednosmjerne stratifikacije po 21 županiji, gdje je uzorak dodijeljen svakom stratumu bio proporcionalan procijenjenom broju korisnika interneta u svakom stratumu. Unutar svakog stratuma primijenjena je kombinacija slučajnog i sustavnog uzorkovanja. Stranice iz telefonskog imenika su odabrane jednostavnim postupkom slučajnog uzorkovanja, a jedinice uzorka unutar svake stranice odabrane su primjenom sustavnog postupka uzorkovanja. Ukupno je provedeno više od 19.000 poziva za sudjelovanje u istraživanju. Sa stopom odgovora od 10,8 posto, konačni uzorak činilo je 2.060 korisnika interneta u dobi od 18 godina ili starijih. Deskriptivna statistika varijabli korištenih u Modelu 1 prikazana je u Tablici 2.

Tablica 2. Deskriptivna statistika

Varijabla	N	Arit. sred.	St. Dev.	Min.	Maks.
Spol*					
Muško	1.024	0,50	0,50	0	1
Žensko	1.024	0,50	0,50	0	1
Dob	2.060	39,8	12,91	18	84
Veličina kućanstva	2.060	3,50	1,26	1	12
Obrazovanje*					
Primarno ili manje	17	0,01	0,09	0	1
Sekundarno	1.035	0,50	0,50	0	1
Tercijarno	945	0,46	0,50	0	1
Magisterij ili doktorat	63	0,03	0,17	0	1
Zanimanje*					
Vlasnik poduzeća/obrta	42	0,02	0,14	0	1
Menadžer	44	0,02	0,14	0	1
Profesionalac	616	0,3	0,46	0	1
Tehničar	373	0,18	0,39	0	1
Radnik	508	0,25	0,43	0	1
Umirovljenik	180	0,09	0,28	0	1
Student	180	0,09	0,28	0	1
Nezaposlen	103	0,05	0,22	0	1
Drugo	14	0,01	0,08	0	1
Ukupni prihod kućanstva*					
2.500 ili manje	51	0,02	0,16	0	1
2.501-5.000	305	0,15	0,36	0	1
5.001-7.500	451	0,22	0,41	0	1
7.501-10.000	601	0,29	0,45	0	1
10.001-12.500	274	0,13	0,34	0	1
12.501-15.000	197	0,10	0,29	0	1
Više od 15.000	181	0,09	0,28	0	1
Regija*					
Zagreb	544	0,26	0,44	0	1
Zapadna Hrvatska	262	0,13	0,33	0	1
Istočna Hrvatska	387	0,19	0,39	0	1
Centralna Hrvatska	461	0,22	0,42	0	1

Južna Hrvatska	406	0,20	0,40	0	1
Veličina naselja*					
10.000 ili manje	279	0,14	0,34	0	1
10.001–50.000	731	0,35	0,48	0	1
50.001–100.000	311	0,15	0,36	0	1
Više od 100.000	739	0,36	0,48	0	1
Vrijeme (sati) provedeno na internetu	2.060	3,22	2,87	0,5	24
Raznolikost online aktivnosti	2.060	9,05	2,68	1	15
Zabrinutost za privatnost u online okruženju	2.060	3,56	0,96	1	5
Stupanj regulatorne kontrole	2.060	3,06	0,60	1	5
Računalna anksioznost	2.060	2,94	1,06	1	5
Želja pojedinca za kontrolom informacija	2.060	4,56	0,57	1	5
Vještine na internetu	2.060	3,79	0,84	1	5
Vještine na internetu (indeks)	2.060	3,81	0,85	1	5

Bilješka: \* Ove varijable pretvorene su u binarne varijable za svaki mogući ishod, tako da aritmetička sredina u ovom slučaju za pravo predstavlja postotak ispitanika s danim ishodom za svaku varijablu.

## 4. Rezultati

Prije ekonometrijske procjene Modela 1, korišteni latentni konstrukti validirani su pomoću potvrdne faktorske analize (engl. *confirmatory factor analysis – CFA*). Srednja kvadratna pogreška aproksimacije (engl. *root mean square error of approximation*) od 0,069 potvrđuje uporabu gore spomenutih stavki za mjerenje latentnih konstrukata.

Model 1 je procijenjen pomoću metode jednostavnih najmanjih kvadrata (engl. *ordinary least squares – OLS*) u softveru Stata 15. Model je procijenjen u dvije iteracije tako da je u svaku sukcesivnu iteraciju uključeno više kovarijata - verzija 1 je jednostavan slučaj u kojem se *zpo* regresira na druge latentne varijable u modelu i na dva pokazatelja o korištenju interneta – vrijeme provedeno na internetu i raznolikost korištenja interneta; i verzija 2, koja uključuje i sve socio-demografske karakteristike ispitanika (Tablica 3).

Tablica 3. Rezultati procjene Modela 1

	Verzija 1		Verzija 2	
Vještine na internetu	0,048**	(0,022)	0,049**	(0,024)
Računalna anksioznost	0,431***	(0,019)	0,428***	(0,019)
Želja za kontrolom info.	0,291***	(0,019)	0,305***	(0,020)
Vrijeme (sati) na internetu	0,007	(0,007)	0,005	(0,007)
Raznolikost online aktivnosti	-0,025***	(0,008)	-0,028***	(0,009)
Muško			0,016	(0,038)
Dob			-0,004*	(0,002)
Veličina kućanstva			0,010	(0,016)
Obrazovanje (primarno benchmark)				
Sekundarno			-0,408*	(0,209)
Tercijarno			-0,408*	(0,213)
Magisterij ili doktorat			-0,197	(0,240)
Zanimanje (vlasnik poduzeća benchmark)				
Menadžer			-0,209	(0,182)
Profesionalac			-0,250*	(0,139)

Tehničar			-0,122	(0,139)
Radnik			-0,097	(0,139)
Umirovljenik			-0,076	(0,152)
Student			-0,309**	(0,150)
Nezaposlen			-0,254	(0,158)
Drugo			-0,174	(0,260)
Veličina naselja (10.000 ili manje benchmark)				
10.001–50.000			0,007	(0,060)
50.001–100.000			-0,039	(0,071)
Više od 100.000			0,053	(0,066)
Ukupni prihod kućanstva (2.500 ili manje benchmark)				
2.501-5.000			0,017	(0,130)
5.001-7.500			-0,010	(0,127)
7.501-10.000			-0,019	(0,127)
10.001-12.500			-0,001	(0,134)
12.501-15.000			0,051	(0,138)
Više od 15.000			0,065	(0,141)
Regija (Zagreb regija benchmark)				
Zapadna Hrvatska			0,082	(0,065)
Istočna Hrvatska			-0,012	(0,062)
Centralna Hrvatska			0,021	(0,066)
Južna Hrvatska			0,000	(0,059)
Konstanta	0,208***	(0,076)	0,891***	(0,308)
<i>N</i>		2.060		2.060
Prilagođeni <i>R</i> <sup>2</sup>		0,3991		0,4015

Bilješke: Standardne pogreške su u zagradama. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ . Benchmark razine određenih socio-demografskih pokazatelja odabrane su na temelju intuicije.

Prije interpretacije rezultata analize potrebno je istaknuti da, s obzirom da analiza počiva na presječnim podacima (za razliku od panel strukture podataka), analiza otkriva samo korelacije ili asocijacije (umjesto uzročnosti) i svi sljedeći rezultati trebali bi biti tumačiti isključivo kao takvi.

Povećanje od jedne standardne devijacije u procijenjenim internetskim vještinama povezano je s povećanjem od 0,048 do 0,049 standardnih devijacija u vezi zabrinutosti za online privatnost. Oba socijalno-psihološka faktora (računalna anksioznost i želja pojedinca za kontrolom podataka) pokazali su se statistički značajnim, u obje verzije Modela 1 na razini signifikantnosti od 1 posto. Povećanje od jedne standardne devijacije računalne anksioznosti povezano je s povećanjem od 0,428 do 0,431 standardnih devijacija u zabrinutosti za online privatnost. Isto tako, povećanje od jedne standardne devijacije u želji pojedinca za kontrolom informacija povezano je s povećanjem od 0,291 do 0,305 standardnih devijacija u zabrinutosti za online privatnost. Nadalje, izmjereni intenzitet upotrebe interneta u smislu vremena i raspona aktivnosti za koje se internet koristi, manje je važan za problem privatnosti na internetu. Naime, od ova dva analizirana faktora (vrijeme provedeno na internetu i raznolikost online aktivnosti), samo je raznolikost online aktivnosti pokazala statističku značajnost. Jedinično povećanje raznolikosti internetskih aktivnosti rezultira smanjenjem između 0,025 i 0,028 standardnih devijacija u zabrinutosti za online privatnost.

U drugoj verziji Modela 1, od osam analiziranih demografskih čimbenika, samo su se dob, stupanj obrazovanja i zanimanje pokazali statistički značajnim. Donekle neočekivano, stariji ljudi izražavaju manje zabrinutosti za online privatnost, budući da je povećanje dobi osobe od jedne godine povezano sa smanjenjem u zabrinutost u online okruženju od 0,004 standardnih devijacija. Zabrinutost za online privatnost pada s povećanjem u razini završenog obrazovanja. U usporedbi s osobom koja je završila samo osnovnu razinu obrazovanja, srednje i visoko

obrazovanje čine osobu manje osjetljivom na problem online privatnosti za 0,408, odnosno 0,409 standardnih devijacija. Svaki stupanj daljnjeg obrazovanja nema nikakvog značaja za uočenu zabrinutost za privatnost u online okruženju. Određene skupine zanimanja također su se pokazale statistički značajnima kod objašnjavanja varijacije u razini zabrinutosti za privatnost u online okruženju. Naime, u usporedbi s osobama koje su samozaposlene, profesionalni radnici i studenti su manje zabrinuti za svoju online privatnost za 0,250, odnosno 0,309 standardnih devijacija. Spol, veličina kućanstva, veličina mjesta stanovanja, ukupno prihod kućanstva ili regija se pokazali statistički neznačajni u objašnjavanju varijacije problema zabrinutosti za privatnosti na internetu.

Verzija 2 Modela 1 je također procijenjena pomoću metoda uređenog probita (Tablica 4). Zavisna varijabla u Modelu 1 (zabrinutost za privatnost u online okruženju, *zop*) može poprimiti pet različitih modaliteta (ishoda) mjerenih na Likertovoj skali u rasponu od 1 do 5 (1 – “uopće nije zabrinut”, 2 – “nezabrinut”, 3 – “Ni zabrinuti niti nezabrinuti”, 4 – „zabrinut”, 5 – “Vrlo zabrinut”). Ovi diskretni ishodi dobiveni su zaokruživanjem vrijednosti *zop*-a na najbliži cijeli broj za svakog ispitanika i kao takvi ulaze u uređeni probit model. Ostali latentni kovarijati (*ktrl* i *ra*) još uvijek ulaze u jednadžbu u njihovom standardiziranom obliku i stoga se tumače u jedinicama standardnih devijacija.

Tablica 4. Rezultati procjene uređenim probitom

Modaliteti zaviste varijable / regresori	Uopće nije zabrinut	Nije zabrinut	Niti nije niti je zabrinut	Zabrinut	Vrlo zabrinut
Vještine na internetu	-0,001	-0,008*	-0,011	0,007	0,013*
Računalna anksioznost	-0,006***	-0,083***	-0,114***	0,072***	0,131***
Želja za kontrolom info.	-0,004***	-0,063***	-0,086***	0,054***	0,099***
Vrijeme (sati) na internetu	-0,000	-0,001	-0,002	0,001	0,002
Raznolikost online aktivnosti	0,000***	0,006***	0,009***	-0,005***	-0,010***
Muško	-0,000	-0,003	-0,004	0,002	0,005
Dob	0,000**	0,001**	0,001**	-0,001**	-0,002**
Veličina kućanstva	0,000	0,001	0,001	-0,001	-0,001
Obrazovanje (primarno benchmark)					
Sekundarno	0,003***	0,068***	0,144**	-0,018	-0,198*
Tercijarno	0,003***	0,065***	0,140**	-0,015	-0,193*
Magisterij ili doktorat	0,002	0,038	0,097	0,005	-0,142
Zanimanje (vlasnik poduzeća benchmark)					
Menadžer	0,002	0,035	0,060	-0,023	-0,074
Profesionalac	0,003**	0,048**	0,078*	-0,035***	-0,094*
Tehničar	0,002*	0,034	0,059	-0,022**	-0,073
Radnik	0,001	0,020	0,038	-0,011	-0,047
Umirovljenik	0,001	0,019	0,036	-0,011	-0,045
Student	0,005**	0,075***	0,106**	-0,061***	-0,125**
Nezaposlen	0,003*	0,055**	0,085*	-0,041**	-0,102*
Drugo	0,000	0,005	0,011	-0,002	-0,014
Veličina naselja (10.000 ili manje benchmark)					
10.001–50.000	-0,000	-0,001	-0,001	0,001	0,001
50.001–100.000	0,001	0,016	0,021	-0,015	-0,023
Više od 100.000	-0,000	-0,007	-0,010	0,006	0,011
Ukupni prihod kućanstva (2.500 ili manje benchmark)					
2.501-5.000	-0,001	-0,008	-0,011	0,007	0,012
5.001-7.500	-0,000	-0,006	-0,008	0,005	0,009
7.501-10.000	-0,000	-0,002	-0,002	0,002	0,003
10.001-12.500	0,000	0,001	0,002	-0,001	-0,002
12.501-15.000	-0,002	-0,025	-0,037	0,021	0,043
Više od 15.000	-0,001	-0,019	-0,027	0,016	0,031

Regija (Zagreb regija benchmark)					
Zapadna Hrvatska	-0,001	-0,009	-0,013	0,008	0,015
Istočna Hrvatska	0,000	0,006	0,007	-0,005	-0,008
Centralna Hrvatska	-0,001	-0,010	-0,014	0,008	0,016
Južna Hrvatska	-0,000	-0,001	-0,002	0,001	0,002
<i>N</i>	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060

Bilješke: Standardne pogreške nisu prikazane u prezentacijske svrhe i dostupne su na zahtjev.

Benchmark razine određenih socio-demografskih pokazatelja odabrane su na temelju intuicije.

Rezultati uređenog probit modela općenito potvrđuju rezultate OLS-a. Povećanje od jedne standardne devijacije vještina na internetu (blago poboljšanje u odnosu na prosječne internet vještine) povezano je s povećanjem vjerojatnosti od 1,3 posto da pojedinac postane vrlo zabrinut za svoju online privatnost i pada vjerojatnosti od 0,8 posto za nije zabrinut. Ovaj nalaz je u skladu s prethodnim rezultatom OLS-a, koji potvrđuje da će korisnici interneta koji smatraju da je regulacija učinkovita biti manje zabrinuti za svoju online privatnost.

Sljedeći rezultat ukazuje na to da se povećanje od jedne standardne devijacije od prosječne računalne anksioznosti pretvara u smanjenje vjerojatnosti biti uopće nezabrinut, nezabrinut ili niti zabrinuti niti nezabrinut za privatnost na internetu (od 0,6 i 8,3 do 11,4 posto) i povećanje vjerojatnosti za biti zabrinut ili vrlo zabrinut za privatnost na internetu za 7,2, odnosno 13,1 posto. Ovaj rezultat je također u skladu s prethodnim rezultatima OLS-a prema kojima su ljudi koji se boje i osjećaju tjeskobu u radu s računalima više zabrinuti za online privatnost.

Što se tiče želje za kontrolom osobnih podataka, rezultati su dosta očekivani. Povećanje od jedne standardne devijacije od prosjeka u ovoj varijabli povezano je s povećanjem vjerojatnosti od 5,4, i 9,9 posto za zabrinutost ili veliku zabrinutost za privatnost u online okruženju. Sukladno tome, porast od jedne standardne devijacije u želji za kontrolom osobnih podataka smanjuje vjerojatnost za nikakvu zabrinutost, nezabrinutost ili ni zabrinutost niti nezabrinutost za 0,4, 6,3 i 8,6 posto. Pretpostavka da snažnija želja za održavanjem kontrole osobnih podataka dovodi do veće brige za privatnost na internetu je potvrđena.

Vrijeme provedeno na internetu nije bilo statistički značajno u objašnjavanju varijaciju u zabrinutosti za online privatnost, suprotno od raznolikosti online aktivnosti. Probit procjene pokazuju da je jedinično povećanje online aktivnosti povezano s povećanjem vjerojatnosti za nezabrinutost i niti zabrinutost niti nezabrinutost za online privatnost za 0,6 i 0,9 posto, te smanjenje vjerojatnosti za zabrinutost ili visoku zabrinutost za online privatnost za 0,5 i 1,0 posto.

Dob ispitanika se pokazala statistički značajna, iako s vrlo slabim utjecajem. Povećanje dobi za jednu godinu korelira s povećanjem vjerojatnosti da neće biti zabrinut ili niti zabrinut niti nezabrinut za online privatnost za 0,1 odnosno 0,1 posto, a u isto vrijeme korelira sa smanjenjem vjerojatnosti za zabrinutost ili visoku zabrinutost za online privatnost za isti postotak (0,1 i 0,1 posto).

Nalazi o razini obrazovanja ispitanika te o njihovom zanimanju su u skladu s OLS rezultatima. Stoga, u usporedbi sa samozaposlenim, nije iznenađujuće da su studenti skloniji biti nimalo zabrinuti (0,5 posto), nezabrinuti (7,5 posto) ili niti zabrinuti niti nezabrinuti (10,6 posto), a manje je vjerojatno da će biti zabrinuti (6,1 posto) ili vrlo zabrinuti (12,5 posto). Isto vrijedi i za profesionalce koji, u usporedbi sa samozaposlenim, imaju više izgleda biti nezabrinuti (4,8 posto) ili vrlo nezabrinuti (0,3 posto), a malo je vjerojatno da će biti zabrinuti (3,5 posto) ili vrlo zabrinuti (9,4 posto) za online privatnost. Ostale varijable u modelu nisu statistički značajne.

## 5. Zaključak

Ova studija pokazuje da će korisnici interneta s višom razinom digitalnih kompetencija biti više zabrinuti za svoju online privatnosti. Magnituda utjecaja internetskih vještina kao prethodnica zabrinutosti za online privatnost je prilično stabilna budući da je početnim procjenama dodano više kontrola (kako se krećemo od verzije 1 do verzije 2 Modela 1). Ovaj se rezultat može objasniti preko toga da su pojedinci s višom razinom digitalnih kompetencija naprosto više svjesni svih mogućih oblika povrede svoje privatnosti na internetu, i stoga više zabrinuti za svoju online privatnost.

Što se tiče drugih osobnih atributa korisnika interneta, u osnovi, što ste stariji, manje ste zabrinuti za online privatnost. Ovaj rezultat je u suprotnosti s prethodnim nalazima da su stariji korisnici interneta više zabrinuti za privatnost (Zhang, Chen & Lee, 2013). Jedno od mogućih objašnjenja je da stariji ljudi možda nisu upoznati s pitanjima privatnosti na internetu, stoga je nedostatak svijesti o privatnosti povezan s nižim razinama brige o online privatnosti (Dommeyer & Gross, 2003). Procijenjeni učinci obrazovanja pokazuju da se vjerojatnost manje zabrinutosti za online privatnost povećava ako ispitanik pripada obrazovanijoj skupini korisnika interneta. Obrazovaniji korisnici interneta u korištenom uzorku više su izloženi internetu u svakodnevnom životu (npr. studenti ili profesionalci) i možda čak i ne razmišljaju o privatnosti kada su online.

Računalna anksioznost ima najjače (pozitivne) efekte na zabrinutost u online okruženju. Korisnici interneta u Hrvatskoj zabrinuti su za svoju privatnost prvenstveno ako posjeduju strah od računala i tehnologije općenito (kao kod Stewarta i Segarsa, 2002). Zabrinutost se također povećava za one korisnike koji osjećaju snažnu želju da zadrže kontrolu nad svojim privatnim informacijama i donekle je ublažena za korisnike koji vjeruju da propisi i javna regulativa štite njihovu privatnost. Ovaj rezultat, u kombinaciji s uočenom važnošću varijable koja aproksimira raznolikost korištenih online aktivnosti, navodi na zaključak da iskusniji korisnici interneta osjećaju manju zabrinutost za svoju online privatnost.

Ova studija nije bez ograničenja. Potencijalni izvor pristranosti u korištenom modelu je stopa odgovora na anketu, izračunata kao udio potpuno popunjenih upitnika u ukupnom broju kontaktiranih ispitanika. Treba naglasiti da nazivnik ovog omjera uključuje i one koji nisu bili kvalificirani za ispunjavanje ovog upitnika (mlađi od 18 godina ili oni koji ne koriste internet). To otvara dilemu jesu li ljudi koji nisu pristali odgovoriti na pitanja iz ankete bili u osnovi jednaki onima koji su odgovorili na pitanja. Iako je odgovor "vjerojatno ne", brojna nedavna istraživanja ukazuju na činjenicu da stopa odgovora u telefonskim anketama nije dobar pokazatelj kvalitete podataka, tj. rezultati se ne razlikuju značajno u odnosu na stopu odgovora (Holbrook, Krosnick & Pfent, 2008). Također, čak i ako postoji pristranost zbog relativno niske stope odgovora, za očekivati je da je ona u donjem smjeru. Naime, uz pretpostavku da se ljudi koji ne žele odgovoriti na anketu bitno razlikuju od onih koji su pristali sudjelovati, očekuje se da oni koji nisu odgovorili budu više zabrinuti za svoju online privatnost. Prema tome, postojanje ove pristranosti znači da se ove procjene odnose na donju granicu, tj. na ljude koji su manje zabrinuti za svoju online privatnost i time više spremni odgovoriti na anketu.

## L I T E R A T U R A

1. Acquisti, A., Brandimarte, L. i Loewenstein, G. (2015). Privacy and human behaviour in the age of information. *Science*, 347(6221), 509-514.
2. Anić i. D., Budak, J., Rajh, E., Recher, V., Škare, V., Škrinjarić, B. i Žokalj, M. (2018). *The Extended Model of Online Privacy Concern*. Zagreb: Ekonomski institut, Zagreb.
3. Anderson, J. i Rainie, L. (2014). *Digital life in 2015*. Washington, DC: Pew Research Center.
4. Bennett, C. J. i Parsons, C. (2013). Privacy and surveillance: The multidisciplinary literature on the capture, use, and disclosure of personal information in cyberspace. In W. H. Dutton (Ed.), *The Oxford handbook of internet studies* (pp. 486–508). Oxford: Oxford University Press.
5. Blank, G. (2013). Who creates content? Stratification and content creation on the internet. *Information, Communication i Society*, 16(4), 590–612.
6. Büchi, M., Just, N. i Latzer, M. (2015). Modeling the second-level digital divide: A five-country study of social differences in internet use. *New Media i Society*. Advance online publication.
7. Chen, H. -T. i Chen, W. (2015). Couldn't or wouldn't? The influence of privacy concerns and self-efficacy in privacy management on privacy protection. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(1), 13–19.
8. Dommeyer, C. i Gross, B. (2003). What consumers know and what they do: an investigation of consumer knowledge, awareness, and use of privacy protection strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 34-51.
9. Feng, Y. i Xie, W. (2014). Teens' concern for privacy when using social networking sites: An analysis of socialization agents and relationships with privacy-protecting behaviors. *Computers in Human Behavior*, 33, 153–162.
10. Hajli, N. i Lin, X. (2016). Exploring the security of information sharing on social networking sites: The role of perceived control of information. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 111–123.
11. Helsper, E. J. (2012). A corresponding fields model for the links between social and digital exclusion. *Communication Theory*, 22, 403–426.
12. Henderson, H. (2015). *Online Privacy and Government*. San Diego: Reference Point Press.
13. Holbrook, A. L., Krosnick, J. A. i Pfent, A. (2008). The causes and consequences of response rates in surveys by the news media and government contractor survey research firms. In J. Lepkowski, C. Tucker, J.M. Brick, E. D. de Leeuw, L. Japac, P. J. Lavrakas, M.W. Link i R.L. Sangster (Eds.), *Advances in telephone survey methodology* (pp. 499-528). New York, NY: Wiley.
14. Hoy, G. M. i Milne, G. (2010). Gender differences in privacy-related measures for young adult facebook users. *Journal of Interactive Advertising*, 10(2), 28-45.
15. International Telecommunication Union. (2015). ICT facts and figures. Geneva: Author. Retrieved from <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2015.pdf>
16. Koops, B.-J., Newell, B. C., Timan, T., Škorvánek i., Chokrevski, T. i Galič, M. (2017). A Typology of Privacy. *University of Pennsylvania Journal of International Law*, 38(2), 483-575.
17. Malhotra, N., Kim, S. i Agarwal, J. (2004). internet users' information privacy concerns (IUIPC): the construct, the scale and a causal model. *Information System Research*, 15(4), 336-355.
18. Norberg, P. A., Horne, D. R. i Horne, D. A. (2007). The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors. *Journal of Consumer Affairs*, 41(1), 100–126.
19. Park, Y. J. (2015). Do men and women differ in privacy? Gendered privacy and (in)equality in the internet. *Computers in Human Behavior*, 50, 252–258.
20. Rauhofer, J. (2013). One Step Forward, Two Steps Back?: Critical Observations on the Proposed Reform of the EU Data Protection Framework. *Journal of Law and Economic Regulation*, 6(1), 57-84.
21. Reay i., Beatty, P., Dick, S. i Miller, J. (2011). Do you know where your data is? A study of



- the effect of enforcement strategies on privacy policies. In H. R. Nemati (Ed.), *Security and Privacy Assurance in Advanced Technologies* (pp. 374-400). Hershey: Information Science Reference.
22. Robinson, L., Cotten, S. R., Ono, H., Quan-Haase, A., Mesch, G., Chen, W., ... Stern, M. J. (2015). Digital inequalities and why they matter. *Information, Communication i Society, 18*(5), 569–582.
  23. Saurwein, F., Just, N. i Latzer, M. (2015). Governance of algorithms: Options and limitations. *Info, 17*(6), 35–49.
  24. Smith, H. J., Milberg, S. J. i Burke, S. J. (1996). Information Privacy: Measuring individuals' Concerns about Organisational Practices. *MIS Quarterly, 20*(2), 167-196.
  25. Smith, J., Hewitt, B. i Skrbiš, Z. (2015). Digital socialization: Young people's changing value orientations towards internet use between adolescence and early adulthood. *Information, Communication i Society, 18*(9), 1022–1038.
  26. Stewart, K. A. i Segars, A. H. (2002). An empirical examination of the concern for information privacy instrument. *Information Systems Research, 13*(1), 36-49.
  27. Stutzman, F., Gross, R. i Acquisti, A. (2012). Silent listeners: The evolution of privacy and disclosure on facebook. *Journal of Privacy and Confidentiality, 4*(2), 7–41.
  28. Van den Broeck, E., Poels, K. i Walrave, M. (2015). Older and wiser? Facebook use, privacy concern, and privacy protection in the life stages of emerging, young, and middle adulthood. *Social Media i Society*. Advance online publication.
  29. Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford: Oxford University Press.
  30. Witte, J. C. i Mannon, S. E. (2010). *The internet and social inequalities*. New York, NY: Routledge.
  31. Young, A. L. i Quan-Haase, A. (2013). Privacy protection strategies on facebook. *Information, Communication i Society, 16*(4), 479–500.
  32. Zhang, R., Chen, J. Q. i Lee, C. J. (2013). Mobile commerce and consumer privacy concerns. *Journal of Computer Information Systems, 53*(4), 31-38.
  33. Zimmer, M. (2010). Privacy protection in the next digital decade: "trading up" or a "race to the bottom"? In B. Szoka i A. Marcus (Eds.), *The next digital decade. Essays on the future of the internet* (pp. 477–482). Washington, DC: TechFreedom.

Summary

**INTERNET LITERACY IN AN ONLINE ENVIRONMENT:  
INFLUENCE OF INTERNET SKILLS ON INTERNET PRIVACY**

*This research examines the impact of internet skills as the antecedent of online privacy concern. Previous research has found contradictory evidence that the perceived level of development of internet skills both increases and reduces concern for privacy on the internet; however, they do not analyze the factors that affect that relationship. Based on the survey data, an empirical analysis was conducted on a representative sample of internet users in Croatia. The methodology in this research consists of two parts: first, the confirmatory factor analysis is used to validate the latent constructs; and then the main model was estimated using regression techniques. This research fills the gap in existing literature by analyzing different perceptions of internet skills development to protect online privacy in the context of socio-demographic characteristics of respondents, computer anxiety, individual desire to control personal data on the internet, as well as the intensity and variety of online activity of respondents. Initial results indicate that the perceived increase in skills on the internet increases concerns about privacy on the internet, while computer anxiety has a great positive impact on the problem of privacy on the internet. The results of this research could be useful to national policy and business strategy providers, particularly in the context of the new GBR regulation introduced in 2018.*

**Keywords:** *internet Skills, Privacy, internet, Croatia*

# Oblikovanje informacijskog sustava za integrirani prijevoz putnika – iskustva provedbe projekta Step-Up

Frane Urem<sup>1</sup>, Petar Mišura<sup>2</sup>, Stipe Španja<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, odjel Menadžmenta, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, (frane.urem@vus.hr)

<sup>2</sup>Grad Šibenik, Upravni odjel za gospodarstvo, poduzetništvo i razvoj, Petra Grubišića 1, 22000 Šibenik, (petar.misura@sibenik.hr)

<sup>3</sup>Grad Šibenik, Upravni odjel za gospodarstvo, poduzetništvo i razvoj, Petra Grubišića 1, 22000 Šibenik, (stipe.spanja@sibenik.hr)

UDK 656.01

Integrirani javni prijevoz putnika ima niz prednosti u odnosu na pojedinačni prijevoz jer je sigurniji, znatno manje zagađuje okoliš, troši manje energije i zauzima manje prostora. Ovisno o geografskom području primjene, s takvim oblikom prijevoza je moguće ublažiti lošiju prometnu povezanost otoka ili ruralnih područja. Također je moguće bolje povezati gradska središta sa zračnim lukama i povećati iskorištenost te vrlo skupe prometne infrastrukture. Pri tome poseban izazov predstavlja optimalno povezivanje različitih oblika prijevoza u jedinstvenu uslugu integriranog prijevoza koja uključuje detaljne informacije o voznom redu, cijenama i postajama. Moguće rješenje je implementacija cjelovitog informacijskog sustava koji koristi otvoreni model podataka za sve dionike integriranog prijevoza. U ovom radu se prikazuju rješenja koje je implementirano u sklopu provedbe projekta Step-Up koji je pokrenut iz programa prekogranične suradnje Italija – Hrvatska 2014-2020.

Ključne riječi: *integrirani prijevoz putnika, Step-Up*

## 1. Uvod

Regionalna politika (kao glavna investicijska politika Europske unije) posebno ističe tematski cilj održivog prijevoza i mobilnosti (Europska komisija, 2019) u sklopu kohezijske politike za razdoblje od 2014. do 2020. godine. U sklopu financiranja navedenog tematskog cilja, Europska unija (EU) posebno navodi slijedeće prioritete (Europska komisija, 2019): poboljšanje regionalne mobilnosti s naglaskom na povezivanje u jedinstvenu Transeuropsku mrežu prometnica (engl. *Trans – European Network – Transport*, TEN-T); razvoj i poboljšanje ekološki osviještenih sustava svih vrsta prijevoza (uključujući one s manjom razinom buke) i sustava prijevoza s malim udjelom ugljika. Osnovni preduvjet prihvatljivosti Republike Hrvatske (RH) za navedena EU financiranja u području prometa (tzv. ex-ante uvjet) je bilo donošenje odgovarajuće nacionalne strategije prometnog razvoja koju je Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture (MPPI) izradilo u dvije faze: 2014. (RH MPPI, 2014) i 2017. godine (RH MPPI, 2017). Obje faze izrade strategije prometnog razvoja RH je financirala EU iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Prepoznajući važnost prethodno navedenih strateških okvira, a sa svrhom povećanja razine pripremljenosti i mogućnosti financiranja projekata iz EU fondova u području prometa, grad Šibenik je uz potporu MPPI-a (kao prvi grad u RH) 2014. godine donio Master plan održive urbane mobilnosti Grada Šibenika (Grad Šibenik, 2014)].

Svi prethodno navedeni strateški dokumenti naglašavaju važnost integriranog prijevoza putnika koji predstavlja *uslugu koja obuhvaća međusobno povezane usluge javnog prijevoza putnika unutar određenog zemljopisnog područja s jedinstvenom informacijskom službom, jedinstvenom voznom kartom, odnosno tarifnim sustavom i jedinstvenim voznim redom* (NN 41/2018, 2018, 2). Takav prometni sustav donosi brojne koristi za sve njegove dionike. Korisnicima (putnicima) pruža se mogućnost korištenja većeg broja prometnih linija koje mogu platiti jednom (najčešće povoljnijom) prijevoznom kartom, ali i bolju kvalitetu življenja kroz povećanje mobilnosti. Prijevoznici mogu lakše dugoročno planirati razvoj vlastite prometne infrastrukture i održivost poslovanja kroz povećani broj putnika i prihoda. Lokalna samouprava manje troši na subvencioniranje prijevoznika i posebnih korisnika prijevoza (npr. umirovljenici, učenici). Dodatno, lokalna samouprava ostvaruje kvalitetnije prostorno planiranje i uštede na održavanju prometnica. Uslijed povećanja mobilnosti radne snage, gospodarstvo se bolje razvija, ostvaruje se rast prihoda i ukupna razvijenost društva. Zbog smanjenog korištenja osobnih vozila, integrirani prijevoz putnika donosi i dodatne koristi npr. prometno rasterećenje gradskih središta, smanjenje buke i emisije štetnih plinova.

Informacijski sustavi predstavljaju bitnu potporu za razvoj i održavanje integriranog prijevoza putnika jer pojednostavljaju plaćanja (npr. plaćanje korištenjem beskontaktnih pametnih kartica ili mobilnih uređaja), povećavaju suradnju prijevoznika (formiranje zajedničkih voznih redova, integrirani sustav karata), omogućavaju individualni pristup putnicima (planiranje putovanja, bolja informiranost u realnom vremenu). Međutim, implementacija takvog sustava je složen proces koji traži koordinaciju svih davatelja usluga prijevoza putnika pri čemu je potrebno uzeti u obzir tehnološke, pravne i ekonomske probleme. U kontekstu rješavanja takvih izazova u pograničnim regijama Italije i Hrvatske, osmišljen je EU projekt prekogranične suradnje Step-Up čiji je specifični cilj uvođenje informacijskog sustava za poboljšanje održive mobilnosti. U ovom radu je opisana arhitektura istoimenog Step-Up informacijskog sustava s područjima primjene u gradu Šibeniku.

## 2. Projekt Step-Up

Projekt Step-Up (engl. *Sustainable Transport E-Planner to Upgrade the IT-HR mobility*) se provodi iz programa prekogranične suradnje Italija – Hrvatska 2014-2020, a započeo je u siječnju 2018. godine s predviđenim trajanjem od 18 mjeseci. Uz grad Šibenik na projektu sudjeluju Zračna luka Zadar i Splitsko-dalmatinska županija kao partneri iz Hrvatske, dok su talijanski partneri na projektu regija Marche (nositelj projekta), regija Emilia Romagna, grad Lecce i Sveučilište u Trstu. Ciljevi projekta su: promicanje integriranog prijevoza putnika, olakšavanje pristupa prometnim uslugama, povezivanje integriranog prijevoza i turizma. Specifični ciljevi projekta su: uvođenje informacijskog sustava za planiranje integriranog prijevoza putnika, razmjena iskustava između projektnih partnera kako bi se prevladali tehnološki i organizacijski izazovi, planiranje studija izvodljivosti prema specifičnim problemima projektnih partnera i osmišljavanje novih poslovnih modela koji će jamčiti održivost projekta. Ukupna vrijednost projekta je 952.000 eura, a grad Šibenik provodi aktivnosti u iznosu od 120.220 eura (od toga su 85% bespovratna EU sredstva). Tijekom provedbe projekta razvija se i testira Step-Up informacijski sustav koji u pilot fazi projekta služi za jednostavnije planiranje putovanja povezivanjem gradskog, međugradskog i prekograničnog prijevoza, ali i za promoviranje popratnih turističkih sadržaja.

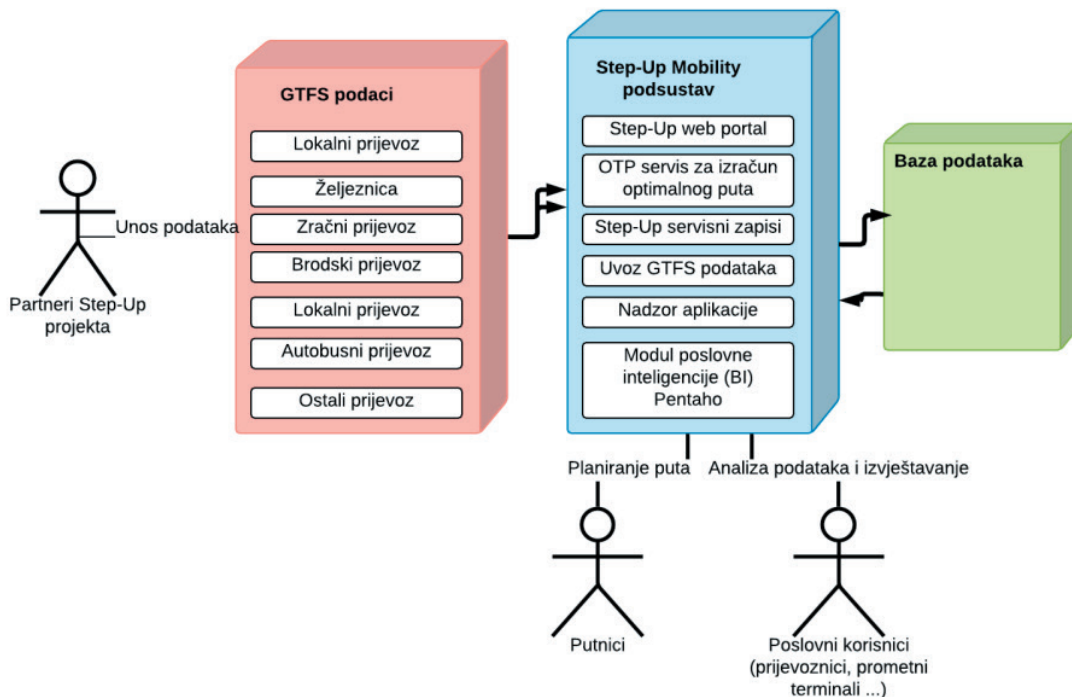
U sklopu Step-Up projekta svi projektni partneri rješavaju svoje specifične probleme, a to je za grad Šibenik prometna povezanost s obližnjim zračnim lukama Zadar i Split koje u posljednje četiri godina (od 2015. do 2018. godine) bilježe snažan rast turističkog prometa, odnosno u

istom vremenskom periodu Zračna luka Split je povećala broj putnika za 60% (Zračna luka Split, 2019), a Zračna luka Zadar za 24% (Zračna luka Zadar, 2019). Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS, 2018), u kolovozu 2018. godine zračni prijevoz bilježi udjel od 8% ukupnog graničnog prometa stranih putnika u Republici Hrvatskoj uz trend stalnog rasta (npr. u kolovozu 2015. godine (DZS, 2016) je isti udjel iznosio samo 3,5%). S obzirom na udaljenost grada Šibenika od Zračne luke Zadar (89 km) i Zračne luke Split (59 km), može se reći kako su to prema europskim mjerilima zračne luke grada Šibenika, ali nažalost ne postoje linije javnog prijevoza koje ih direktno povezuju sa Šibenikom pa zbog toga velik broj turista odustaje od Šibenika kao destinacije. Step-Up informacijski sustav bi turistima koji u Hrvatsku dolaze zračnim prijevozom trebao olakšati planiranje puta korištenjem postojećeg javnog prijevoza, ali i kupovinu karata za nove autobusne linije koje bi se u pilot fazi subvencionirale iz projekta i direktno povezale centar grada sa zračnim lukama Zadar i Split.

### 3. Arhitektura Step-Up informacijskog sustava

Osnovni dijelovi Step-Up informacijskog sustava prikazani su na slici 1.

Slika 1. Prikaz osnovnih dijelova Step-Up informacijskog sustava



Izvor: Autori

Ključni preduvjet za korištenje sustava je prikupljanje podataka o svim vrstama prijevoza u tzv. GTFS (engl. *General Transit Feed Specification*) formatu (Google Developers, 2019), koji predstavlja otvoreni standard za prikaz voznih redova i povezanih geolokacijskih podataka (cijene prijevoza, zemljopisne koordinate terminala i postaja).

Step-Up Mobility podsustav sadrži posebne aplikacijske servise namijenjene krajnjim korisnicima (web portal, servis za izračun optimalnog puta, modul poslovne inteligencije) i održavanju čitavog sustava (servisi za preuzimanje GTFS podataka, nadzor i održavanje sustava). Web

aplikacija služi krajnjim korisnicima za pregled i pronalaženje optimalnog puta koji se prikazuje na Google mapama (engl. *Google Maps*) uz dodatne informacije o terminalima, postajama i popratnim turističkim cjelinama. Osnova servisa za izračun optimalnog puta je zasnovana na OTP (engl. *Open Trip Planner*) platformi otvorenog koda. Sve lokalne podatke sustav pohranjuje u posebnoj bazi podataka sa ciljem bržeg, pouzdanijeg i sigurnijeg rada.

Tijekom provedbe projekta vrši se početna instalacija Step-Up sustava u kojem je moguće planiranje putovanja prema prikupljenim podacima za sve vrste prijevoza koje se odvijaju u regijama iz kojih dolaze projektni partneri. Usluge prikupljanja GTFS podataka grad Šibenik je ugovorio s Veleučilištem u Šibeniku u ožujku 2019. godine, a prikupljeni podaci su isporučeni u travnju 2019. godine. U naknadnoj provedbi kod hrvatskih korisnika projekta su predviđena znatna proširenja sustava prema postojećoj instalaciji u regiji Marche u kojoj su dostupne mobilne aplikacije za krajnje korisnike, ali i kupovina putnih karata za planirano putovanje koje se sastoji od više vrsta prijevoza (Regia Marche, 2019). Primjer korištenja takvog sustava je prikazan na slici 2 (planiranje integriranog prijevoza na relaciji Ancona - Civitanova).

Slika 2. Primjer korištenja Step-Up informacijskog sustava u regiji Marche

The screenshot displays the mycicero Step-Up platform interface. At the top, it shows the current date and time (Oggi Dopo le 11:03) and the selected route: Ancona (Provincia di Ancona) to Civitanova Marche (Province of Macerata). Below this, there are five travel segments listed in a table format, each with a departure and arrival time, station names, and vehicle information. The first four segments are train trips from Marconi-mandracchio to Stazione Fs Centrale, and then from Stazione Fs Centrale to Civitanova Marche-montegrano. The fifth segment is a bus trip from Ancona to Civitanova Marche - Farmacia S. M. via Macerata Terminal and Piediripa. To the right of the table is a map showing the route between Ancona and Civitanova Marche, with callouts for 'Ancona - Ancona port' and 'Civitanova Marche - Province of Macerata'.

Time	From	To	Vehicle
11:15	Marconi-mandracchio	Stazione Fs Centrale	ATMA 1/4
11:33	Ancona	Civitanova Marche-montegrano	FB 8803
11:30	Marconi-mandracchio	Stazione Fs Centrale	ATMA 1/4
11:45	Ancona	Civitanova Marche-montegrano	RE 12047
11:45	Marconi-mandracchio	Stazione Fs Centrale	ATMA 1/4
12:05	Ancona	Civitanova Marche-montegrano	RE 7101
12:15	Marconi-mandracchio	Stazione Fs Centrale	ATMA 1/4
12:28	Ancona	Civitanova Marche-montegrano	IC 605
12:41	Ancona - 29 Settembre	Macerata Terminal	comet
14:15	Macerata Terminal	Piediripa	comet
14:30	Piediripa	Civitanova Marche - Farmacia S. M.	comet

Izvor: Prikaz Step.Up platforme realizirane u regiji Marche (Regia Marche, 2019)

## 4. Prikupljanje i provjera GTFS podataka

GTFS format podataka se sastoji od skupa formatiranih tekst datoteka (engl. GTFS feed) koje su spremljene u jednu komprimiranu datoteku (GTFS.zip). Posljednja verzija GTFS standarda (Google Developers, 2019) definira ukupno 15 datoteka koje su opisane u tablici 1. Posebno su označene obvezne datoteke prema dostavljenoj specifikaciji iz Step-Up projekta.

Tablica 1. Opis datoteka koje čine GTFS skup podataka

Ime datoteke	Opis datoteke	Obvezna
<i>agency.txt</i>	Definira prijevoznike koje daju usluge prijevoza opisane u skupu podataka.	da
<i>stops.txt</i>	Definira postaje ili terminale na kojima se ukrcavaju i iskravaju putnici	da
<i>routes.txt</i>	Definira osnovne podatke o putovanju (engl. route) s podacima o prijevozniku i vrsti prijevoza	da
<i>trips.txt</i>	Opisuje liniju javnog prijevoza koja prometuje na zadanoj ruti	da
<i>stop_times.txt</i>	Opisuje vremena i mjesta zaustavljanja za određenu liniju javnog prijevoza	da
<i>calendar.txt</i>	Definira vozni red s početnim i završni datumom primjene s danima u tjednu kada je usluga dostupna	da
<i>calendar_dates.txt</i>	Definira iznimke od zadanih postavki voznog reda definiranog u datoteci <i>calendar.txt</i>	ne
<i>fare_attributes.txt</i>	Definira osnovne informacije o cijeni prijevoza	ne
<i>fare_rules.txt</i>	Definira dodatna pravila za cijenu prijevoza	ne
<i>shapes.txt</i>	Definira dodatne točke putovanja koje nisu nužno točke zaustavljanja radi boljeg oblika krivulje puta koja se prikazuje na Google mapama	ne
<i>frequencies.txt</i>	Dodatno opisuje liniju javnog prijevoza koja prometuje u zadanom vremenskom intervalu s pravilnim vremenskim razmacima	ne
<i>transfers.txt</i>	Definira vrijeme potrebno za presjedanja (npr. kod promjene vrste prijevoza)	ne
<i>pathways.txt</i>	Detaljno upute za presjedanje unutar većeg prometnog terminala	ne
<i>levels.txt</i>	Definira katove terminala za zapis u <i>pathways.txt</i> datoteci	ne
<i>feed_info.txt</i>	Opisuje izdavatelja GTFS skupa podataka (engl. GTFS feed) s njegovim kontakt podacima	ne

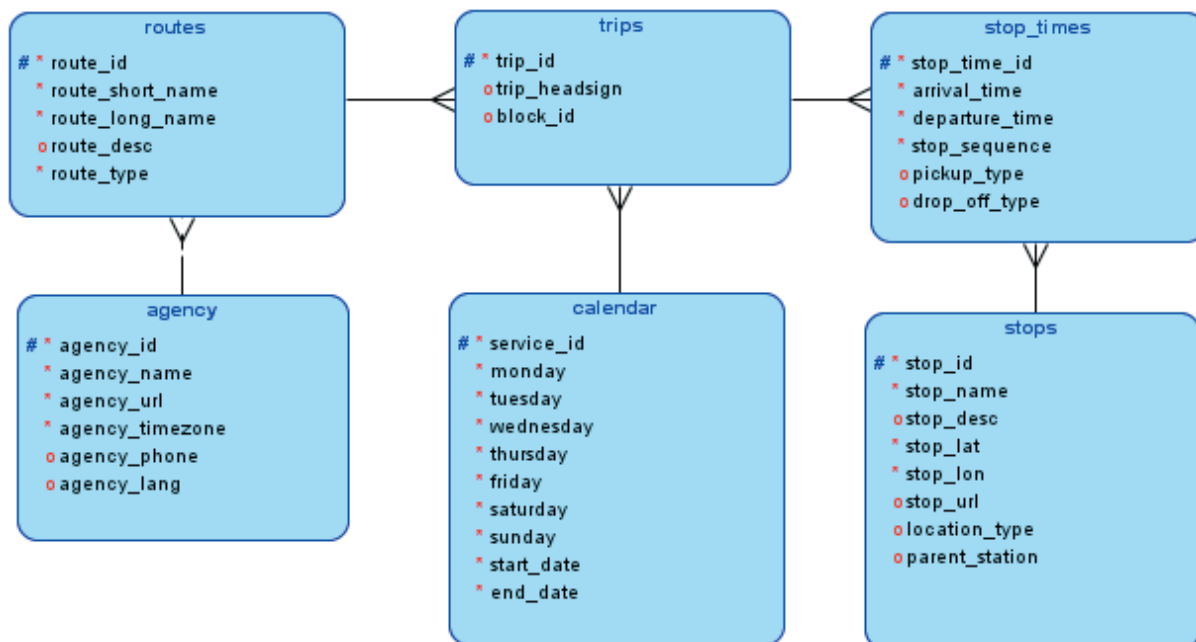
Izvor: Autori prema (Google Developers, 2019)

Nažalost, u pilot fazi projekta nije raspoloživ poseban Step-Up programski modul s kojim bi se obavio unos GTFS podataka, odnosno prema projektom planu takva aktivnost je zamišljena kao poseban radni paket za projektne partnere. Naime, u talijanskim prekograničnim regijama većina prijevoznika javno objavljuje svoje vozne redove u GTFS formatu dok je u Hrvatskoj takve podatke trenutno moguće dobiti samo od Hrvatskih željeznica putnički prijevoz (HŽPP d.o.o., 2019) i Zagrebačkog električnog tramvaja (ZET d.o.o, 2019).

Iz tablice 1 se može zaključiti da su GTFS podaci vrlo složeni te sadrže vremenske i prostorne atribute pa je za njihovo prikupljanje potrebna relacijska baza podataka koja će takve podatke pohraniti i s njima upravljati. Za brz i pouzdan unos podataka potrebno je osmisliti jednostavno aplikacijsko sučelje. Zbog kratkih rokova prve isporuke, ali i za potrebe budućih nadopuna i osvježavanja podataka, za realizaciju odgovarajućeg programskog rješenja odabrana je *Microsoft Visual Studio* integrirana razvojna okolina (Microsoft, 2019) s *Microsoft SQL Server* sustavom za upravljanje relacijskim bazama podataka (Microsoft, 2019). Prilikom izrade

logičkog modela podataka koji je prikazan na slici 3 kao ERD (engl. *entity–relationship diagram*) dijagram, primijenjeno je pravilo da svaka obvezna datoteka iz tablice 1 predstavlja poseban entitet s atributima iz specifikacije (Google Developers, 2019).

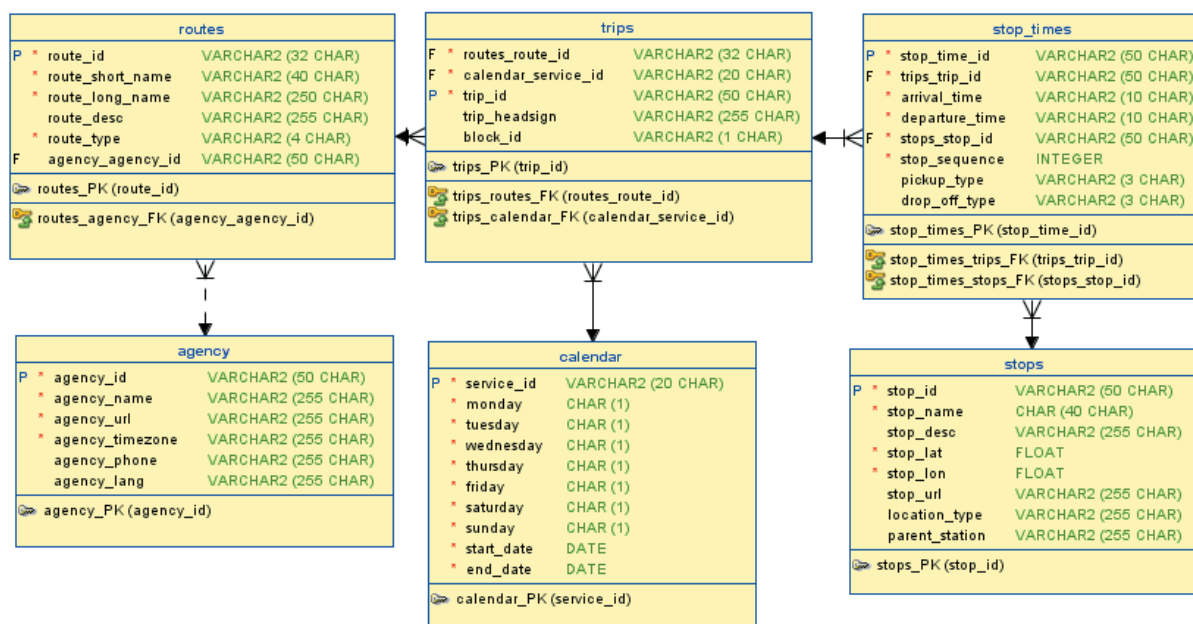
Slika 3. ERD dijagram za obvezne podatke iz tablice 1



Izvor: Autori

Za potrebe izrade ERD modela podataka korišten je razvojni alat *Oracle SQL Developer Data Modeler* (Oracle, 2019). Nakon provjere ERD dijagrama, iz njega je u istom alatu izveden relacijski model podataka koji je prikazan na slici 4 i odgovarajuća SQL DDL (engl. *data definition language*) skripta s kojom je izgrađena fizička baza podataka.

Slika 4. Relacijski dijagram za obvezne podatke iz tablice 1



Izvor: Autori



Jednostavno aplikacijsko rješenje za unos podataka je izrađeno u C# programskom jeziku, a na slici 5 je prikazan primjer forme za unos podataka o linijama javnog prijevoza.

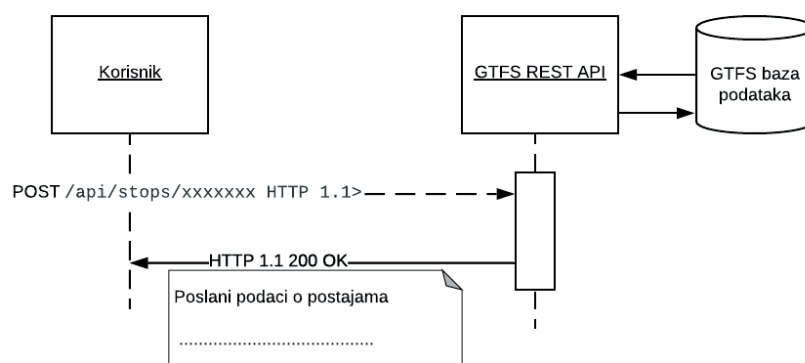
Slika 5. Primjer ekranske forme u realiziranom programskom rješenju

route_id	route_short_name	route_long_name	route_desc	route_type	agency_id	agency_name
85af2b...	HZ5800	04:53 Šibenik - 06...	The train departs f...	2	HZ	HŽ putnički prijevoz d.o.o.
79e32e...	HZ5801	04:15 Knin - 06:07...	The train departs f...	2	HZ	HŽ putnički prijevoz d.o.o.
6aee78...	HZ5802	08:14 Šibenik - 09...	The train departs f...	2	HZ	HŽ putnički prijevoz d.o.o.
53ed36...	HZ5803	07:39 Knin - 09:23...	The train departs f...	2	HZ	HŽ putnički prijevoz d.o.o.
52e76a...	HZ5804	15:55 Šibenik - 17...	The train departs f...	2	HZ	HŽ putnički prijevoz d.o.o.
4a64bf...	HZ5805	15:10 Knin - 17:02...	The train departs f...	2	HZ	HŽ putnički prijevoz d.o.o.
7a7a72...	HZ5806	20:26 Šibenik - 22...	The train departs f...	2	HZ	HŽ putnički prijevoz d.o.o.
e15659...	HZ5807	19:55 Knin - 21:30...	The train departs f...	2	HZ	HŽ putnički prijevoz d.o.o.
01bb36...	ST1	03:45 Šibenik (HR...	The bus departs fr...	3	ARRAT	Ariva Autotrans d.d
cf1ba6...	ST10	14:20 Šibenik (HR...	The bus departs fr...	3	ATPVZ	Autobusni prijevoz Varaždin d.o.o.
8a81ce...	ST11	15:10 Šibenik (HR...	The bus departs fr...	3	ARRAT	Ariva Autotrans d.d

Izvor: Autori

Prikupljeni podaci su završno provjereni korištenjem alata *GTFS Feed Validator* (TransitScreen, 2018). Prethodno opisano prikupljanje GTFS podataka izvršeno je zbog nepostojanja javnog modela takvih podataka na lokalnoj razini i realizirano programsko rješenje je dovoljno dobro za potrebe početne provedbe Step Up projekta. Međutim, konačno rješenje za održivost ovakvog i sličnih projekata je uspostava regionalnog portala otvorenih GTFS podataka na kojem bi se podaci prikupljali i distribuirali bez naknade zainteresiranoj javnosti. Osnovni preduvjet za takvo rješenje je izvedba REST (engl. *Representational state transfer*) web servisa na postojećoj bazi podataka uz prikladnu autorizaciju i autentifikaciju korisnika za potrebe unosa novih, dohvata ili izmjene postojećih podataka prema pojednostavljenom modelu na slici 5. Kod poziva web servisa bi se koristile standardne HTTP metode: GET (dohvat podataka s poslužitelja), POST (dostava podataka na poslužitelj), PUT (zahtjev poslužitelju za pohranu podataka na zadanom resursu) i DELETE (brisanje podataka).

Slika 6. Zahtjev i odgovor kod dostave podataka o postajama



Izvor: Autori

## 5. Zaključak

Europski i hrvatski strateški okvir prepoznaju višestruke koristi integriranog prijevoza putnika, a projekt Step-Up prati takve smjernice i rješava zajedničke izazove hrvatskih i talijanskih pograničnih regija kroz razmjenu dobre prakse u povezivanju informacijskih i komunikacijskih tehnologija i prometne infrastrukture. Integrirani prijevoz putnika podrazumijeva primjenu integriranih informacijskih sustava u obradi vrlo složenih prostornih i vremenskih atributa s ciljem pružanja informacija u realnom vremenu svim korisnicima. Kako bi takvi sustavi bili održivi, potrebno je razvijati javne modele podataka kojima mogu pristupiti svi dionici integriranog prijevoza. Realizirana pomoćna baza podataka s GTFS podacima koji opisuju sve oblike prijevoza na području grada Šibenika se takve namjene može nadograditi REST sučeljima i tako osigurati održivost Step-Up platforme, ali i sličnih sustava u budućnosti.

### LITERATURA

1. Državni zavod za statistiku DZS (2016), *Priopćenje - Granični promet u kolovozu 2016.*, Preuzeto sa: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/05-01-03\\_08\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/05-01-03_08_2016.htm)
2. Državni zavod za statistiku DZS (2018), *Priopćenje - Granični promet u kolovozu 2018.*, Preuzeto sa: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/05-01-02\\_08\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/05-01-02_08_2018.htm)
3. Europska komisija (2019), *Politke, informacije i službe*, Preuzeto sa: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/themes/transport-energy](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/themes/transport-energy)
4. Google Developers (2019), *GTFS Static Overview*, Preuzeto sa: <https://developers.google.com/transit/gtfs>
5. Grad Šibenik (2014), *Master plan održive urbane mobilnosti Grada Šibenika*, Preuzeto sa: [www.sibenik.hr/preuzmi/7134](http://www.sibenik.hr/preuzmi/7134)
6. Hrvatske željeznice putnički prijevoz HŽPP d.o.o. (2019), *Vozni red dostupan na Google Maps*, Preuzeto sa: <http://www.hzpp.hr/vozni-red-dostupan-na-google-maps?p=578>
7. Microsoft Corporation (2019), *SQL Server 2016*, Preuzeto sa: <https://www.microsoft.com/en-us/sql-server/sql-server-2016>
8. Microsoft Corporation (2019), *Microsoft Visual Studio*, Preuzeto sa: <https://visualstudio.microsoft.com/downloads>
9. Oracle Corporation (2019), *Oracle SQL Developer Data Modeler*, Preuzeto sa: <https://www.oracle.com/database/technologies/appdev/datamodeler.html>
10. Regia Marche (2019), *Cicero Oraro Transporti*, preuzeto sa : <http://orari.trasporti.marche.it>
11. Republic of Croatia, Ministry of maritime affairs, transport and infrastructure (2014), *Transport development strategy of the Republic of Croatia (2014. -2030.)*, Preuzeto sa: [http://www.mppi.hr/UserDocsImages/TR-DEVLP%20STRAT-M-DOC3010-14%20FINAL%2025-12\\_15.pdf](http://www.mppi.hr/UserDocsImages/TR-DEVLP%20STRAT-M-DOC3010-14%20FINAL%2025-12_15.pdf)
12. Republika Hrvatska, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture (2017), *Strategija prometnog razvoja Republike Hrvatske (2017. - 2030.)*, Preuzeto sa: <http://www.mppi.hr/UserDocsImages/MMPI%20Strategija%20prometnog%20razvoja%20RH%202017.-2030.-final.pdf>
13. TransitScreen, Inc. (2018), *GTFS Feed Validator*, Preuzeto sa: <https://gtfsfeedvalidator.transitscreen.com>
14. Zagrebački električni tramvaj ZET d.o.o. (2019), *Datoteke u GTFS formatu*, Preuzeto sa: <http://www.zet.hr/odredbe/datoteke-u-gtfs-formatu/669>
15. Zakon o prijevozu u cestovnom prometu, *Narodne novine*, br. 41/2018, Preuzeto sa: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_05\\_41\\_784.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_05_41_784.html)

16. Zračna luka Split (2019), *Ukupni broj putnika u razdoblju 2013. - 2019.*, Preuzeto sa: [http://www.split-airport.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=hr](http://www.split-airport.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=hr)
17. Zračna luka Zadar (2019), *Statistika prometa*, Preuzeto sa: <https://www.zadar-airport.hr/statistika-prometa>

### Summary

#### **CREATING AN INFORMATION SYSTEM FOR INTEGRATED PASSENGER TRANSPORT - THE RESULTS OF THE STEP-UP PROJECT IMPLEMENTATION**

*Integrated passenger transport has a number of advantages over individual transportation because it is safer, significantly less polluting the environment, consuming less energy and occupying less space. Depending on the geographic area of application, such transport can reduce the poorer traffic connections between islands or rural areas. It is also possible to better connect city centers with airports and increase the utilization of this highly costly transport infrastructure. This poses a special challenge to optimally link different forms of transport to a unique integrated transport service that includes detailed information on the timetable, prices and stations. A possible solution is the implementation of an integrated information system using an open data model for all integrated transport stakeholders. This paper presents possible solutions implemented within the framework of the implementation of the STEP-UP project, which was initiated by the European Regional Development Fund.*

**Keywords:** *integrated passenger transport, Step-up*



# Održivo i pametno korištenje kulturne baštine u turizmu grada Šibenika – rezultati provedbe projekta SHARE

Frane Urem<sup>1</sup>, Ana Perišić<sup>2</sup>, Petar Mišura<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik (frane.urem@vus.hr),

<sup>2</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik (sisak@vus.hr),

<sup>3</sup>Grad Šibenik, Upravni odjel za gospodarstvo, poduzetništvo i razvoj, Petra Grubišića 1, 22000 Šibenik, (petar.misura@sibenik.hr).

UDK 338.48(497.5 Šibenik)

Kulturna baština je temelj europskog i hrvatskog identiteta te je kao glavni katalizator društvene uključenosti usko povezana s nizom drugih sektora i europskih politika. Međutim, stalni razvoj turističke ponude i pritisak posjetitelja uvodi nove izazove za sve dionike koji su uključeni u zaštitu kulturne baštine. Poznato je kako metode bazirane na razmjeni iskustava između urbanih sredina mogu unaprijediti postojeće postupke i politike zaštite kulturne baštine. U ovom radu se prikazuju bitna iskustva i rezultati provedbe projekta SHARE koji je pokrenut iz programa Europskog fonda za regionalni razvoj i u kojem je korištena metodologija s posebnim ciljem prepoznavanja održivih i pametnih pristupa u korištenju i upravljanju baštinom. Prikazani su osnovni rezultati istraživanja provedenog na tri skupine dionika: lokalno stanovništvo, mali i srednji poduzetnici i posjetitelji grada Šibenika. Posebno je opisan Lokalni akcijski plan održivog korištenja kulturne baštine u turizmu grada Šibenika kao glavni rezultat provedbe projekta, ali i budući pokretač javnih rasprava i političkih odluka koje se odnose na zaštitu kulturne baštine u turizmu na području grada Šibenika.

Ključne riječi: *kulturna baština, održivost, lokalni akcijski plan, SHARE*

## 1. Uvod

Važnost kulturne baštine se naglašava u svim temeljnim dokumentima Europske unije (EU), a posebno u članku 3 Ugovora u Europskoj uniji (Eur-Lex, 2016) gdje se navodi kako *ona poštuje svoju bogatu kulturnu i jezičnu raznolikost te osigurava očuvanje i unapređenje kulturnog nasljeđa Europe*. U posebnom akcijskom planu Europska komisija (Europska komisija, 2017) kao bitan prioritet navodi očuvanje kulturne baštine uz dvije osnovne grupe aktivnosti: koordinacija radnih grupa (unapređenje kompetencija, stručno usavršavanje i razmjena znanja između svih profesionalaca povezanih s kulturnom baštinom); procjene i prevencije rizika za kulturnu baštinu. Odlukom (EU) 2017/864 Europskog parlamenta i vijeća, od 17. svibnja 2017. godine je 2018. godina proglašena Europskom godinom kulturne baštine (Europski parlament, 2017). Strateški plan Ministarstva kulture Republike Hrvatske (RH) za period od 2019. do 2021. godine (Ministarstvo kulture, 2018) u potpunosti prati sve prethodno navedene EU smjernice te zaštićenu i očuvanu kulturnu baštinu izdvaja kao poseban cilj.

Prepoznajući prethodno navedene EU smjernice, a kao rezultat provedbe projekta JEWEL (engl. *Joint Easily Wafted East Laboratory Model*) koji je sufinancirala EU u okviru Transnacionalnog programa za jugoistočnu Europu, grad Šibenik je 2014. godine izradio Urbani razvojni plan (Grad Šibenik, 2014) s osnovnim ciljem izrade dugoročnog modela revitalizacije stare gradske

jezgre. Paralelno s navedenim razvojnim planom, grad Šibenik izrađuje Master plan održive urbane mobilnosti Grada Šibenika (Grad Šibenik, 2014) koji identificira prometne probleme gradske jezgre (nemogućnost parkiranja, prometna zakrčenost i otežani pristup hitnih službi, loše pješačke komunikacije) i predlaže glavne mjeru za njihovo rješavanje (izgradnja javne garaže na lokaciji postojećeg parkirališta Poljana; generalni urbanistički plan predviđa potencijalne lokacije za još tri javne garaže u blizini stare gradske jezgre). S ciljem dugoročnog povećanja kvalitete života stanovništva, podizanja zadovoljstva turista te uspješnosti ukupne turističke industrije, Turistička zajednica grada Šibenika 2015. godine predstavlja Strategiju razvoja inovativnog turizma (TZ grada Šibenika, Institut za turizam, 2015).

Svi prethodno navedeni strateški dokumenti grada Šibenika ističu njegovu iznimno bogatu kulturno-povijesnu baštinu kao izvrsnu podlogu za razvoj kulturnog turizma. Od posebne vrijednosti su turističke cjeline pod UNESCO zaštitom (katedrala sv. Jakova i tvrđava sv. Nikole), tvrđava sv. Mihovila, tvrđava Barone i tvrđava sv. Ivana, kao i gradska jezgra u kojoj se (osim spomenute katedrale sv. Jakova) nalazi najveći broj zaštićenih kulturnih dobara i objekata (gradska vijećnica, brojne palače, kuće, crkve, samostani, muzeji itd.).

Međutim, održivo upravljanje tako brojnom kulturnom baštinom predstavlja velik izazov u kontekstu upravljanja turističkom destinacijom. U posljednjih pet godina (od 2014. do 2018. godine) grad Šibenik bilježi porast turističkih dolazaka od 40% (DZS, 2018) uz izraženu sezonalnost u srpnju i kolovozu kada se prosječno ostvaruje 45.34% dolazaka i 56,17% noćenja (ŠKŽ, 2017). Takav porast turističkog prometa, uz izražen trend maksimalne eksploatacije turističke sezone, stvara velik pritisak na javne površine gradske jezgre (sezonsko postavljanje ugostiteljske i prodajne opreme na javnim površinama, česta organizacija manifestacija) što otežava kretanje gradom, povećava buku, negativno utječe na autentičnost i atmosferu stare gradske jezgre, ali može uzrokovati i oštećenja kulturnih dobara. Ovakvi problemi posebno dolaze do izražaja zbog loše distribucije posjetitelja tj. neka područja su preopterećena turističkim prometom (npr. Ulica Kralja Tomislava, Katedrala sv. Jakova, Trg Dobrić, Obala dr. Franje Tuđmana), a istodobno brojna druga kulturna dobra ostaju neposjećena pa dolazi do loše iskorištenosti i zapuštenosti takvih turističkih cjelina u gradskoj jezgri te nepovoljnog utjecaja na ukupan dojam o destinaciji. Istovremeno jača fenomen sekundarnog stanovanja u nekretninama koje se nalaze na atraktivnim lokacijama stare gradske jezgre i koriste se u svrhu turističkog smještaja. Ovakav proces pridonosi razvoju turističke ponude, ali istovremeno raste pritisak na ograničenu infrastrukturu (javni prostor, komunalne usluge) uz povećani rizik od uništavanja kulturne baštine (ilegalna gradnja). Sve navedeno utječe na daljnju depopulaciju i kvalitetu života stalnih stanovnika gradske jezgre.

U kontekstu rješavanja takvih izazova osmišljen je EU projekt prekogranične suradnje SHARE (engl. *Sustainable approach to cultural Heritage for the urban Areas Requalification in Europe*) čiji je glavni cilj razmjena iskustava europskih regija u upravljanju kulturnom baštinom u urbanom okruženju.

## 2. Projekt SHARE

Projekt SHARE (Interreg Europe, 2017) se provodi iz programa Interreg Europe kojeg financira Europski fond za regionalni razvoj, a započeo je u siječnju 2017. godine s predviđenim trajanjem od četiri godine. Nositelj projekta je talijanska Regionalna agencija za ekonomski razvoj Sviluppumbria iz Perugie, a partneri su Regionalno upravno tijelo za kulturu iz Extremadure (Španjolska), Razvojna agencija iz Neamța (Rumunjska), Sveučilište Greenwich iz Londona (Velika Britanija), Regionalna vlade regije iz Östergötlanda (Švedska) te Regionalna razvojna agencija iz Pečuha (Mađarska). Upravni odjel za gospodarstvo, poduzetništvo i razvoj Grada

Šibenika je inicijator projekta s ulogom prijavitelja i partnera. Vrijednost projekta, koji će se provesti u Šibeniku, je 104.411,45 eura, od čega je 85 posto sredstava sufinancirano sredstvima EU. Ukupna vrijednost projekta je 1.564.320,00 eura.

Metoda razmjene iskustava između navedenih europskih regija zasniva se na preispitivanju postojećih alata upravljanja, europskih politika i najboljih praksi te uključuje i specifična istraživanja u djelokrugu regionalnih partnera, a glavni rezultat takvih aktivnosti je Lokalni akcijski plan održivog korištenja kulturne baštine u turizmu Grada Šibenika (LAP) koji predstavlja strateški dokument s jasno identificiranim ciljevima i s kojim se usmjerava javna rasprava i donošenje političkih odluka na lokalnoj razini (Grad Šibenik, 2018).

U okviru projekta, Sveučilište u Greenwichu je pripremio metodologiju, a Veleučilište u Šibeniku je provelo dva istraživanja čiji su rezultati prikazani u LAP-u. Početno je provedeno anketno istraživanje među tri skupine dionika turisti i posjetitelja povijesne jezgre grada Šibenika, lokalno stanovništvo grada Šibenika te mali i srednji poduzetnici (MSP) koji svoje aktivnosti provode u samoj šibenskoj jezgri, Naknadno su istražena iskustva iz područja tzv. pametnih gradova (engl. *smart cities*) koja se odnose na prezentaciju, promociju i upravljanje kulturnom baštinom kod partnerskih gradova.

### 3. Istraživanje dionika u turizmu gradske jezgre Šibenika

Anketno istraživanje među posjetiteljima, lokanim stanovništvom i malim i srednjim poduzetnicima (MSP) provedeno je u razdoblju kolovoz – rujna, 2019, metodom osobnog intervjua pri čemu su korištene posebne vrste upitnika za svaku skupinu ispitanika. Prikupljeno je ukupno po 464 pravilno ispunjena upitnika posebno u skupini posjetitelja i u skupini lokalnog stanovništva, te 72 upitnika u skupini MSP. Anketni upitnici konstruirani su od strane stručnjaka sa Sveučilišta u Greenwichu, te su jednoliki upitnici korišteni i u istraživanjima u ostalim partnerskim gradovima. Uz sociodemografska pitanja koja su uključena u sve tri vrste upitnika, upitnici pripremljeni za posjetitelje grada Šibenika sadržavali su pitanja vezana uz obilježja boravka i posjete gradu, izvore informiranja i ocjene važnosti 26 različitih faktora prilikom odabira destinacije. Upitnici pripremljeni za lokalno stanovništvo sadržavali su pitanja vezana uz obilježja i učestalost posjeta centra grada, te ocjene važnosti 24 različita faktora bitna za uspješnost grada, dok su upitnici za MSP sadržavali pitanja o obilježjima poslovanja i djelatnosti poduzeća i ocjene važnosti 28 različitih faktora vezanih uz poslovanje njihovog poduzeća. Većina faktora predložena je u upitnicima za sve tri skupine dionika što omogućuje usporedbu stavova posjetitelja, lokalnog stanovništva i SME. Dodatno, konstruirano je i nekoliko faktora koji nisu predloženi u sve tri vrste upitnika. Važnost pojedinih faktora ispitanici su ocjenjivali na skali 1 do 10, a rezultati ocjena važnosti faktora prikazani su u Tablici 1 gdje je posebno za svaku skupinu prikazan udio ocjena 9 i 10 u ukupnom broju svih ocjena pojedinog faktora unutar promatrane skupine dionika, pri čemu je oznakom x naznačeno kako faktor nije bio predložen određenoj skupini dionika.

Najčešće djelatnosti anketiranih MSP-a su ugostiteljska i trgovačka, ali u uzorku su uključeni i poduzetnici koji se bave osobnim uslužnim djelatnostima kao što su saloni za uljepšavanje, turističke agencije i poduzetnici koji se bave iznajmljivanjem motornih vozila i opreme za rekreaciju. Više od trećine MSP-a ima do 5 zaposlenika, a najveći broj njih je u vrijeme istraživanja u gradu poslovao između jedne i deset godina (njih 63%). Najčešći potrošači anketiranih MSP-a su posjetitelji grada Šibenika (47%) i lokalni potrošači (43%). Tri najvažnija faktora vezana uz poslovanje koja su MSP izdvojili su prijateljska nastrojenost lokalnog stanovništva, ukupna kvaliteta života u gradu Šibeniku, i troškovi života kako je prikazano u Tablici 1.

U skupini turista i posjetitelja grada Šibenika dominiraju visokoobrazovani posjetitelji, dobi između 25 i 44 godine. Posjetitelji su većinom u prvom posjetu gradu Šibeniku (63%) i to najčešće u pratnji obitelji ili prijatelja, a 43% ih je u jednodnevnom posjetu. 85% anketiranih posjetitelja rezerviralo je smještaj putem interneta, a najčešće se radi o privatnom smještaju (38%) ili hotelu (20%). Najvažniji izvori informacija posjetitelja bili su prijatelji i rodbina i društvene mreže. Prilikom donošenja odluka o posjeti gradu Šibeniku najvažniji motivi bili su povijest grada (53%), kultura (51%), uživanje u lokalnoj kuhinji (44%) i proučavanje i interakcija s lokalnim stanovništvom (31%). Zanimljivo je kako je više od 40% svih posjetitelja izdvojilo povijest i kulturu kao primarni motiv njihovog dolaska (od predloženih 12 različitih motiva). Četiri najvažnija faktora vezana uz odabir destinacije njihovog posjeta su lokalna baština i povijest, vrijeme te geografija područja grada i šireg područja. Udjeli važnosti svih ocijenjenih faktora prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Usporedba važnosti faktora za tri skupine dionika

Faktor	Posjetitelji	Stanovništvo	MSP
Lokalna baština i povijest	59	60	76
Vrijeme	59	x	58
Geografija šireg područja	54	46	52
Geografija ovog područja	53	45	62
Sigurnost i zaštićenost	52	56	74
Pristup ovom gradu	48	54	73
Vrijednost za novac	47	x	x
Prijateljska nastrojenost lokalnog stanovništva	47	52	88
Autentičnost iskustava koje se nude posjetiteljima	47	46	74
Informacije za posjetitelje	45	29	58
Parking	44	52	79
Mogućnost obilaženja i kretanja	44	55	65
Kvaliteta usluga koje se pružaju posjetiteljima	43	x	76
Kvaliteta turističkog smještaja	39	x	67
Lokalno poduzetništvo	38	42	65
Ukupna kvaliteta života u ovom gradu	34	67	86
Raznolikost turističkog smještaja	34	40	67
Vještine lokalne zajednice	31	36	62
Lokalna infrastruktura	30	44	61
Predanost ovoga grada zaštiti okoliša	29	48	65
Ponuda zabavnih sadržaja	29	54	62
Lokalna tehnološka infrastruktura	29	35	44
Očekivanja drugih turista i posjetitelja	27	x	x
Posebna događanja, konferencije i izložbe	25	41	55
Lokalni zakoni	23	x	x
Napredna ekonomija dijeljenja	23	30	52
Prilagodljivost lokalnog gospodarstva	x	36	51
Troškovi života u ovom gradu	x	67	85
Postojanje političke volje za donošenje unaprjeđenja u ovom gradu godinu za godinom	x	x	68
Lokalna vlast	x	44	62
Okruženost ljudima različitih karakteristika	x	26	38

Izvor: Autori



Lokalni stanovnici uključeni u uzorak izjavili su da centar grada posjećuju većinom svaki dan (56%) ili približno jednom tjedno (31%). U centar grada su većinom došli sami (47%) ili u pratnji prijatelja (32%), a planirana duljina boravka bila je najčešće između jednog i dva sata (30%) ili između 2 i 4 sata (28%). Najučestaliji motivi dolaska u centar grada bili su posjet ugostiteljskom objektu (56%), kupovina (33%), posjet prijateljima i rodbini (31%) i posao (28%). Primarni motiv dolaska ipak je bio posao (24%), a zatim po učestalosti slijedi posjet ugostiteljskom objektu (19%). Prilikom ocjene važnosti različitih faktora uspješnosti grada gledanih iz kuta stanovnika grada, kao tri najvažnija faktora izdvojena su ukupna kvaliteta života, troškovi života i lokalna baština i povijest. Rezultati ocjene svih faktora dani su u tablici 1.

## 4. Pregled intervencija partnerskih gradova

Razmjena iskustava s partnerskim gradovima nužan je element u procesu izrade LAP-a i ključan kriterij za samo sudjelovanje u Interreg programu. Budući je jedan od glavnih ciljeva projekta primjena inovativnih i pametnih pristupa korištenju i upravljanju baštinom, posebno su istražena iskustva partnerskih gradova kroz primjenu koncepta pametnih gradova. Navedeni primjeri dobrih praksi su naknadno uzeti u obzir tijekom definiranja ciljeva i aktivnosti LAP-a za grad Šibenik.

### 4.1. Grad Perugia (regija Umbria, Italija)

U gradu Perugia je implementiran projekt pametnog grada korištenjem tzv. *WiseTown* rješenja (Perugia, 2016). Radi se o modernom web sjedištu na kojem se građani mogu prijavljivati i podnositi različite projektne prijedloge, glasovati za postojeće prijedloge i pratiti stanje realizacije postojećih projekata. Na ovaj način su u direktnoj komunikaciji s građanima realizirani ili se provode slijedeći projekti:

- Mobilna aplikacija *Perugia.EXP (Grad bez suza)* s elektroničkim sustavom plaćanja općinskih pristojbi i upravljačkom platformom za izvješćivanje o gradnji
- Nadogradnja i unaprjeđenje bivšeg Turreno kino-kazališta
- Prošireni muzej povijesti grada Perugia (*Perugia.doc* mobilna aplikacija koja omogućava virtualnu šetnju kroz grad, uz popratnu priču o njegovim promjenama od podrijetla do suvremenosti)
- Svjetla umjetnika (poboljšanje spomenika posebnom rasvjetom) – osvijetljeno više desetaka spomenika i građevina na području gradske jezgre
- Intermodalni čvor Fontiveggea (javne garaže s poveznicama na javni prijevoz, dijeljene bicikala, pješačke staze, mobilna aplikacija)
- Pametna rasvjeta – daljinski upravljana LED rasvjeta s obnovljivim izvorima energije

Ostali gradovi iz regije Umbriase do sada usvojili određene smjernice za buduću realizaciju projekata iz područja pametnih gradova, kao npr. Terni (Terni, 2015) i Città di Castello (Citta di Castello, 2018).

### 4.2. Grad Vadstena (regija Östergötland, Švedska)

Grad Vadstena od 2002. godine provodi projekt uvođenja širokopojasne optičke mreže koja je u vlasništvu lokalne samouprave i dostupna na području grada i općine Vadstena (Vadstena, 2018). Na ovaj način je omogućeno širokopojasno povezivanje lokacija koje nisu profitabilne

davateljima telekomunikacijskih usluga zbog prostorne udaljenosti (npr. ruralna područja) ili postavljanje infrastrukture traži prevelike administrativne i provedbene troškove (prostori gradske jezgre i spomeničke baštine).

#### **4.3. Grad La Serena (regija Extremadura, Španjolska)**

La Serena je jedan od prvih gradova u Španjolskoj u kojem se provodi projekt pametnog grada pod nazivom *Villanueva de la Serena Smart City* (Villanueva de la Serena, 2018). U sklopu projekta su provedene slijedeće aktivnosti:

- Otvoreni portal za podatke OpenData koji građanima, korisnicima i tvrtkama nudi informacije od javnog interesa kroz pristup različitim skupovima podataka oblikovanim prema smjernicama nacionalnog standarda za interoperabilnost (Kraljevina Španjolska, 2018). Sve dostupne informacije se mogu ponovno koristiti za različite namjene. Osim toga, ovaj portal pomaže i promiče politiku administrativne transparentnosti grada.
- Infrastruktura prostornih podataka IDE koja omogućuje razmjenu informacija i znanja s ciljem poboljšane komunikacije i komunalnog upravljanja vezano uz prikupljanje, održavanje, pregled i ažuriranje geografskih informacija o gradu. Omogućuje pohranu i obradu, korištenje, pristup, prezentiranje i distribuciju prostornih podataka koji ispunjavaju kriterije interoperabilnosti (Kraljevina Španjolska, 2018).
- Web i mobilna aplikacija Smart Parking s kojom građani i posjetitelji mogu u realnom vremenu dobiti informacije o dostupnosti i cijenama parkiranja, prosječnom vremenu dolaska itd.
- Gradska mobilna aplikacija App Villanueva de la Serena koja je namijenjena distribuciji relevantnih informacija o gradu svim njegovim stanovnicima i potencijalnim posjetiteljima. Kroz aplikaciju se mogu čitati najnovije vijest, pregledavati gradske obavijesti ili informacije o različitim događanjima i festivalima u realnom vremenu putem tzv. push obavijesti. Građani također mogu slati poruke, pitanja i pritužbe u vezi komunalnih problema te primati informacije o statusu rješavanja njihovog predmeta ili prijavljenog problema

#### **4.4. Grad Suceava (regija sjeveroistočna Rumunjska, Rumunjska)**

Grad Suceava je u sklopu EU projekta *Grow Smarter* (financiran iz Horizon 2020 programa) izradio plan intervencija u području pametnih gradova pod nazivom *Smart Solutions* (Grad Suceava, 2018), a koje uključuju tri područja djelovanja: energetska učinkovitost, infrastruktura i urbana mobilnost. Iz navedenog plana mogu se izdvojiti slijedeće aktivnosti: korištenje gradske rasvjete kao nosive infrastrukture za različite pametne senzore i bežičnu mrežu, upravljanje prometom tako da se osigura lakša dostava, poticanje korištenja električnih vozila u centru grada (punjači, parking). Posebno je zanimljiva aktivnost koju je proveo grad Bacău u sklopu EU projekta pod nazivom *Push&Pull* (Grad Bacău, 2018), koji je financiran iz Intelligent Energy Europe (IEE) programa. Tijekom provedbe projekta, proširene su područja naplate i znatno povećane cijene parkinga, a sav dodatni prihod je preusmjeren na izgradnju biciklističkih staza i potporu određenim skupinama stanovništva (učenici i studenti su dobili pravo na besplatan javni prijevoz).

#### **4.5. Grad Pečuh (regija južno Podunavlje, Mađarska)**

Grad Pečuh dobio je UNESCO-ovu nagradu *Global Learning City Award* za 2017. godinu, a koja je dodijeljena za slijedeće aktivnosti:

- Pametna aplikacija za virtualnu šetnju gradom koja pomoću interaktivnih fotografija od 360 stupnjeva omogućava pregled atraktivnih turističkih cjelina Pečuha (Grad Pečuh, 2018).

- Web sjedište za informiranje poduzetnika, građana, turista (Grad Pečuh, 2012)

## 5. Lokalni akcijski plan održivog korištenja kulturne baštine

Na temelju prethodno provedene analize stanja, analize strateškog usmjerenja grada Šibenika, analize primjera gradova partnera te uključivanja lokalnih dionika, predložena su tri cilja provedbe LAP-a (Grad Šibenik, 2018) na području grada Šibenika:

- **Cilj 1: Razvoj inovativnog kulturnog turizma** sa svrhom identificiranja ključnih i ostalih elemenata ponude kulturnog turizma grada Šibenika unutar povijesne jezgre, njihovog evoluiranja i stvaranja integriranog modela jedinstvenog i inovativnog kulturnog turizma
- **Cilj 2: Obnova povijesne jezgre** sa svrhom fizičke obnove povijesne jezgre, u prvom redu pročelja i vanjske stolarije te planiranja izmještanja vidljivih komunalnih instalacija pod zemlju
- **Cilj 3: Funkcionalna revitalizacija povijesne jezgre** koja predstavlja reakciju na negativne trendove gubitka stanovništva i polaganog nestajanja sa stanovanjem povezanih obrta, trgovina i drugih gradskih servisa u korist sezonski otvorenih ugostiteljskih objekata i suvenirnica namijenjenih turistima.

Za potrebe ostvarenja navedenih ciljeva osmišljene su projektne aktivnosti s izvorima financiranja i prikazane u tablici 2. Sve navedene aktivnosti će se izvršiti do kraja trajanja projekta (siječanj 2021. godine).

S ciljem uspješne provedbe predviđenih aktivnosti dodatno su analizirani potencijalni rizici koji mogu utjecati na njihovu realizaciju, odnosno utjecati na neostvarenje ciljeva definiranih LAP-om. Ukupno je identificirano šesnaest rizika provedbe predviđenih aktivnosti koji su klasificirani kao: vanjski rizici (rizici od vanjskih dobavljača i davatelja usluga, saveza, vanjskog tržišta, političkih, društvenih, kulturnih i okolišnih čimbenika), rizici dionika (nedostatak potpore projektu, neuspjeh menadžmenta, organizacijska struktura), regulatorni rizici (nepoštivanje pravila i propisa), rizici provedbe projekta (rizici koji proizlaze zbog nedostatka resursa, slabo upravljanog opsega projekta, neodgovornosti menadžmenta) i pravni rizici (rizici nepoštivanja primjenjivih zakona, etičkih standarda).

U procjeni utjecaja i vjerojatnosti pojave pojedinog rizika primijenjeno je ocjenjivanje od 1-5 (veća ocjena znači veći utjecaj ili vjerojatnost pojave). Primjer vrednovanja jednog od rizika provedbe, s planom i odgovornim osobama za upravljanje je prikazan u tablici 3.

Kako bi se praćenje i evaluacija LAP-a izvršila uspješno, posebno su definirani pokazatelji provedbe i prikazani su u tablici 4. Praćenje provedbe grad Šibenik obavlja kontinuirano tijekom trajanja projekta, a o rezultatima provedbe najmanje jednom godišnje izvještava uključene dionike.

Tablica 2: Projektne aktivnosti Lokalnog akcijskog plana

Cilj	Aktivnost	Izvor financiranja	Procijenjena vrijednost provedbe [HRK]
Razvoj inovativnog kulturnog turizma	Osmišljavanje smislene turističke cjeline - kulturni turizam povijesne jezgre	Grad Šibenik, Proračun TZ grada Šibenika, EU projekt Revitalizacija područja tvrđave sv. Ivana	15.000,00
	Razvoj inovativnog sistema signalizacije u turizmu		35.000,00
Obnova povijesne jezgre	Uspostava koordinacijskog tijela zaduženog za izvedbu podzemne (komunalne) infrastrukture na prostoru jezgre	Grad Šibenik (koordinacija i projektna dokumentacija), HEP d.d., Vodovod i odvodnja d.o.o., TK operateri (HT d.d.)	250.000,00
	Program poticaja stalnom stanovništvu za obnovu pročelja i vanjske stolarije	Grad Šibenik	450.000,00
Funkcionalna revitalizacija povijesne jezgre	Razrada gradskih administrativnih mjera za poticanje funkcionalne revitalizacije jezgre	Grad Šibenik	5.000,00
	Jačanje komunikacije s rezidencijalnim stanovništvom i malim i srednjim poduzetnicima	Grad Šibenik, Ministarstvo kulture RH	15.000,00

Izvor: Autori prema LAP-u (Grad Šibenik, 2019)

Tablica 3: Primjer vrednovanja rizika provedbe projekta

#	Klasifikacija rizika	Opis rizika	Učinak	Vjerojatnost	Ocjena rizika	Plan upravljanja	Odgovorna osoba	Datum
					(Učinak x Vjerojatnost)			
	Eksterni	Nespremnost lokalnog stanovništva na promjene	4	4	16	Informiranje i edukacija lokalnog stanovništva - Grad Šibenik	Pročelnik Upravnog odjela za komunalne djelatnosti Grada Šibenika	1.1.2019

Izvor: LAP (Grad Šibenik, 2019)

Tablica 4: Pokazatelji provedbe za projektne aktivnosti Lokalnog akcijskog plana

Aktivnosti	Pokazatelj	Ciljanje vrijednosti
1.1. Osmišljavanje smislene turističke cjeline - kulturni turizam povijesne jezgre	Minimalno jedna vođena tura za tri predviđena turistička proizvoda (dokazi: fotografije, ponuda agencije ili objava u medijima)	3
1.2. Razvoj inovativnog sistema signalizacije u turizmu	Dizajnirana knjiga grafičkih standarda objavljena na web stranicama grada	1
	Izrađena karta lokacija objavljena na web stranicama grada	1
	Razvijen sustav inovativne signalizacije kroz koji su uključeni digitalni mediji (google maps ili društvene mreže)	1
2.1. Uspostava koordinacijskog tijela zaduženog za izvedbu podzemne (komunalne) infrastrukture na prostoru jezgre	Osnovano koordinacijsko tijelo (dokaz: zapisnik, potpisna lista)	1
2.2. Program poticaja stalnom stanovništvu za obnovu pročelja i vanjske stolarije	Objavljen i proveden natječaj za obnovu pročelja ili vanjske stolarije na web stranicama grada	1
	Održana konferencija za novinare	1
	Izrađeno izvješće o provedenom natječaju	1
3.1. Razrada gradskih administrativnih mjera za poticanje funkcionalne revitalizacije jezgre	Izmjena Pravilnika o postavljanju oznaka, uređaja i urbane opreme objavljena u Službenom glasniku Grada Šibenika	1
	Donošenje Pravilnika o korištenju javnih površina (objava u Službenom glasniku Grada Šibenika)	1
3.2. Jačanje komunikacije s rezidencijalnim stanovništvom i malim i srednjim poduzetnicima	Broj tiskanih ili broj preuzetih tematskih brošura o ispravnom održavanju, obnovi i korištenju zgrada ili elemenata zgrada u jezgri s web stranica grada Šibenika	1000

Izvor: LAP (Grad Šibenik, 2019)

## 6. Zaključak

Razmjena iskustava s partnerskim gradovima nužan je element u procesu izrade lokalnih akcijskih planova održivog korištenja kulturne baštine u turizmu. Europski i hrvatski strateški okvir prepoznaju važnost kulturne baštine, a projekt SHARE prati takve smjernice kroz razmjenu dobre prakse između uključenih europskih regija s naglaskom na inovativne metode očuvanja kulturne baštine. S obzirom da provedeno istraživanje dokazuje kako je primarni motiv dolaska posjetitelja povijest i kultura, a lokalno stanovništvo i poduzetništvo prepoznaju lokalnu baštinu i povijest kao najvažnije faktore uspješnosti grada, vjerujemo kako su ovakvi projekti od iznimne važnosti ne samo za razvoj kulturne baštine u turizmu već i za održivi razvoj turizma u gradu Šibeniku.

## L I T E R A T U R A

1. Državni zavod za statistiku DZS (2015), *Priopćenje – Dolasci i noćenja turista u 2014.*, Preuzeto sa: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/04-03-02\\_01\\_2015.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-02_01_2015.htm)
2. Državni zavod za statistiku DZS (2019), *Priopćenje – Dolasci i noćenja turista u 2018.*, Preuzeto sa: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/04-03-02\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-02_01_2018.htm)
3. Eur-Lex Pristup zakonodavstvu Europske unije (2016), *Ugovor o Europskoj uniji* (pročišćena inačica iz 2016.), Preuzeto sa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:12016M003>
4. Europska komisija (2017), *Mapping of Cultural Heritage action in European Union policies, programmes and activities*, Preuzeto sa: [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/2014-heritage-mapping\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/2014-heritage-mapping_en.pdf)
5. Europski parlament (2017), *Odluka (EU) 2017/864 Europskog parlamenta i vijeća o Europskoj godini kulturne baštine* (2018.), Preuzeto sa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:32017D0864>
6. Grad Bacău (2018), *Push&Pull*, Preuzeto sa: <http://push-pull-parking.eu/index.php?id=11#4>
7. Grad Citta di Castello (2017), *Smart City*, Preuzeto sa: [http://www.cdcnet.net/index.php?azione=cercatag&id\\_tag=258](http://www.cdcnet.net/index.php?azione=cercatag&id_tag=258)
8. Grad Pečuh (2012), *Irany Pecs*, Preuzeto sa: <http://www.iranypecs.hu/en/index.html>
9. Grad Pečuh (2018), *3 D Tour*, Preuzeto sa: <http://www.iranypecs.hu/en/info/3d-tour/3d-tour.html>
10. Grad Perugia (2016), *WiseTown-Perugia.ZIP*, Preuzeto sa: <http://agenda.comune.perugia.it/#!/list>
11. Grad Suceava (2018), *Grow Smarter – Smart Solutions*, Preuzeto sa: <http://www.grow-smarter.eu/lighthouse-cities/follower-cities/suceava>
12. Grad Šibenik (2014), *Master plan održive urbane mobilnosti Grada Šibenika*, Preuzeto sa: [www.sibenik.hr/preuzmi/7134](http://www.sibenik.hr/preuzmi/7134)
13. Grad Šibenik (2014), *Urbani razvojni plan*, Preuzeto sa: <http://www.sibenik.hr/preuzmi/4204>
14. Grad Šibenik (2018), *Lokalni akcijski plan održivog korištenja kulturne baštine u turizmu grada Šibenika*
15. Grad Terni (2015), *Terni Smart-City project*, Preuzeto sa: [http://www.asmtneri.it/wp-content/uploads/2015/03/smartcity-ENG\\_trasl.pdf](http://www.asmtneri.it/wp-content/uploads/2015/03/smartcity-ENG_trasl.pdf)
16. Grad Vadstena (2017), *Bredband*, Preuzeto sa: <https://www.vadstena.se//Startsida/Bygga-och-bo/Bredband>
17. Interreg Europe (2017), *Sustainable approach to cultural Heritage for the urban Areas Requalification in Europe*, Preuzeto sa: <https://www.interregeurope.eu/share>
18. Kraljevina Španjolska (2018), *Nacionalni standardi za interoperabilnost*, dostupno na poveznici: [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/pae\\_Estrategias/pae\\_Interoperabilidad\\_Inicio/pae\\_Normas\\_tecnicas\\_de\\_interoperabilidad.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/pae_Interoperabilidad_Inicio/pae_Normas_tecnicas_de_interoperabilidad.html)
19. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, *Strateški plan Ministarstva kulture 2019.-2021.*, Preuzeto sa: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=19856>
20. Šibensko-kninska županija (2017), *Master plan turizma Šibensko-kninske županije do 2020. godine*, Preuzeto sa: <http://www.rra-sibenik.hr/upload/stranice/2015/12/2015-12-21/57/masterplanturizmaibenskogninskeupanije.pdf>

21. Turistička zajednica grada Šibenika, Institut za turizam (2015), *Strategiju razvoja inovativnog turizma grada Šibenika*, Preuzeto sa: <http://www.sibenik.hr/preuzmi/5282>
22. Villanueva de la Serena (2018), *App Villanueva de la Serena*, dostupno na poveznici: <https://itunes.apple.com/cy/app/app-villanueva-de-la-serena/id1189512773?mt=8>
23. Villanueva de la Serena (2018), *IDE*, dostupno na poveznici: <http://ide.villanuevadelaserena.es>
24. Villanueva de la Serena (2018), *Open Data*, dostupno na poveznici: <http://opendata.villanuevadelaserena.es>
25. Villanueva de la Serena (2018), *Smart parking*, dostupno na poveznici: <http://opendata.villanuevadelaserena.es/node-101-apps>
26. Villanueva de la Serena (2018), *Villanueva de la Serena Smart City*, Preuzeto sa: <http://villanuevadelaserena.es/concejalias/innovacion-tecnologica/item/smartcity.html>

### Summary

#### **SUSTAINABLE AND SMART USE OF CULTURAL HERITAGE IN TOURISM IN THE CITY OF ŠIBENIK – THE RESULTS OF THE SHARE PROJECT IMPLEMENTATION**

*Cultural heritage is the foundation of European and Croatian identity and as the main catalyst for social inclusion is closely linked to a range of other sectors and EU policies. However, the constant development of tourist offer and visitor pressure introduces new challenges for all stakeholders involved in the protection of cultural heritage. It is well known that methods relying on experience exchange between urban environments can enhance existing procedures and policies for the protection of cultural heritage. The aim of this paper is to present important experiences and main results of the implementation of the SHARE project, which was launched from the European Regional Development Fund and applied methodology with the special purpose of recognizing sustainable and smart approaches to both, heritage usage and heritage management. The paper comprises basic results from a field survey conducted in Šibenik comprising three stakeholder groups: local residents, owners/managers of small businesses and visitors. Moreover, the Local action plan for sustainable use of cultural heritage in tourism in the City of Šibenik is described as the main result of the project implementation, as well as the future initiator of public hearings and political decisions related to the protection of cultural heritage in tourism.*

**Keywords:** *cultural heritage, sustainability, local action plan, SHARE*





# Upravljanje rizicima inovacija

Ana Vukičević<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (ana\_u@vus.hr)

UDK 005.33

Inovacija postaje nužnost te su interne inovacije bitne za napredak poduzeća. Inovacijski proces počinje prvenstveno uviđanja problema kojeg želimo riješiti odnosno ponuditi rješenja prije svih. Potrebno je analizirati tržišta inovacija što se odnosi na shvaćanje onog što kupac želi. Svaka inovacija sa sobom donosi želi. Svaka inovacija sa sobom donosi određenu vrstu rizika. Rizik postaje dio menadžerskih aktivnosti zbog promjenjivog tržišta. Rizik ne možemo u potpunosti ukloniti ali možemo pronaći mehanizam i rješenja kako bi rizik minimizirali.

Ključne riječi: *inovativnost, upravljanje inovacijama, rizik, inovacija*

## 1. Uvod

Posljednjih nekoliko godina pojam inovacija i upravljanje inovacijama postali su neiscrpna tema mnogih autora i stručnjaka. Upravljanje inovacijama za modernu organizaciju koja uči i koja je uvijek spremna na promjene predstavlja organizacijsku i resursnu snagu te jedan od najmoćnijih alata u organizacijskom poslovanju. Inovacije ne predstavljaju više organizacijsku snagu samo velikih i uspješnih organizacija već predstavljaju nužnost u poslovanju u turbulentnim vremenima. Menadžment rizika ujedno postaje jedna od funkcija menadžmenta bez koje je nemoguće zamisliti organizacijsko poslovanje. Inovacije se ujedno smatraju i jednim od alata za upravljanje rizicima. Zbog velikih i nezaustavljivih te često i nepredvidljivih promjena koje se dešavaju na mikro i makro razini te na međunarodnoj razini, upravljanje inovacijama dobiva sve veći značaj. U 21. stoljeću nositelji promjena su inovacijska poduzeća; poduzeća koja mogu odgovoriti na tehnološke i tržišne promjene. Organizacije koje potiču ulaganje u inovacije grade čvrste temelje za konkurentsku prednost organizacije.

Predmet i problem istraživanja ovog rada je na upravljanju rizicima inovacija odnosno istražiti rješenja koja se nude organizacijama za stvaranje uvjeta za proces inoviranja te uključivanje svih zaposlenika u sam proces. U radu će se pokušati objasniti zbog čega se određene organizacije odlučuju za inovacijsku aktivnost.

Cilj rada je definirati rizike inovacijskih aktivnosti te na koji način ih minimizirati te da li je rizik inovacija moguće u potpunosti ukloniti budući da se za sam rizik koji se veže uz organizacijsko poslovanje stavlja naglasak na predviđanje i minimiziranje te na činjenicu da rizik ne možemo nikada u potpunosti ukloniti već odabranim mehanizmima odgovoriti na njega te smanjiti njegovo djelovanje.

## 2. Definicija i značajke inovacije

Različiti autori i priručnici na različit način definiraju pojam inovacija. Međutim, široko je prihvaćena definicija po kojoj inovacije predstavljaju provedbu novog ili znatno unaprijeđenog

proizvoda (robe ili usluge) ili procesa, nove marketinške metode ili nove organizacijske metode u poslovnoj praksi, radnoj organizaciji ili u vanjskim odnosima. Inovacije mogu biti promatrane kao znanstvene, tehnološke, financijske i komercijalne aktivnosti koje donose tehnološki unaprijeđene ili nove proizvode i usluge. Implementacijom novih tehnologija, zapošljavanjem novih stručnjaka i znanstvenika te unapređenjem u organizacijskom ili proizvodnom smislu utječe se na povećanje učinkovitosti poduzeća. Inovacije ostvaruju neke od ciljeva poput diferencijacije poduzeća u odnosu na konkurenciju zbog plasmana novih proizvoda, procesa, troškova i organizacijskih unapređenja. Inovacije se mogu definirati kao savladani proizvodni procesi i primjena unaprijeđenog dizajna proizvoda koji istovremeno predstavljaju novost za poduzeća. Valja dakako ukazati na sličnosti i razlike između inovacija i njihovih imitacija. Glavna poveznica između inovacija i imitacija jest njihov pozitivan utjecaj na gospodarski rast. Glavne razlike u nastanku inovacije i imitacije ogledaju se u visini njihovih troškova, vremenu i stupnju nesigurnosti poduzeća prilikom donošenja odluka. Potrebno je istaknuti kako inovacija može biti promatrana kao novi proizvod. Novi proizvod je novitet na tržištu koji se obično dijeli na novi proizvod na regionalnom tržištu ili radikalno novi proizvod koji je novitet na svjetskoj razini (Galović, 2016, 21).

Inovacija često biva zamijenjena s invencijom, međutim između ta dva pojma postoji bitna razlika. Invencija je samo prvi korak dugog procesa koji vodi do rasprostranjivanja i učinkovite uporabe dobre ideje, te kako bi postala inovacija, invencija se mora konvertirati u proizvod ili uslugu koje potrošači žele. Inovacija podrazumijeva oboje, invenciju i komercijalizaciju ili drugim riječima uspješnu konceptualizaciju i plasman novih proizvoda i usluga na tržište. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava - Inovativnost, u slučaju usvajanja postojećih tehnologija ili proizvoda, može biti nova za poduzeće ili nova za tržište (Galović, 2016, 21).

## 2.2 Vrste inovacija

U današnjim uvjetima dinamičnog, nesigurnog okruženja poslovanje se odvija pod utjecajem visokog stupnja promjena. U takvom okruženju inovacije postaju preduvjet opstanka, ali i poslovnog uspjeha. Mnogo je razloga zbog kojih su inovacije postale jedna od najvažnijih tema u poslovnim sustavima širom svijeta, vezane za sve segmente poslovanja tvrtke. Da bi tvrtka opstala, treba težiti da maksimizira inovacije. Postoje tvrtke s malim brojem inovacija i one kod kojih se promjene zbivaju u kraćim razdobljima. S godinama se tipologija inovacija povećala kao pokušaj detaljnijeg objašnjenja pojma, ali razlike i granice do danas nisu točno definirane. U dokumentima OECD-a, Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. *Organization for Economic Co-operation and Development*) i Eurostata (2005), s obzirom na stupanj „novog” proizvoda, poslovanja ili procesa inovacije se dijele na (Šogar, 2018, 58-59):

- 1) radikalnu inovaciju (engl. *Radical Innovation*) – potpuno novi proizvod, proizvodni proces ili način poslovanja gospodarskog subjekta, kojim će poslovni subjekt imati bitan utjecaj na tržište i na ekonomsku aktivnost na tom tržištu – potpuno novo u svijetu inovacija – nikada prije viđeno;
- 2) inkrementalnu inovaciju (engl. *Incremental Innovation*) – poboljšavanje već postojećih proizvoda, proizvodnih procesa ili načina poslovanja unutar pojedinoga gospodarskog subjekta.

Postoje različite vrste inovacija, koje sve više utječu na tvrtke kao što su inkrementalne i radikalne te pitanje kvalitete proizvoda mora biti ugrađeno u bilo koju od tih vrsta čime opći koncept strateških i inovacijskih ciljeva ima posljedice za organizaciju inovacijskih procesa (Lee, 2015). Iz tipologije inovacija koju navodi Gaynor može se izdvojiti systemska inovacija koja uključuje integraciju aktivnosti iz mnoštva disciplina, funkcija i organizacija. Primjeri uključuju

provedbu komunikacijskih mreža, satelita. Takve inovacije uzrokovale su društvene poteškoće, ali i prilike (Gaynor, 2009, 17). Jednako tako, razlikuju se tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije teže postizanju poboljšanih ili kompletno novih proizvoda, usluga i procesa. Administrativne inovacije odnose se na organizacijsku strukturu i administrativne procese i ne utječu nužno na tehničke inovacije (Afuah, 2003) (Šogar, 2018, 58-59).

Menadžerske/organizacijske inovacije obuhvaćaju implementaciju novih menadžerskih praksa, procesa i struktura koje predstavljaju značajno odstupanje od postojećih praksi i normi (Birkinshaw i Mol, 2006). Isto tako, inovacija menadžmenta može se promatrati kao značajan odmak od tradicionalnih menadžerskih principa, procesa i prakse ili napuštanje uobičajenih organizacijskih oblika koji bitno mijenjaju način funkcioniranja menadžmenta (Hamel, 2006) Proizvodne inovacije mogu biti potpuno novi proizvodi koje zadovoljavaju temeljne nove funkcije. S druge strane, mogu zadovoljiti iste osnovne funkcije kao postojeći proizvodi, ali ostvariti bolje performanse uz iste ili niže troškove. Poboljšanje kvalitete može doći kroz primjenu novih komponenti, materijala ili razvojem složenijih proizvoda koji se sastoji od brojnih integriranih tehničkih podsustava (Baldwin i Hanel, 2015). Nadalje, inovacije procesa također mogu poprimiti različite oblike: uključivati potpuno nove proizvodne procese koji se temelje na novoj tehnologiji u proizvodnji ili promjenama u organizaciji proizvodnog procesa, a mogu uključivati i automatizirane proizvodne linije (Baldwin i Hanel, 2015). (Šogar, 2018, 58-59)

### 3. Pojam i značenje rizika

Kada govorimo o poslovnom svijetu uzroci rizika su različiti i mnogobrojni, npr. konkurentnost tržišta, recesije, globalizacija, financijski utjecaji kao i sam čovjek. Kako je rizik i stohastička (slučajna) pojava, rizični događaji imaju veličinu pojave i vjerojatnoću pojave na nekom području u određenom vremenskom razdoblju. U literaturi rizik je vrlo često različito definiran. U poslovnoj ekonomiji najčešće je definiran u užem i širem smislu. Što se tiče užeg smisla definiran je prema tradicionalnom shvaćanju kao opasnost od gubitka ili štete. U širem smislu rizik predstavlja mogućnost pojave drugačijeg ishoda od onog koji se očekivao bio bolji ili gori. Također, rizik je mjera mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja (Novak, 2000, 35).

#### 3.1. Vrste organizacijskih rizika

U poslovnom sustavu postoje specifičnosti rizika, pa je jedna od podjela poslovnih rizika: (Deželjin, 2002, 3-4)

- **strateški** - najčešće vezano uz strategiju poduzeća, ali i osobnu, mogu imati teške posljedice, kao npr. propast poduzeća ili osobni bankrot,
- **poslovno – financijski** – oni koji utječu na posao i financije (kao npr. tržišni i kreditni
- **programsko – projektni** – slaba definiranost (svrhe, opsega posla, termina, troškova)
- **operativni** – greške upravljanja, računalna greška, ljudska greška, greška u procesu.
- **tehnički** – novi proizvodi, nove tehnologije, greška u konstrukciji, materijal,
- **vanjski** – politički, lokalna zajednica, utjecaj dioničara,
- **zaštita okoliša** – dozvole, promjena uvjeta okoline, nedostatak stručnjaka po nekom pitanju zaštite okoliša, lokalna zajednica,
- **organizacijski** – gubitak značajnog osoblja, dodatne potrebe osoblja, čekanje odobrenja, nedostatak vremena za kvalitetno planiranje, promjena prioriteta, nerazumljivost (procedure, odgovornosti).

## 4. Upravljanje inovacijama

Različiti autori dali su svoje poimanje upravljanja inovacijama no svi se slažu da je upravljanje inovacijama proces koji se stvaraju uvjeti u samoj organizaciji za rješavanje problema i ponudu rješenja za izazove u poslovanju unutar neizvjesnim i turbulentnim vremenima.

Prema Prester proces za sva poduzeća uključuje slijedeće (Prester, 2010, 31)

- **Traženje** – pretraživanje unutarnje i vanjske okoline za signalima koji bi pomogli da se dođe do ideje za inovaciju, ali jednako tako i za sagledavanje prijetnji iz okoline.
- **Odabiranje** – odabiranje onih signala, na strateškoj razini, za koje se smatra da će imati najveći utjecaj.
- **Implementiranje** – prevođenje potencijalnih signala pokretača u nešto novo i lansiranje toga na interno ili eksterno tržište.
- **Prikupljanje resursa, posebice u obliku znanja**, kako bi se omogućila inovacija. Tu se prvenstveno misli na znanja odjela I&R, na istraživanja tržišta, prikupljanje znanja putem tehnoloških transfera, strateškim alijansama, kupnjom malih poduzetnika s novim proizvodom i sl.
- **Izvođenje projekta i upravljanje projektom u uvjetima neizvjesnosti** što zahtijeva donošenje velike količine brzih odluka zbog novih problema generiranih neizvjesnošću.
- **Podržavanje projekta u dugoročnom roku, revidiranje originalne ideje i mijenjanje ideje, tj. reinovacija.**
- **Učenje** – poduzeća moraju (iako to često zaboravljaju) iskoristiti priliku za učenje putem prolaženja svih faza kako napreduju u ciklusu inoviranja da bi izgradila bazu znanja i kako bi unaprijedila uopće proces menadžmenta takvih inovacijskih projekata.

Gore navedene faze nisu obvezujuće i brojne su varijacije na koje poduzeće može upravljati svojim inovacijama. Mnogo ovisi o tome koja je polazišna točka, npr. velika poduzeća već imaju uhodane odjele I&R-a, dok će u manjim inovativni proces biti gotovo neformalan

(Prester, 2010, 31)

Neka poduzeća čija je implementacija inovacija uspjela, koriste sustav "6P" koji mora biti dobro osmišljen da bi se inovacija uspješno izvršila i implementirala. Sastoji se od (Bruce & Birchall 2012, 9)

- Planiranja (Planning)
- Cjevovoda (Pipeline)
- Proces (Process)
- Platforme (Platform)
- Ljudi (People)
- Učinak (Performance)

Sustav započinje fazom planiranja koji podrazumijeva da proces implementacije inovacija treba početi sa strategijom. Najprije bi trebalo skenirati i pretraživati unutarnju i vanjsku okolinu kako bi se prikupili i obradili podaci o potencijalnim inovacijama.

Slijedeći korak, cjevovod se očitava u činjenici da se ideja mora stvoriti, organizirati, pregledati, imati važnost i upravljati njome. Cjevovod mora biti dobro strukturiran kako bi se uopće moglo doći do ideje, u suprotnom, poduzeće bi moglo stvoriti pogrešne ideje i slijediti ih. Time se može ozbiljno narušiti poslovanje poduzeća, ponajprije zbog činjenice što to sve košta, a čak i vrlo bogata poduzeća ne mogu dodijeliti resurse svim mogućnostima.

Proces je korak gdje se kreativne ideje upravljaju kroz samu implementaciju. Pod tim se podrazumijeva obavljanje svih aktivnosti koje uključuju procjenu izvodljivosti ideje, kreiranje poslovnog slučaja, razvoj i testiranje. Ovaj korak se često zove i projektni menadžment u drugim organizacijskim odjelima.

Platforma se odnosi na web baziranom softveru koji prati ideju kroz cijeli proces nastajanja i implementacije. Sustav daje preglednost, kontrolu i pouzdanje nad cijelim inovacijskim portfoliom.

Upravljanje učincima je kritični faktor uspjeha za integriranje i predstavljanje inovacije. To se odnosi na definiranje ključnih indikatora performansi inovacija i praćenje vremenske linije cijelog procesa. U ovoj fazi razmatraju se prethodnih pet faza i revidira uspjeh i neuspjeh da bi se iz toga izvukle pouke kako bolje upravljati procesom za ubuduće.

Tehnološki napredak ima presudnu ulogu u poduzećima modernih gospodarstava i utječe na gospodarski razvoj i rast poduzeća određenih sektora. Tehnološki napredak može se smatrati ključnim čimbenikom za povećanje razine konkurentnosti poduzeća, kako na nacionalnom, tako i na inozemnom tržištu, a istraživanje i razvoj poduzeća nedvojbeno predstavlja preduvjet tehnološkog napretka. (Galović, 2016, 10-11).

Postavlja se pitanje što potiče poduzeća da se uključe u istraživačko-razvojnu aktivnost? Što poduzeća čine kako bi ostvarila tehnološki napredak i postala konkurentna na tržištu? Što utječe na promjenu tehnološke razine poduzeća? Jedan od odgovora može se pronaći u tvrdnji kako je tehnološka promjena prouzročena promjenama u potražnji tržišta ili u proizvodnji bazičnog znanja. Prije svega, potrebno je istaknuti mišljenje poznatog ekonomista Josepha Schumpetera koji tvrdi kako su inovativne tehnologije jedan od glavnih pokretača ekonomske aktivnosti. Riječ je o "Technology push" i "Market pull" modelima inovacija. Modeli su prikazani u nastavku. "Technology push" pristup uključuje nove, unaprijeđene, inovativne proizvode i procese, koji predstavljaju jedan od ključnih pokretača ekonomskog razvoja (ili razvoja poduzeća). Glavni argument "Technology push" pristupa ogleda se u činjenici da napredak u bazičnim znanstvenim istraživanjima zapravo usmjerava tijek kretanja inovativnih aktivnosti. Štoviše, ističu se inovacije proizvoda koje imaju ključno mjesto u stvaranju novih tržišta. "Technology push" pristup temelji se na pozitivnom utjecaju između IR aktivnosti i inovacija, kao i na postojanju uzročno-posljedične veze između IR intenziteta i tehnološke promjene. S druge strane, "Market pull" pristup definira inovacije kao posljedicu utjecaja potražnje tržišta. "Market pull" pristup ukazuje na problemsko pitanje: je li tehnološka promjena rezultat tržišne potražnje ili pak istraživačko razvojnih aktivnosti? Veliki broj istraživanja ukazuje na pozitivan utjecaj veličine tržišta na inovativnu aktivnost poduzeća, ali i na činjenicu da je rast ekonomskog outputa dugoročno potaknut rastom ulaganja u IR aktivnosti i inovacije. (Galović, 2016, 10-11).

#### **4.1 Inovacijske strategije**

*Tko riskira – profitira* – stara je, ali trajno važeća poslovica. Rizik je sastavni dio svakog posla, strategijski je ukalkuliran. Tko nije spreman na rizik, male su šanse da će ostvariti neki zamjetniji rezultat.

U Tablici 1. prikazane su glavne strateške prednosti koje proizlaze iz inoviranja. Ponuditi nešto novo u rekordnom vremenskom roku, netko što nitko drugi ne može ponuditi omogućuje rast ugleda organizacije te povećava tržišni udio organizacije prilikom plasiranja novih proizvoda. Ukoliko se osigura snažna platforma razvoja organizacijska ponuda predstavlja osnovu na temelju koje je moguće dodatno graditi inačice i generacije....

Za razumijevanje tržišta inovacije važnija su kvalitativna istraživanja (pojedinačni razgovori s potencijalnim kupcima, promatranje ponašanja kupca, rasprave kroz fokus grupe) koja daju uvid u okolnosti potrošnje, od kvantitativnih istraživanja koja daju statističke podatke o potrošnji, potrošačima i njihovim stajalištima. Kod analiza tržišta za inovacije samo je jedna činjenica sigurna i točna: sva istraživanja i zaključci rezultat su pretpostavke koje su osnova za pojedine zaključke. Štoviše, vrlo je važno aktivno tražiti pogreške i kontinuirano redefinirati pretpostavke

i na njima temeljene zaključke. Štoviše, vrlo je važno aktivno tražiti pogreške i kontinuirano re-definirati pretpostavke i na njima temeljne značajke. Što je inovacija veća odnosno drukčija ili radikalnije od postojećih rješenja na tržištu, to je greška izvjesnija i pretpostavke važnije (Golob, 2009, 7)

Tablica 1. Strateške prednosti koje proizlaze iz inoviranja

MEHANIZAM	STRATEŠKA PREDNOST
<i>Novosti u proizvodima i uslugama</i>	Ponuda nečeg novog, što nitko drugi ne može ponuditi.
<i>Novosti u procesima</i>	Ponuda novosti na način kako to drugi ne mogu (brže, jeftinije, prilagođenije).
<i>Složenost</i>	Ponuda nečeg što drugi ne mogu izvesti.
<i>Zaštita intelektualne imovine</i>	Ponuda nečeg što drugi ne mogu, osim ako se plati licenca.
<i>Dodavanje i proširenje raspona konkurentskih faktora</i>	Pomak od konkurentskih osnova, npr. od cijene proizvoda do omjera cijene i kvalitete, ili cijena, kvaliteta, mogućnost izbora...
<i>Vrijeme</i>	Prvi na tržištu može uvećati svoj tržišni udio prilikom plasiranja novih proizvoda.
<i>Snažna platforma razvoja</i>	Ponuda nečeg što predstavlja osnovu na temelju koje je moguće dodatno graditi inačice i generacije.
<i>Preoblikovanje pravila</i>	Ponuda nečeg što predstavlja nov koncept proizvoda ili usluge – drugačiji način proizvodnje koji stariji način čini suvišnim.
<i>Preoblikovanje dijelova procesa</i>	Ponovno razmišljanje o načinu djelovanja sustava – učinkovitije umrežavanje, eksternalizacija i koordinacija s virtualnim poduzećem.
<i>Preuzimanje različitog konteksta upotrebe</i>	Nova kombinacija postojećih elemenata za različita tržišta.
<i>Drugo</i>	Inovacije se oslanjaju na traženje novosti i dobivanje strateških prednosti, zato će uvijek biti prostora za stjecanje konkurentnih prednosti kao i njihovo zadržavanje.

Izvor: Mjere za poticanje rasta inovativnih tvrtki, SPRINT, Tehnološko-inovacijski centar Međimurje, znanstveni rad, 2013., str. 7

Četiri osnovne kategorije inovacijske strategije dali su autori Dodgson, Gann i Salter su vođa, brzi sljedbenik, minimizacija troškova i tržišna segmentacija. Sve navedene strategije zahtijevaju velika financijska ulaganja, razlika je samo u tome što su sredstva alocirana na različite sektore. Tako strategija vođa najviše ulaže u I&R, dok sljedbenici u dizajn i proizvodnju (Prester, 2010, 57).

#### 4.1.2 Strategija – Vođa/ofenzivan

Ta se strategija zasniva na postizanju monopolističkog položaja i iskorištavanja te pozicije putem tehnologije. Ta se tehnologija ne može brzo kopirati, te organizaciji omogućuje brže lansiranje proizvoda na tržište i što je najvažnije prije konkurencije. U takvom slučaju organizaciji preostaju dvije strategije: naplatiti višu cijenu zbog jedinstvenog proizvoda na tržištu ili postaviti razumniju cijenu i fokusirati se na preuzimanje većeg dijela tržišta.

Treba naglasiti da ta strategija zahtijeva znatnu aktivnost I&R-a i obično ju prate velika marketinška ulaganja kako bi se proizvod predstavio na tržištu. (Prester, 2010, 57).

#### 4.1.3. Strategija – Brzi sljedbenik/defenzivan

Također zahtijeva visoku razinu tehnoloških mogućnosti kako bi poduzeće brzo proizvelo poboljšanu verziju originala, poboljšanja u terminima troškova, drugačiji dizajn, dodatne mogućnosti itd. Treba istaknuti da ukoliko poduzeće nema vlastiti odjel I&R, mala je vjerojatnost da se takvi proizvodi mogu brzo proizvesti te potom lansirati na tržište.

U konkurentskom okruženju ova defenzivna strategija primjenjuje se jednako često kao i strategija vođe.

Kao primjer brzog sljedbenika vrlo često se spominje Dell, koji ne razvija svoju tehnologiju nego prati koje su trenutno najkvalitetnije komponente te njih ugrađuje u svoja računala. (Prester, 2010, 57).

#### 4.1.4. Strategija minimiziranja troškova

Razvoj novih proizvoda i usluga od presudne je važnosti za rast i opstanak tvrtke na tržištu. Ipak, dok s jedne strane tvrtke moraju inovirati, s druge strane također moraju minimizirati svoje troškove. Ta se strategija temelji na tome da se proizvodi u golemim količinama te iskoristi ekonomija obujma. U velikim su sustavima ipak potrebne vještine za upravljanje kompleksnim strojevima. U toj se strategiji obično radi o sljedbenicima koji su tehnologiju kupili izvana, proizvode već postojeći proizvod, ali kako ga proizvode u velikim količinama, ostvaruju svoju računicu.

Neki su pri tome vrlo uspješni. Pogotovo treba spomenuti azijske zemlje koje su jeftinom radnom snagom, tehnologijom uvezenom sa Zapada, gotovo preplavile svjetska tržišta tekstilom, elektronikom, sportskom obućom i dr. (Prester, 2010, 59).

#### 4.1.5. Strategija tržišne segmentacije

Segmentacija tržišta podrazumijeva podjelu tržišta na zasebne grupe kupaca s različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem, koje bi mogle zahtijevati posebne proizvode ili marketinške spletove (Kotler, 2001, 268)

Pri segmentaciji tržišta ključno je pitanje otkriti sve varijable koje su najprikladnije da bi se označili različiti zahtjevi prema proizvodu. Jedino ona poduzeća koja dobro upoznaju svoje ciljne segmente, moći će optimalno oblikovati adekvatan marketinški splet. Međutim, proces se mora nastaviti, jer nakon što se otkriju segmenti, treba odlučiti koje će se skupine potrošača i koliko njih odabrati kao ciljna tržišta. Takav rezultat segmentacijske analize predstavlja u uvjetima konkurentnog tržišta oblik iskorištavanja segmentacijske analize i njezino pretvaranje u strategiju s obzirom na to da poduzeće samo odabire "svoje" potrošače i daje im "njihov" proizvod/uslugu koji su sami kreirali. (Rocco, 2000,7)

## 5. Zaključak

Organizacije koje se orijentiraju na inoviranje te ulaganje u sam proces inovacija suočavaju se sa povećanjem produktivnosti te većom učinkovitosti u procesu pretvaranja sirovina u konačan proizvod ili uslugu. Nadalje, ekonomske koristi koje proizlaze iz ulaganja u inovacije su značajne, ne samo za poduzeće već i za potrošača koji dobiva superiorniju kvalitetu za nižu cijenu. Veliki broj provedenih istraživanja potvrdio je koristi koje proizlaze iz ulaganja u inovacije. Veliki broj organizacija mora pristupiti repozicioniranju u načinu pronalaska rješenja te uključiti krajnjeg korisnika u sam proces.

Upravljanje rizicima postaje dio menadžerskih funkcija. Rizik poslovanja ne može se u potpunosti ukloniti ali se različitih organizacijskih rješenjima može predvidjeti te u konačnici mi-

nimizirati njegov učinak. Inovacije predstavljaju jedan od moćnih alata za upravljanje rizicima i promjenama. Inovacije više me predstavljaju izoliranu aktivnost već postaju nužnost. Većina organizacija u današnje vrijeme ne može si dopustiti ne ulagati u inovacije.

## LITERATURA

1. Afuah, A. (2003) *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. Oxford University Press, Oxford.
2. Birkinshaw J., Mol M., (2006.), How Management Innovation Happens, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 81-88.
3. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V. (1999). *Poduzetnički menadžment – izazov, rizik, zadovoljstvo*. Alineja. Zagreb.
4. Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka.
5. Golob, B.(2009). *Inovacija od ideje do tržišta*, Priručnik za stvaranje novih proizvoda i usluga. Dragon. Rijeka.
6. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom - analiza, planiranje, primjena i kontrola*. MATE. Zagreb. 2001.
7. Novak B. (2000). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Binoza Press. Zagreb.
8. Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Sinergija. Zagreb. 2010.
9. Rocco, F. (2000). *Marketinško upravljanje*. Školska knjiga. Zagreb.
10. Šogar, H. (2018). *Procjena inovativnosti s aspekta poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije i orijentacije na učenje*. Sveučilište u Rijeci. Ekonomski fakultet. Rijeka.

### Summary

#### **INNOVATION RISK MANAGEMENT**

*Innovations are one of the imperative of modern organizations if they want to maintain their growth on the market. The most important innovations are the on related to internal process. Every innovation has certain amount of risk related with the innovation process. Risk management become focus of management functions due to the market changeability. Risk cannot be eliminated but managers can find proper mechanisms to minimalize risk.*

**Keywords:** *innovativeness, innovation process, management of innovations, innovations*



# Organizacija i izazovi poslovanja hotela „Phoenix“

Marija Baburić Vranešić<sup>1</sup>, Tomislav Mataić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Ivana Bana Karlovića 16, 53 000 Gospić (mbaburic@velegs-nikolatesla.hr),

<sup>2</sup>Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Ivana Bana Karlovića 16, 53 000 Gospić (tmataic@velegs-nikolatesla.hr).

UDK 640.4

Polazeći od teze da na tržištu postoji potreba za novim segmentima potrošača kroz rad je obrazloženo koje nove segmente potrošača hotel „Phoenix“ treba razmatrati u budućnosti kao svoje ciljno tržište, te u kojoj mjeri hotel razumije potrebe svojih gostiju te na koji način upravlja zadovoljstvom gosta. Rad je baziran na analizi poslovanja hotelskog poduzeća „Phoenix“ u Zagrebu. Obradena je pozicija hotela na tržištu, okruženje samog poduzeća i njegova ponuda. Također je provedena i pozicija benchmarkinga gdje je uspoređena ponuda hotela Phoenix sa ponudom konkurenata. Kroz analizu segmentacije tržišta utvrđeno je kojem se ciljnom tržištu hotel obraća. Za potrebe istraživanja ove tematike proveden je anketni upitnik vezan uz zadovoljstvo gostiju kako bi se utvrdilo pruža li hotel „Phoenix“ dodanu vrijednost svojim potrošačima i koliko uspješno. Prikazana je struktura referentnih grupa potrošača, njihova osobnost, vrijednosti i ponašanja, te su predložena moguća poboljšanja vezana uz komunikacijske i informacijske sposobnosti i pristup gostima hotela „Phoenix“. Za izradu rada korištene su metode analize, sinteze, komparacije, te indukcije i dedukcije.

Ključne riječi: *hotel, organizacija poslovanja, komunikacijske vještine, turizam.*

## 1. Uvod

U radu Organizacija i izazovi poslovanja hotela „Phoenix“ obraditi će se analize poslovanja hotelskog poduzeća „Phoenix“ u Zagrebu. Obradit će se pozicija poduzeća na tržištu, okruženje samog poduzeća i njegova ponuda. Također će se provesti i benchmarking gdje će se usporediti ponuda hotela Phoenix sa ponudom konkurenata. Provest će se i analiza segmentacije tržišta, kako bi se utvrdilo kome se svojom ponudom obraća odabrano poduzeće. Kroz rad je važno istaknuti u kojoj mjeri hotel razumije potrebe svojih gostiju, te na koji način upravlja zadovoljstvom gosta.

Kroz rad će se također obraditi i referentne grupe potrošača, njihova osobnost, vrijednosti i ponašanja, te će se predložiti moguća poboljšanja vezana uz komunikacijske sposobnosti i pristup gostima hotela Phoenix.

Hotel „Phoenix“ posluje od 1997. godine, te se nalazi u Sesvetama koje čine predgrađe grada Zagreba. Trenutno je kategoriziran s četiri zvijezdice, najčešći gosti hotela su poslovni gosti, gosti u tranzitu, turističke grupe i ostale ugovorene grupe preko turističkih agencija. S bogatom ponudom hotel se izgrađuje u pozitivnom smjeru i vidljivo je da drži do kvalitete pružanja usluga svojim gostima.

## 2. Analiza okruženja hotelskog poduzeća

Okruženje se može definirati kao ukupnost činitelja, koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati, kod donošenja poslovnih odluka.

Okruženje svojim neprestalnim aktivnostima, koje su u poslovnom smislu dvosmjerne, neprestano stvaraju (Pavia, 2009, 98).

Slika 1: Aktivnosti u okruženju hotela



Izvor: obrada autora

Menadžment hotela Phoenix mora neprestano vršiti nadzor nad svim promjenama koje primjećuje u okruženju, kako bi na vrijeme uočio tekuće, ali i potencijalne prilike i opasnosti, te na temelju njih unaprijed pripremio mjerodavne odgovore i odluke.

Okruženje hotela se može podijeliti na dva temeljna dijela: eksterna okolina i interna okolina. Eksterna okolina su šire društvene i poslovne snage koje utječu na poslovanje hotelskog poduzeća, te im se poduzeće mora prilagođavati jer na njih ne može utjecati. Internu okolinu čine unutarnje snage poduzeća koje utječu na poslovanje. Internu okolinu čini organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

Vanjska okolina, kao skup snaga koje dolaze iz svekolikog okruženja, po svojem intenzitetu mogu se podijeliti, na one eksterne snage koje utječu manje intenzivno i na one, koje utječu više intenzivno, tj. mogu se podijeliti na dvije osnovne skupine utjecajnih čimbenika iz okoline: opće okruženje, poslovno okruženje.

Slika 2: Eksterna okolina



Izvor: Hotel Phoenix: <http://www.hotelphoenix.com.hr/index.php/sadržaj/lokacija>

Na opću okolinu utječu makro utjecaji, oni su udaljeni od poduzeća i njihov utjecaj je širokog aspekta. Lokacija hotelskog poduzeća iznimno je bitan čimbenik, te često određuje uspješnost poslovanja, i vrste klijenata koji ga posjećuju (Cerović, 2003, 44). Eksterna okolina hotela raznolika je i povoljna za mnoge potencijalne goste. Osim dobre povezanosti sa ostatkom grada i društvenim i poslovnim zbivanjima, potrebno je obratiti pozornost i na čimbenike koji utječu na poslovanje hotela, u neposrednoj blizini istog. Tako se u blizini hotela nalazi autobusna postaja gradske linije te tramvajska linija.

Poslovno okruženje hotela također je povoljno, te uvelike olakšava boravak turistima i gostima s poslovnim razlozima boravka u hotelu. U blizini hotela „Phoenix“ nalaze se velika poduzeća poput: Kaufland Hrvatska d.d., Robert Bosh, Metro Cash&Carry, Grohe AG, Alca, Agroproteinka, Auto Bačić, Glazir, Parić, te Pioneer sjeme.

### **2.1. Benchmarking analiza konkurenata**

Konkurencija je takvo tržišno stanje u kojem postoji veliki broj prodavača i kupaca na tržištu istog, homogeniziranog proizvoda i kad svi proizvodi imaju cijenu i razmjenjuju se na tržištu, a sudionici na tržištu nemaju nikakvog utjecaja na cijenu po kojoj kupuju ili prodaju, tj. cijena je objektivno data veličina.

“Benchmarking” je oruđe koje pomaže u poboljšanju poslovanja subjekta i predstavlja široko rasprostranjenu praksu u poslovnome svijetu, osobito razvijenu u osamdesetim godinama prošloga stoljeća. Benchmarking postaje ključan element u postizanju najboljeg poslovnog procesa u pogledu finalnog proizvoda, usluge ili prakse. Primjenljiv je na svakom gospodarskom području, odnosno za svaki proizvod i uslugu, bez obzira na nacionalne ili poslovne granice. Postoje različite vrste “benchmarkinga”, od internog do eksternog, ali je za uspjeh značajan izbor standarda. Naime, ako se odlučimo za konkurencijski “benchmarking” i izaberemo partnera čije su performanse lošije od subjekta koji se uspoređuje, rezultati će sigurno izostati (Štoković, 2004, 66-84).

Metoda “benchmarkinga” dosta je zastupljena, osobito u *total quality* menadžmentu, ali i u području marketinga, financija, prerađivačke industrije i u nekim uslužnim djelatnostima, dok je u području turizma relativno manje zastupljena (Grgona, Supić, 2007,4).

Najveći konkurent hotelu Phoenix jest hotel Antunović, također smješten na istočnom dijelu grada. S obzirom na to da su oba hotela smještena na istočnom dijelu grada Zagreba, međusobno su vrlo veliki konkurenti. Komplex Antunović osnovan je 1992. Godine sa sjedištem u Sesevskom Kraljevcu, te osim hotelskih poduzeća tvrtka posjeduje i benzinske postaje, te se bavi trgovinom naftom i naftnim derivatima. Tvrtka posluje u Hrvatskoj, BiH, Austriji i Njemačkoj. Upravo zbog svog višegodišnjeg brendiranja i pozicioniranja na hotelskom tržištu, hotel Antunović glasi kao najveći konkurent hotelu Phoenix.

Analizirajući i uspoređujući ova dva hotelska poduzeća važno je istaknuti da marketing ima veliku ulogu u osvajanju tržišta, a time i gostiju. Marketing omogućuje hotelijerima da svoju ponudu prilagode potrebama gostiju, budu konkurentni, povećaju prodaju svojih kapaciteta i povećaju profit. Uzmu li se u obzir sve veći zahtjevi na domaćem i inozemnom turističkom tržištu, pred menadžment hotela Phoenix i Antunović se postavlja odgovoran cilj za čiju realizaciju treba izabrati prave marketinške strategije. Upravo zato menadžment hotela „Phoenix“ ulaže znatna sredstva u marketing i oglašavanje, što je vidljivo u odnosu na hotel Antunović koji se više oslanja na vlastiti brend. Već pri prvom kontaktu s hotelima putem internet stranica vidljivo je da hotel Phoenix pridodaje više pažnje ovom segmentu oglašavanja od hotela Antunović. Glavni dio današnjega hotelskog poslovanja jest natjecanje s poznatim proizvodima koji imaju mnogo konkurenata, a gdje je ponovna kupnja, odnosno ponovni dolazak gostiju

u hotel osnovni ključ uspjeha. Ponovljena je kupnja važna jer ako nje nema, tržišni udio će se smanjivati, osim ako se pridobivanjem novih klijenata ne nadomjesti izgubljeni. Niti jednom hotelu nije u interesu izgubiti goste koji su jednom boravili ili koristili neke od usluga hotela.

## **2.2. Tržišna analiza i segmentacija**

Tržište u Republici Hrvatskoj se sve više pomiče u središte poduzetničkih razmišljanja, a ponašanje koje je nekoć bilo ponajprije orijentirano na proizvod, potiskuje strateško djelovanje orijentirano na tržište, dakle gosta. Upravo na tom aspektu hotel „Phoenix“ uočava važnost marketinških aktivnosti, te se nastoji što više prilagoditi tržištu. Danas je poduzetnička sredina karakteristična po mnoštvu diskontinuiteta, pri čemu se stari uvjeti nadomještaju novima, koji se brzo izmjenjuju. S jedne strane, na tržištima koja stagniraju intenzivira se konkurencija i prisila profiliranja s obzirom na upravljanje kakvoćom ili troškovima, ili za pozicioniranjem u pojedinim tržišnim segmentima uz pomoć inovacija. S druge strane, ponašanje potrošača pri odlučivanju o kupnji i u slobodno vrijeme obilježeno je demografskim promjenama i promjenom vrijednosti. Segmentacija tržišta je podjela tržišta, odnosno potrošača u skupine, pri čemu su potrošači unutar skupina međusobno što sličniji, a razlike među skupinama što je moguće veće. Hotelsko poduzeće Phoenix svoju ponudu usmjerava prema nekoliko vrsta gostiju: poslovnim ljudima koji ne dolaze u hotel turistički, već iz poslovnih razloga, obiteljima, turističkim grupama, te gostima u prolazu čije se usluge baziraju samo na noćenju s doručkom. Segmentacija tržišta se radi zbog razumijevanja tržišta kao i odabira segmenta tržišta kojem hotel želi prodavati svoje proizvode, tj. skupini osoba ili poduzeća prema kojima se kreira marketinški splet (proizvod, cijena, distribucija i promocija). Ovisno da li poduzeće pri segmentaciji tržišta zanima tržište krajnje ili poslovne potrošnje primjenjuju se različite varijable. Budući da se rezultat usluge hotelskog poduzeća ne može transportirati do mjesta potražnje, obavlja se prijelaz hotelske usluge na onog koji je traži, prema takozvanom načelu rezidentnosti, prije svega na lokaciji hotela. Zbog potrebe sinkroniziranog pružanja usluge, kao i zbog činjenice da se ponuda usluga ne može odvojiti od ponuđača, trgovina hotelskim uslugama odvija se znatno drukčije od trgovine materijalnim uslugama. Iz toga proizlaze i posljedice po strateško marketinško planiranje, koje se pojavljuju ne samo zbog značajnog diskontinuiteta. (Grgona, Supić, 2007, 5).

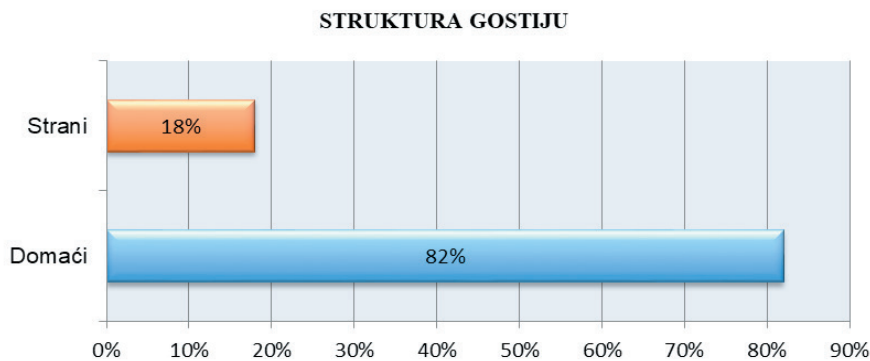
## **3. Analiza potrošača u hotelu Phoenix**

Prema dosadašnjim iskustvima djelatnika hotela, zapaženo je da se gosti u hotelu izjašnjavaju o svome zadovoljstvu ili nezadovoljstvu samo u iznimnim situacijama, odnosno kada su izrazito zadovoljni ili nezadovoljni uslugom. Ako je gost umjereno zadovoljan, odnosno ako je njegov boravak i korištenje usluga protekao u redu, i očekivano, najčešće se neće očitovati o tome, i prešutjet će. Isto tako zapaženo je da gosti uglavnom ne reaguju na sitne pogreške pri korištenju usluga, poput kratkog čekanja jela u restoranu ili sitnih propusta sobarice, već ako su nezadovoljni u većoj mjeri, jednostavno se ne vraćaju u hotel, što je zabilježeno u zanemarivom broju, s obzirom da hotel uglavnom posluje sa stalnim dugogodišnjim klijentima. U pravilu gosti takve utiske, pohvale ili primjedbe izražavaju isključivo na odjelu recepcije, gdje osoblje recepcijskog odjela ima prvi kontakt sa takvim vrstama primjedbi ili pohvala. Također je važno napomenuti da na ulazu u hotel, u predvorju se nalazi knjiga utisaka gostiju, u koju gosti mogu napisati svoje komentare ukoliko žele biti anonimni ili jednostavno ovaj način izražavanja zadovoljstva smatraju najjednostavnijim.

### 3.1. Analiza i rezultati istraživanja

Grafikon broj 1. Prikazuje strukturu gostiju koji posjećuju hotel Phoenix u Zagrebu. Od sto ispitanika njih 82 je bilo domaćih gostiju, dok se samo 18 ljudi izjasnilo kao državljanima drugih zemalja. S obzirom na strukturu pitanja u anketnom listiću nije bilo moguće utvrditi iz kojih zemalja navedeni gosti dolaze, no prema iskazima osoblja hotela Phoenix, najviše je stranih gostiju iz Bosne i Hercegovine, Njemačke, Austrije, Italije, i Srbije, te u malom broju iz Slovenije. Ovaj podatak jasno prikazuje i rezultate segmentacije tržišta, te profil gostiju prema državljanstvu koji posjećuje hotel.

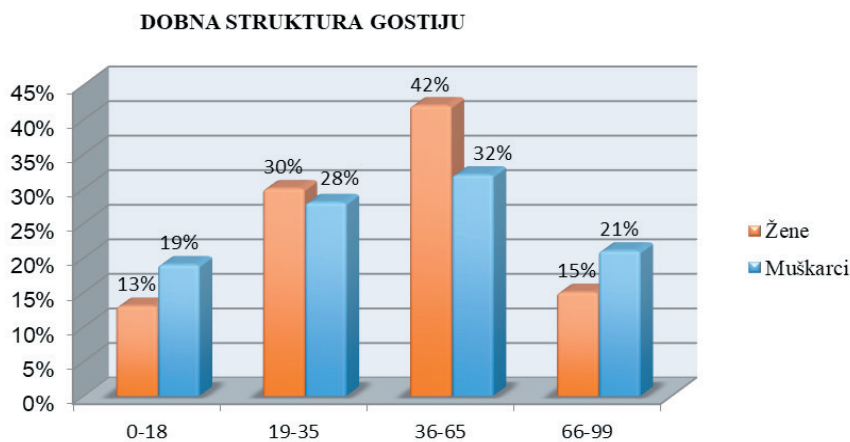
Grafikon 1: Struktura gostiju



Izvor: obrada autora

Prema podacima dobivenim iz istraživanja, dobna struktura domaćih gostiju je raznolika. Što se tiče ženskih gostiju, najveći broj je žena u dobi između 36 i 65 godina, i to čak 42%. Nakon njih po brojnosti se nalaze u dobi od 19 do 35 godina sa 30%, te su tu žene starije od 66 godina čiji broj zauzima 15% od ukupnog broja ženskih gostiju. Najmanji broj, 13% su žene mlađe od 18 godina. Slična situacija se može uočiti i za muški spol, gdje također najveći broj muškaraca koji posjećuju hotel Phoenix ima između 36 i 65 godina, njih 32%, zatim je vidljivo 28% muških gostiju u dobi od 19 do 35 godina, te 21% starijih od 66 godina. Također je najmanji broj muškaraca mlađih od 18 godina, njih 19%. Zanimljivo je istaknuti da u skupinama s najvećim postocima broja gostiju, u dobi od 19- 35 i 36-65 veći je broj ženskih nego muških osoba, dok ostale dvije skupine, najmlađi i najstariji broje veći broj muških gostiju.

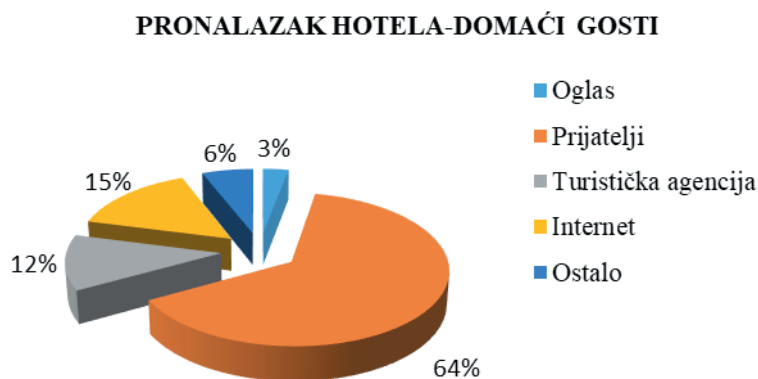
Grafikon 2: Dobna struktura domaćih gostiju



Izvor: obrada autora

U nastavku slijede rezultati analize izvora informacija i kanala putem kojeg su se gosti upoznali s hotelom. U pitanju gdje se tražila informacija, gdje su gosti prvi put saznali za hotel, među ponuđenim odgovorima su mogli odabrati slijedeće: preko oglasa, preko prijatelja, putem turističke agencija, preko interneta i ostalo. Domaćih je gostiju najviše saznalo za hotel usmenom predajom odnosno putem prijatelja, njih 64%. Preko interneta je saznalo 15% gostiju, putem turističke agencije je saznalo 12% gostiju, dok se njih 6% nije izrazilo oko pronalaska hotela, te je samo 3% saznalo za hotel preko oglasa.

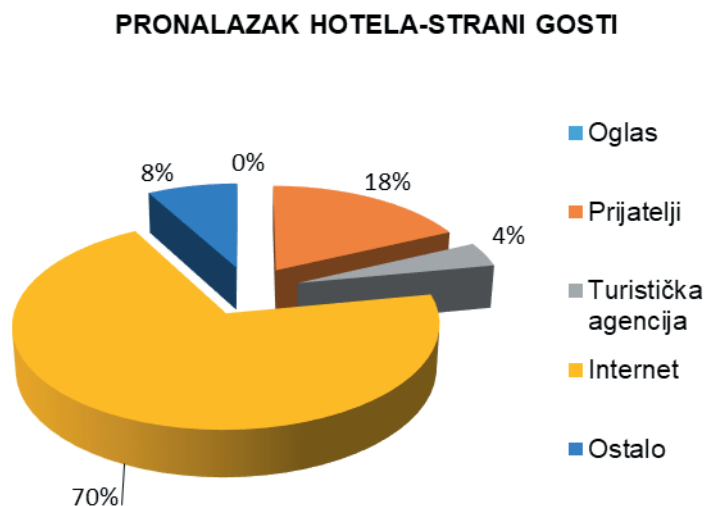
Grafikon 3: Pronalazak hotela-Domaći gosti



Izvor: obrada autora

Strani gosti su za hotel uglavnom saznali putem interneta čak njih 70%, preko prijatelja je saznalo 18%, njih 8% se nije izrazilo kako su saznali za hotel odnosno odgovor nije bio niti jedan od ponuđenih. Samo 4% gostiju je za hotel saznalo putem turističkih agencija dok niti jedan gost nije saznao za hotel preko oglasa. Iz navedenih rezultata vidljiv je nedostatak marketinških aktivnosti hotela koje su u današnje doba prijekopotrebne u želji za većoj popunjenosti kapaciteta.

Grafikon 4: Pronalazak hotela-Strani gosti

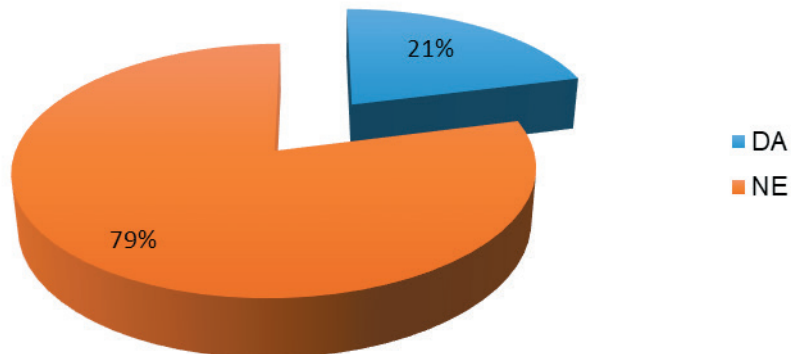


Izvor: obrada autora

Slijedi analiza istraživanja u kojoj se iskazuje postotak povratka gostiju u hotel na način da su se gosti u upitniku morali izjasniti jesu li prvi put odsjeli u hotelu s odgovorima «DA» ili «NE». Njih 79% je izjavilo kako im ovo nije prvi boravak u hotelu dok je njih 21% prvi put posjetilo hotel. Ovaj podatak može biti samo nagrada djelatnicima hotela za njihov rad koji se vidi da je prepoznat, jer se gosti ne bi vraćali u hotel da nisu njime zadovoljni.

Grafikon 5: Prvi posjet stranih gostiju u hotelu izražen u postotcima

**PRVI POSJET HOTELU-STRANI GOSTI**

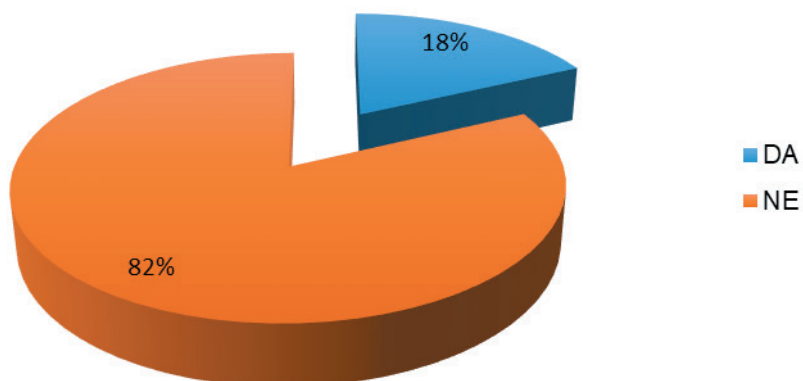


Izvor: obrada autora

Hotel „Phoenix“ je od stranih gostiju prvi put posjetilo 18% gostiju dok je više od jednog puta u njemu boravilo njih 82%. To je pokazatelj određenog zadovoljstva gosta uslugom u hotelu ako se većina njih ponovno vratila u hotel. Rezultati povratka u hotel domaćih gostiju su gotovo identični postotku posjeta stranih gostiju.

Grafikon 6: Prvi posjet stranih gostiju u hotelu izražen u postotcima

**PRVI POSJET HOTELU-DOMAĆI GOSTI**



Izvor: obrada autora

Posebno pitanje u anketnom upitniku je zahtjevalo ocjenjivanje kvalitete usluga koju su dobili. Ocjene su bile formirane po školskom konceptu, od jedan do pet gdje je broj 1 predstavljao izrazito nezadovoljstvo uslugom dok je broj 5 izražavao visoko zadovoljstvo. Prema dobivenim rezultatima, i domaći i strani gosti su bili podjednako zadovoljni uslugama, te su obje skupine gostiju bile najviše zadovoljne s uslugom u restoranu, a najmanje s kvalitetom hrane i pića.

Tablica 1: Ocjene zadovoljstva domaćih i stranih gostiju

OCJENE ZADOVOLJSTVA	DOMAĆI GOSTI	STRANI GOSTI
<b>PRIJEMNI ODJEL</b>	3.8	3.8
<b>OSOBLJE NA RECEPCIJI</b>	4	4.1
<b>OPREMLJENOST</b>	4.2	4.5
<b>USLUGA U RESTORANU</b>	4.5	4.3
<b>KVALITETA HRANE I PIĆA</b>	3.1	3.8
<b>IZBOR HRANE</b>	3.9	4
<b>IZBOR PIĆA</b>	4	4
<b>DODATNE USLUGE</b>	4.4	4.2
<b>UKUPNO ZADOVOLJSTVO</b>	<b>3.9</b>	<b>4.1</b>

Izvor: obrada autora

Iako je istraživanje provedeno na relativno malom broju gostiju hotela Phoenix, te s obzirom na to ne mora biti u potpunosti pokazatelj stvarne slike zadovoljstva i ispunjenja očekivanja svih gostiju koji borave u ovom hotel, može pomoći dati određenu sliku o mišljenjima pojedinih vrsta gostiju, te može biti od velike pomoći hotelskom poduzeću, kako ovom, tako i općenito hotelima, da na temelju dobivenih podataka dobiju sliku pravog stanja zadovoljstva njihovih gostiju. Upravo takve informacije postaju temelj za daljnje upravljanje zadovoljstvom, te pružaju smjernice za daljnji rad koji se treba temeljiti na kvaliteti usluge, čime se postiže i krajnji cilj, odnosno bolje poslovanje poduzeća i profit.

## 4. Zaključak

Temelj za uspješno poslovanje svakog hotelskog poduzeća jesu njegovi zadovoljni klijenti, odnosno gosti. Poznato je da će se jedan zadovoljan gost u prosjeku pohvaliti trojici drugih ljudi, ali nezadovoljan će loše informacije prenijeti čak devetoric! Preporuka još više dobiva na važnosti kada se uzme u obzir da su iskustva obitelji i prijatelja jedan od omiljenijih načina informiranja o odredištima za odmor, te ujedno i izvor informacija kojim ljudi najviše vjeruju. Svakom hotelijeru u cilju je pružati što kvalitetnije usluge i posvetiti se svakome gostu maksimalno i to u individualnom aspektu, kako bi se gost osjećao što ugodnije. Upravo takav način rada osigurava hotelskom poduzeću vjerne goste, dobru reklamu, i veći profit. Poslovna uspješnost hotela kao gospodarskog subjekta nužno je vezana uz pojam izvrsnosti i kvalitete, kao sposobnosti subjekta da zadovolji poznate i prepozna potencijalne zahtjeve gostiju. Smatra se da o odluci o kupnji proizvoda, odnosno korištenju usluge u hotelu "Phoenix" ovisi prethodno informiranje ili stečena znanja i iskustva, s obzirom da je hotelska usluga često tzv. "mačak u vreći" jer kupac nikada ne zna što je kupio dok ne iskoristi uslugu.

Istraživanje je pokazalo da u hotelu „Phoenix“ gosti uglavnom imaju pozitivna mišljenja i stajališta o uslugama i osoblju, te cjelokupnom domju hotelskog poduzeća, što pokazuje da poduzeće razumije potrebe i želje potrošača. Kroz istraživanje se pokazalo i da se ovo hotelsko poduzeće pokazalo društveno odgovorno s obzirom na problematiku ekologije i njenog utjecaja na poslovanje, što je vidljivo kroz primjer brige o razvrstavanju otpada i okolišu u blizini hotela. Bez obzira na stajališta i zadovoljstvo, malen je broj ljudi koji svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo iskazuju javno, odnosno da se nekome požale ili da nešto pohvale u hotelu. To se u pravilu dešava samo u iznimnim situacijama kada je gost nadprosječno zadovoljan ili nezadovoljan uslugom, jer u suprotnom svoje dojmove najčešće širi izvan hotela, pružajući tako pozirivnu ili negativnu reklamu poduzeću. Ukoliko do takvih žaljenja i dođe, obično se sve



odvija na odjelu recepcije, gdje je osoblje recepcijskog odjela jedino u kontaktu s gostima i tu upravlja njihovim zadovoljstvom. Ono što goste ugostiteljskih objekata najviše smeta i zbog čega se u pravilu priklanjaju konkurenciji je indolentan i nemaran odnos ugostitelja prema njihovim žalbama.

## LITERATURA

1. Booking.com. Dostupno na: <http://www.booking.com/city/us/phoenix.hr.html?aid=333365> (05.06.2019.)
2. Cerović, Z. (2003.). *Hotelski menadžment*, FTHM, Opatija
3. Galičić, V. (2003). Upravljanje zadovoljstvom gostiju u ugostiteljstvu, FTHM; Opatija. *Tourism and hospitality management*, god 8, br 1-2
4. Grgona J., Supić A.(2007).Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. *Ekonom-ska misao i praksa* Dbk.br . 1. (41-61)
5. Hayes, D.K.,Ninemeier J. D. (2005). *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, M plus, Zagreb
6. Hotel Pheonix. Dostupno na: <http://www.hotelphoenix.com.hr/index.php/sadržaj/phoe-nix-hotel> (05.06.2019.)
7. Marušić, M., Prebežac D.(2004). *Istraživanje turističkih tržišta*: ADECO, Zagreb
8. Medlik, S., Ingram, H.(2002). *Hotelsko poslovanje*, Golden Marketing, Zagreb
9. Pavia, N.(2009). *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji
10. Štoković, I. (2004). "Benchmarking" u turizmu. *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), 66-84. Preu-zeto sa: <https://hrcak.srce.hr/14803> (08.06.2019.)
11. Vranešević, T.(2000). *Upravljanje Zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb

## Summary

### **ORGANIZATION AND CHALLENGES OF MANAGEMENT AT HOTEL "PHOENIX"**

*Starting from the thesis that there is a need for new consumer segments in the market, the paper explains what new consumer segments the Phoenix Hotel should consider in the future as its target market and to what extent the hotel understands the needs of its guests and how it manages the guest's satisfaction. The paper is based on a business analysis of a hotel company "Phoenix" in Zagreb. The position of the hotel on the market, the environment of the company itself and its offerings was elaborated. Benchmarking is also being carried out, where a comparison of the Phoenix hotel offerings with the offer of competitors is carried out. Through the analysis of the market segmentation it was determined which target market the hotel was addressing. For the purpose of researching this topic, a questionnaire was conducted with regard to guest satisfaction to determine whether the Phoenix Hotel has added value to its consumers and how successful it is. The structure of reference groups of consumers, their personality, values and behaviors is presented, and potential improvements related to communication and information capabilities and access to the Phoenix Hotel guests are suggested. Methods of analysis, synthesis, comparisons, induction and deduction were used to produce the work.*

**Keywords:** hotel, business organization, communication and information skills, tourism.



# Usporedba kriterija kategorizacije hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj i Europskoj Uniji

Anamarija Elez<sup>1</sup>, Mijana Matošević Radić<sup>2</sup> i Josipa Strunje<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska (e.anamarija@gmail.com),

<sup>2</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska (mijana@oss.unist.hr),

<sup>3</sup>Kapaljka d.o.o., Kralja Zvonimira 75, 21210 Solin, Hrvatska (strunje.josipa@gmail.com)

UDK 640.4 (4-67 EU:497.5)

Ugostiteljska usluga je jedna od temeljnih turističkih usluga bez koje bi bilo nemoguće formirati turistički proizvod. Stoga se raspoloživost i kvaliteta smještajnih kapaciteta smatraju preduvjetom razvoja turizma u destinaciji. Hotel je reprezentativni ugostiteljski objekt koji objedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje. Kako bi se utvrdila kvaliteta hotelskih objekata provodi se proces kategorizacije, čija je svrha omogućiti kupcima prepoznavanje kvalitete proizvoda, usporedbu s drugim sličnim proizvodima na tržištu i procjenu „vrijednosti za novac“. U Republici Hrvatskoj za provedbu procesa kategorizacije hotelskih objekata nadležno je Ministarstvo turizma, koje definira kriterije koje hoteli moraju ispuniti kako bi im se dodijelila određena kategorija koja se označava zvjezdicama. Međutim, na europskoj i svjetskoj razini ne postoji jedinstvena kategorizacija hotelskih objekata. Svaka država propisuje posebne kriterije koje hotelski objekt mora ispuniti kako bi dobio određenu kategoriju. To turiste može dovesti u zabludu budući da nemaju dovoljno informacija temeljem kojih bi mogli procijeniti što očekivati od pojedine kategorije hotela u različitim zemljama. U Europskoj uniji postoji inicijativa definiranja zajedničkog okvira za kategorizaciju hotelskih objekata, koju je pokrenuo HOTREC kroz osnivanje udruženja Hotelstars Union i pokretanje projekta Hotelstars in Europe. Cilj projekta je razvijanje i implementacija jedinstvene kategorizacije hotelskih objekata u zemljama članicama Hotelstars Uniona. Kroz projekt bi se također omogućilo postavljanje standarda kvalitete koji bi se primjenjivali u svim zemljama članicama te bili garancija kvalitete na razini Europske unije. U tom kontekstu je cilj ovoga rada usporediti kriterije kategorizacije hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj sa sustavom kategorizacije razvijenim kroz projekt Hotelstars in Europe, kako bi se utvrdile razlike u kriterijima kategorizacije te istaknule posljedice s kojima bi hotelski objekti u Republici Hrvatskoj bili suočeni pristupanjem Hotelstars Unionu i prihvaćanjem jedinstvenih europskih kriterija kategorizacije.

Ključne riječi: *hotel, kategorizacija, HOTREC, Hotelstars Union, Hotelstars in Europe*

## 1. Uvod

Hotelijerstvo današnjice je poprimilo svjetske razmjere zahvaljujući, ponajprije razvoju turističkog prometa te je postalo ljudska aktivnost koja se temelji na stotinama tisuća hotelskih objekata, kao i djelatnost koja broji milijune zaposlenih i postaje značajan faktor na tržištu nekretnina. Također, vidljiva je i globalizacija u hotelskom poslovanju koja se najviše očituje u različitim oblicima suradnje, povezivanja i integracije različitih subjekata na turističkom tržištu, te pojavom hotelskih lanaca.

Općom evolucijom, dolazi i do evolucije u potrebama turista, a kao odgovor na to, i u želji da se različite potrebe turista zadovolje, na turističkom tržištu razvijaju se i različiti oblici ugostiteljskih i hotelskih objekata.

Hotel se može definirati kao kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani te pružaju usluge smještaja i doručka, te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela (Cerović, 2012, 74). Hotel je dakle objekt koji za naknadu nudi smještaj, hranu i piće putnicima i privremenim rezidentima te obroke i osvježnje, a ponekad i druge usluge (Medlik i Ingram, 2002, 4), odnosno može ga se shvatiti kao ustanovu čiji je primarni posao osiguravanje smještaja, hrane i pića te ponekad rekreativnih aktivnosti putnicima, koji te usluge plaćaju (Galičić, 2017, 29).

Hotel kao najreprezentativnija komponenta ugostiteljstva objedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje te za osnovni cilj ima ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača. A kako bi se želje potrošača ispunile ključno je pružiti uslugu koja će premašiti očekivanja potrošača, budući da je u uslužnom sektoru percepcija kvalitete usluge rezultat usporedbe između očekivanja i iskustva. Istraživanja su pokazala da zadovoljstvo potrošača nije povezano s nekom određenom kategorijom kvalitete, nego da ovisi o sposobnosti hotela da ispuni očekivanja potrošača (Minazzi, 2010, 65).

Budući da je na očekivanja teško utjecati, bilo je potrebno stvoriti transparentan sustav koji će informirati potrošače o razini kvalitete usluge, kako bi se smanjio potencijalni jaz između očekivanja koja potrošači mogu imati i kvalitete isporučene usluge. Da bi se na transparentan način moglo informirati potrošače o kvaliteti hotelske usluge, razvijen je sustav kategorizacije hotela čija je svrha omogućiti kupcima prepoznavanje kvalitete proizvoda, usporedbu s drugim sličnim proizvodima na tržištu i procjenu „vrijednosti za novac“.

## 2. Kategorizacija ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli

Budući da se hotelska usluga sastoji od dva elementa: materijalne baze i usluga, u hotelijerstvu je potrebno razlikovati dva aspekta kvalitete hotelske usluge: tehničku kvalitetu koja se temelji na materijalnoj osnovi i funkcionalnu, odnosno procesnu kvalitetu, koja se temelji na uslugama (Jasinskas, 2016, 560). Pod tehničkom kvalitetom podrazumijeva se ono što gost konzumira tijekom svog boravka u hotelu, a njezina priroda ovisi o tehničkim rješenjima koja hotel primjenjuje kako bi zadovoljio potrebe gosta. Elemente tehničke kvalitete često može mjeriti sam korisnik, jer se njihova raspoloživost i kvaliteta mogu predočiti gostu prije izbora usluge, pa se na taj način utječe na očekivanja gosta vezana za kvalitetu.

Međutim, parametri tehničke kvalitete ne mogu sami po sebi osigurati zadovoljenje želja gostiju, budući da i hotel najviše kategorije može biti negativno ocijenjen u segmentu kvalitete ukoliko je gost doživio negativno iskustvo u komunikaciji s osobljem. Stoga treba istaknuti da na gosta uvijek djeluje i način na koji mu se pruža tehnička kvaliteta, a to je obuhvaćeno pojmom funkcionalne kvalitete. Funkcionalna kvaliteta podrazumijeva ponašanje pružatelja usluga i druge okolnosti poput – zainteresiranosti osoblja, pozornosti koja se poklanja gostu, poštovanja gosta, pristojnosti osoblja, sposobnosti pronalaženja rješenja u slučaju više sile i sl. S druge pak strane, funkcionalnu kvalitetu je teže mjeriti pa su moguća i veća odstupanja.

U nastojanju da se procijeni kvaliteta hotelskih usluga, razvijen je sustav koji rangira hotele ovisno o unaprijed postavljenim specifičnim kriterijima, te im dodjeljuje određene kategorije kvalitete. Radi se o sustavu kategorizacije hotela koji osigurava gostima informacije o tome što mogu očekivati od hotela (Sufi i Singh, 2019, 52).

Kategorizacija se odnosi na utvrđivanje razine kvalitete najznačajnijih elemenata ponude, koje su zajedničko obilježje određene vrste hotelskog objekta, na temelju propisanih standarda (Radosavljević, 2009, 51). Predstavlja rangiranje ugostiteljskih objekata u okviru iste vrste u određeni broj skupina prema razini kvalitete. Kategorizacija je nastavak procesa razvrstavanja

objekata a temelji se na utvrđivanju općih i posebnih uvjeta koji moraju biti ispunjeni kako bi se pristupilo procesu kategorizacije objekata (Barjaktarović, 2013, 86).

Brojne prednosti proizlaze iz primjene kategorizacije ugostiteljskih objekata. Kategorizacijom se potiče proces globalizacije budući da se postupno izjednačavaju uvjeti poslovanja na međunarodnoj razini. Budući da se kategorizacija temelji na uvođenju odgovarajućih standarda, standardi postavljeni kategorizacijom izravno određuju kvalitetu usluge, pa je kvaliteta određena standardom ključni čimbenik konkurentnosti ugostiteljskih poduzeća. Kategorizacija pridonosi i zaštiti potrošača jer povećava stupanj njihove informiranosti o ponudi te stvara uvjete za povećanu lojalnost uslugama ugostiteljskog objekta, a povećava i mogućnost kontrole poslovnih operacija, što dodatno doprinosi zaštiti potrošača, osiguranju kvalitete usluge, reguliranju tržišnih odnosa i sl. (Čačić, 2013, 179).

## **2.1. Kategorizacija hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj**

Odredbama Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti (85/15, 121/16, 99/18, 25/19), svi ugostiteljski objekti u Republici Hrvatskoj s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje se u njima pružaju razvrstavaju se u sedam skupina: hoteli, kampovi, ostali ugostiteljski objekti za smještaj, restorani, barovi, catering objekti i objekti jednostavnih usluga, a postupak kategorizacije ugostiteljskih objekata definiran je Pravilnicima o razvrstavaju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata, za svaku skupinu ugostiteljskog objekta zasebno.

Svaka skupina se, prema Zakonu, razvrstava dalje na određene vrste. Da bi smještajni objekt bio razvrstan u pojedinu vrstu objekt mora ispunjavati propisane minimalne uvjete. Vrsta smještajnog objekta u skupini „hoteli“ utvrđuje se ovisno o pretežitosti ugostiteljskih usluga koje se u objektu pružaju, te o načinu usluživanja. Pružaju se usluge smještaja, a mogu se pružiti i usluge prehrane, točenje pića, napitaka, slastica i sl. Također, mogu se pružiti i druge usluge iz područja drugih djelatnosti u funkciji turističke potrošnje ako su za obavljanje tih usluga ispunjeni uvjeti u skladu s Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata.

Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (NN 56/2016), smještajni objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se u 10 različitih vrsta: hotel baština (heritage), hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pension, difuzni hotel, integralni hotel (udruženi), lječilišne vrste te hoteli posebnog standarda. U skupini hoteli kategoriziraju se sve propisane vrste smještajnih objekata te se svaki kategorizira pojedinačno.

Smještajni objekti iz skupine „hoteli“ kategoriziraju se u kategorije ovisno o uređajima, opremi, uređenju, uslugama, održavanju i ostalim elementima. Kategorije smještajnih objekata označavaju se zvjezdicama, te oznakama „standard“ i „komfor“. Označavanja kategorije hotela zvjezdicama je najšire prihvaćen oblik rangiranja, u kojem su hoteli ovisno o uslugama i dodatnim pogodnostima koje pružaju kategorizirani s dvije, tri, četiri i pet zvjezdica (Vrtiprah, 2005, 34).

Prema podacima Ministarstva turizma (MINT, 2019) u Republici Hrvatskoj u 2019. godini kategoriziran je 721 hotel od čega je njih 52 kategorizirano s dvije zvjezdice, 313 hotela je kategorizirano s tri zvjezdice, 316 hotela sa četiri zvjezdice i preostalih 40 hotela kategorizirano je najvišom kategorijom (pet zvjezdica). Iz podataka je jasno vidljivo da je najveći broj hotela, a time i postelja u hotelima s tri i četiri zvjezdice (više od 85%). Iako analiza kategoriziranih hotelskih objekata u zadnjih nekoliko godina pokazuje porast kvalitete hotelskih objekata u smislu smanjivanja broja hotela niske kategorije i povećanja broja visokokvalitetnih hotela, nije moguće ne primijetiti da je u ukupnom broju hotela još uvijek veći broj hotela s dvije zvjezdice

nego s pet zvjezdica, iako je broj smještajnih jedinica u hotelima s 5 zvjezdica veći za više od 1.300 u odnosu na broj smještajnih jedinica hotela najniže kategorije.

## **2.2. Kategorizacija hotelskih objekata u Europi**

Ne postoji jedinstvena standardizacija, odnosno kategorizacija hotelskih objekata u svijetu, a ni na razini Europske unije. U Europi se hoteli uobičajeno rangiraju na skali od 1 do 5 zvjezdica, pri čemu 5 zvjezdica označava najvišu moguću ocjenu. U Australiji i Kanadi također se koristi rangiranje s 5 zvjezdica ali se ponekad dodaje još pola zvjezdice. U Sjedinjenim Američkim Državama hoteli se rangiraju na ljestvici od 1 do 5 zvjezdica prema Forbes kategorizaciji, dok AAA kategorizacija (eng. American Automobile Association) još uvijek koristi ljestvicu od 1 do 5 dijamanata (Minazzi, 2010, 69).

Osnovne razlike koje se mogu uočiti između sustava kategorizacije u različitim zemljama su: korištenje različitih grafičkih simbola (zvjezdice, dijamanti ili drugi simboli), obvezna ili dobrovoljna kategorizacija, svrha kategorizacije (koja može biti usmjerena na poboljšanje razine kvalitete ali i na određivanje razine oporezivanja), razina na kojoj se kategorizacija provodi (nacionalna, regionalna, lokalna ili privatne organizacije), sustav kontrole i provjere kojim podliježe (državni, lokalni ili neovisna inspekcija), te razdoblje valjanosti kategorizacije (koje može varirati od jedne do 5 godina) (Maravić, 2017, 237).

Najstariji sustav kategorizacije u Europskoj uniji je francuski, koji potječe još iz 1942. godine, a temeljio se na skali od 1 do 6 zvjezdica (0 zvjezdica do 4 luksuzne zvjezdice). Sustav je 2009. godine revidiran u cilju poboljšanja međunarodne usporedivosti, na način da su 4 luksuzne zvjezdice zamijenjene oznakom 5 zvjezdica što se odrazilo na povećanje konkurentnosti francuskih hotela ali i smanjilo potencijalne zablude korisnika usluga. Kategorizacija hotela u nadležnosti je vlade, a ispunjavanje uvjeta za prvu kategorizaciju i povremene provjere razine kvalitete provode neovisne organizacije (Minazzi, 2010, 70).

Španjolska i Italija imaju relativno sličan sustav kategorizacije. Iako na nacionalnoj razini ne postoji jedinstvena kategorizacija hotelskih objekata nego svaka regionalna uprava propisuje svoj zakonodavni okvir, u praksi postoje male razlike budući da se propisi usuglašavaju. Oznake kategorije rangiraju se na ljestvici od 1 do 5 zvjezdica a svaka regionalna uprava provodi kontrolu standarda godišnjim inspekcijskim nadzorima.

Do 2006. godine britanski sustav kategorizacije hotelskih objekata bio je vrlo sličan talijanskom i španjolskom modelu, odnosno bio je temeljen na regionalnim upravama. Međutim, od 2006. godine u primjeni je novi nacionalni sustav kategorizacije hotelskih objekata koji uzima u obzir tri aspekta kvalitete: minimalni zahtjevi, ostvareni postotak bodova te osnovni standardi kvalitete u području čistoće, usluge, kvalitete kupaonice i spavaće sobe te kvalitete prehrane. Svaki od ovih aspekata ocjenjuje se na ljestvici od pet posto u rasponu od prihvatljivih do izvrsnih. Zahtjevi za svaku kategoriju vrlo su detaljni i više su orijentirani na korisnika od prošlog sustava kategorizacije. Osim osnovnih zahtjeva, hoteli moraju poštivati osnovne standarde sigurnosti, održavanja i fizičkih uvjeta, čistoće, gostoprimstva, usluga, pristupa gostima i radnog vremena. Britanski klasifikacijski sustav nije obavezujući ali je preporučeni od strane Nacionalne turističke organizacije (VisitBritain) na način da se samo kategorizirani hoteli mogu promovirati na web stranici organizacije (Minazzi, 2010, 71).

Sustav kategorizacije hotelskih objekata u Njemačkoj razvijen je 1996. godine od strane Udruženja njemačkih hotela i restorana uz potporu različitih turističkih organizacija. Sustav je zadnji put revidiran 2005. godine a sastoji se od 280 različitih kriterija. Sustav kategorizacije nije obavezan, a nakon prve kategorizacije, ponovno se procjenjuje svake 3 godine (Minazzi, 2010, 72).

### 3. Ujednačavanje kriterija kategorizacije hotelskih objekata u Europskoj uniji

Stvaranje jedinstvenog tržišta Europske unije i različiti naponi usmjereni prema razvijanju jedinstvenog sustava klasifikacije hotelskih objekata nastoje što je moguće bolje zaštititi prava potrošača u turizmu. Međutim, unatoč činjenici da se već dugi niz godina nastoje ujednačiti kriteriji kategorizacije hotelskih objekata u zemljama članicama Europske unije, još uvijek se ne može reći da postoji jedinstvena i općeprihvaćena kategorizacija hotelskih objekata na razini Europske unije.

Zajednička inicijative na europskoj razini provodi se u okviru projekta „Hotelstars in Europe“, koji sustavno radi na razvoju i implementaciji jedinstvene europske kategorizacije hotelskih objekata. Nositelj projekta „Hotelstars in Europe“ je HOTREC tj. krovno udruženje hotela, restorana i kafića te sličnih objekata u Europi (eng. Association of Hotels, Restaurants, Bars and Cafes and similar establishments in Europe). HOTREC stoga djeluje kao predstavnik poduzeća iz domene ugostiteljske djelatnosti u europskim institucijama Unije, a utemeljen je prema belgijskom zakonu kao neprofitna organizacija. HOTREC okuplja 43 nacionalne udruge u 31 zemlji (HOTREC, 2019), koje mogu imati različite kategorije članstva: punopravno članstvo rezervirano je za nacionalne udruge iz država članica Europske unije (hrvatski predstavnik je UPUHH - Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske), suradničko članstvo koje je otvoreno nacionalnim udruženjima iz zemalja izvan Europske unije unutar europskog gospodarskog prostora, te status promatrača koji se nudi nacionalnim udruženjima iz zemalja čiji se ulazak u Europsku uniju može očekivati u budućnosti.

HOTREC je još 2004. godine započeo sustavan rad na ujednačavanju kategorizacijskih sustava hotelskih objekata u različitim europskim zemljama, što je rezultiralo razvojem zajedničkog sustava kategorizacije koji su prihvatile zemlje članice udruženja. Razvijen je katalog kriterija koji obuhvaća više od 270 elemenata, među kojima su istaknuti obvezni kriteriji koje hotel mora ispuniti ako želi dobiti određenu zvjezdicu. Svaki od tih elemenata nosi određen broj bodova koji se zbrajaju a na temelju bodovnih pragova se dodjeljuje određeni broj zvjezdica.

Primjena zajedničke kategorizacije započela je 2009. godine kada je 7 zemalja članica HOTREC-a (Austrija, Češka, Njemačka, Mađarska, Nizozemska, Švedska i Švicarska) počelo primjenjivati gotovo identične kriterije kategorizacije hotelskih objekata, što je bio temelj i za osnivanje udruženja pod nazivom HotelStars Union koje djeluje pod pokroviteljstvom HOTREC-a. Partnerstvo u okviru HotelStars Union-a omogućava harmonizaciju kriterija kategorizacije hotelskih objekata primjenom zajedničkih postupaka u zemljama članicama. Hotelstars Union povećava ugled i kvalitetu hotelske industrije u zemljama članicama omogućavajući transparentnost i sigurnost gostima, a istodobno potičući i razvoj hotelskog marketinga.

Od osnutka, Udruženju je pristupilo još 10 europskih zemalja koje su se pridružile inicijativi (2011. godine pristupile su 3 baltičke zemlje: Estonija, Litva i Latvija, te Luksemburg, 2012. godine Malta, 2013. godine: Belgija, Danska i Grčka, 2015. godine Lihtenštajn, te 2017. godine Slovenija), a članstvo u Hotelstars Union-u otvoreno je i ostalim članicama HOTREC-a (HotelStars Union, 2019).

Prvo prilagođavanje sustava kategorizacije dogodilo se tijekom 2013. i 2014. godine kada su zemlje članice Hotelstars Union-a napravile prvu zajedničku reviziju kataloga kriterija kategorizacije hotelskih objekata. Kao rezultat pregovora od 2015. godine u oko 30.000 kategoriziranih hotela u zemljama članicama HotelStars Uniona veći značaj i dodatna pozornost posvećuju se: boljoj udobnost spavanja, boljoj online vidljivost koju pružaju web stranice hotela, boljim telekomunikacijskim mogućnostima u hotelima niže kategorije, boljoj dostupnost prehrane i napitaka u svim vrstama hotela.

Osim aktivnosti u okviru projekta „Hotelstars in Europe“ HOTREC također održava bliske odnose s različitim interesnim skupinama. Ovaj dijalog omogućuje sudionicima da usklade svoje stavove o pitanjima od zajedničkog interesa, te ojačaju svoj utjecaj na kreiranje različitih politika Europske unije. HOTREC tako sudjeluje u radu zajedničkih saveza s drugim poslovnim predstavnicima kao što je Mreža europskih privatnih poduzetnika u sektoru turizma – NET te Platforma za korisnike autorskih prava – CUP.

Kako ugostiteljska industrija podliježe pravilima na lokalnoj, nacionalnoj, razini Europske unije i međunarodnoj razini, HOTREC je odgovoran u ime svojih članova za praćenje i utjecaj na pravila koja se donose na razini Europske unije.

Zahvaljujući prisustvu HOTREC-a u Bruxellesu, predstavnici industrije lako mogu pružiti relevantne informacije institucijama Europske unije. HOTREC prati i analizira razvoj različitih politika na razini Europske unije koji utječu na ugostiteljsku djelatnost. Izravnim prikupljanjem informacija HOTREC osigurava da sve njezine članice budu u toku sa svim razvojnim politikama koje utječu na njihovo poslovanje. Tamo gdje su interesi europske ugostiteljske industrije ugroženi, HOTREC izražava zabrinutost svojih članova predstavnicima Europske unije.

#### 4. Usporedba kriterija kategorizacije hotelskih objekata u Hrvatskoj i Europskoj uniji

Mnogi turistički djelatnici smatraju da Hrvatska ima izuzetno strog i sveobuhvatan pristup kategorizacije svih vrsta smještaja u odnosu na konkurentske zemlje. U nastavku se prikazuju rezultati usporedne analize odabranih važećih kriterija kategorizacije u Republici Hrvatskoj i kriterija kategorizacije prema HotelStars Union-u.

Tablica 1. Usporedba kriterija kategorizacije hotelskih objekata u području usluga recepcije

USLUGE RECEPCIJE I OSTALE HOTELSKE USLUGE								
KATEGORIJA HOTELA	2*		3*		4*		5*	
	RH	HSU	RH	HSU	RH	HSU	RH	HSU
1. Zaseban prostor recepcije: ulazni prostor i recepcijski pult. Iznimno, u hotelima koji imaju do 25 smještajnih jedinica prostor recepcije s recepcijskim pultom ili slično	■		■		■	■	■	■
2. Prostor recepcije s recepcijskim pultom ili slično		■		■				
3. Usluge recepcije dostupne na poziv 24 h		■						
4. Recepcija radi 16 sati dnevno. U ostalom vremenu recepcija dostupna na poziv	■			■		■		
5. Recepcija radi 24 sata dnevno			■		■		■	■
6. Centralni sef	■			■		■		■
7. Usluga čuvanja prtljage	■				■	■	■	■
8. Mogućnost plaćanja međunarodnim kreditnim karticama		■		■		■		■
9. Osigurane usluge pranja i glačanja odjeće			■	■		■	■	■
10. Usluga čišćenje obuće			■	■		■	■	■
11. Recepcioner odnosno osoba koja obavlja poslove recepcije govori najmanje jedan strani jezik	■		■	■	■	■	■	
12. Recepcioner odnosno osoba koja obavlja poslove recepcije govori više stranih jezika								■
13. Dizalo za goste u građevini s tri ili više kata (uključujući prizemlje)	■		■		■	■	■	■

Izvor: usporedba autorica



Ako se usporede odabrani kriteriji kategorizacije u području recepcije i ostalih hotelskih usluga, čiji su rezultati prikazani u Tablici 1., može se uočiti veliko podudaranje kriterija. Najveće razlike su zapravo vidljive u zahtijevanom radnom vremenu recepcije, budući da se prema kategorizaciji u RH zahtijeva 24-satno radno vrijeme recepcije u svim hotelima koji imaju 3 i više zvjezdica, dok prema kriterijima HotelStars Uniona recepcija u hotelima s 3 i 4 zvjezdice radi 16 sati dnevno a u preostalom vremenu dostupna je na poziv a samo u hotelima s 5 zvjezdica se zahtijeva 24-satno radno vrijeme recepcije. Prema važećoj kategorizaciji u RH recepcioner odnosno osoba koja obavlja poslove recepcije govori najmanje jedan strani jezik u svim kategoriziranim hotelima bez obzira na razinu kvalitete usluge, dok se prema kategorizaciji HotelStars Uniona zahtijeva da recepcioner u hotelu s 5 zvjezdica govori više stranih jezika. Prema hrvatskoj kategorizaciji svi kategorizirani hoteli pružaju uslugu čuvanja prtljage, dok prema HotelStar Unionu uslugu čuvanja prtljage pružaju samo hoteli sa 4 i 5 zvjezdica.

Tablica 2. Usporedba kriterija kategorizacije hotelskih objekata u području smještajnih jedinica

SMJEŠTAJNE JEDINICE								
KATEGORIJA HOTELA	2*		3*		4*		5*	
	RH	HSU	RH	HSU	RH	HSU	RH	HSU
1. Krevet za jednu osobu minimalne veličine 100x200 cm, krevet za dvije osobe minimalne veličine 160x200 cm								
2. Krevet za jednu osobu minimalne veličine 80x190 cm, krevet za dvije osobe minimalne veličine 160x190 cm								
3. Krevet za jednu osobu minimalne veličine 110x210 cm, krevet za dvije osobe minimalne veličine 180x210 cm								
4. Krevet za jednu osobu minimalne veličine 90x190 cm, krevet za dvije osobe minimalne veličine 180x190 cm								
5. Krevet za jednu osobu minimalne veličine 90x200 cm, krevet za dvije osobe minimalne veličine 180x200 cm								
6. Dodatni pokrivač po osobi na zahtjev								
7. Prekrivač za svaki krevet								
8. Dodatni jastuk na zahtjev gosta								
9. Pisaći stol sa stolicom ili toaletni stol s toaletnom stolicom ili stolicom								
10. Noćni ormarić uz krevet, po osobi								
11. TV u boji s daljinskim upravljačem								
12. Telefon za vanjske pozive								
13. Mini-bar								
14. Dječji krevetić na zahtjev gosta								

Izvor: usporedba autorica

Tablica 2. prikazuje usporedbu kriterija kategorizacije u području smještajnih jedinica, gdje je također uočljiva velika podudarnost odabranih kriterija. Jedina razlika je u nešto zahtjevnijoj ponudi sadržaja u hotelima niske kategorije u RH (dodatni pokrivač po osobi na zahtjev, pisaći ili toaletni stol sa stolicom, noćni ormarić uz krevet i sl.) odnosno u nešto manjim zahtijevanim dimenzijama kreveta prema kriterijima HotelStars Uniona u odnosu na zahtijevane kriterije u RH.

Tablica 3. Usporedba kriterija kategorizacije hotelskih objekata u području kupaonice

KUPAONICA								
KATEGORIJA HOTELA	2*		3*		4*		5*	
	RH	HSU	RH	HSU	RH	HSU	RH	HSU
1. Zavjesa ili sl. oko kade ili tuš kade								
2. Dva ručnika, jedan manji i jedan veći, po osobi								
3. Tri ručnika, dva manja i jedan veći, po osobi								
4. Sušilo za kosu								
5. Šampon za kosu								
6. Sapun za kupanje								
7. Ogrtač i papuče, po osobi								

Izvor: usporedba autorica

Prema podacima prikazanim u Tablici 3., u području kupaonice, kriteriji kategorizacije u RH i prema HotelStars Unionu podudaraju se o pitanju dostupnosti WC školjke s ispiraćem, držačem WC papira, umivaonika s tekućom toplom i hladnom vodom, kade ili tuš kade, police za odlaganje toaletnog pribora, ogledala, utičnica te rasvjete koja osigurava dobru vidljivost, koji su obvezni u svim kategoriziranim hotelima bez obzira na razinu kvalitete usluge. Razlike su vidljive u zahtijevanom broju ručnika po osobi, gdje su kriteriji kategorizacije nešto zahtjevniji u RH budući da zahtijevaju tri ručnika po osobi u hotelima s 4 i 5 zvjezdica, odnosno u raspoloživosti šampona i sapuna za kupanje koji prema kategorizaciji u RH nisu obvezni u hotelima s 2 zvjezdice, dok su prema kriterijima HotelStars Uniona obvezni u svim kategoriziranim hotelima.

Tablica 4. Usporedba kriterija kategorizacije hotelskih objekata u području prehrane

PREHRANA								
KATEGORIJA HOTELA	2*		3*		4*		5*	
	RH	HSU	RH	HSU	RH	HSU	RH	HSU
1. Usluživanje doručka u blagovaonici								
2. Buffet doručak								
3. Buffet doručak uz mogućnost usluživanja konobara ili usluživanje doručka direktno iz kuhinje ("s ruke")								
4. Usluživanje doručka u sobu								
5. Restoran otvoren za ručak ili večeru								

Izvor: usporedba autorica

U području pružanja usluga prehrane kriteriji kategorizacije koji se odnose na usluživanje doručka u blagovaonici, buffet doručka te restorana otvorenog za ručak ili večeru jednaki su u RH i prema HotelStars Unionu, dok usluživanje doručka direktno iz kuhinje mora biti dostupno u svim kategoriziranim hotelima u RH te samo u hotelima sa 4 i 5 zvjezdica prema kriterijima HotelStars Uniona, a zahtijeva se da u RH hoteli kategorizirani sa 4 i 5 zvjezdica omogućavaju usluživanje doručka u sobu, dok prema HotelStars Unionu samo hoteli s 5 zvjezdica moraju pružati takvu uslugu.

Iz navedene analize je vidljivo da iako postoji velika podudarnost u najvećem broju kriterija kategorizacije hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji, oni kriteriji koji se ne podudaraju, strože su definirani u Republici Hrvatskoj nego prema HotelStars Unionu. Stoga ne treba postojati bojazan da bi prihvaćanje sustava kategorizacije koji nastoji ujednačiti kriterije kategorizacije na području Europske unije, stvorio dodatne obveze i troškove hotelijerima, ali bi omogućio bolju integraciju i prepoznatljivost hotelskih objekata na hotelijerskom tržištu Europske unije.

## 5. Zaključak

Od kategorizacije hotelskih objekata koja sustavno definira kriterije koje hotelski objekti trebaju ispuniti kako bi im bila dodijeljena određena oznaka kvalitete, najviše koristi trebali bi imati potrošači, jer na temelju dodijeljene oznake kvalitete mogu stvoriti realnija očekivanja o kvaliteti hotelske usluge svakog pojedinog hotela. Međutim, važno je naglasiti da se kategorizira samo tehnička kvaliteta, dok funkcionalna, odnosno procesna kvaliteta ostaje pri tome zanemarena.

Međutim, i u takvim okolnostima ostaje otvoreno pitanje što potrošači mogu očekivati ako se sustav kategorizacije razlikuje među zemljama, a razlike na razini Europske unije postoje budući da svaka zemlja definira vlastiti sustav kategorizacije.

U svrhu ujednačavanja kriterija kategorizacije hotelskih objekata na razini Europske unije pokrenut je projekt HotelStars in Europe, u okviru kojega se razvija zajednička kategorizacija za sve zemlje članice HotelStars Uniona. Usporedbom kriterija kategorizacije u Republici Hrvatskoj i EuroStars Unionu pokazalo se da postoji velika podudarnost kriterija kategorizacije. Neznatne razlike postoje, a gotovo sve pokazuju da aktualni sustav kategorizacije hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj propisuje strože kriterije u odnosu na kriterije HotelStars Uniona. Stoga je važno naglasiti da implementacija sustava kategorizacije HotelStars Uniona u Republici Hrvatskoj ne bi stvorila dodatne obveze i troškove hotelijerima, ali bi omogućila bolju integraciju i prepoznatljivost hotelskih objekata na hotelijerskom tržištu Europske unije.

Međutim, također je važno naglasiti da suvremene hotelske goste broj zvjezdica više ne zanima kao nekada. Bitniji su im dodatni sadržaji, ponuda mjesta, blizina mora i plaže i druge stvari koje ne određuju broj zvjezdica. A i iskusni putnici i turisti već poznaju stvarnu situaciju na tržištu kao i problem neujednačene standardizacije, pa već znaju što mogu očekivati od pojedine kategorije hotela u pojedinoj zemlji, kao i da su povratne informacije od gostiju koji su već koristili usluge hotela možda i mjerodavniji pokazatelj kvalitete nego dodijeljeni broj zvjezdica.

### LITERATURA

1. Association of Hotels, Restaurants, Bars and Cafes and similar establishments in Europe (HOTREC, 2019). Dostupno na: <https://www.hotrec.eu/> (pristupljeno: 16.05.2019.)
2. Barjaktarović, D. (2013). *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
3. Cerović, Z. (2012). *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Čačić, K. (2013). *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
5. Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
6. HotelStars Union (2019). Dostupno na: <https://www.hotelstars.eu/belgium/system/description/> (pristupljeno: 16.05.2019.)
7. Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol. 29, No. 1, pg. 559-572
8. Maravić, M. U. (2017). Accomodation Classification System in Slovenia, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 23, No. 2, pg. 235-249
9. Medlik, S, Ingram, H. (2002). *Hotelsko poslovanje*, Zagreb: Golden marketing

10. Minazzi, R. (2010). Hotel Classification Systems: A Comparison of International Case Studies. *Acta Universitas Danubius*. No. 4, pg. 65-88
11. Ministarstvo turizma (MINT) (2019). Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj na dan 25. 04.2019., Dostupno na: <https://mint.gov.hr/kategorizacija-11512/11512> (pristupljeno: 16.05.2019.)
12. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, „*Narodne novine*“ br. 56/2016
13. Radosavljević G. (2009). *Menadžment u turizmu*, Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet Kragujevac
14. Sufi, T., Singh, S. P. (2018). Hotel Classification Systems: A Case Study, *Indian Journal of Management*, Vol. 1, pg. 51-64
15. Vrtiprah V., Pavlič I. (2005). Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku
16. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti „*Narodne novine*“ br. 85/15, 121/16, 99/18, 25/19

### Summary

#### **COMPARISON OF THE CATEGORIZATION CRITERIA OF HOTEL FACILITIES BETWEEN CROATIA AND THE EUROPEAN UNION**

*Hospitality service is one of the basic tourist services, because it would be impossible to form a tourist product without it. Therefore, the availability and quality of hospitality capacities are considered as a prerequisite for the development of tourism in the destination. The hotel is a representative hospitality facility that combines all the specialties of the hospitality manufacturing process. In order to determine the quality of hotel facilities, a categorization process is being carried out, which aim is to enable customers to recognize product quality, compare with other similar products on the market and evaluate "value for money". In Croatia, the Ministry of Tourism is responsible for the implementation of the hotel categorization process, which defines the criteria that hotels must fulfill in order to get a particular star rating. However, at European and world level, there is no unique categorization of hotel facilities. Each country prescribes special criteria that a hotel facility must fulfill in order to get a particular category. This can mislead the tourists because they do not have enough information to estimate what to expect from a particular category of hotels in different countries. In the European Union, there is an initiative to define a common framework for hotel categorization, inspired by HOTREC by creating an association called Hotelstars Union and launching the Hotelstars in Europe project. The aim of the project is to develop and implement a unique hotel categorization in the member states of European Hotelstars Union. Also, it would be possible to set quality standards to be applied in all Member States and guarantee quality at EU level. In this context, the aim of this paper is to compare the criteria for categorization of hotel facilities in Croatia with a categorization system developed through the project Hotelstars in Europe, all in order to determine the differences in categorization criteria and to point out the consequences for hotel facilities in Croatia being faced with access to European Hotelstars Union and acceptance unique European categorization criteria.*

**Keywords:** hotel, categorization, HOTREC, HotelStars Union, Hotelstars in Europe

# Practical work for students in the field of tourism: new perspective in a digitalization era

Oliver Filiposki<sup>1</sup>, Dejan Metodijeski<sup>2</sup>, Nako Taskov<sup>3</sup> and Kristijan Dzambazoski<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Faculty of tourism and business logistic, University "Goce Delcev"-Stip, (oliver.filiposki@ugd.edu.mk),

<sup>2</sup>Faculty of tourism and business logistic, University "Goce Delcev"-Stip, (dejan.metodijeski@ugd.edu.mk),

<sup>3</sup>Faculty of tourism and business logistic, University "Goce Delcev"-Stip, (nako.taskov@ugd.edu.mk),

<sup>4</sup>Hotel Ambassador, Skopje, (kristijan@hotelambasador-sk.com.mk).

UDK 371.388:338.48

The rapid pace of tourism development has a critical need for professional staff. Higher education institutions are the places where students acquire knowledge and skills in a particular field. In addition to theoretical instruction, curricula also include practical work. Practical work is a system for training students and preparing for their future profession. It is necessary to build a system of practice for students in the field of tourism that will be sustainable, adaptable and compatible with the needs of employers in the field of tourism and students. In this paper, a structured questionnaire examines the needs and perceptions of students and employers for the practical work and challenges of contemporary trends at the Faculty of Tourism and Business Logistics from University "Goce Delcev"-Shtip, Republic of North Macedonia. The results suggest that the system of practical work should include understanding of the needs of employers and students in the direction of transformation of traditional tourism and hospitality operations into modern tourism and hospitality operations including information technologies and digitalization. The positive implications of the system of practical work give the effect of satisfied students who give meaningful remarks and conclusions from their practical work and employers which consequently give the opportunity for employment of students with a grate skills and knowledge, and enhance quality of tourism offer.

Keywords: *Practical work, training programs, higher education, tourism.*

## 1. Introduction

Contemporary tourism one of cultural aspect of modern civilization, and for some people that's a way for leveling up the culture and getting healthy, for some fun, for others is opportunity to earn, and for the public sector opportunity to expand the employment and the incomes (Taskov 2013). The dynamics and the intensity of the tourism development globally is more than good. In accordance with the World tourism organization (UNWTO 2018), the coming tourists in 2018 internationally, achieved the number of 1.4 billion. Tourism industry has a 10 percent contribution in the global gross domestic product. Every 11<sup>th</sup> person in the world is a tourism laborer.

Because of the fast moving tourism development, a critical need of employments is showing up from the professional sectors. One part as claimants for professional sectors, are the hotel and restaurant chains. Other perspective or part is that there are most and most people willing to start their own business. For the second ones, the tourism and hospitality continue to provide wide spectra of opportunities, if they have strong entrepreneurial spirit. Creative, hardworking orientated hospitality people, who desire to own and work in personal/private business,

the tourism and hospitality offers them unlimited opportunities. These desires lead to serious approach for the professional sector development. This tendency is connected with the necessity of continuous quality development of the tourism service and tourism sector services. The studying of individual tourism parts, getting to know and tracking and managing the development, planning and predicting the dynamic changes, generates high point of competitive and adequate professional qualification. Professional sector prepare is the key of successful tourism development, and the students practical labor has an important educational role.

## 2. Defining and types of practical classes

In the past, the practical work can be compared with the relation between the foreman and his mate. Today, it presents training system of the students and their preparation for future profession. During the studies, the students, besides their theoretical subject, they have also obligatory practice. It must be said that the practical work is not same as the day regular job. Practical work can be practice, labors, professional practice, ferial work, practical studies etc. In professional way, the practice is defined as skill gained through doing a particular job (Mikunovik 1991). The reason why the practical work is included in the educational system of one state, comes mostly from the needs and requirements of a particular economy professional sector. Mostly, the practical work is introduced with common initiatives by side of the Public sector (OECD 2012), universities, student alliances, high schools and economy department.

Practical work can be defined as process of "service exchanging for experience" between the student and the organization/ employer who accepted the practice worker. Practice is important for students, because, working on particular positions can approach them in a tet a tet position if they suit for that particular job, to expand their contacts, to also expand their professional and personal experience and to achieve their goal – to get the job done, which is necessary for them, and to complete their high education. A part of those students are signing an agreement with the companies where they were doing the practical job, and with this the companies also provide themselves a "trusted partners" who are not in need with additional trainings and orientations.

Practice is widely accepted by the student's activity in the modern EU countries, US and all across the globe. Universities in the last couple decades hold serios approach for the practice job. Because of this, universities start their own practice facilities. University "Goce Delcev"-Shtip, Republic of North Macedonia has its own Office for carriers and alumni club, where is taken care of evidence, agreements are sealed, and directions of practice are issued. Also, the other universities in our country have adopt term conditions for practical work with who the practical work is regulated.

In accordance with Dewey, "one gram of experience is better than a ton of theory", because only in practice some theory can be confirmed and its vitality. (Dewey 2012). Practical work is designed to help the students in their studies, professional development, getting to know the further job etc. (Goeldner 2009). With the help of the practical work, students have the opportunity to contribute for their own professional and personal development (Sweitzer 2009). Practical work purpose is to maintain new skills and usage of what is learnt on the workplace, as "appendant value" which is made in the company. Practice job goals should be targeted with student's competence which is expected from them and they should be in the right expectance of the jobs training process. With realization of the practical studies, the students can achieve more goals. The more important ones will be stated:

- Gaining professional working experience, skills and abilities for a particular profession;

- Research of different production and service aspects;
- Introducing with the organization and company function;
- Introducing with the pros and cons of the job;
- Introducing with the career advantage;
- Identifying the working conditions;
- Knowing and respecting the proper rules for personal protection, job place and environment protection;
- Developing teamwork skills, communication skills, fixing tasks, responsibility, creativity, making decisions etc.
- Establishing relationship of trust with potential employer.

There are three parts who benefit from this. Those are the students, the universities and the private sector (Walo 2001). Practical work is “bridge” and base for collaboration between the educational institutions and the private sector (Busby 2003). Student must have opportunity to practice in a real working places (companies). Universities must give an opportunity for student to do their practice work in supervised environment in a company’s. Private sector must create opportunity of providing an internship possibilities for future employees.

Practical work on a lower or higher level, is making a life change habits for the student, so some affects can be noted:

- Education: some students because of the practical work reduce their studying time and domestic tasks, and after they have some difficulties with overcoming the subject materials. Others, when present on lecturing and practice, are more focused on the practical work and are not careful with the material etc.
- Family: for the students who are living with their parents, siblings, married with children etc., need to be good organized and flexible to execute the family obligations as the practical ones.
- Partners: if the students are with partners who are living together or are only in a relationship, then they need to balance the time of the practical job and their partners time;
- Friends: although some friends are closer than others, all friendships are kind of obligation. The student needs to save some time to spend individual or group socializing.
- Roommates: if the student lives with other people it is normal to have “house rules”, having schedule for cleaning, supplies, parties etc. This schedule can be changed because of the practice (waking up early, impossibility to shop together etc.)
- Other obligations: hobbies, sport, recreation, lunch, cultural activities and other. The rest of the obligations are scheduled by the student, in which he/she is planning by priorities and the time he/she has.

There are a lot of practical job types which can be done in a lot of economic and non-profitable areas, and there are plenty of classifications and divisions (N. D. Taskov 2013). A couple of divisions are ranged in this labor.

- From financial aspect, the practice job can be paid, honorary, or partially paid. In relation with the durance of the practice job it can be divided in weekly; monthly; quartile; half-year; full year and for a longer period.
- In accordance with the interval when the job is done it can be continuous and phase. In accordance with the season, it can be seasonal and non-seasonal.
- In accordance with the students, there are: practice related with achieving a working experience or can be related with research work (bachelor, master, doctor etc).
- Now days you can see the so-called “virtual” students who can do their job through internet, phone, fax, web moderators etc.
- In accordance with the organization types those can be divided in private sector (companies,

firms); public sector (public facilities and institutions) and non-governmental organizations (associations, assemblies, associations etc.).

- In accordance with the educational level of the students, there are three types of practice: High school practice; bachelor practice and master's practice.
- In accordance with the territory that is executed in, the practice can be classified like: living place; in the region; in the country borders, and international practice.
- In accordance with execution, the practice job can be divided on practice in facilities; practice through "playing roles" and outdoor or field practice.

Although, division criteria of the practice are subjected on continuous changes, because of the fast-industrial development, informatics techs and technologies, globalization and other stuff.

### 3. Research methodology

For this research we used quantitative empirical method with semi structured questionnaires for data collection. Long years of service for the students practice job of the Faculty for Tourism and Business Logistics from University "Goce Delcev"-Shtip, Republic of North Macedonia (further this will be used as FTBL) is providing data that can be used for creation of universal recommendations for contemporary working in the sector of tourism and hospitality. Students basic needs were considered at the beginning of the program, and that is for them to gain practical knowledge and skill in the area of tourism and hospitality, so for the last few years can be transformed in interactive program that includes not only the student needs, but also the employers, and so the contemporary tourism and hospitality trends.

The tourism facilities considerate the students from FTBL are doing the practical job, so we can state that this field has a continuous need of research in the tourism facilities. These questionnaires' are provided in FTBL for seven years. Most content questions are directed for the competence, communicational and managing skills. In the last four years, there is making of a questionnaire for supervisors, i.e. selected people from the employer, who will monitor their practice program and will give evaluation of the student. In this case, a both ways communication is important, because of the opportunity to consider particular disadvantages or business community needs for certain competence and skills that need to be owned by the students.

In this research a group of students were monitored who were executing summer practice semester in the following fields:

1. Gastronomy, nutrition and diets, eight semesters;
2. Restaurant hotel, eight semesters; and
3. Restaurant hotel, sixth semester.

In the research two groups were observed from two educational FTBL's center (Skopje and Stip) for the 2018-2019 school year. Total 94 students were covered with the research and 85 employers from the tourism and hospitality field.

Two questionnaires were made for the research: first one for the students- Company and object Evaluation by the student; and second, for the employers, student evaluation given from the supervisor.

Students questionnaire was compound of two parts, first: twelve questions with possibility to choose, and second part: Likert scale of satisfaction from fourteen parameters for student's satisfaction.

Employers questionnaire was compound with Likert scale for giving grades of fourteen parameters of the supervisor satisfaction marked from the employer for the student's process of



the practical program.

Fulfillment of the questionnaires was obligatory for all the students who were serving obligatory semester practice in the period from 15.02.2019 till 15.05.2019.

The main problem of research in this paper are the conditions for carrying out practical work. As separate hypotheses are distinguished:

- The conditions for practical work for students correspond with the curriculum study programs and the possibility of practicing theoretical knowledge, and
- Employers' satisfaction with the skills and knowledge of students in the field of hospitality and tourism in order to improve the quality of the tourist offer.

## 4. Results

From the conducted research with total of 94 students who did obligatory practice at employers from the tourism and hospitality field, 85 delivered complete documentation that they done the practical program, the 9 left students did not succeed to do the practice program from different reasons.

With the semester practice in the summer semester total of 66 students were in the 4<sup>th</sup> year of studies/eight semester and 19 students from 3<sup>rd</sup> year of studies/ sixth semester. 42% of these students were from Gastronomy, nutrition and diet and 58% from Restaurant hotel department. 45% of the total number were girls, and 55% were boys. All of the finished the obligatory summer semester practice.

The major number of selected students finished the practice in restaurants (52%), hotels (20%), tourism agencies (12%), bars (9%) and rest (7%).

Most of the students marked that FTBL practice is greatly organized 78% and 22% considered it needs to be improved.

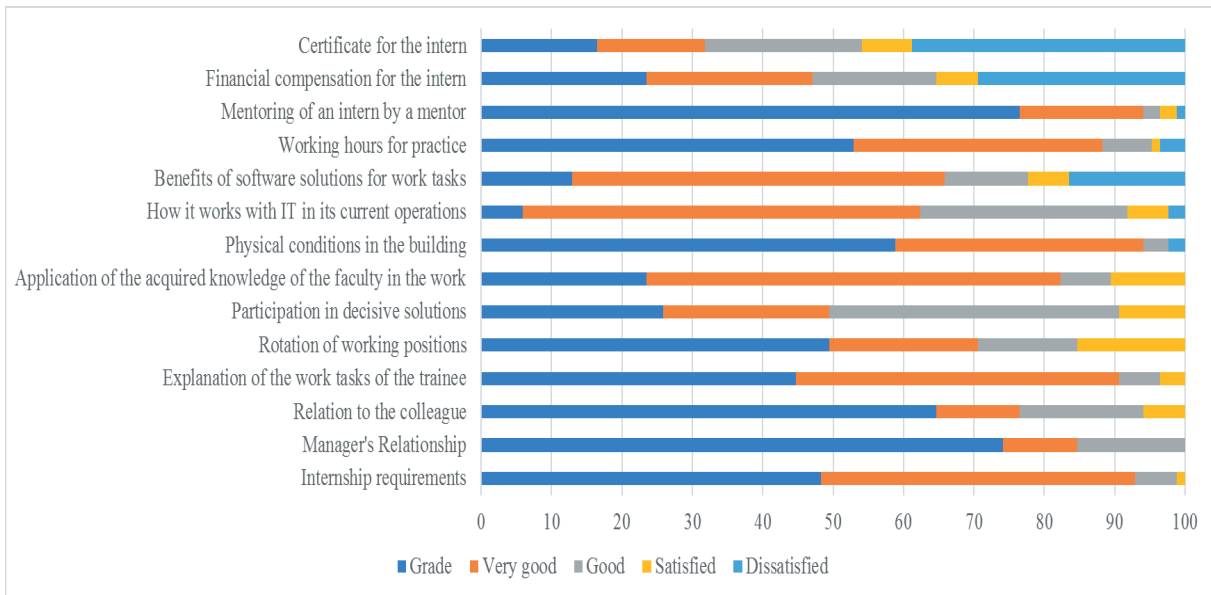
All the students stated that practice program is important for improving their skills during the studies and for the future professional education.

In the questionnaire the students stated that practice program should be executed in restaurants and hospitality facilities 45%, to rotate in the institutions 24%, hotels 22% and 9% in tourism agencies and rent a car office. About the electronic system which is used for practice program on university level so far 93% said it's working excellent, and only 7% said it needs improvement. When asked how much the program which is used for the practice is in correlation with, 94% said there is correlation and 6% said it is fully relating.

86% of the students used informatics technologies (IT) during the practice program, and only 14% does not. From the total number of students 82% said they constantly used software resolution during the practice work, 4% couple times a week, and 14% never.

In the second part the students express their grades from (Great, Very good, Good, Satisfied and Dissatisfied) explaining their experience with the working environment where they were doing the practice program.

**Table 1: Evaluation of students for they are practical work (in %)**



Source: Own analysis

In the student's evaluation can be seen that most Grade grade have the parameters Internship requirement, Manager and colleague's relationship, Physical conditions of the facility, Working hours and Mentoring the student. Very good grade is Using software resolutions for the work tasks, managing in the IT sector and Usage of gained knowledge related with the job. Under average parameters i.e. Good, Satisfied and Dissatisfied are: Participation in decision solutions, financial compensation for the student and Student's Certificate. From the above results the conditions for practical training correspond with the curricula of the faculty.

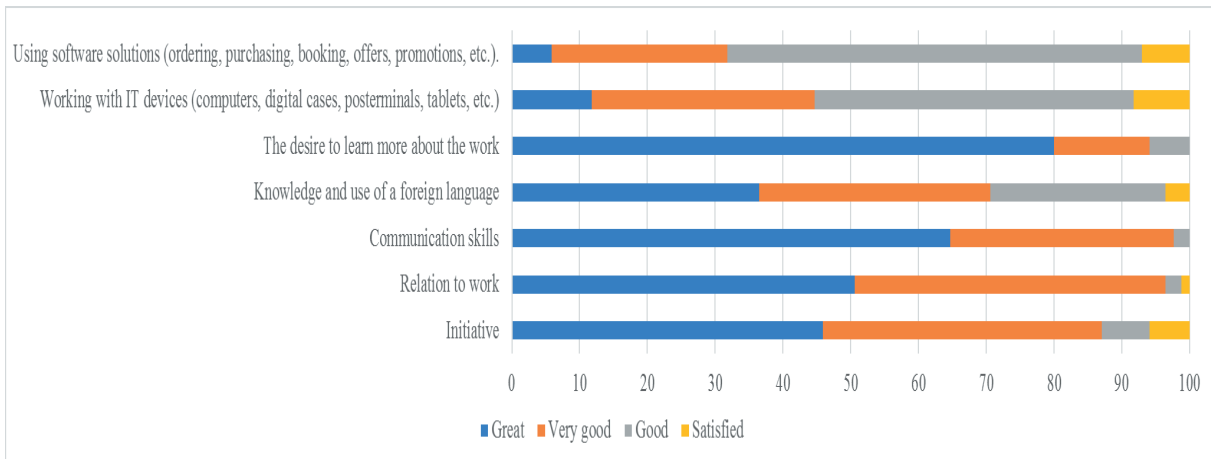
In the second questionnaire the supervisors selected from the employers evaluated the students' job during the obligatory practice job. This questionnaire gave these results:

**Table 2a: Supervisors evaluation (in %)**



Source: Own analysis

Table 2b: Supervisors evaluation (in %)



Source: Own analysis

From the above data we can see that best graded parameters are: Looks, Accuracy at the workplace, Responsibility, Efficiency, Teamwork, Colleague’s collaboration, Standards usage for courtesy serving, Willing to learn more, Communication skills and Job relations. Average grades: Ability to make right choice, Using software solutions, Working with IT devices and Usage of foreign languages. From the above it can be said that the satisfaction of employers with the skills and knowledge of the students in the field of hospitality and tourism, which would contribute to improving the quality of the tourist offer, is great.

In the comments sections by the employers these comments were added: from 85 questionnaires only 13 were fulfilled of which 10 were for improvement in working with “IT devices” and “specialized software” for restaurant working, and also for their workers for more “professional communication” in foreign languages.

## 5. Conclusion

Practice job provides the results of improving and using the gained theoretical student knowledge. During the process of obligational, weekly and summer practice FTBL students reach practical knowledge of the tourism and hospitality area. During the ten years of existence the FTBL need for creation of system practical program was considered which also would be compatible with global practices. So, a system for evidence was created, in the early years, for students who were sent for the practice program as for home courses also as for abroad. In the following years the system was upgraded in electronic form (base of companies which can be used as host for practice program and documentation creation). This upgrade was not good enough to recognize and apart the negative and the positive sides of the practical program, so questionnaires for grades were created about the places where the students were heading. Simple access gave the effect of “less effort” i.e. negative comments on employer’s side. From 2015 FTBL exceed the one-way access with introducing the evaluation students working questionnaire, which result in balance of the policy view for the both sides. System access of practical program contributed for FTBL to be in more direct correlation with the business community and to have firsthand information of the needs in the tourism and hospitality enterprise. From the research it can be seen that the basic parameters for unconditional functioning of the practice program are on good level, but it can be promoted (next phase) the specific forms of working and labor specialized for tourism and hospitality. The research confirmed the theses

that the conditions for practical work for the students correspond with the curriculum study programs and the possibility of practicing theoretical knowledge, and there is satisfaction for the employers from the skills and knowledge of the students in the field of hospitality and tourism in the direction of improving the quality of the tourist offer. On one side students/ employers' needs can be grouped in the part for awarding and upgrading for using contemporary electronic devices and IT- solutions. Awarding in form like getting money which should be changed with the new practice law (May 2019) and upgrading and promoting in manner of appreciation, diplomas, certificates or acknowledged forms of credits, as forms of labor and promotion in the field they choose. On other side, it needs to meet the requirements of the tourism-hospitality work with implementing and using the informatics technology in the study programs and continuously applying the same in virtual practice programs environment, also using electronic devices for better enrollment in the working areas after graduation.

#### BIBLIOGRAPHY

1. Aggett, M., Busby, G. (2011). "Opting out of internship: Perceptions of hospitality, tourism and events management undergraduates at a British University." *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* 10 (1).
2. Busby, G. (2003). "Tourism degree internships: A longitudinal study." *Journal of vocational education and training* 33 (3).
3. Cavanaugh, S. (2004). "Survey: Teachers support real-world earning." *Education Week* 33 (23).
4. CSOO. n.d. *Standardi za izvedovanje praktična obuka na učenice kaj rabotodavacite*. 2000: Centar za stručno obrazovanje i obuka.
5. D'Abate, C., Youndt, M., & Wenzel, K. (2009). "Making the most of internship: An empirical study of internship satisfaction." *Academy of Management Learning & Education* 4 (8): 527-539.
6. Dewey, J. (2012). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. Los Angeles: Indo-European Publishing.
7. *Democracy and Education (2012): An Introduction to the Philosophy of Education*. Los Angeles: Indo-European Publishing.
8. Driscoll, J. (2006). *A century of internships: A quick history of internships and coops in the business world*. <http://news.pgtech.org/teq/teqstory.cfm?id=1573>.
9. Garnerman, E. 2006. "Internships for sale." *Wall-Street Journal—Eastern Edition*.
10. Goeldner, C., Ritchie, B. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley and Sons.
11. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* (2009). New Jersey: John Wiley and Sons.
12. Kensinger, R. S., & Muller, L. D. (2006). "Major advances in teaching dairy production." *Journal of Dairy Science*.
13. Littke, D. (2004). *The big picture: Education is everyone's business*. VA: Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria.
14. Mikunovik, Lj. (1991). *Sovremen leksikon na stranski zborovi i izrazi*. Skopje: Nasa kniga.
15. Neumark, D., & Rothstein, D. (2005). *Do school-to-work programs help the 'forgotten half'?* Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
16. OECD. 2012. *Tourism Trends and Policies*. OECD.
17. Stasz, C., & Brewer, D. J. (1998). "Work-based learning: Student perspectives on quality and links to school." *Educational Evaluation & Policy Analysis*.

18. Sweitzer, H. King, M. (2009). *The Successful Internship: Personal, Professional and Civic Development*. Belmont: Brooks/Cole.
19. Taskov, N., Dimitrov, N., Metodijeski, D. (2013). *Praksa vo hotelsko-ugostitelski objekt*. Shtip: UGD.
20. Taskov, N., Dimitrov, N., Metodijeski, D., Nakovksa, J. (2013). "Prakticna nastava kko sostaven del od obrazovniot proces na studentite od Fakultetot za turizam i biznis logistika ." Pirinski knizevni listi 12-18.
21. UNWTO. (2018). *Tourism highlights*. Madrid: World Tourism Organization.
22. Vodenska, M. (2005). *Osnovi na turizam*. Sofija: Matkom.
23. Walo, M. (2001). *Assessing the Contribution of Internship in Developing Australian Tourism and Hospitality Students' Management Competencies*. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education.



# Funkcionalni napitci kod poremećaja metabolizma kravljeg mlijeka

Nikolina Gaćina<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg A. Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (ngacina@gmail.com)

UDK 613.2

Kravlje mlijeko je prirodan funkcionalni napitak za zdrave ljude prvenstveno kao glavni izvor kalcija u prehrani koji je esencijalan za normalan rast i razvoj i homeostazu koštanog sustava. Glavni poremećaji metabolizma kravljeg mlijeka jesu intolerancija na laktozu, alergija na kravlje mlijeko i alergija na proteine kravljeg mlijeka. Intolerancija na laktozu predstavlja poremećaj nemogućnosti metaboliziranja mliječnog disaharida laktoze. Alergija na kravlje mlijeko i alergija na proteine kravljeg mlijeka spada u alergije tipa I koju karakterizira nagla pojava simptoma unutar par sekunda ili minuta nakon konzumacije kravljeg mlijeka. Funkcionalni napitci su po definiciji napitci koji imaju znanstveno dokazani pozitivan učinak na zdravlje ljudi. Kod intolerancije na laktozu funkcionalnost zamjene za kravlje mlijeko predstavljaju svi oni napitci koji sadrže ili smanjeni udio laktoze (kravlje mlijeko bez laktoze, fermentirani mliječni proizvodi od kravljeg mlijeka) ili je uopće ne sadrže (biljna „mlijeka“). Zamjene za kravlje mlijeko za populaciju koja ima alergiju na kravlje mlijeko i alergiju na proteine kravljeg mlijeka prvenstveno mlijeka drugih životinja (ovčje, kozje, magareće, kobilje i devino mlijeko).

Ključne riječi: *intolerancija na laktozu, alergija na kravlje mlijeko, alergija na proteine kravljeg mlijeka, alternativna životinjska mlijeka, alternativni biljni napitci*

## 1. Uvod

Mlijeko i mliječni proizvodi su nutritivno visoko vrijedna funkcionalna hrana. Bogat su izvor punovrijednih proteina, glavni izvor kalcija čiju bolju iskoristivost omogućava prisutnost laktoze, sadrže esencijalne masne kiseline i fosfolipide (prvenstveno lecitin koji također utječe na metabolizam kalcija), vitamine: niacin, tiamin, riboflavin, folacin, B<sub>6</sub>, B<sub>12</sub>, vitamina E i A, te osim kalcija i fosfor, kalij, magnezij, cink, željezo (HAH, 2009). Unatoč znanstveno dokazanoj funkcionalnosti mlijeka i mliječnih proizvoda tj. pozitivnom utjecaju njihove konzumacije na zdravlje ljudi prema popisu tvari ili proizvoda koji uzrokuju alergije ili intolerancije *Uredbe (EU) br.1169/2011 o informiranju potrošača o hrani (prilog II.)* mlijeko i mliječni proizvodi (uključujući laktozu) nalaze se na visokom 3. mjestu. Kontraindikacije za konzumaciju mlijeka i mliječnih proizvoda kao funkcionalnih napitaka su intolerancija na laktozu i alergije na kravlje mlijeko (eng. **Cow's Milk Allergy** – CMA) ili na proteine kravljeg mlijeka (eng. **Cow's Milk Protein Allergy** – CMPA).

## 2. Mlijeko kao prirodan funkcionalni napitak

Prema *Pravilniku o mlijeku i mliječnim proizvodima* (NN 20/09) mlijeko je prirodni sekret mliječne žlijezde životinja iz uzgoja, dobiveno jednom ili više mužnji kojem nije ništa dodano niti oduzeto. Pod pojmom *mlijeko* podrazumijeva se kravlje mlijeko koje je najzastupljenije na

svjetskom tržištu (85%), dok se mlijeko od dobiveno mužnjom drugih životinja mora označiti kao kozje (2,21% ukupne svjetske proizvodnje), ovčje (1,32% ukupne svjetske proizvodnje), magareće, kobilje, devino (0,26% ukupne svjetske proizvodnje), mlijeko bivolica (13,2% ukupne svjetske proizvodnje) i sl. (Samaržija, 2016).

Kemijski sastav mlijeka uobičajeno se odnosi na njegove komercijalno najvažnije sastojke: mliječnu mast, proteine, laktozu i suhu tvar ili pepeo. Udio slobodne vode u mlijeku određen je vrstom i pasminom muzne životinje, i iznosi prosječno 85,4 do 89,2 %. Mali udio vode (oko 2%) u mlijeku predstavlja vezana voda u sastavu proteina, soli i laktoze (Samaržija, 2016). Mliječna mast je glavni izvor energetske (9 kcal/g) i prehranbene vrijednosti (vitamini topivi u mastima D, E, K i A) mlijeka, te njegovih fizikalnih i senzorskih svojstava (okus, aroma, konzistencija i tekstura mlijeka). U mliječnoj masti značajnije su zastupljene omega-3 esencijalne masne kiseline:  $\alpha$ -linolenska, (ALA), eikosapentaenska (EPA) i dokosaheksaenska (DHA) kiselina, dok se arahidonska kiselina (omega-6) nalazi u tragovima (Samaržija, 2016). Proteini mlijeka se dijele na skupinu kazeina i proteine sirutke. Kazein se sastoji od  $\alpha_{s1}$ ,  $\alpha_{s2}$ ,  $\beta$ ,  $\kappa$  i  $\gamma$  frakcije kazeina. Proteini sirutke su:  $\alpha$ -laktalbumin,  $\beta$ -laktoglobulin, serum albumini, imunoglobulini i proteoza-peptoni, kao i  $\beta$ -mikroglobulin, lizozim, laktoferin i transefrin, te skupina acilglikoproteina i brojni enzimi. S obzirom na udio kazeina i proteina sirutke u mlijeku razlikujemo kazeinska mlijeka s oko 80% kazeina (kravlje, kozje i ovčje mlijeko – mlijeka preživača) i albuminska mlijeka s 50% kazeina i do 40% proteina sirutke (mlijeka kopitara) (Samaržija, 2016). Laktoza ili mliječni šećer je glavni disaharid mlijeka i ujedno njegov najzastupljeniji sastojak. Udio laktoze u mlijeku direktno utječe na glikemijski indeks mlijeka, koji je kod punomasnog kravljeg mlijeka 31, a kod mlijeka magarice zbog visokog sadržaja laktoze čak 90. Glikemijski indeks (GI) je pokazatelj koliko brzo hrana koja sadrži ugljikohidrate podiže razinu glukoze u krvi i izražava se skalom od 0 do 100.

### 3. Funkcionalni napitci kod intolerancije na laktozu

Laktoza (mliječni šećer) sastoji od jedne molekule glukoze i jedne molekule galaktoze. Najzastupljenija je u mlijeku i mliječnim proizvodima, ali se može naći i u velikom broju drugih prehrambenih proizvoda kojima se dodaje jer ima svojstvo poboljšanja strukture i okusa proizvoda, te vezanja vode i boja (Tonković i sur., 2012). Laktozu razgrađuje enzim laktaza. U zdravom ljudskom organizmu u kojem stanice tankog crijeva sintetiziraju dovoljno enzima laktaze, laktaza veže laktozu i razgradi je na glukozu i galaktozu koje se onda apsorbiraju u krvotok (Tonković i sur., 2012.).

Intolerancija na laktozu je fiziološki poremećaj koji nastaje zbog nemogućnosti probave laktoze uslijed smanjenja ili potpunog prestanka lučenja enzima laktaze. Smanjenje lučenja laktaze započinje već tijekom prvih par mjeseci života, te se nastavlja starenjem. Prema procjenama samo 30% ljudi zadržava aktivnost laktaze (Lomer i sur., 2008, Tonković i sur., 2012). Ukoliko je u sluznici tankog crijeva koncentracija enzima laktaze preniska ili potpuno izostaje javlja se hipolaktazija koja uzrokuje nedostatnu probavu laktoze. Hipolaktazija i nedostatna probava laktoze uzrokuju intoleranciju na laktozu koja nije opasna po život, ali znatno može umanjiti kvalitetu života te povećati rizik od obolijevanja od kroničnih nezaraznih bolesti (npr. osteoporoze). Kod osoba sa laktoza intolerancijom neće doći do razgaranje laktoze u tankom crijevu već će laktoza doći do debelog crijeva gdje će je metabolizirati crijevne bakterije zbog čega će nastati plinovi ugljik dioksid ( $\text{CO}_2$ ), metan i vodik koji uzrokuju nadutost, dijareju i bolne grčeve. Navedeni simptomi se javljaju u vremenskom rasponu od 30 minuta do 2 sata nakon konzumacije mlijeka ili mliječnih proizvoda s laktozom (Tonković i sur., 2012).

Razlikujemo tri tipa laktoza intolerancije: kongenitalnu, primarnu i sekundarnu. Kongenitalna laktoza intolerancija je prirođena intolerancija na laktozu, koja se prenosi genetski i vrlo je



rijetka. Primarna intolerancija laktoze je posljedica starenja i najčešći je njen oblik. Starenjem prehrana postaje raznolikija te se i koncentracija i proizvodnja enzima laktaze smanjuje (HAH, 2009). Sekundarna intolerancija na laktozu je posljedica bolesti ili ozlijede prilikom koji dolazi do oštećenja površine tankog crijeva. Česta je kod djece i dojenčadi, a još češća kod odraslih osoba. Najčešće se povezuje sa akutnim virusnim gastroenteritisom osobito uzrokovanim rotavirusom koji oštećuje sluznicu crijeva i remeti funkciju enzima koji razrađuju disaharide (disaharaza) naročito laktaze (Madry i sur., 2010). Virusne i bakterijske upale tankog crijeva, oštećenja sluznice uzrokovana raznim toksinima kao što su alkohol, neki lijekovi i druge kemijske tvari, dugotrajno gladovanje, crijevni nametnici, smanjena apsorpcijska površina sluznice resekcijom crijeva, alergija na kravlje mlijeko i celijakija su mogući uzroci sekundarne intolerancije na laktozu (Živković, 1996.).

Količina laktoze koja uzrokuje simptome intolerancije na laktozu razlikuje se od pojedinca do pojedinca, te ovisi i o količini konzumirane laktoze, stupnju nedostatka enzima laktaze i obliku hrane u kojoj se laktoza konzumira (Tonković i sur., 2012.).

Nije poznato zašto se učestalost laktoza intolerancije značajno razlikuje u pojedinim ljudskim populacijama. Dokazano je da je intolerancija na laktozu rijetka kod osoba kavkaskog porijekla i nekih izoliranih indijanskih i afričkih plemena. Dok kod populacija sjeverne Europe imamo nisku incidenciju laktoza intolerancije, na području Bliskog istoka, Indije i u pojedinim dijelovima Afrike je vrlo česta. U većini europskih zemalja manjak laktaze prisutan je u bjelačkoj populaciji oko 5%, a kod drugih etničkih skupina je puno veći (Tonković i sur., 2012).

Osobe s laktoza intolerancijom najčešće mogu (bez posljedica) konzumirati hranu koja sadrži do 6 g laktoze (½ šalice mlijeka). Fermentirani mliječni proizvodi kao što su jogurt i acidofilno mlijeko često se dobro podnose.

Najčešći terapijski pristup intoleranciji na laktozu je isključivanje mlijeka i mliječnih proizvoda iz prehrane (Brown-Esters i sur., 2012) što dovodi do ozbiljnih zdravstvenih posljedica prvenstveno zbog nedostatka kalcija što može uzrokovati rahitis, osteoporoza i osteomalaciju (Rong i sur., 2011). Danas na tržištu postoje brojne zamjene za kravlje mlijeko za osobe koji su intolerantni na laktozu. To su kravlje mlijeko s smanjenim udjelom laktoze ili bez laktoze, fermentirani mliječni proizvodi i alternativni biljni napitci tj. biljna „mlijeka“ i njihovi proizvodi (jogurt, vrhnje za kuhanje, industrijski puding). Danas se i na hrvatskom tržištu nalaze brojna alternativna biljna „mlijeka“ na bazi žitarica (soja, riža, zob, proso), alternativna biljna „mlijeka“ na bazi žitarica u kombinaciji sa pseudožitaricama (npr. riža sa amarantom ili kvinojom), alternativna biljna „mlijeka“ na bazi orašastih plodova (badem, lješnjak, indijski oraščić, makadamija ili australski oraščić) i kokosovo mlijeko, te kombinacije prethodno navedenih.

### **3.1. Kravlje mlijeko s smanjenim udjelom laktoze ili bez laktoze**

Mlijeko bez laktoze je mlijeko u kojem je laktoza razgrađena uz pomoć enzima laktaze, koji se dodaje tokom proizvodnje ovog mlijeka. Ono je slađe u odnosu na mlijeka koje sadrže laktozu, budući da su monosaharidi glukoza i galaktoza slađi od laktoze (Messia i sur., 2006).

### **3.2. Fermentirani mliječni proizvodi**

Sve češća alternativa mlijeka kod intolerancije na laktozu je konzumacija fermentiranih mliječnih proizvoda (Shaukat i sur., 2010) budući da su dobivena fermentacijom mlijeka zbog čega se smanjuje sadržaj laktoze u njima i to za čak 20 do 30% (Tudor i Havranek, 2009). Osim što imaju smanjeni udio laktoze, fermentirani mliječni napitci imaju bolja organoleptička svojstva, povećanu biološku vrijednost (mliječno-kiselim vrenjem povećava se udio mliječne kiseline, galaktoze, kalcija, fosfora, slobodnih aminokiselina i masnih kiselina) i probavljivost, te dulju trajnost i pridonose iskorištenju kalcija.

Količina laktoze u fermentiranim mliječnim proizvodima dostupnim na tržištu u Republici Hrvatskoj kreće se od 2,61 do 4,63 grama na 100 grama proizvoda. Stoga se unos laktoze od 6 grama za koji se pretpostavlja da mogu podnijeti čak i osobe intolerantne na laktozu, bez nepoželjnih nuspojava može konzumirati 130 – 230 g proizvoda (Nieder, 2013.).

Fermentirani mliječni proizvodi mogu sadržavati probiotike i / ili prebiotike (što mora biti deklarirano) čime se povećava njihova funkcionalnost. Probiotici (grč. *pro bios* = za život) su živi mikroorganizmi koji djeluju povoljno na probavni sustav čovjeka. Prolaze kroz gornji dio probavnog sustava i otporni su na želučanu kiselinu, te dolaze u crijeva gdje se nastanjuju i svojim metabolizmom stvaraju nepovoljne uvjete za rast patogenih mikroorganizmima. Najčešće se koriste bakterijske kulture iz roda *Lactobacillus* i *Bifidobacterium*. Probiotici pomažu apsorpciju nutrijenata iz hrane i nastanak energije, te su odgovorni za sintezu vitamina K i nekih vitamina B skupine. Prebiotici nisu živi organizmi, već neprobavljivi ugljikohidrati koji služe kao hrana odabranim probioticima u debelom crijevu. Potječu iz biljnih izvora, najčešće čičoke i cikorije, te se u prehrambenim proizvodima nalaze se u obliku inulina, oligofruktoze i fruktooligosaharida. Dodaju se u fermentirane mliječne proizvode, stimuliraju rast i razvoj probiotika. Također su blagi zaslađivači jer poboljšavaju okus i teksturu mliječnih proizvoda s niskim udjelom masti. Pogodni su i za dijabetičare (GI=0) jer ne potiču izlučivanje inzulina. Pridonose poboljšanju sastava crijevne mikroflore, sniženju ukupnog kolesterola i masti u serumu, te povišuju razinu omjera HDL i LDL kolesterola u krvi. Proizvodi koji sadrže kombinaciju probiotika i prebiotika nazivaju se simbiotici i sve su više zastupljeni na hrvatskom tržištu.

### **3.3. Alternativni biljni napitci tj. biljna „mlijeka“**

Sojino mlijeko je lako probavljiv dijetetski proizvod ekstrakta sojinog zrna ili emulzija sojinog brašna obogaćena vitaminima, mineralima i tvarima arome, koji služi kao zamjensko mlijeko kod osoba koje su intolerantne na laktozu kao i veganima koji ne konzumiraju namirnice animalnog porijekla pa tako niti mlijeko životinja. Sojino zrno sadrži oko 40% proteina i oko 20% u suhoj tvari, te oko 30% ugljikohidrata i 5% mineralnih tvari (Redondo-Cuenca i sur., 2006). Većina sojinih proteina je termostabilna, što omogućuje proizvodnju namirnica koje zahtijevaju visoku temperaturu kuhanja, kao što su *tofu*, sojino mlijeko i teksturirani proteini (zamjena za meso). Sojino mlijeko ne sadrži kolesterol, laktozu i gluten, a zbog prisutnosti biljnih proteina snižava koncentraciju kolesterola u organizmu. Ima također antioksidativno djelovanje koje se tijekom fermentacije bifidobakterijama povećava. Zbog niskog udjela šećera pogodno je i za dijabetičare. Komercijalna sojina mlijeka dijele se na: tradicionalno sojino mlijeko, sojin napitak (zamjena za kravlje mlijeko), sojin napitak, fermentirani proizvodi od soje i različite mješavine sojinog s drugim vrstama biljnog ili čak životinjskog mlijeka (Božanić, 2006). Tradicionalno sojino mlijeko dobiva se vodenom ekstrakcijom cijelog zrna pri omjeru zrna i vode 1:5 i koje sadrži oko 4% proteina. Sojin napitak (zamjena za kravlje mlijeko) dobiva vodenom ekstrakcijom cijelog zrna pri omjeru zrna i vode 1:7, udio proteina je 3,5%, blago zaslađeno, dodaje se ulje i sol, te može sadržavati dodanu mliječnu aromu (Božanić, 2006.). Sastav ovog sojinog napitka ugrubo odgovara sastavu kravljeg mlijeka. Sojin napitak naziva se aromatizirano i zaslađeno piće na bazi sojinog mlijeka, dobiveno vodenom ekstrakcijom cijelog zrna pri omjeru zrna i vode 1:20, sadrži oko 1% proteina. Fermentirani proizvodi od soje podrazumijevaju bilo koji od prethodno navedenih proizvoda nakon fermentacije bakterijama mliječne kiseline ili zakiseljavanja mliječnom kiselinom.

Rižino mlijeko je prehrambeni napitak koji se proizvodi prešanjem smeđe riže. Budući da je riža prirodna bezglutenska žitarica predstavlja alternativno mlijeko i za osobe koje su intolerantne na gluten, vegane, dijabetičare i osobe preosjetljive na soju. Lako je probavljivo, a u

usporedbi sa kravljim mlijekom sadrži više polisaharida, ali ne i kalcij niti proteine. Komercijalni brandovi rižinog mlijeka obogaćuju se prvenstveno kalcijem, vitaminom B<sub>12</sub>, B<sub>3</sub> i željezom, te se dodaju različite arome.

U novije vrijeme na hrvatskom tržištu je prisutno i kokosova mlijeko. Kokosovo mlijeko je slatka, mliječno bijela tekućina, dobivena iz „mesa“ zrelog kokosa ploda kokosove palme (*Cocos nucifera* L.). Boja i bogat okus kokosovog mlijeka mogu se pripisati visokom udjelu masti oko 17 – 24%. Bogato je vitaminima (vitamin C, E, B<sub>1</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>5</sub>, B<sub>6</sub>), mineralima (željezo, selenij, natrij, kalcij, magnezij i fosfor), prehrambenim vlaknima i laurinskom kiselinom te se može smatrati prirodnim funkcionalnim napitkom (Suyitno, 2003). Tradicionalno se koristiti u mnogim tropskim kuhinjama, osobito u jugoistočnoj Aziji, ali također i u Brazilu, na Karibima, u Polineziji, Indiji i Šri Lanki, za pripremu umaka, juha, variva i deserata. Na zapadu se uglavnom koristi kao svježi bezalkoholni napitak, ali i kao fermentirani napitak u alkoholnim pićima. Laurinska kiselina ima antivirusno i antibakterijsko djelovanje u probavnom traktu (Suyitno, 2003).

Orašasti plodovi ili lupinasto voće spadaju u posebnu skupinu voća koju karakterizira visok sadržaj punovrijednih bjelančevina, masti, te vitamina topivih u masti i PUFA (nezasićenih masnih kiselina), te su dobra sirovina za proizvodnju alternativnih mlijeka. Na hrvatskom tržištu su najzastupljeniji bademovo i lješnjakovo mlijeko, te u znatnoj manjoj količini mlijeko makadami-je ili australskog oraaha i indijskog oraščića.

#### 4. Funkcionalni napitci kod alergije na kravlje mlijeko i proteine kravljeg mlijeka

Mlijeko je vodeći alergen u dojenčadi. Najznačajniji alergeni u mlijeku su bjelančevine:  $\beta$  – laktoglobulin,  $\alpha$ -laktoglobulin i kazein. Čak polovica osoba alergičnih na kravlje mlijeko alergično je i na kozje mlijeko. Također se kod oko 50% osoba koje su zbog alergije na kravlje mlijeko konzumirale sojino „mlijeko“ razvila preosjetljivost na sojino mlijeko zbog njegovog obogaćivanja mliječnim bjelančevinama, stoga je bitno pažljivo čitati deklaraciju pojedinih proizvoda (HAH, 2009).

Bitno je istaknuti da alergija na mlijeko često nije trajni poremećaj. Tipična alergijska reakcija očituje se u probavnom sustavu, promjenama na koži i respiratornom traktu, a javlja se nekoliko minuta ili najkasnije 2 sata nakon obroka.

Terapija i prevencija ove alergije je eliminacijska dijetoterapija. Režim prehrane mora osigurati dobar izvor kalcija koristeći kalcijem obogaćeno mlijeko biljnog porijekla ili kalcij treba nadomjestiti drugim prehrambenim izvorima kao što su: povrće (lisnato tamno zeleno povrće, cvjetača, kelj, brokula, prokulica, repa, artičoka, šparoga, tikvica), suhe mahunarke (sve vrste graha, grašak, leća), voće (naranča, suhe smokve, grožđe, bademi, orasi), sitnom ribom koja se jede sa kostima, račićima i kozicama, mineralnom i izvorskom vodom i žitaricama obogaćenim kalcijem.

Alergija na kravlje mlijeko (eng. *Cow's Milk Allergy* – CMA) ili na proteine kravljeg mlijeka (eng. *Cow's Milk Protein Allergy* – CMPA) je česta kod dojenčadi i male djece (3% u prve tri godine života). Najčešći simptomi CMA i CMPA su atopijski dermatitis s urtikarijom, probavne smetnje (mučnine, povraćanje, proljevi, zatvori) i rjeđe astma. Jedini djelotvoran tretman CMA je isključivanje kravljeg mlijeka i njegovih prerađevina iz prehrane. Najčešće korištene zamjene za kravlje mlijeko su zamjene koje sadrže sojine proteine koje mogu također izazvati alergije i hidrolizirane proteine kravljeg mlijeka koje su često neprijatnog okusa i skupe. Bolja alternativa su mlijeka kopitara – magareće, kobilje i devino mlijeko, te kozje ili ovčje mlijeko (Vita i sur., 2007).

#### 4.1 Kozje i ovčje mlijeko

Kozje i ovčje mlijeko spadaju u skupinu kazeinskih mlijeka. Ovčje mlijeko se rijetko konzumira u sirovom obliku i najčešće se koristi za proizvodnju sira. Zemlje Mediterana (Turska, Italija, Francuska, Grčka i Portugal) proizvode 2/3 ukupne svjetske proizvodnje ovčjeg mlijeka.

U 2017. godini u Republici Hrvatskoj prikupljeno je više od 4 220 tona kozjeg mlijeka (povećanje od 4,4 % tj. 180 tona u odnosu na 2016. godinu), dok je količina prikupljenog kravljeg mlijeka iznosila 476 773 tona što je manje za 2,6 % (12 900 t) u odnosu na 2016. godinu, a ovčjeg mlijeka 2 827 tona što je također za 8,7 % (270 tona) manje u odnosu na 2016. godinu (Državni zavod za statistiku RH, 2018). Prema statističkim podacima Hrvatske poljoprivredne agencije u Republici Hrvatskoj najveća količina ovčjeg mlijeka (76% od ukupne proizvodnje) u posljednjih 10-tak godina (od 2006. do 2016. godine) proizvodi se u Zadarskoj, Bjelovarsko-bilogorskoj, Virovitičko-podravskoj i Ličko-senjskoj županiji (HPA, 2009; 2012; 2017). U Hrvatskoj se uzgaja oko 600 000 rasplodnih ovaca i 65 000 koza (HPA, 2017). U pasminskom sastavu ovaca dominiraju hrvatske izvorne pasmine (9 vrsta), dok je broj izvornih (3 vrste) i inozemnih pasmina (3 vrste) koza jednak.

Ovčje mlijeko u usporedbi s kozjim i kravljim sadrži više suhe tvari, mliječne masti, bjelančevina i pepela (Mioč i Pavić, 2002, Mioč i sur., 2007). Ovčje i kozje mlijeko su probavljiviji od kravljeg mlijeka zbog sitnijih globula mliječne masti i višeg sadržaja nižih masnih kiselina.

**Tablica 1. Usporedba sastava humanog mlijeka i mlijeka preživača (krava, koza, ovaca) i mlijeka kopitara (magareće, kobilje i devino)**

SASTAV	humano	kravlje	kozje	ovčje	magareće	kobilje	devino
Suha tvar (g/L)	107- 29	118-130	119-163	181-200	88-117	97-122	119-150
Proteini (g/L)	9-19	30-39	30-52	45-70	14-20	18-34	24-42
Omjer kazein: albumin	(0,4-0,5): 1	4,7:1	3,5:1	3,1:1	1,3:1	(0,8-1,6):1	2,7:3,2
Mliječna mast (g/L)	21-40	33-54	30-72	50-90	3-19	6-24	20-60
Laktoza (g/L)	63-70	44-56	32-50	43-59	58-74	60,8-72,3	30-51
Mineralne tvari (g/L)	2-3	7-8	7-9	8-10	3-5	3-6	6,9-9
Energija (kJ/L)	2843	1763	2719	4309	1582	1883	3283

Prema: Shamisa, 2009; Claeys i sur., 2014; Ivanković i sur., 2014; Brezovečki i sur., 2014.

#### 4.2. Mlijeko kopitara

Mlijeko kopitara (kobila i magarica) pripada prema zakonodavstvu Republike Hrvatske u skupinu „ostalih mlijeka“ koja nisu standardizirana u pogledu minimalnih količina sadržaja mliječne masti, proteina tj. suhe tvari bez masti kao mlijeka preživača tj. kravlje, kozje i ovčje mlijeko. S obzirom na omjer kazeina i albumina, mlijeka animalnog porijekla se dijele na kazeinska mlijeka koje predstavljaju mlijeka preživača (krave, koze, ovce) i albuminska mlijeka tj. mlijeka kopitara. Mlijeko kopitara je albuminsko mlijeko bijele boje, slatkastog okusa zbog visokog udjela laktoze (6-7%) i rijetke konzistencije, od kojeg se ne proizvodi sir (malo kazeina), već fermentirani proizvodi. U usporedbi sa kravljim mlijekom ima manji udio proteina i mliječne masti, te je dobar izvor vitamina i minerala. Zbog nižeg udjela mliječne masti i manjeg udjela zasićenih masnih kiselina u mliječnoj masti (u odnosu na kravlje mlijeko) mlijeko kopitara se smatra dijetetskom namirnicom (Ivanković i sur., 2014).

Kobilje mlijeko se smatra ljekovitim u većini zemalja svijeta, te danas se sve više koristi u prehrambenoj, kozmetičkoj i farmaceutskoj industriji (Brezovečki i sur., 2014). Budući da kobilje mlijeko sadrži visoki udio proteina mliječnog seruma ono je bogat izvor esencijalnih aminokiselina i pogodno je za ljudsku prehranu (Malacarne i sur., 2002). Proizvodnja kobiljeg mlijeka znatno je viša (područje Azije) u odnosu na proizvodnju magarećeg mlijeka (područje Mediterana). U Mongoliji se muze oko 1 milijun kobilja, a u Rusiji 230 000 kobilja od čijeg mlijeka se proizvodi kumis. Kumis je tradicionalno fermentirano kobilje mlijeko područja Mongolije (tradicionalnog naziva *airag* ili *chigee*), Tibeta i zapadne Kine, ali se može proizvesti i iz magarećeg mlijeka. Prema tradicionalnom načinu proizvodnje sirovo mlijeko kobile se stavljalo se u konjsku kožu konzerviranu dimljenjem koja je sadržavala mikrobnu populaciju do prethodne fermentacije, dok se danas umjesto kože koriste drvene posude. Fermentacijom laktoze pri dobivanju kumisa nastaje mliječna kiselina, etanol i ugljikov dioksid. Stoga s obzirom na udio alkohola i mliječne kiseline kumis može biti blagi (0,7-1,0 % etanola i 0,6-0,8% mliječne kiseline), srednji (1,0-1,8 % etanola i 0,8-1,0 % mliječne kiseline) i jaki (1,8-2,3 % etanola i 1,0-1,2 % mliječne kiseline) (Ivanković i sur., 2014). Kumis sadrži 90% vode, 2,1% proteina od čega 1,2 % kazeina i 0,9% proteina sirutke, 6,4% laktoze i 1,8% masti (Samaržija, 2016). Kumis se preporučuje kao funkcionalni napitak koji preventivno utječe na pojavu autoimunih bolesti, sa preporukom dnevne konzumacije od 250 mL.

Zbog malog volumena vimena (od 0,5 L do 2 L) kobile i magarice se muzu svaka 2 do 3 sata i to uglavnom danju. Mužnja je ključna faza u proizvodnji mlijeka i može se provoditi ručno (na manjim gospodarstvima) ili strojno (na specijaliziranim mliječnim farmama).

Kina je najveći proizvođač magarećeg mlijeka (11 milijuna jedinki), dok je u Europi uzgoj prisutan na relativno malim farmama u Turskoj, Španjolskoj, Grčkoj, Bugarskoj i Italiji, te u novije vrijeme i u Hrvatskoj. Podatci o proizvodnji magarećeg mlijeka nisu evidentirana u FAOSTAT bazama podataka<sup>1</sup>. Cijena magarećeg i kobiljeg mlijeka iznosi od 400 do 600 kn/L.

Devino mlijeko ima značajnu prehrambenu ulogu u ruralnim dijelovima Afrike, Azije i Srednjeg istoka, gdje prevladavaju visoke temperature i mala količina oborina. U takvim klimatski nepovoljnim uvjetima koji uvjetuju i skromnu ishranu, deve proizvode više mlijeka nego druge životinje. Deve tijekom laktacije koja traje 8 – 18 mjeseci (Wernary, 2006) produciraju oko 1000 do 2000 litara mlijeka, a dnevna proizvodnja varira od 3 do 10 L (Brezovečki i sur., 2015). Devino mlijeko se uglavnom konzumira u neprerađenom obliku, ali se koristi i za proizvodnju maslaca, sira i fermentiranih mlijeka (Samaržija, 2016).

Mlijeko kopitara se može koristiti svježe, smrznuto i u prahu, prerađeno u kumis, jogurt ili sir<sup>2</sup>, te kao funkcionalni dodatak drugim prehrambenim proizvodima npr. čokolada sa devinim mlijekom, te za kozmetičke i farmaceutske preparate. Ako se koristi u svježem obliku potrebno ga je ohladiti na 4°C, te se mora konzumirati u roku 3-4 dana. Smrznuto magareće mlijeko (-18°C, 2 dL) je potrebno prvotno polako odmrznuti tako da se ostavi preko noći u hladnjaku ili uranjanjem u mlaku vodu, bitno je mlijeko ne zagrijavati na temperaturu veću od 40°C da ne izgubi terapijska svojstva. Ako se odmrzne prebrzo dolazi do stvaranja grudica proteina što utječe na njegov okus. Kao i druge smrznute namirnice, jednom odmrznuto mlijeko ne smije se ponovo smrzavati, te ga se preporuča konzumirati u roku od 6 mjeseci od dana smrzavanja. Da bi se dobilo visoko kvalitetno mlijeko u prahu iz kobiljeg ili magarećeg mlijeka najbolje ga je liofilizirati. Liofilizacija ili sušenje zamrzavanjem se provodi tako da se namirnica brzo smrzava na temperaturu od -30°C, te se iz tako smrznutog proizvod uklanja voda sublimacijom leda tj. neposrednim prijelazom vode iz čvrstog u plinovito stanje. Liofilizirano mlijeko u prahu može se bez promjene kvalitete čuvati i duže od godine dana. Dovoljno ga je pomiješati sa toplom

1 FAO = Food and Agriculture Organisation, Organizacija za hranu i poljoprivredu Ujedinjenih naroda

2 Sir od magarećeg mlijeka smatra se vrhunskom delikatesom i cijena na tržištu iznosi 1000 eura/kg

vodom i može se odmah konzumirati (Avreljo i sur., 2009). 100 grama liofiliziranog kobiljeg mlijeka jednako je 1 litri svježeg kobiljeg mlijeka (Doreau i Martin-Rosset, 2002).

Zbog visokog sadržaja laktoze, višestruko nezasićenih masnih kiselina (prvenstveno  $\alpha$ -linolenska i linolna kiselina) i vitamina A, B i C, te niskog udjela kolesterola i proteina kobilje mlijeko (Iacono i sur., 1992, Solaroli i sur., 1993) se može definirati kao funkcionalni napitak starije populacije, djece i odraslih koji imaju CMA ili CMPA. Blagotvoran učinak u liječenju čira na želudcu prepisuje se visokom sadržaju vitamina A i sadržaju fosfolipida (Doreau i Martin-Rosset, 2002). Mlijeka kobile i magarice sadrže visoku koncentraciju lizozima i laktoferina (Samaržija, 2016).

## 4. Zaključak

Danas postoje brojne alternativne zamjene za kravlje mlijeko kod intolerancije na laktozu, kod alergije na kravlje mlijeko i alergije na proteine kravljeg mlijeka. Kod blažih oblika intolerancije na laktozu funkcionalne zamjene za kravlje mlijeko su kravlje mlijeko bez laktoze i fermentirani mliječni proizvodi od kravljeg mlijeka. Kod težih oblika intolerancije na laktozu, laktoza se mora apsolutno izbaciti i tada su alternativna biljna „mlijeka“ jedina funkcionalna zamjena i to prvenstveno ona obogaćena sa kalcijem pri čemu treba povećati unos kalcija iz drugih namirnica. Kod alergije na kravlje mlijeko i alergije na proteine kravljeg mlijeka bolja funkcionalna zamjena su svakako mlijeka drugih životinja (ovčje, kozje, magareće, kobilje, devino) i zbog adekvatnog unosa kalcija i zbog prirodno prisutnih drugih biološki aktivnih komponenti.

## LITERATURA

1. Avreljo, D., Baban, M., Mijić, P., Antunović, Z., Ernoić, M., Antunović, B. (2009). Mogućnosti proizvodnje i korištenja kobiljeg mlijeka, *Krmiva* 51 (6), 343-350.
2. Brown-Esters, O., Mc Namara, P., Savaiano, D. (2012). Dietary and biological factors influencing lactose intolerance. *International Dairy Journal* 22(2), 98-103.
3. Božanić, R. (2006). *Proizvodnja, svojstva i fermentacija sojinog mlijeka*, Prehrambeno-biotehnoški fakultet, Sveučilište u Zagrebu
4. Brezovečki, A., Čagalj, M., Antunac N., Mikulec, N., Bendelja Ljoljić, D. (2014), Proizvodnja, sastav i svojstva kobiljeg mlijeka, *Mljekarstvo* 64 (4), 217-227,
5. Claeyes, W.L., Verraes, C., Cardoen, S., De Block, J., Huyghebaert, A., Reas, K., Dewettinck, K., Herman, L. (2014). Consumption of raw or heated milk from different species: An evaluation of the nutritional and potential health benefits, *Food Control* 42, 188-201.
6. Čagalj, M., Brezovečki, A. (2013). *Kemijski sastav, fizikalna svojstva i higijenska kvaliteta mlijeka Hrvatskog hladnokrvnjaka*, Rad za Rektorovu nagradu, Sveučilište u Zagrebu, Agronomski fakultet, Zagreb.
7. Doreau, M., Martin-Rosset, W. (2002). Dairy Animals/Horse, *Encyclopedia of dairy Sciences*, Institute National de la Recherche Agronomique, Saint-Genès Champanelle, France, 630-637.
8. Iacono, G., Carroccio, A., Cavataio, F., Montalto, G., Soresi, M., Balsamo, V. (1992). Use of ass's milk in multipole food allergy, *Journal of Pediatric Gastroenterology and Nutrition* 14, 177-181.
9. Ivanković, A., Ramljak, J., Baban, M., Potočnik, K. (2014). *Razvoj modela proizvodnje mlijeka izvornih pasmina kopitara*. Godišnje završno izvješće VIP projekta.
10. Lomer, M.C.E., Parkes, G.C., Sanderson, J.D. (2007). Review article: lactose intolerance in clinical practice – myths and realities. *Alimentary Pharmacology & Therapeutics*, 27, 93-103.

11. Madry, E., Fidler, E., Walkowaik, J. (2010). Lactose intolerance – current state of knowledge. *Acta Scientiarum Polonorum Technologia Alimentaria*, 9 (3), 343-350.
12. Malacarne, M., Martuzzi, F., Summer, A., Mariani, P. (2002). Protein and fat composition of mare's milk: some nutritional remarks with reference to human and cow's milk, *International Dairy Journal* 12, 86-87.
13. Messia, M.C., Candigliota, T., Marconi, E. (2007). Assesament of quality and tehnological characterization of lactose-hydrolyzed mlik. *Food Chemistry* , 104, 910-917.
14. Mioč, B., Pavić, V. (2002). *Kozarstvo*, Hrvatska mljekarska udruga, Zagreb.
15. Mioč, B., Pavić, V., Sušić, V. (2007). *Ovčarstvo*, Hrvatska mljekarska udruga, Zagreb.
16. Nieder, D. (2013). *Procjena prikladnosti fermentiranih mliječnih proizvoda za prehranu osoba s intolerancijom na laktozu*. Diplomski rad, Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek.
17. Redondo-Cuenca, A., Villanueva-Suarez, M.J., Rodriguez-Sevilla, M., Mateos-Aparicio, I. (2006). Comercial composition and dietary fiber of yellow and green commercial soybeans (Glycine max). *Food Chemistry*, 101, 1216-1222.
18. Rong, Q., Cheeg Yu, H., Hui Zhang, D., Guo, Z., Ling, L., Sheng, Y. (2011). Milk consumption and lactose intolerance in adults. *Biomedical and Environmental Sciences*, 24(5): 512-517.
19. Samaržija, D. (2016). *Korištenje mlijeka kobile i magarice u proizvodnji fermentiranih mlijeka*, Priručnik/nastavni tekst Agronomskog fakulteta Sveučilišta u Zagreb.
20. Shamisa, S.M. (2009) Nutritonal and therapeutic properties of camel and human milks, *International Journal of Genetics and Molekular Biology*1, 52-58.
21. Shaukat, A., Levitt, M.D., Taylor, B.C., Mc Donald, R., Shamliyan, T.A., Kane, R.L., Wilt, T.J. (2010). Systematic reviem: Effective management strategies for lactose intolerance. *Annals of Internal Medicine*, 152, 797-803.
22. Solaroli, G., Pagliarini, E., Peri, C. (1993). Compositional and nutritional quality of mare's milk, *Italian journal of Food Science* 5 (1), 3-10.
23. Suyitno, T. (2003) Health Benefit of Coconut Milk, *Indonesian Food and Nutrition Progress*, 10 (2),160-112.
24. Tonković, K., Gregurek, L.J., Kršev Šurić, Ž. (2012). Laktoza intolerancija – mliječni proizvodi sa smanjenim sadržajem laktoze. *Zbornik radova 5. stručnog skupa Funkcionalna hrana u Hrvatskoj*, Zagreb, 18-21.
25. Tudor, M., Havranek, J. (2003). Nutritivna i zdravstvena vrijednost funkcionalne mliječne hrane. *Mljekarstvo* 53 (4), 325-352.
26. Vita, D., Passalacqua, G., Di Pasquale, G., Crisafulli, G., Caminiti, L., Rulli, I., Pajno, B.G. (2007). Ass's milk in children with atopic dermatitis and cow's allergy: Crossover comparison with goat's milk, *Pediatric Allergy Immunol* 18, 594-598.
27. Wernery, U. (2006). Camel milk, the white gold of the desert. *Journal of Camel Practice and Research* 13 (1):15-26.
28. Živković, R. (1996). Deficit laktaze – zanemaren klinički problem, *Mljekarstvo* 46 (2), 115-120.
29. Hrvatska agencija za hranu (2009). *Alergije podrijetlom iz hrane*, [http://www.hah.hr/pdf/alerigije\\_brosura.pdf](http://www.hah.hr/pdf/alerigije_brosura.pdf) (pristup:15.06.2019.)
30. Hrvatska poljoprivredna agencija (2009). *Ovčarstvo, kozarstvo i male životinje: Godišnje izvješće za 2008. godinu*. Preuzeto sa: [http://www.hpa.hr/wp-content/uploads/2014/06/4%20ovce\\_koze%20i%20male%20zivotinje.pdf](http://www.hpa.hr/wp-content/uploads/2014/06/4%20ovce_koze%20i%20male%20zivotinje.pdf)
31. Hrvatska poljoprivredna agencija (2012). *Ovčarstvo, kozarstvo i male životinje: Godišnje izvješće za 2011. godinu* . [http://www.hpa.hr/wp-content/uploads/2014/06/ovce\\_koze\\_02052013.pdf](http://www.hpa.hr/wp-content/uploads/2014/06/ovce_koze_02052013.pdf)
32. Hrvatska poljoprivredna agencija (2017). *Ovčarstvo, kozarstvo i male životinje: Godišnje*

- izvješće za 2016. godinu, Preuzeto sa: <http://www.hpa.hr/wp-content/uploads/2014/06/GI-2017.-Ovcarstvo-kozarstvo-i-male-zivotinje.pdf>
33. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2018). *Proizvodnja mlijeka i mliječnih proizvoda u 2017*. Preuzeto sa: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/01-01-25\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/01-01-25_01_2018.htm)
34. *Pravilnik o mlijeku i mliječnim proizvodima* (NN 20/09). Preuzeto sa: <http://zakon.poslovna.hr/public/pravilnik-o-mlijeku-i-mlijecnim-proizvodima/478863/zakoni.aspx>
35. *Uredba (EU) br.1169/2011 o informiranju potrošača o hrani (prilog II.)*

## Summary

### **FUNCTIONAL DRINKS IN COW'S MILK METABOLISM DISORDERS**

*Cow's milk is a natural functional drink for healthy people primarily as the main source of calcium in the diet that is essential for normal growth and development and homeostasis of the bone system. The main disorders of cow's milk metabolism are lactose intolerance, cow's milk allergy (CMA) and cow's milk protein allergy (CMPA). Lactose intolerance is a disorder of the inability to metabolize lactic disaccharide lactose. Cow's milk allergy and to cow's milk protein allergy is a type I allergy that is characterized by the sudden appearance of symptoms within a couple of seconds or minutes after the cow's milk consumption. Functional beverages are by definition the beverages that have scientifically proven positive effects on human health. In case of lactose intolerance, functional substitution for cow's milk represents all beverages containing or reduced lactose content (cow's milk without lactose, fermented cow's milk dairy products) or does not contain (plant-milk) at all, while functional substitutions for cow's milk for the population with cow's milk allergy and to cow's milk protein allergy are primarily milks from other animals (sheep, goat, donkey, mare and camel milk).*

**Keywords:** *lactose intolerance, cow's milk allergy, cow's milk protein allergy, alternative animal milk, alternative herbal „milk“*



# The synergy of nature, culture and hospitality towards „tourism 365“ of the National Park Krka

Petar Gardijan<sup>1</sup>, Ivana Kardum Goleš<sup>2</sup>, Katarina Mujan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Polytechnic of Šibenik, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Croatia (gardijan@vus.hr),

<sup>2</sup>Polytechnic of Šibenik, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Croatia (ikardum000@gmail.com),

<sup>3</sup>Tourist guide, Stara cesta 26, 22000 Šibenik, Croatia (katarinamujan@gmail.com).

UDK 338.48(497.5)

Today, tourism is not so much a means of rest, as it is an experience that can not be realized in a permanent place of residence. It is therefore important to ask the guests about their experiences. Contents are essential to guests - programs (software) of kind offerings, which provide them with experiences of pleasure, enthusiasm, joy, and happiness. Satisfaction, enthusiasm, joy, and happiness in what has been seen, tried, and participated in, represent the essence of marketing strategy in experience management. National Park Krka's guests feel best in the "wonderful" beauty of the Krka canyon, under lush waterfalls, sacral monuments, medieval and Roman fortifications, besides friendly, compassionate, grateful hosts, friends, dear ones. A tourism strategy that, apart from nature and material culture, does not take for essential hospitality of hosts and pleasure or enthusiasm for guests' experiences is a bad and missed strategy. With this strategy, it is impossible to realize all-year tourism named in this paper "tourism 365". Therefore, it is important to realize the synergy of the experience through the gifts of nature, material culture, spiritual culture, hospitality and trade, and hospitality with marketing of products and services, attractions and events, relationships (hospitality), prices, sales, promotions, processes, and progress.

Keywords: *synergy, hospitality, tourism 365, branding*

## 1. Introduction

This paper reflects on certain phenomena that have been visible in the last 10 to 15 years in contemporary tourism and have to become indispensable in the projection of modern tourism strategies. The main focus in these observations was made in relation to a very prominent public institution in the Sibenik-Knin County and that is the National Park Krka. The paper analyses the synergy of emotions and senses as a prerequisite to successful branding of tourist offer in the County based on attractions and natural sights tracked down from Knin, Skradin to Sibenik.

Our reality is that we are all consumers and that buying is an irreversible part of everyday life. Media (TV, radio, press, internet, posters, billboards) are bombarding us daily and at great speed with thousands and thousands of messages. A question arises as to which of these messages will come to our consciousness, and what will be left to oblivion. "Why do we behave the way we behave? ... What triggers our behavior, our thinking, and our decisions ... "(Lindstrom, 2012, 166.) The energy or something more that attracts us to one destination and repels from the other is the subject of analysis.

Considering the tourist market of NP Krka and the destinations "From Knin to Skradin and Sibenik", it was possible to find out what attracts guests and what repels them but it was not so clear as to what the guests really "think about" our destination. The scientific understanding of how we function points to two "human characters", two human systems: "an intuitive System 1, which is fast-paced and slowed down System 2, which is slow thinking ... and about the two I-s: experienced, living and remembering I, who records the results and makes decisions. "We look at people in our daily lives as reasonable or rational. Rationality in humans carries the character of greater prudence, greater calculation, and less warmth. The limited human mind "is simply unable to apply (the rationality rules). ... people can not be rational, but because of that, they should not be called irrational. "(Kahenman, 2013, 446)

Emotions, System 1, routinely lead to human thoughts and deeds. "Our feelings are not a unique spiritual characteristic and do not reflect any" free will "(Kahenman, 2013, 446). A new approach to tourism market research is therefore introduced. Research has increasingly been using neuromarketing, "the key to a real and complete understanding of the mind, feelings, motivations, needs, and desires of consumers, all of us." (Lindstrom, 2012, 17)

Because people in classical research often do not properly evaluate their behavior, it becomes necessary to apply neuroscience to the understanding of a person, his/her feelings, and "all that is happening in his/her head."

"Through our neurobiology - our mirror neurons - we connect and assume the responsibilities towards others. ... Mirrored brain cells are neurons ... specializing in our state of mind and our intercourse with people around us. ... we are biologically interconnected and evolutionarily predestined to be deeply interconnected with each other "(Iacoboni, 2012, 230).

There is a multitude of subconscious forces that influence our behavior and it is desirable to discover them well in the creation of the marketing strategy of the NP Krka and the destinations "From Knin to Skradin and Sibenik".

In front of the management of the NP Krka and the destinations "From Knin to Skradin and Sibenik", the key issue today and in the future will not only be to work, produce, offer but how to communicate that, both to visitors and guests and sensuously and emotionally sell. Moreover, the synergy of all material, immaterial, spiritual, human and financial resources, and the intelligence and imagination of managers, employees, and citizens will have to be offered. It will be important to make a full sense and emotional experience for guests.

The wealth of guest experiences of the NP Krka and the destinations "From Knin to Skradin and Sibenik" is in the synergy of gifts: nature, material and spiritual culture, hospitality and trade, and hospitality and synergies of all senses: vision, hearing, smell, taste and touch, and most importantly of emotions. With the synergy of gifts and the synergy of senses and emotions, it is possible to achieve enthusiasm, which is the mission of the NP Krka organization and the "From Knin to Skradin and Sibenik" destinations. It is a synergistic effect of everything that guests are encountering, both physically, emotionally, rationally and spiritually "consuming", experiencing. It is therefore very important for the hosts to compose and create a "magic of experience": their attractive nature, inherited material culture, spiritual culture, hospitality and commerce, and, above all, hospitality - kindness to their guests.

For the synergy of experience, it is crucial to know what the real hosts in the NP Krka and the destination "From Knin to Skradin and Sibenik" are. How do hosts, virtually and realistically, create and communicate a destination measured for a person? What prevails in the relationships that are "mirrored" on the human "screen" of the employee of the NP Krka and the inhabitants of the destination "From Knin to Skradin and Sibenik"? What in relationships prevails, from fear, depression to joy, enthusiasm, and euphoria? This is of particular importance today, because "the Internet revolution, which should strengthen us, is all more enslaving us." (Harari, 2018, 61)

Figure 1. The synergy of senses and emotions



Source: own photo

In this age of loneliness and alienation, it is precious to learn from experience in the history of humanism, kindness, goodness, and humanity. How to effectively answer the eternal challenge, how to become and remain, human, human society, how to deal with humanity, how to remain human is certainly an issue. "People who have good quality relationships looking as a whole, are healthier than people who live in bad relationships and socially isolated people." (Hamilton, 2012, 14)

A person, his/her brain and the nervous system evolved during a long history in close co-operation with others, and kind behavior was necessary for successful co-operation. This is why people are genetically focused on courtesy in co-operation. Excluding kindness, compassion, empathy, forgiveness, and gratitude to the guests leave them without pleasant feelings, without real experiences, and in the NP Krka and the destination "From Knin to Skradin and Sibenik" there is a lack of synergy of full experiences.

## 2. The strategy of NP Krka and destinations "From Knin to Skradin and Sibenik" -a destination with strong emotional ties and a focus on guests

The tourist offer of the 21st century is based on scientific knowledge of a person as a sensory and emotional guest, according to which the strategy of emotional relations is increasingly being built, as well as an organization that is completely focused on the guests. "Although most people are trying to behave rationally, in reality, we all get emotional. ... emotions always take precedence, ... Emotions result in action and reason only with conclusions." (Nordstrom and Riderstrale, 2004, 241-242)

An Important life skill "is the power of the body-mind connection. The fact is: when you 'think bad' 'you feel bad too and vice versa (Phillips, 2001, 231) The hosts of the National Park Krka and the destinations "From Knin to Skradin and Sibenik" should enjoy the happiness of their guests and lead a true, honest "guest game" - of hospitality. However, their awareness about the market of experiences, about strong emotional connections with the guests is something that any strategy should focus on. For, guests are first of all emotional beings who reason, but act and decide quickly, intuitively, emotionally.

Neurological research on mirror neurons confirms “how our sociality is also a limiting factor of our autonomy as humans” (Iacoboni, 2012, 232). Today’s inhabitants are also the followers and transferors of the traditional culture of the narrow and wider community of NP Krka and the destinations “From Knin to Skradin and Šibenik”. Mirror neurons and human biology condition human behavior based on the powerful neurobiological mechanisms that lie in the foundations of our sociability. All the natural and cultural richness, the beauty of nature and the spiritual legacy are the basis for possible improvement of the hospitality behavior in terms of greater kindness, compassion and empathy towards the NP Krka guests and destinations “From Knin to Skradin and Šibenik”.

This beautiful landscape of full color and melodies can always be made even more beautiful, not just with its appearance, but with the joyful, emotionally experienced acts of friendly hosts. Image and sound combinations, colors and melodies create such a sensation that allows positive synergy: images + sounds = 1 + 1 = 3 and when all sensors are switched on: image + color + smell + touch + taste = 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 7. These sensory combinations show the effects of gifts of nature, material and spiritual culture, hospitality and commerce, to the synergy of all five senses and emotions of guests. Although we all see differently, in all people the sense of vision dominates and has the power of persuasion and seduction. The sound is related to mood, it stimulates feelings, raises joy and sorrow. The scent is the only sensation that can not be excluded because it is in the air we breathe. Thanks to the sensory nodules for sweet, salty, sour and bitter, we register the flavor. The loss of taste sensation causes deep depression because food plays a significant role in fostering tradition, rituals and social interaction with food. When people lose sight and hearing, skin and touch remain as a means of communication.

Figure 2. Destination of colours and melody of Krka, from Knin, Skradin to Šibenik



Source: own photo

The new networked world in which we live now, in some ways, is deeply foreign in the industrial one in us. The world we live in is increasingly based on the economy of attracting attention. How much “truth” there is to make machines take over jobs and leave people useless, and make life meaningless or at least reduce the quality of human life on Earth is what sometimes worries a large number of people.

Are alternatives possible, to continue living in a new society, new knowledge of our biology and neurology, and new technology that will “release us so we can hunt in the morning, after-

noon go fishing, in the evening take cattle to graze, and discuss after dinner “? (Keen, 2018, 228).

What remains an issue is if this can happen tomorrow in NP Krka and the destination “From Knin to Skradin and Sibenik” and how could here, guests and hosts, as human beings, interact with life in a kind, sympathetic, happy, funny way, a life that creates a sense of “magic”.

This is the world of two civilizations: “one is real and has developed for thousands of years, while the other is virtual ...” (Schmidt and Cohen, 2013, 274.) Real and virtual civilization will affect one another and create a new one for the digital age. For everybody, these will be important: the development of economics, education, human rights and freedoms, and social justice.

“Kindness, compassion, gratitude and forgiveness are built into the human genome.” (Hamilton, 2012, 171.) Good relationships among people, between hosts and guests, are a prerequisite for “treatment of technological illnesses” of alienation and loneliness, the stress in the nervous system and bad feelings.

### **3. Experiences with stories, colors, and melodies of Krka, from Knin to Skradin and Sibenik**

A waterfall runs and runs, runs ... , the symphony of eight waterfalls, playful beauty of landscapes, melodies, sounds, rainbow colors, clear rivers, tourist scenes for the memory of Krka, from Knin to Skradin and Sibenik. The universal and global phenomenon of all times - a quest for experiences - is the tourism of the 21st century. Physical, rational, emotional and spiritual guest experiences become centralized focal points that express the essence of the “products” of the experience economy of Krka, from Knin to Skradin and Sibenik.

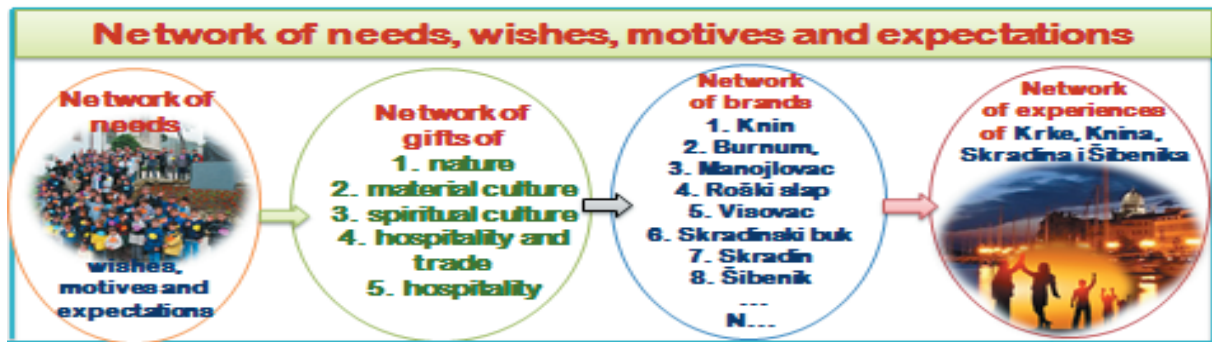
For the heart and soul, the emotional mind is an essential experience. For the experience, it is important to have event and story, and for a particularly enjoyable experience, the most important are event and story with a pleasant ending. At the core of the offer there are guests and their feelings, pleasant, sentient sensations and emotional experiences of the traditional life, work culture and creativity of the inhabitants of Krka, from Knin to Skradin and Sibenik.

Stories and events of the exciting past of Krka, Knin, Skradin, and Šibenik are by themselves creative animators of “scenes” for exciting sensory and emotional experiences. Strength of stories created and translated into guest experiences that practically capable staff performs.

In human DNA, “more than ten thousand years of storytelling and listening to the story have been” weaved “. “Veneration of tales is such a powerful and vigorous force that it could shape cultures, religions, and civilizations... Today in constantly present economic insecurity and fulminant technological changes, the most effective means are the sounds of enthusiasm that cause skillful storytelling.” (Guber, 2012, 7)

Only attractions and events, the best solutions, best practices, the best compilation of competition, their creations, their adaptation in the implementation and continuous training will enable the competitive advantage of the economy of Krka, Knin, Skradin, and Sibenik. On the faces of guests and hosts joy, health, hope, love, peace, happiness, trust can be “seen”, ... and the opposite like fear, pain, sorrow, loneliness, concern, envy, jealousy ... Every sense of what is being offered, as “gift chains” and “brand chains”, act as energy systems that produce and process energy from refusal to attracting, from fear to love, and vice versa.

Figure 3. The network of needs, gifts, brands and experiences of Krka, Knin, Skradin and Šibenik



Source: own photo

Networks of gifts of nature, culture, hospitality ... and the branding with images, melodies and stories create emotional relationships, unique experiences, a delight in the beauty of "peculiar landscapes, waterfalls, shores, ..., the treasures lying in steep canyons of clear water and limestone, with the scent of coniferous trees and a number of healing herbs" (Pulić, 2000, 90).

The traditionally richer households of Krka, Knin, Skradin, and Šibenik own yards with housing and business houses, a bedroom, a loom, a dining room, a fireplace, an attic, a tavern, a cattle pen, and a threshing floor. These are not just spaces and objects, but a mix of pleasant feelings that satisfy the physical, rational, emotional and spiritual needs, desires, motivations, and expectations of guests.

On lunches and dinners, songs, games, party, are important scenes that show the beautiful, pleasant, joyful but also harsh moments of the rural life and work of the people of Krka, from Knin, Skradin to Šibenik. It is all there to see and experience, to bring memories to guests' homes. In the life of the ancestors, the hearth was the place where the fire was burning throughout the day and the year. This is where people cooked, baked and heated themselves. The fireplace was also a gathering place for family and friends, where stories were talked about, long winter evenings were spent, planning and distributing jobs. Above the fireplace, meat was dried and smoked.

Figure 4. Traditional heart



Source: own photo

An important place in the life of a rural family was the tavern, the country-level premises where barrels, wine tools, wine, brandy, oil, ham, and other permanent stocks were held. The key to the tavern was guarded by a man - the head of the house.

Figure 5. Tavern



Source: own photo

For the permanent atmosphere, sensory and emotional experiences of the guests, it is especially important to constantly build, maintain and develop the pleasant, joyful conditions in which the hosts, as spoken of by Bene Kotruljić from Dubrovnik: (in a ) "conversational and communicative (way) ... (with) kind and benevolent friendly faces ... joyfully ... proudly and decently " meet guests.

#### **4. Sensitive and emotional communication with Krka, from Knin to Skradin to Sibenik**

The world of the 21st century requires that we understand the complexity of the influence on a person in the synergy of senses and emotions. This complexity is particularly pronounced when we are in the role of "sellers" - of anything. The providers need to set, orient, attract, win, and retain consumers, buyers, customers, in tourism.

The price is no longer the only nor the key factor in sales, even though buyers pay attention to the price. Today, brands are sold with a whole set of attractive features for customers. However, it is important to realize that most customers or guests will always want to see, touch, smell, hear, and taste, as well as, in some ways, familiarize themselves with the tourist destination before traveling.

It is imperative to forget about a time when you think coldly and rationally about buying. Today, based on scientific knowledge and practice, a person as a consumer, a customer, a client, and a guest must be observed and taken in the synergy of feelings and emotions. A person's senses and emotions are essentially a part of his/her being and can not be circumvented. "They affect us every second during the day" (Lindstrom, 2009, 192). Therefore, the marketing of Krka, Knin, Skradin, and Sibenik in the 21st century, starting with the knowledge of the power of senses and emotions, must find new ways to establish lasting ties with its guests. No more on raising and lowering prices but on their sensory and emotional experiences, in respect towards guests, in their joys and happiness in Krka, Knin, Skradin, and Šibenik.

We live and experience the world today through five senses and emotionally, both virtually and really. And in the essence of the virtual and real communication of Krka, from Knin to Skradin and Sibenik there is an experience, a particular sensory, and emotional experience. This sensory-emotional experience is a "product-commodity" for the tourism market, not a result of classical commercial guessing, hand-shuffling, on the market but sensory and emotionally

pleasing, traditionally “scenic designed stories” in Krka, Knin, Skradin, Šibenik. The original narrators are always the most successful because their stories depict their local and traditional sensory and emotional life of the area. Such communication provides guests with satisfaction, feelings of mutual understanding and support, providing “food” for their senses and emotions.

Successful communication of the domicile population is an integral part of knowledge and skills, production and exchange of what is to be enjoyed. “The management of visitors’ experiences, feelings and empathy is a valuable tool for less intense efforts to understand the needs, desires, motives, and expectations - the interests of visitors” (Talić, 2018, 107). The world of the third millennium is truly a world of sensory-emotional communication, which can be compared to the importance of the vascular system. Without blood circulation, there is no life, and without the circulation of information, there are no business (and reproductive) processes. Therefore, one must always bear in mind that there may be the best offer of products, services, attractions, events and their combinations in the world, but if no one knows of that offer, it will not succeed.

The real success of communication is that one which provokes feelings, emotions, and interests of guests and business partners. The vibrant images of residential, commercial, entertaining and other objects, furniture and equipment, scents, tastes of traditional dishes and drinks, the sounds of traditional instruments, plays, dances, and songs make them appealing, interesting, exciting, challenging and enjoyable. All this works to conquer the senses and emotions of the guests in Krka, Knin, Skradin, and Šibenik.

Sensory and emotional communication of every offer, especially communication of ethno offers is also a kind of education: teaching, instruction, focused education, intellectual, emotional and spiritual enthusiasm for guests. Employees and partners in Krka, Knin, Skradin, and Šibenik should be aware of their educational, recreational, entertainment and stimulating-challenging roles. Therefore, they need to learn knowledge, develop capabilities and skills, allow their guests to participate directly in free activities in households, eventual processing and harvesting in the field, serving, performing, creating, innovating food and drinks, in various competitions, games, dances, entertainment,...

Tourism in Krka, Knin, Skradin, and Šibenik in the new millennium must be focused on the unity of the guest as a person of emotion, intellect, and spirit, who on the market exchanges needs, desires, motives and expectations by communicating with their senses of vision, hearing, smell, taste and touch and emotionally. And the future will primarily depend on: 1. tourism trends, their knowledge, and use, 2. the ability to adapt to trends - synergies of sensations and emotions of guests, synergy of nature gifts, material and spiritual culture, hospitality and trade, and the hospitality of Krka, Knin, Skradin and Šibenik, 3. Creating bids for guests of the 21st century, 4. Creating sensory-emotional virtual and real communication aimed at the physical, intellectual, emotional and spiritual needs, desires, motives and expectations of guests.

The world of the 21st century requires an understanding of the impact of all influences on behavior and decision-making of people-guests. Creating a total offer of products, services, attractions, events, and relationship demands from creators of offers the dedication to the synergy of sensory-emotional guests. To experience Krka, Knin, Skradin, and Šibenik will surely help if all the senses and emotions are included in the direct offer and personal relationships, and this will create a sense of pleasure, specialty, belonging, enthusiasm and happiness.



## 5. Instead of concluding - Branding NP Krka and destinations

### “From Knin to Skradin to Sibenik”

Many people in the world hold the “empty faith” of the Black Friday, the black cat, 13th in the month. To prevent something bad to happen we collectively knock on wood. We do this just in case. It is not rational, but, indeed, we are afraid of the consequences. So by tradition we “train” superstition.

All religions of the world for millennia have sent messages to believers through myths, symbols, and metaphors and they are deeper into our hearts, excluding any rational reflection. Religious symbols: the cross, the crescent moon, the star of David, the Buddha are the most famous symbols of faith and guarantee for believers from the beginning of the 3rd millennium.

“Few of us achieve an excellent life, the majority is satisfied with a good life. The vast majority of companies never become excellent, because the vast majority become quite good - and that’s the problem. “Quality is, says J. Collins, the enemy of excellence”(Collins, 2007, 7). The best quality, the biggest experience of NP Krka and the destinations “From Knin to Skradin and Sibenik”, will be of a short life if not constantly improving, not innovating according to the expectations of guests. No matter why people are traveling, to approach God or the source of their inspiration, their motives are similar: to be somewhere else for a while and get inspired by unusual, new, exciting.

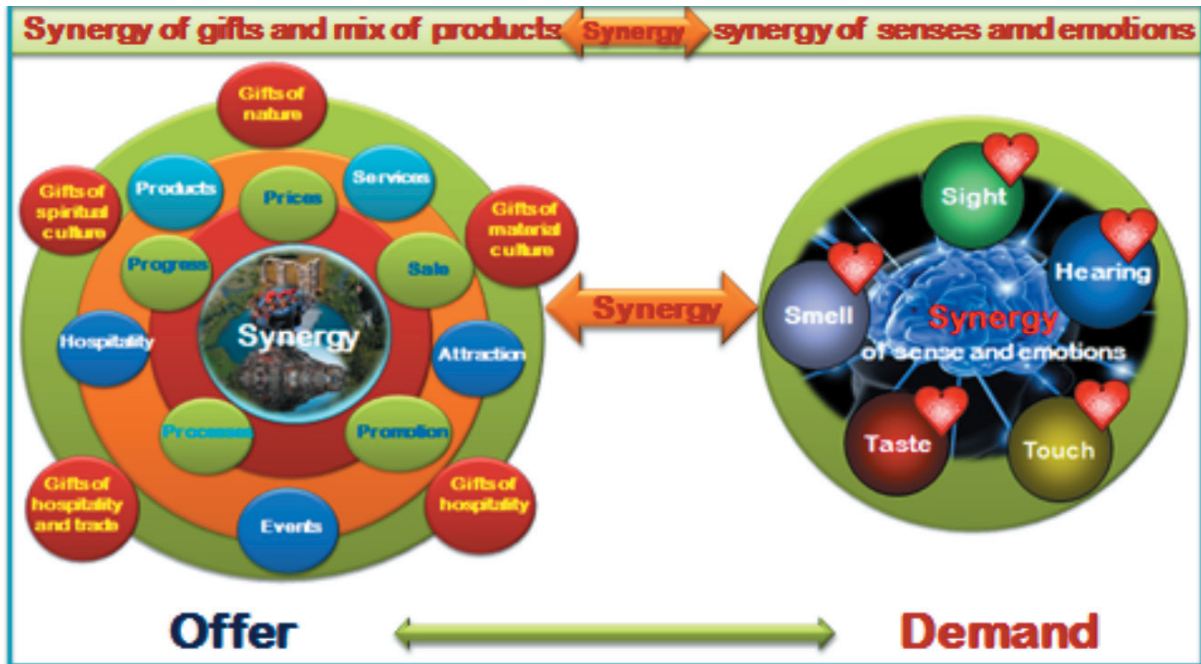
In the 1950s, it was noticed that consumers were willing to pay more for branded products than for unknown products, although they were of the same look and taste. In those years, the first signs of branding are based on the emotions of customers, consumers, in the tourism of guests. Emotional attachment to the brand is the fundamental value of the brand. All communication technology of branding was built on two senses: eyesight and sense of hearing. The guests of Krka, Knin, Skradin, and Šibenik are characterized by their orientation towards culture, especially ethno-culture, pure nature, socializing in the original natural and traditional ambiance, with traditional ethno and eco offer of food and drinks, souvenirs, services, and entertainment.

The hospitality and courtesy of the host is an impressive value for the guest and the value of the brand. What is the value of the hospitality of the hosts of Krka, Knin, Skradin, and Šibenik is best answered in the fact if the guests are coming back. To the unhelpful and unkind host, the guests will certainly not return. European guest would certainly not want for a host a xenophobic and impulsive person, ready for fraud, deceit, lies.

It is a challenge for Krka, Knin, Skradin, and Sibenik to become a symbol of memorable ethno-experience, a symbol of comfort, joy, and happiness of enthusiastic guests, to create a unique symbol of a successful Sibenik-Knin destination, to become a real, excellent Host, to be warm hosts to guests who expressed interest, desire, and trust to become guests of Krka, Knin, Skradin, and Sibenik. What is the honor to serve, to host the honorable guests? How and how much do guests feel this emotionally and sensuously? The wonders of Krka, Knin, Skradin, and Sibenik today make living images, text, voice and story, or synergy of the two senses. It should be known that vision is the dominant and the most sensual sense, with the greatest power of persuasion, and that sound creates a mood, encourages a sense of comfort and sadness. Although the smell is the most elemental and most closely related to the landscape of Krka, it is rarely used in communication. The fragrance that should be found in homes, restaurants, lounges, can and should be created. It is the same with the tastes, smells, appearance traditional dishes. It is also possible to improve the culinary ambiance, arrangement, and serving of food, utensils and accessories, the interior, the ceremonial, etc. It is also important to realize the synergy of all the elements and factors of the marketing sphere that are used in the offer of all senses, and most importantly to empathize with the guests.

How to brand - how to create, maintain and develop pleasant relationships and feelings of guest loyalty? The name, sign, symbol, expression, shape, color, design, sound, smell, taste, touch, price, sales, promotion, relationships, processes, progress, mix of offers and marketing mix of products, services, attractions, represent distinguishable, distinctive, unique, distinctive form of a brand's contents.

Figure 6. The synergy of offer and synergy of demand



Source: own photo

As all religions have an attraction for all the senses with symbols, acoustics, incense, touches of sacred books and rosaries, rituals and provoke feelings of "souls", brands of Krka and destinations "From Knin to Skradin to Sibenik" need to have their symbols, melodies, smells, tastes, ceremonies.

Branding has the purpose of enriching, creating added value to all segments of NP Krka and the destination "From Knin to Skradin and Sibenik". All this will contribute to greater satisfaction of the guests, better market position and business profitability for all participants in the tourist offer.

The world of the 21st century requires that we understand the complexity of the influence on a person in the synergy of senses and emotions. The purpose of this paper was to emphasise the synergy of emotions and senses in communication which is oriented towards tourist offer. Namely, the essence of contemporary marketing is precisely in sensory-emotional communication which is first realized virtually through modern communication methods, and then, in reality, that is the contact between guests and hosts. This paper tried to reflect on certain phenomena that have been visible in the last 10 to 15 years in contemporary tourism and have to become indispensable in the projection of modern tourism strategies. The paper analysed the synergy of emotions and senses as a prerequisite to successful branding of tourist offer in the County based on attractions and natural sights tracked down from Knin, Skradin to Sibenik.

## BIBLIOGRAPHY

1. Collins J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog*. Binoza press. Zagreb.
2. Guber P. (2012). *Pričom do uspjeha*. Profil. Zagreb.
3. Hamilton D.R. (2012). *Zašto je ljubaznost dobra za vas*. Škorpion. Zagreb.
4. Harari Y.N. (2018). *21 lekcija za 21. stoljeće*. Fokus. Zagreb.
5. Iacoboni M. (2012). *Zrcaljenje drugih*. Alogaritam. Zagreb.
6. Keen A. (2018). *Kako popraviti budućnost*. Ljevak.ZAGREB.
7. Kahenman D. (2013). *Misliti, brzo i sporo*. Mozaik knjiga. Zagreb.
8. Lindstrom M. (2012). *Kupologija*. Profil. Zagreb.
9. Lindstrom M. (2009). *Brend sense*. MEP Consult. Zagreb.
10. Nordstrom K.A. and Riderstrale J. (2004). *Karaoke kapitalizam*. Diferro. Zagreb.
11. Phillips M. (2001). *Emocionalno usavršavanje*. Mozaik knjiga. Zagreb.
12. Pulić N. (2000). *Krkom uzvodno*. Slovo. Zagreb.
13. Schmidt E. and Cohen J. (2013). *Novo digitalno doba*. Profil. Zagreb.
14. Talić I. (2018). *Ekonomija doživljava nacionalnih parkova*. Viatoni. Bjelovar.



# Doživljaji „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“

Sandra Grgas<sup>1</sup>, Petar Mikuličin<sup>2</sup>, Ivana Kardum Goleš<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Studentski centar Šibenik, Bana Josipa Jelačića 21, 22000 Šibenik, Hrvatska (sandragrgas579@gmail.com),

<sup>2</sup>Slobodna Dalmacija, Petra Grubišića 3, 22000 Šibenik, Hrvatska (p.mikulicin@gmail.com),

<sup>3</sup>Veučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (ikardum000@gmail.com).

UDK 338.48(497.5)

Turist se ne opredjeljuje za jednu destinaciju radi njenih hotela, apartmana, kampova, zbog ljepote krajolika i kulturnih spomenika, već prije svega radi osobitog - doživljaja, uzbuđenja, priče, avanture, zabave, sportske rekreacije, ugodnoga emocionalnog raspoloženja, doživljaja za pamćenje i pričanje. Ljepota Krke i njenih pritoka – rijeke, kanjona, slapova, biljnog i životinjskog svijeta, čiste prirode, koji „grade“ krajobraz, uzbudljive krajolike, atrakcijske izazove nikog ne ostavljaju ravnodušnim. Krčić i sedam Krkinih bistrih slapova svojim slikama, mirisima i bukom vode, kulturom Knina, Skradina i „skokom“ do Šibenika, u svako doba dana i godine, „hrane“ ljudsko tijelo, bude emocije, jačaju racio, veličaju duh, pružaju veličanstvene doživljaje, oduševljavaju i usrećuju sve svoje posjetitelje. U srži ljudske prirode ipak je *poriv radoznalosti, kreativnosti, samostalnosti i svrhovitosti*, ali s ljudskim povjerenjem i ljubavi. Sa stajališta konačnog rezultata svrha turističkog poslovanja je kreirati i „stvarati“ svoje goste – turiste, ne samo zadovoljnim, već oduševljenim. Svaki unosan posao i biznis u turizmu – postaje izazovom za *nadarene*, maštovite, ljubazne i emocionalno inteligentne ljude, koji ne žele svoj život staviti u okvire postojećih zastarjelih organizacija i institucija, a koji danas znaju i umiju koristiti prednosti tehnoloških i kulturoloških promjena i u razvoj svojeg posla – biznisa, te se uključiti u veliko, globalno tržište, internetu – direktnu komunikaciju za promociju i prodaju, te ostvariti brendove svoje ponude i sami postati brendom. Da bismo ostvarili pozornost turista, gostiju za svoju ponudu potrebna je priča, sjajan sadržaj i izvrsna animacija - izvrsno pričanje priča.

Ključne riječi: *doživljaji, emocionalna inteligencija, krajobraz*

## 1. Uvod

Ljudi oduvijek žele i traže draže, ljepše, više, bolje - najnovije, najmodernije, najljepše, najbolje, najuglednije ... Kada im se to stvarno dogodi, ljudi se raduju, vesele, uzvikuju, kliču, razdragano pozdravljaju druge.

Poduzetnici, marketinški stručnjaci destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ maštovito i kreativno, inteligentno trebaju odgovoriti toj ljudskoj „gladi“ turista i stalno obogaćivati svoju ponudu doživljaja radi većeg zadovoljstva i sreće, veće koristi i vrijednosti doživljaja.

Plemenito je da domaćini „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ učine sve što će gostima omogućiti oduševljenje, radost i sreću. Visoko humani cilj uvijek nadahnjuje ljude, domaćine na žrtvovanje, na inovacije i ustrajnost u dobročinstvu za svoje goste, da im „svoj dom“ približe, učine ugodnijim, nezaboravnim.

Gostinska kultura privlačenja i zadržavanja gostiju od domaćina traži da sve više važnosti pridaju emocijama, mašti, ritualima, pronalaženju i korištenju sjajnih priča, koje će se sa strašću gostima pričati, te sjajnim gostoprimstvom i gostoljubljem stvarati doživljaje za pamćenje. U

ovo doba viškova „svega i svačega“ to treba pretvarati u privlačnosti doživljaja, koji će se valorizirati kao sjajni doživljaji destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

Slika 1. Destinacija „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.



Izvor: Izrada autora

Najviše priznanje i najviše cijene destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ ostvaruju doživljaji s vedrim, iskrenim, ljubaznim, prijaznim, susretljivim, uslužnim domaćinima, koji *umiju* pričati radosne priče. Ako su domaćini „mrgudi“, tmurnog raspoloženja, oni tada, svjesno ili nesvjesno, stvaraju nedomaćinsku atmosferu u kojoj bi svi ljudi živjeli sa strahovima i sumnjama, a gosti bi se sigurno osjećali neugodno i jako loše. Energija straha i sumnje kod gostiju razvija: bijes, ljutnju, tjeskobu ... Svi turisti na svoje osjećaje gledaju kao na darove koji pritječu i koji čekaju da ih se s radošću otvara destinaciji „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“. Samo „otvaranje darova“, posjeta destinaciji predstavlja duhovna putovanja gostiju, a osvještavanje dobrih osjećaja, vodi iskustvu sjajnim doživljajima.

Ljudi oduvijek ne posvećuju dužnu pažnju sebi, svojem tijelu, emocijama, intelektu i duhu. Oni često čine ono što ih ne usređuje, a ne čine ono što bi ih trebalo usređivati. Zašto je tako? „Opčinjenost, strast i privrženost nas privlače ljudima i situacijama kojima ne možemo odoljeti, dok nas strah, sram, krivnja i gađenje od nekih drugih odbijaju... U svim su slučajevima emocije pokretač čovječanstva i njegov sveprisutni vodič.“ (Levis, Amini i Lannon, 2009., 53.)

U bogatstvu ponude 21. stoljeća pitanje je za destinaciju „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, što i kako proizvoditi, nuditi, prodavati, koje doživljaje kreirati svojim gostima? Kako i zašto „klikati“ virtualno i kako na osobit način stvarno zadovoljavati izražene potrebe, želje, motive i očekivanja svojih gostiju. Nije dovoljno samo ih zadovoljiti, već ih je potrebno oduševiti, učiniti sretnima?

U neverbalnoj komunikaciji domaćina i gostiju s ljubaznošću i povjerenjem destinacija „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, iskazivat će čitav „koktel“ osjećaja, a naročito, s osmijesima na licu, osjećajima oduševljenja, sreće i radosti u srcu. Energija povjerenja i ljubavi kod gostiju uvijek razvija: mir, radost, uzbuđenje, ushićenje, empatiju, sreću, ... „Ne radi se o pružanju usluge, već o *doživljaju*.“ (Bate, 2012., 25.)

Energija povjerenja i ljubavi kojom će domaćini „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ približavati destinaciju prema svojim gostima važna je u stvaranju ponude i poruka, simbola i brendova, koji upadaju gostima u oči, koji im se zadržavaju u pamćenju, koji se šire brzo poput virusa opažanjem i promatranjem, iskustvom, usmenom predajom, e-mailom ili tekstom.

Ponuda proizvodi, usluge, atrakcije, događanja i njihove kombinacije, destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, njihova imena, znakovi, slogani, boje, dizajni, zarazni likovi,

smislene i pamtljive priče, pjesme, glazba, melodije, ambalaža, mirisi, okusi, opipi, tipografija, e-mailovi, simboli i njihovo inoviranje, da bi uspjeli moraju ciljati na sva ljudska osjetila i emocije. Bitni su doživljaji gostiju – osjećaji i emocije koji ostaju u sjećanju gostiju. Samo ljudi koji uče, analiziraju, komuniciraju, imaju razumijevanje za ljudske emocije, tako važne osjećaje za kreiranje doživljaja.

Istina je da naš mozak ne posvećuje pozornost dosadnim stvarima, i ako su: dizajn, znakovi, boje, slogani, priče, pjesme, simboli, ... destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ dosadni, malo je vjerojatno da će uspjeti bilo koga privući. Nema inovacija bez inteligencije i mašte, bez ljubavi i strasti. Zato se uvijek mora znati cijeniti i poticati inteligentne i maštovite da sa strašću pristupaju kreiranju i ostvarivanju ponude doživljaja i tako pridonose uspjehu svojih proizvoda, usluga, atrakcija i događanja, poduzeća, institucija brendova, destinacije u cjelini.

Želje su ljudske neograničene, a strasti su neodoljive. Ljude neće pustiti na miru ideje, nade i mogućnosti inoviranja kojima um prirodno teži, nešto čemu će s ljubavi posvetiti vrijeme i svoju pozornost. A, gdje su problemi, tu je i napretek kreativnih i inovativnih, inteligentnih i maštovitih domaćina sa strašću „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

## 2. Inoviranje i plasman destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“

„Dođite, posjetite Hrvatsku i Krku, Šibenik, ovo je nevjerojatno mjesto. Fantastično mjesto, nevjerojatni slapovi, ovo jednostavno morate vidjeti. Morate doći.“ Tako je svoje osjećaje izrazio poznati svjetski putnik, britanski dokumentarist, pustolov i pisac Levison Wood. (Šarić, Večernji list, 28.05.2019.)

Osnivača prvog zaštićenog područja, šume Fontenbleau u Francuskoj bila je želja: „Uživanje čovjeka na vrelu prirode“. Radi uživanja na „vrelima prirode“ Francuskoj su se pridružile sve zemlje svijeta u zaštiti predjela zemlje jedinstvene prirodne i kulturne atraktivnosti, jedinstvene vrijednosti u „izvornom“ stanju.

Danas se nužnom nameće potreba za vizijom, strategijom i praksom zaštite, uređenja, aktivnog planiranja i upravljanja NP Krka radi „uživanja na vrelima prirode“, vrelima „prirode“ i u čitavoj destinaciji „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

Posjetiteljima „vrela prirode“ danas se uz „vrela“ sve više pružaju organizirana događanja, stručna i emotivna vođenja, izložbe, prezentacije, zabave... radi boljih dojmova, snažnijih doživljaja, veće vrijednosti, ugleda, radi stvaranja brenda zaštićenog područja i radi brenda destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

Pored doživljaja „uživo“ posjetitelja, gostiju, zaposlenika i građana, važno je da menadžment NP Krka i menadžment „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ posveti pažnju i simboličnom, virtualnom miljeu u kojem danas globalno turističko tržište i svjetsko stanovništvo poslovno i egzistencijalno živi.

Na važnost simbolike u životu čovjeka upućuje prvi zaštitni znak u povijesti kršćanske civilizacije „onaj što ga je Jahve utisnuo na Kajina. ... Riječ je, naravno, o križu. Uz crkvu je vezana i vjerojatno prva uspješna marketinška akcija...“ (Kajin, Coca-Cola, Microsoft, Milenijski oglasnik 2000.) U znaku križa oduvijek se razvijaju vjerski – kršćanski osjećaji. To je i izvanredna pouka kako uz ime i znak NP Krka i čitave destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ treba graditi i vezati osjećaje i emocije posjetitelja, gostiju, zaposlenika i građana.

Lancima darova prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine, te gostinstva danas trebaju stvarati brendove prvo menadžeri, pa zaposlenici i partneri NP Krka i destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, koji su spoznali moć brendova, snagu utjecaja na

posjetitelje, goste, ostale zaposlenike i građane. Istina je da se danas brendovima najuspješnije komunicira. Darovi prirode, materijalne i duhovne kulture destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika” gostima pružaju sjajne osjetilne, a brendovi emocionalne doživljaje. Osim toga brendovi održavaju povjerenje, ispunjavaju obećanja, podržavaju identitet, status i ugled gostiju i domaćina destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika”.

Stara ekonomija i stara škola brendiranja stavljali su naglasak na racionalnu dimenziju čovjeka. Tu se smatra da su “kupci prazne ploče kojima je moguće manipulirati...”. (Gobe, 2007.) U novoj ekonomiji doživljaja, ekonomiji sjajnih doživljaja NP Krka i destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika” brendovima treba ostvarivati dublju emocionalnu vezu s posjetiteljima, gostima, zaposlenicima, partnerima.

Inovirani proizvodi, usluge, atrakcije, događanja, odnosi i njihove kombinacije, sjajni lanci darova prirode, materijalne i duhovne kulture destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika”, i kada se brendiraju, ostvaruju najbolju poveznicu s posjetiteljima, gostima, zaposlenicima, partnerima. Brendovi danas odražavaju njihovo povjerenje, zadovoljstvo, strast i vjervanje u pravi, osobito vrijedan izbor NP Krka i destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika”.

Nužno je danas prihvatiti istinu da “svi mi želimo biti sigurni od bilo kakvih opasnosti, biti zdravi, uspješni, voljeni, poštovani, sretni i u dobroj tjelesnoj (i duhovnoj) kondiciji. ... Svi mi želimo prijatelje i zabavu te nezagađen svijet u kojem bismo sve to mogli uživati”. (Godin, 2006., 44.)

Svi mi želimo ljubazne, vesele, radosne, blistave, ..., domaćine „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika” – pravi koktel doživljaja, zadovoljni i sretni!

Slika 2. Koktel doživljaja zadovoljstva i sreće „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika ”



Izvor: Izrada autora prema Phillips M., Emocionalno usavršavanje, str. 234.

Treba znati da talenti idu ili ostaju tamo gdje su traženi i cijenjeni. „Moramo shvatiti da daroviti biraju organizacije ... ne obrnuto. Zaboravite čovjeka odanog organizaciji.” (Ridderstrale, i Nordstrom, 2004., 162) Sve organizacije i institucije destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika” moraju se upitati koliko imaju privlačnosti ili odbojnosti za talente? Govoriti samo



o plaći po satima ili danima beznačajan je. „Blistave zvijezde ne zadovoljavaju se osrednjošću.“ (Ridderstrale, i Nordstrom, 2004., 167 i 168.)

### 3. Partnerstva na kvaliteti doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“

Ljudi oduvijek “žele tople i prijateljske proizvode” i iznad svega estetski oblikovane, stilizirane, funkcionalne proizvode i usluge, prirodne atrakcije i društvena događanja koja će probuditi osjećaje od iznenađenja do zavođenja. (Ridderstrale, i Nordstrom, 2002., 283.) Poznata je Appleova marketinška filozofija: „Sama tehnologija nije dovoljna. Tek kad se spoji sa širokim znanjem, širokim pogledima i *ljudskošću*, ona daje rezultate od kojih nam *srce pjeva*“. „Najstarija su sjećanja kod većine ljudi iznimno prožeta emocijama. ... svaka se emocija doživljava u cijelom organizmu, a ne samo u glavi ili u tijelu...” (Pert, 2006., 165.).

Svi domaćini destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika” trebaju pred gostima iskazivati svoju prijaznost, susretljivost, ljubaznost i srdačnost, prenositi svoju energiju ljubavi, zračiti energijom dobrote koja “dijeljenjem” darova prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine i gostinstva, omogućava sjajne doživljaje.

“Kvaliteta je mjera kojom se određuje je li neki proizvod dobar u kategorijama pristojan, dobar, izvrstan” (Crosby, 1989.) Ali, kvaliteta nije dar koji dolazi bez napora i brige svih odgovornih osoba – menadžera, zaposlenika, stanovnika destinacije. Doživljaji posjetitelja u turizmu najznačajniji su aspekt kvalitete. Stoga, sustav upravljanja kvalitetom mora biti usmjeren ka zadovoljavanju gostiju putem opreznog *upravljanja doživljajima*. “Suvremeni turist traži doživljaj, pa prema tome treba prilagoditi turističku ponudu i poslovnu politiku. Ukupna turistička ponuda itekako utječe na strukturu gostiju i njihovu potrošnju. Dolaze nam onakvi gosti kojima imamo što ponuditi, a rijetko se pitamo što mi tim gostima nudimo”. (Intervjua, K. Stančića, predsjednika Uprave Opatijskih Liburnija hotela, Novi list, 22.08.07.)

Samo atrakcije i događanja, najbolja rješenja, najbolji postupci, najbolja oponašanja konkurencije, vlastita kreacija, prilagođavanje i neprestano inoviranje omogućavat će održavanje konkurentne prednosti ekonomiji doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika”.

Kako je to ostvarivao J. Welch, jedan od vodećih menadžera 20. stoljeća? „Pronađite područje koje vam nudi najviše izgleda za uspjeh, utvrdite načelni smjer djelovanja, kvalitetne ljude postavite na radna mjesta gdje će njihove sposobnosti biti najbolje iskorištene, a onda se bacite na posao i radite kao ljudi kako bi u svom djelokrugu bili najbolji. Tragajte za najboljim rješenjima, a kad ih nađete, svakodnevno ih dodatno poboljšavajte.” (Welch i Welch, 2005., 196.)

Ovo je i vrijeme novih spoznaja brojnih društvenih znanosti, posebno psihologije, sociologije i socijalne psihologije, koje su temeljito promijenile pristup čovjeku, ne više kao racionalnom, niti iracionalnom, već emocionalnom, intuitivnom biću, biću navika.

U digitalnom dobu „eksplozije” promjena, novih otkrića i inovacija, talenti i vrijeme predstavljaju najoskudnije resurse. U vrijeme u kojem na tržištu vlada nedostatak kupaca, u turizmu gostiju, a ne proizvoda, u turizmu „kreveta”, kada se ekonomija potražnje transformira u ekonomiju ponude, i ekonomija ponude proizvoda i usluga transformira se u ekonomiju ponude doživljaja.

Svim ljudima u destinaciji „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika”, uvijek je bilo važno „ono što rade i kako se osjećaju” (Kahenman, 2013., 439.) Stoga se danas mora imati na umu čovjek kao integralno biće tijela, racija, emocija i duha i to kao „proizvođača” i kao „potrošača” – gosta, u kojeg navike i emocije imaju dominantnu ulogu.

Kako bi bila uspješna, ponuda doživljaja mora ostvariti emocionalna iskustva. A kreiranje emocionalnih doživljaja svakako zahtijeva nove partnerske odnose, suradnju s gostima. Uzimanje gostiju za partnere danas postaje nužno i stalno. Odnosi s gostima, kao partnerima, moraju uvažavati osjećaje gostiju i domaćina. Zaposlenici i građani destinacije „Od Knina do Skradina skokom do Šibenika“, koji su na „dnu organizacije“, u „svakodnevnom“ su neposrednom kontaktu s gostima i kao takvi „moćni“ partneri gostima.

Nova moć ponude doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ tako se danas „seli“ na mjesta gdje se doživljaji ostvaruju, na prodajna mjesta, na uslužne „prodavače“. Ta spoznaja je bitna u ekonomiji ponude doživljaja, jer ona zavisi od „raspoloženja“, empatije, solidarnosti, neposredne kreacije usluga, događanja i komunikacija, inteligencije tisuća poslužitelja doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“. Svi ti „radnici – partneri“ u ekonomiji ponude doživljaja moraju dobiti novi status i priznanje „inteligentnih kreatora“ doživljaja, turističkog brenda destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

#### **4. Splet ponude destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“**

Razvoj turizma, kreiranje ponude doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ treba se odvijati kroz sinergiju spleta: atraktivne prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva, trgovine i gostinstva, kao integralnoga turističkog „proizvoda“ – turističkog brenda. Prvorazredni zadatak svih turističkih destinacija pa i destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ u 21. stoljeću postaje stvaranje brendova – sjajnih doživljaja.

Kako sinergiju darova destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ nuditi, promovirati, prodavati, komunicirati? Kako bez brendiranja, bez stvaranja sjajnih doživljaja proširiti i produžiti prostornu i vremensku posjećenost, ostvariti cjelogodišnji turizam - „turizam 365“ ?

Za stvaranje turističkog brenda, destinacije sjajnih doživljaja, fenomena ekonomije doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ 21. stoljeća, nužno je uključiti sve raspoložive materijalne, financijske i ljudske resurse, sve činitelje ekonomije doživljaja, kao što to rade razvijene destinacije u svijetu: a) darove prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine i gostinstva domaćina, te b) sve činitelje marketinškog spleta – miksa: ponudu proizvoda, usluga, atrakcija i događanja, te njihove cijene, prodaju, promociju, odnose, procese i progres. Kao što je dano na sljedećem Slika u, sjaj doživljaja 1,2,3,...,i,...,n gostiju funkcija je činitelja marketinškog spleta i brendova.

Inovatori doživljaja, proizvoda, usluga, atrakcija i događaja, „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ predstavljaju „silu“ promjena. Njihova domišljatost u ekonomiji doživljaja „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ odnosi se na sve što život domaćina i gostiju može učiniti boljim, sadržajnijim, smislenijim, sretnijim. “Kod kreiranja uspješnih događaja cilj treba biti oduševljenje gosta/posjetitelja, partnera i samih organizatora.” (Talić, 2018., 71.)

Za doživljaje gostiju važno je sve vrijeme doživljaja od dolaska i prijema, smještaja, boravka, do ispraćaja iz destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

Koliko se, „bijegom“ iz svoje svakidašnjice, gostima ispunjavaju očekivanja za zdravom hranom, očuvanom prirodom, uzbuđljivim susretima, očaravajućom zabavom i dr., za sjajnim doživljajima gostiju destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“? Inteligentni i maštoviti ljudi, domaćini i gosti doživljaja „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, kao partneri i inovatori, uvijek će naći neka rješenja za pitanja: kako život za boravka učiniti boljim, sadržajnijim, zabavnijim, uzbuđljivijim, smislenijim i sretnijim.

Slika 3. Lancima ponude i brendova do sjajnih doživljaja „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“



Izvor: Izrada autora

U ekonomiji ponude doživljaja 21. stoljeća „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, nameće se primarnim novi strateški pristup u kojem gost, njegove fizičke, racionalne, emocionalne i duhovne potrebe, želje, motivi i očekivanja, dolaze na prvo mjesto. Bez gostiju svaka proizvodnja i ponuda, svaka gospodarska aktivnost u turizmu, gubi ekonomski smisao, a svaki takav ekonomski sustav doživljaja „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ gubi perspektivu.

## 5. Važnost ljubaznosti i etičnosti prema gostima „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“

Velika tehnološka i velika civilizacijska preobrazba odvija se danas, u ranom 21. stoljeću. Ovo je prijelaz iz industrijskog u digitalno doba, iz „industrijskog na umreženi operativni sustav pokretan internetom. ... velika je to preobrazba našeg doba, složeno putovanje u kojem svi mi, ploveći, tražimo smjer.“ (Keen, 2018., 251.)

Na globalnom tržištu ponudom sve sjajnijih doživljaja za goste se natječu sve destinacije svijeta. Najoskudnije i najrjeđe im je sredstvo u ostvarivanju profitabilnosti poslovanja nedovoljnost ljubaznosti i kreativne mašte. U svijetu viškova proizvoda i informacija, brzog bogaćenja najbogatijih i materijalnom siromašenju širih slojeva društva, u doba sve veće automatizacije i digitalizacije, čovjek postaje sve više osamljen, izgubljen, otuđen, bez empatije i sa sve manje životnog smisla i svrhe. Zato gosti od domaćina „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ uz etičke vrline, očekuju „hranu i piće“ za tijelo, emocije, racio i dušu.

Kako bi goste „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ stvarno potaknuli na kupnju – tržišnu razmjenu potrebno je da domaćini pruže nešto više, da ih ne promatraju kao goste „pi-

june" na šahovskoj ploči, nego kao ravnopravne sudionike u tržišnoj „igri“ i partnere u kreiranju i inoviranju svoje ponude doživljaja radi većeg prometa i profita.

Slika 4. Ljubaznost i etičnost pretpostavke su dobrog domaćinstva u turizmu 21. st.



Izvor: Izrada autora

Sve od pojave kapitalizma omogućen je ljudima veći individualni materijalni i kulturni razvoj i sloboda misli i govora, ali istovremeno sve veću osamljenost i izoliranost u „globalnom selu osame“ (Ridderstrale, i Nordstrom, 2004., 288.). A bijeg od svakidašnje usamljenosti sve veći je problem ove civilizacije. Međutim, to je i izazov svim turističkim destinacijama, i destinaciji „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, da ponudi doživljaje i prihvaća goste ljubazno i empatično. Snalažljivi, inteligentni i maštoviti domaćini, u partnerstvu s gostima kreiraju „koktele“ s mjerom ljubavi, zabave, zadovoljstva i sreće. Samo zadovoljiti goste u destinaciji danas više nije dovoljno, treba ih oduševiti i s njima se s ljubavlju „ophoditi kao s poznatim zvijezdama“ (Ridderstrale i Nordstrom, 2009., 266.). „Molekula ljubaznosti“, ljubaznošću, suosjećanjem, zahvalnošću, praštanjem struje mozgom i tijelom.“ (Hamilton, 2012., 14 i 15.)

„Ljubav je davanje i primanje adekvatne pozornosti. ... Ljubav je kao voda, ljudi su kao biljke. Svi trebaju optimalnu količinu da bi cvjetali. Premalo vode, povlačimo se i venemo, previše vode mi se davimo i gušimo u dobrim namjerama.“ (Phillips, 2001., 230.) Koliko je danas tvrtki, organizacija i institucija u destinaciji „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ koji su orijentirani na „klicanje turizmu“, a koji „u svojim vizijama i opisima misija imaju uključene riječi „zabava i sreća?“ (Ridderstrale, i Nordstrom, 2002., 267.)

„U godinama što su pred nama, poimanje načina na koji čovjek gleda i vidi svijet oko sebe, te načina kako kao društvene životinje funkcioniramo u tom svijetu, ... više nikad neće biti jednako kao dosad.“ (Iacoboni, 2012., 23.)

Pružanje jedinstvene prirode, materijalne i duhovne kulture, s jedinstvenim tradicijskom kuhinjom, pekrom, ražnjem, roštiljem; konobama s bačvama vina i rakija; dvorima s punim stolovima; tržnicama, suvenirnicama, trgovinama obogaćenim kulturom radosnog usluživanja, predstavlja pravo destinacijsko turističko bogatstvo. Iskreno razumijevanje, uvažavanje i provođenje gostinskog koktela zadovoljstva i sreće, pruža dojmove privlačnih, pravih domaćina prijatelja i poželjne destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

## 6. Suština korisnosti u ekonomiji doživljaja „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“

Razigrana li je ljepota Dinare, Promine, kanjona Krke, Čikole, Prokljana, Kanala sv. Ante, s bojama, zvukovima i šumovima, tonovima, melodijama slapova, rajske prirode „Vilinskih vlasti Dinare što se spustiše do mora“, od Zvonimirova Knina, preko Scardone, do Krešimirova Šibenika i Jadranskog mora. Darovi su to „Bogom dane“ prirode, ljudskim rukama predaka stvorene materijalne i duhovne kulture.

Slika 5. Destinacija „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“



Izvor: Izrada autora

Osam je slapova bučnih vodopada koji vjekovima pjevaju prirodne „pjesme“, nude urnebesne melodije i tri povijesna grada s brojnim kulturnim spomenicima, koji svoje posjetitelje, goste, promatrače ispunjavaju s velikim divljenjem i strahopoštovanjem.

Ljepotica Krka kreatorica je grebena, slapova, brzaca, jezera, špilja, bajkovitog kanjona, raskošne, razigrane ljepote u dalmatinskom kršu svojim posjetiteljima daruje jedinstvene i sjajne doživljaje očuvane prirode, uzvišenu i oduševljenu ljepotu osebnog pejzaža i prirodnih melodija, strmog kanjona, bistre vode što se prelijeva preko vapnenačkih slapova, od prvoga Bilušića buka do posljednjeg Skradinskoga buka.

Turistička potraga za danom ljepotom boja, zvukova i šumova, prirodnom „umjetnošću“, za melodijama prirode, uzbuđljivim doživljajima, univerzalni su i globalni fenomen svih vremena. Jedinstvena ljepota strmog kanjona, boja i slika, slapova i njihovih melodija, darovi su prirode i pozornice za najuzbudljivije scene za milijune gostiju i domaćina. Njihovi osmijesi, radosti, ushićenja, pokazuju sliku sretnih ljudi koji s užitkom i strahopoštovanjem promatraju čuda prirode i melodije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

Kako „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ ostvariti bolju ekonomiju doživljaja, oduševljenje gostiju krajolikom Krke, Čikole, Dinare, Promine, Prokljana, Šibenskog kanala, kulturom gradova Knina, Skradina i Šibenika, bez kreiranja doživljaja, bez brendiranja čitave destinacije? Pored postojećih sjajnih brendova Krke i Šibenika, javlja se potrebnim kreiranje drugih podbrendova destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“. Tako Skradin s posljednjim slapom mogao bi se razvijati kao podbrend Krke, *Skradinska Krka*.

Kako brendirati središnji dio destinacije „Od Knina do Skradina“ koji obuhvaća prirodne i kulturne atrakcije Roškog slapa, Visovca, utvrde Kamičak i Uzdah kulu ljubavi, staze Visovac

– Roški slap, Roški slap – Rogovo – Visovačko jezero, Dubravice - Uzdah kula - Vilinsko brdo – Pisak. Visovačka Gospa od Anđela, daje ime za brediranje ovog dijela - *Anđeoska Krka*.

Slika 6. Melodije slapova „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“



Izvor: P. Gardijan, Kreacija za BUK, časopis NP Krka

Prirodno i kulturno, možda „najmoćniji“ dio destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ je tzv. gornji dio NP Krke s: Bilušića bukom, Brljanom, Manojlovačkim slapom, Rošnjakom, Miljackom, rimskim logorom Burnum, rimskim amfiteatrom, hidroelektranom Miljacka, manastirom Krka, srednjovjekovnim utvrdama: Nečven, Trošenj i Bogočin (Vilingrad). Brojne vilinske legende i ime utvrde Vilingrad pruža sjajno ime *Vilinska Krka*.

A zašto izostaviti iz superbrenda „Krka“ atrakcije ispod Dinare, Promine i Svilaje, porječja Krke, izvore, pritoke, tradicijsku kulturu, Kninsku tvrđavu, Meštrovićev mauzolej, staze, sela, sesoske putove, vidikovce, mostove, muzeje, sakralne spomenike, gradske trgove, gradove, koji za avanturiste, planinare, rekreativce predstavljaju pravi „raj“, a iz toga i ime četvrtog podbrenda destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“ *Rajska Krka*.

„Potreba da nešto radimo jer nam to donosi beskrajno zadovoljstvo i za nas je osobni izazov, nadahnjuje nas na vrhunsko ostvarenje, bez obzira na to je li riječ o umjetnosti, znanosti ili vođenju poslova.“ (Pink, 2013., 135.)

Slika 7. Brendovi destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“



Izvor: Izrada autora

Svim ljudima, i svim gostima, uvijek se na licima vidi radost, zdravlje, uspješnost, nada, ljubav, mir, povjerenje, sreća,... a, i suprotno strah, bol, tuga, osamljenost, zabrinutost, zavist, ljubomora, ... Osjećaji nuđenog spleta proizvoda, usluga, atrakcija, događanja, gostinstva, djeluje kao energetski „koktel“ koji kod gostiju i domaćina, na različite načine, proizvode i prerađuju energiju od odbijanja do privlačenja, odnosno, od straha do ljubavi, ali i obrnuto.

U ljudski DNK „utkano je više od deset tisuća godina pripovijedanja i slušanja priča. ... štovanje priče toliko je moćna i žilava sila da je mogla oblikovati kulture, religije i civilizacije“. ... (A,) „u današnje vrijeme stalno prisutne ekonomske nesigurnosti i munjevitih tehnoloških promjena, najučinkovitije sredstvo ... (su) ... zvukovi oduševljenja koji uzrokuju umješno pričanje priča.“ (Guber, 2012., 7.)

Pitanje je zašto mnogi ljudi još uvijek omalovažavaju „moć priča“, zašto daju prednost činjenicama i podacima i vjeruju u snagu racija a ne emocija. „U svakodnevnom govoru ljude nazivamo razumnima, ako je s njima moguće razumno razgovarati, ako su im uvjerenja u skladu sa stvarnošću i ako su im sklonosti u skladu s interesima i vrijednostima. Riječ *racionalno* nosi sa sobom sliku veće promišljenosti, veće proračunatosti i manje topline, ... Racionalnost je logička dosljednost, bilo to razumno ili ne. ..., a postoje uvjerljivi dokazi da ljudi ne mogu biti racionalni. ... Definicija racionalnosti kao dosljednosti iznimno je ograničena; zahtjeva takvo pridržavanje pravila logike koje ograničeni ljudski um jednostavno nije u stanju primijeniti. Prema toj definiciji, ljudi ne mogu biti racionalni, ali zbog toga ih ne treba nazivati *iracionalnim*.“ (Kahenman, 2013., 449.)

Um i duh stanovnika, povjesničara, pisaca, pjesnika, pripovjedača, umjetnika, pejzažista, istraživača, znanstvenika, svećenika, vjernika, putnika, putopisaca, novinara, snimatelja, pustolova, posjetitelja, gostiju jedinstvene destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, kroz dugu povijest i sadašnjost stvarao je i danas stvara brojne setove duhovnih darova: Kršćanske vjere, legendi, bajki, poslovice, priča, pjesama, romana, drama, slika, umjetnina, rukotvorina, ... o životu od Dinare do Jadranskog mora. Sve to, u sinergiji, danas je veliko bogatstvo za sjajne doživljaje gostiju i za stvaranje vrhunskih turističkih brendova u ekonomiji doživljaja 21. stoljeća.

## 7. Zaključak

Civilizacija 21. stoljeća mora rješavati mnoštvo izazova: od nezaposlenosti do otuđenja i osamljenosti koju stvaraju nove tehnologije, nove institucije i nove vrijednosti. Koji proizvodi, usluge atrakcije i događanja i njihove kombinacije, sustavi, trebaju ovom svijetu? Oni koji stvaraju doživljaje ushićenja, osjećaje čarolija, umjetnost i humanost novog života, vrijednosti digitalnog doba?

U novom društvu trećeg milenija, „društvu“ pametnih strojeva u kojem će nas tehnologija osloboditi, rad će biti važan, ali slobodno je vrijeme još važnije, jer će omogućiti građanima da se pored tijelu, posvetite kulturi uma i sretnom življenju. Ljudi danas sve više gube osjećaj za životnu zadaću. Vizija je života u kojem ljudi privređuju, vježbaju, razgovaraju, diskutiraju, zabavljaju se, da žive u društvu, jedni uz druge, kao humana ljudska bića. Sjajno bi bilo da jedno od takvih mjesta u svijetu postane destinacija „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

Ljudi oduvijek putuju. Prvo su putovali radi skupljanja hrane i trgovine, potom za osvajanjem, pa kao turisti da gledaju, da se relaksiraju, uče, da se druže s drugima, odmire i zabave, budu sudionici brojnih događanja, dožive određeni stupanj uzbuđenja i avanture, da se osjećaju sigurnim, da osjete ljepotu prirodnog krajolika, umjetničkog djela, domicilnu kulturu življenja, trenutke radosti i sreće.

Sve ugodne doživljaje gostima destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“

mogu omogućiti ljubazni domaćini svojim prirodnim i kulturnim atrakcijama i događanjima – festivalima, posebnim zbivanjima (likovne, glazbene, plesne, kazališne, literalne, folklorne, muzejske, vjerske, karnevalske, sportske, natjecateljske, tradicijske i dr. priredbe), proslavama godišnjica i dr. "Nemojte prodavati samo proizvod. Prodajte doživljaj"., govorio je marketinški guru Philip Kotler.

Svaki proizvod, a osobito turistički doživljaj, vrlo složen i višedimenzionalan je skup fizičkih, uslužnih i simboličkih osobina, s osjetilnim i emocionalnim karakteristikama koje gostima trebaju pružiti doživljaje zadovoljstvo, ushićenja, radosti i sreće.

Sve destinacije i destinacija „Od Knina do Skradina skokom do Šibenika“ trebaju imati na umu da kvaliteta turističke ponude doživljaja - turističkog spleta proizvoda, usluga, atrakcija, događanja i odnosa, odnosno darova prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljske i trgovačke ponude i gostinstva, nije ono što se stavlja u tu ponudu. Kvaliteta je ono što goste privlači, što prepoznaju, preuzimaju i doživljavaju u destinaciji „Od Knina do Skradina i skokom do Šibenika“.

Destinacija „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, objektivno i subjektivno gostima pruža spletove jedinstvenih proizvoda, usluga, atrakcija i događanja, s cijenama, prodajom, promocijom, odnosima, procesima i inovacijama, vrijednostima doživljaja svih nijansi od loših, preko dobrih do izvrsnih, a sve radi što sjajnijih doživljaja, radosti i sreće.

Svima koji posluju na tržištu potreban je marketing s pravim idejama, spoznajama, s inovativnim rješenjima, novim brendovima doživljaja, te kreativni, motivirani stručnjaci s maštom i strašću za izgradnju jedinstvene destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“, i u partnerstvu s gostima.

Samo najbolje ideje koje organizacije i destinacije pretvore u sjajne doživljaje, postaju ugledne i gostima privlačne, te poznati i veliki brendovi. Lojalni gosti danas predstavljaju, i u budućnosti će predstavljati najdragocjeniji resurs, najveću vrijednost destinacije „Od Knina do Skradina, skokom do Šibenika“.

## LITERATURA

1. Bate N. (2012). *Instant MBA*. Profil. Zagreb.
2. Crosby Ph. B. (1989). *Kvaliteta je besplatna*. Privredni vjesnik. Zagreb.
3. Hamilton (2012). *Zašto je ljubaznost dobra za vas*. Škorpion. Zagreb.
4. Gardijan P. (2014). *Ekonomija sjajnih doživljaja*. Skripta. VUŠ. Šibenik.
5. Godin S. (2006). *Svi marketinški stručnjaci su lažljivci*. Ljevak. Zagreb.
6. Guber P. (2012). *Pričom do uspjeha*. Profil. Zagreb.
7. Gobe. M. (2007). Otkriveni emocionalne kodove prema kojima potrošači oblikuju izbor. *Lider Specijal*. preuzeto sa: <http://liderpress.hr/arhiva/17224/>
8. Iacoboni M. (2012). *Zrcaljenje drugih*. Alogaritam. Zagreb.
9. Kahenman D. (2013). *Misliti. brzo i sporo*. Mozaik knjiga. Zagreb.
10. Keen A. (2018). *Kako popraviti budućnost*. Ljevak. Zagreb.
11. Levis T. (2009). Amini F. i Lannon R.. *Opća teorija ljubavi*. Profil. Zagreb.
12. Pert C.B. (2006). *Molekule emocije*. VBZ. Zagreb.
13. Phillips M. (2001). *Emocionalno usavršavanje*. Mozaik knjiga. Zagreb.
14. Pink D.H. (2013). *Poriv*. Profil. Zagreb.
15. Šarić F. (26.05.2019.). Obišao sam cijeli svijet, no let iznad Čikole bio je posebno iskustvo. *Večernji list*. preuzeto sa: <https://www.vecernji.hr/vijesti/obisao-sam-cijeli-svijet-no-let-iznad-cikole-bio-je-posebno-iskustvo-1321948>



16. Ridderstrale J. i Nordstrom K.A. (2004). *Karaoke kapitalizam*. Diferro. Zagreb.
17. Ridderstrale J. i Nordstrom K.A. (2009). *Funky business zauvijek*. Diferro. Zagreb.
18. Ridderstrale J. i Nordstrom K.A. (2002). *Funky Business*. Diferro. Zagreb.
19. Welch J. i Welch S. (2005). *Kako pobijediti*. Naklada Zadro. Zagreb.
20. Talić I. (2018). *Ekonomija doživljaja nacionalnih parkova*. Vikatoni. Bjelovar.

### Summary

#### **EXPERIENCES FROM KNIN TO SKRADIN, ALL THE WAY TO SIBENIK**

*A tourist does not opt for a single destination because of its hotels, apartments, camps, because of the beauty of landscapes and cultural monuments, but above all because of its specialty - experiences, excitement, stories, adventures, entertainment, sporting recreation, pleasant emotional moods, experiences to remember and talk about. The beauty of Krka and its tributaries - river, canyon, waterfalls, plant and animal worlds, pure nature, which "create" the landscape, exciting scenery, attractions that leave no one indifferent. Krcic and the seven clear waterfalls with their paintings, scents and noise, the culture of Knin, Skradin and the "jump" to Sibenik at all times of the day and year, "feed" the human body, awake emotions, strengthen the ratio, glorify the spirit, provide magnificent experiences, delight and rejuvenate all of visitors. At the heart of human nature, however, there is the urge for curiosity, creativity, self-reliance and purposefulness, but with human trust and love. From the point of view of the final result the purpose of tourism business is to "create" its guests - tourists, not only satisfied, but enthusiastic. Every lucrative job and business in tourism - becomes a challenge for gifted, imaginative, kind and emotionally intelligent people who do not want to put their life in the frames of existing outdated organizations and institutions. They know and use the benefits of technological and cultural changes for their development of business - and engage in a large, global market, internet - direct communication for promotion and sales, and make the brand of their offer and become the brand themselves. To attract the attention of tourists and guests they need to have a great story and excellent animation - an excellent story telling.*

**Keywords:** *experience, emotional intelligence, landscape*



# Inovativnost u razvoju složenih turističkih proizvoda destinacijskih menadžment kompanija

Mila Mutarello<sup>1</sup>, Mijana Matošević Radić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Srednja škola Brač, Petra Krešimira IV 2, 21 400 Supetar, Hrvatska (milamutarello@gmail.com),

<sup>2</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska (mijana@oss.unist.hr),

UDK 338.48

Upravljanje razvojem turizma u destinaciji nužno je za njen turistički rast i razvoj. Jedan od najvažnijih subjekata u upravljanju razvojem turizma u destinaciji su destinacijske menadžment kompanije, lokalni profitno usmjereni turistički subjekti čija je temeljna svrha osigurati turistima lokalne proizvode i usluge u određenom vremenu i na određenom mjestu. Njihova prednost proizlazi iz dobrog poznavanja turističkih resursa destinacije te raspolaganja informacijama ključnima za formiranje proizvoda koji pruža najbolji doživljaj destinacije. Njihova ponuda se u pravilu sastoji od složenih turističkih proizvoda. Složeni turistički proizvodi predstavljaju kombinaciju jednostavnih proizvoda koja nastaje ili uključivanjem jednostavnih inovativnih proizvoda ili na inovativan način kombiniranih jednostavnih turističkih proizvoda. Stoga se destinacijske menadžment kompanije s pravom može smatrati ključnim akterima u diversifikaciji i podizanju ukupne vrijednosti ponude u destinaciji. Cilj ovoga rada je analizirati ulogu inovativnosti u razvoju složenih turističkih proizvoda destinacijske menadžment kompanije na primjeru volonturizma. Volonturizam je usmjeren na turiste sklone volonterskim aktivnostima koji svoje usluge pružaju lokalnim zajednicama koje za to imaju potrebu za vrijeme svog turističkog boravka u destinaciji. Uvođenje volonturističkih proizvoda u poslovanje destinacijskih menadžment kompanija predstavlja inovaciju u proizvodu, budući da se radi o novom konceptu koji nije u dovoljnoj mjeri prepoznat i implementiran u poslovanje destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj. S druge pak strane, pokretači inovacije u tom slučaju su sami turisti, budući da upravo od njih dolazi poticaj za razvoj volonturističkih proizvoda.

Ključne riječi: *destinacijska menadžment kompanija, složeni turistički proizvod, inovativnost, volonturizam*

## 1. Uvod

Suvremene tendencije na turističkom tržištu zahtijevaju od svih dionika brze i konkretne odgovore na izrazito dinamične utjecaje okruženja. Hipersegmentacija turističkog tržišta otvara mnoge mogućnosti za kreiranje uskospecijaliziranih turističkih proizvoda, ali predstavlja i potencijalnu opasnost za unificirane turističke proizvode koji su godinama mogli nositi razvoj turizma destinacije. Sve informiraniji i zahtjevniji turistički potrošači, koji veliku pozornost pridaju „vrijednosti za novac“ konzumiranog proizvoda bez puno emocija supstituiraju jednu destinaciju drugom u potrazi za nezaboravnim turističkim doživljajima. Novi marketinški pristupi, koji se razvijaju u korak sa implementacijom digitalnog marketinga u svim sferama života i poslovanja, a koji vrlo često nisu pod izravnim utjecajem destinacijskog menadžmenta, ponekad otvaraju neslućene mogućnosti za relativno jeftinu marketinšku poruku, ali ponekad mogu nositi marketinšku poruku koju destinacija uopće ne želi prenijeti. Sve to predstavlja samo dio razloga iz kojih je nužno upravljati razvojem turizma u destinaciji.

Iako je teorijsko određenje pojma destinacije rezultiralo brojnim definicijama koje upućuju da je u kontekstu teorijskog određenja turistička destinacija „relativno nejasan koncept koji ne

može biti unaprijed definiran jednom i zauvijek" (Popesku, 2011, 27), za potrebe ovoga rada destinaciju treba shvatiti kao integralni turistički proizvod, odnosno tržište na kojem se prodaju brojni parcijalni proizvodi i usluge namijenjene zadovoljavanju potreba turista koji se tu zateknu (Petrić, 2011, 20).

Upravljanje razvojem turizma u destinaciji pretpostavlja postavljanje ciljeva ključnih za destinaciju, određivanje resursa potrebnih za ostvarenje postavljenih ciljeva, te naposljetku donošenje odluka o postupcima i strategijama koje će se provoditi kako bi se navedeni ciljevi ostvarili. Ciljevi destinacije su višestruki a odnose se na unapređenje općih uvjeta boravka gostiju, proširenje ponude, promociju turističkog proizvoda, ali i na usklađeno djelovanje svih dionika u destinaciji (turistička zajednica, lokalna samouprava, poduzeća, obrti, podružnice, udruge iznajmljivača) sa sve izraženijim naglaskom na pozitivan stav lokalnog stanovništva o razvoju turizma u destinaciji, jer kako ističu Stange i Brown (2011, 47) što je lokalno stanovništvo manje zadovoljno razvojem turizma u destinaciji, manje je vjerojatno da će destinacija razviti uspješan model razvoja turizma.

Stoga se u novije vrijeme često ističu nove organizacijske strukture u destinaciji koje se bave menadžmentom turističke destinacije u smislu oblikovanja, upravljanja i razvoja destinacijskog proizvoda (Magaš, 2008, 17), u kojima posebno mjesto zauzimaju: destinacijske menadžment organizacije (eng. *Destination Management Organization – DMO*) i destinacijske menadžment kompanije (eng. *Destination Management Company – DMC*). Destinacijske menadžment organizacije su organizacije javnog ili javno-privatnog karaktera koje se osnivaju na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini (u Republici Hrvatskoj organizirane kroz sustav turističkih zajednica) a čiji je temeljni smisao strateško vođenje turističkog marketinga i razvoja destinacije kao i poticanje aktivnosti u realizaciji partnerstva i suradnje među dionicima u destinaciji. Dok su s druge pak strane destinacijske menadžment kompanije predstavnici profitnog sektora izravno odgovorni za prodaju i realizaciju turističkih proizvoda u destinaciji.

## **2. Doprinos destinacijskih menadžment kompanija razvoju turizma u destinaciji**

Destinacijska menadžment kompanija je poduzeće koje koristi svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, posjeduje stručno osoblje i ima dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji (Trezner, 2008, 50). Gillette i Gillete (2018, 4) definiraju destinacijsku menadžment kompaniju kao lokalnog, profitno usmjerenog turističkog subjekta čija je temeljna funkcija pružiti grupama i pojedincima usluge koje se sastoje od osmišljavanja i planiranja putovanja, sastanaka i zabavnih sadržaja u određenom vremenu i na određenom mjestu.

Za razliku od neposrednih pružatelja usluga, koji zarađuju prodajući proizvode ili pružajući usluge krajnjem korisniku, destinacijske menadžment kompanije većinu svojih prihoda ostvaruju od organiziranja složenih turističkih proizvoda koji predstavljaju unaprijed aranžirani skup različitih sadržaja koji se turistima nudi kao jedan paket usluga, a najčešće i za jednu paušalnu cijenu. Složeni turistički proizvod sastoji se od više jednostavnih turističkih proizvoda koje je nemoguće dalje odvajati na sastavne dijelove (Čorak i Trezner, 2014, 102). Kako bi stvorili dodanu vrijednost, destinacijske menadžment kompanije u procesu stvaranja složenih turističkih proizvoda uključuju inovativne jednostavne proizvode ili jednostavne turističke proizvode kombiniraju na inovativan način s ciljem kreiranja jedinstvenog doživljaja destinacije. Kao organizatori složenih turističkih proizvoda, destinacijske menadžment kompanije odgovorne su za realizaciju ukupnog složenog turističkog proizvoda, što im onda omogućava i naplatu posebne organizacijske naknade za kreiranje i realizaciju takvih proizvoda.

Destinacijske menadžment kompanije iako izravno ne definiraju strateške smjernice upravljanja turizmom u destinaciji, na različite načine utječu na razvoj turizma u destinaciji. Destinacijske menadžment kompanije vrše pritisak na neposredne pružatelje pojedinih usluga da svoju ponudu što brže prilagode potražnji, na način da potiču neposredne pružatelje usluga na osmišljavanje novih usluga, odnosno na prilagođavanje dinamike pružanja usluga potrebama tržišta. Budući da su one izvrsni poznavatelji lokalnog područja u kojem posluju i resursa kojim područje raspolaže, u stanju su stvarati nove turističke proizvode (Čorak i Trezner, 2014, 16). Stvarajući složene turističke proizvode koji u pravilu uključuju inovativnu komponentu, podižu razinu atraktivnosti destinacije i privlače novu potražnju. Na taj način razvoj složenih turističkih proizvoda izravno povećava konkurentnost destinacije, ali utječe i na kvalitetu života lokalnog stanovništva u destinaciji.

### 3. Uloga inovacija u kreiranju složenih turističkih proizvoda

U kompleksnom i dinamičkom okruženju koje utječe na poslovanje svih subjekata uključenih u sustav turizma, inovacije predstavljaju temeljni čimbenik rasta i razvoja. Ukoliko žele opstati na tržištu u konkurentskom okruženju, poduzeća konstantno moraju tragati za promjenama, te ulagati u vlastiti rast i razvoj. U protivnom su osuđena na loše poslovanje i često puta gube svoje mjesto na tržištu jer bivaju izgurana od konkurenata s novom i drugačijom ponudom, koja je kreirana u skladu s globalnim trendovima.

Inovacija se može definirati kao proces stvaranja nove vrijednosti usmjerene prije svega prema potrošačima ali i drugim interesnim skupinama kao što su zaposlenici, dioničari ili poslovni partneri (Decelle, 2004, 2). Iako su inovacije u uslužnim djelatnostima općenito, pa i u turizmu, dugo vremena bile zanemarene, zbog njihove složenosti i zahtjevnosti u odnosu na ostale djelatnosti, važno je istaknuti da se inovacije u turizmu prepoznaju kroz poslovne aktivnosti koje poduzeće u poslovanju razlikuju od uobičajenog načina rada ili koje predstavljaju diskontinuitet dosadašnje poslovne prakse (Gržinić i Bevanda, 2014, 97). Destinacijske menadžment kompanije upravo inoviranjem jednostavnih proizvoda ili na inovativan način kombiniranih jednostavnih proizvoda, stvaraju složene turističke proizvode na kojima temelje svoje poslovanje.

Općenito, može se razlikovati pet osnovnih vrsta inovacija (Hjalager, 2010, 1-4): inovacije proizvoda ili usluga, inovacije procesa, menadžerske inovacije, upravljačke inovacije te logističke inovacije.

Inovacije proizvoda ili usluga uključuju promjene na samom proizvodu ili usluzi krajnjem kupcu, koje prethodno nisu postojale i nitko ih nije na taj način upotrebljavao. Na turističkom tržištu razvojem inovacija proizvoda došlo je do hipersegmentacije tržišta koja je rezultat prilagođavanja ponude usko specijaliziranim tržišnim nišama osmišljavanjem i razvojem novih proizvoda ili poboljšanjem postojećih proizvoda. Upravo na inovacijama proizvoda temelji se poslovni model destinacijskih menadžment kompanija koje se specijaliziraju za uske tržišne niše za koje razvijaju složene turističke proizvode.

Inovacije procesa uključuju nove i poboljšane tehnološke procese, bolje rezultate i produktivnost, a najčešće se manifestiraju kroz poboljšanja u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji. Menadžerske inovacije uključuju nove načine usmjeravanja poslovnih procesa i zaposlenika te podrazumijevaju utjecaj na izgradnju karijere te kompenziranje posla plaćom ili određenim povlasticama. Mogu uključivati i uvođenje novih radnih mjesta ili promjenu organizacijske strukture u kombinaciji s inovacijama u području proizvoda, usluga i tehnologije. Upravljačke inovacije pretpostavljaju suradnju i uspostavu komunikacijskih kanala s različitim osobama uključenim u proizvodnju i potrošnju turističkih proizvoda, dok logističke inovacije

predstavljaju vanjske komercijalne veze i izravno utječu na položaj gospodarskog subjekta u lancu vrijednosti. Za destinacijske menadžment kompanije naročito je značajno umrežavanje i uspostavljanje različitih oblika suradnje sa destinacijskim menadžment organizacijama.

Pokretači inovativnih ideja u turističkim poduzećima su brojni a mogu poteći iz unutarnjeg ili vanjskog okruženja poduzeća. Čavlek i sur. (2010, 4-10) navode četiri osnovne skupine pokretača inovacija: turiste, turoperatore, tehnologiju te konkurenciju.

Turistički potrošači najčešći su pokretači inovacija u turizmu. Poduzeća svoju ponudu prilagođavaju krajnjem potrošaču i svaki proizvod ili usluga oblikuju se kako bi zadovoljili preferencije onog tržišnog segmenta kojemu su namijenjene. Prateći i analizirajući konstantne promjene u ponašanjima, stilu života i interesima ljudi, ponuditelji roba i usluga mijenjali su postojeće i lansirali nove proizvode.

Budući da suvremeni turisti očekuju mnogo od svog putovanja, sve manje postaje važno gdje se putuje a sve je važniji doživljaj koji pamte s putovanja. Ove spoznaje utjecale su na razvoj novih oblika turizma kao i na sve širu ponudu unutar turističkih destinacija jer turist je taj koji pokreće inovacije u cjelokupnom lancu vrijednosti.

Obzirom da su turoperatori gospodarski subjekti snažne tržišne orijentacije, glavni su pokretač inovacija jer svoje proizvode sve više prilagođavaju individualnim zahtjevima turista a sve više odmiču od standardiziranih aranžmana. Inovacije u području poslovanja turoperatora javljaju se kod proizvoda i sadržaja jer se sve više pribjegava diferenciranim proizvodima koji nude potpuno novi turistički doživljaj, ali i u području distribucije i marke, ljudi i poslovnih modela, te u području rasta i alokacije kapitala što podrazumijeva spajanja, pripajanja i preuzimanja poslovnih subjekata.

Informacijske i komunikacijske tehnologije potaknule su brojne promjene u svim gospodarskim granama, pa tako i u turizmu. Turoperatori i turističke agencije moraju se konstantno prilagođavati novim tehnologijama ukoliko žele ostati ukorak s konkurencijom. Pojava interneta donijela je brojne koristi i nove mogućnosti inovacija za navedene subjekte ali i za potencijalne potrošače koji imaju veći izbor, mogućnost uvida u sve potrebne informacije o pojedinoj destinaciji, uvida u recenzije, odnosno dojmove korisnika koji su zaista konzumirali proizvod i slično. Također, tehnološki napreci donijeli su i mogućnost umrežavanja, stvaranje klastera i sl.

Proširenje konkurencije na globalnoj razini vrši sve veći pritisak na turističke destinacije da inoviraju i ulažu u promjene. Općenito, konkurencija donosi koristi jer ne dozvoljava mirovanje niti stagnaciju, potiče rast i razvoj a istodobno utječe na pad cijene turističkih proizvoda i usluga, što pogoduje potrošačima koji se više odlučuju za putovanja i na taj način potiču osobnu potrošnju. Konkurencija na globalnoj razini sve više tjera turističke destinacije na inovacije. One traže turističke proizvode specifičnog profila koji će ih učiniti prepoznatljivima na tržištu i koje neće biti lako zamijeniti proizvodima konkurencije.

Temeljna karakteristika inovacija za destinacijske menadžment kompanije temelji se na suradnji između svih interesnih grupa i same kompanije, što predstavlja bazu za stvaranje ideja koje se potom upotrebom znanja koje kompanija posjeduje integrira u nove procese, usluge i složene turističke proizvode. Inovacije su stoga bitna komponenta svih turističkih poduzeća, a posebno destinacijskih menadžment kompanija, koje svoje poslovanje baziraju na inovativnim pristupima tržištu, inovativnim proizvodima ili inovativnim procesima.

Temeljni nedostatak inovacija u turizmu jest činjenica da su podložne imitacijama. Obzirom da turizam predstavlja uslužni sektor, usluge je lako imitirati zbog njihove jednostavnosti. Zbog prirode turizma, teško je inovaciju držati tajnom i istu se zbog toga ne može patentirati. Poduzeća koja čuvaju informacije o svojim inovacijama najčešće posluju sama i ne sudjeluju u umrežavanju sa drugim poduzećima. Ona su više orijentirana na konkurente i čuvanje vlastitih poslovnih tajni što im s druge strane ne dozvoljava sudjelovanje u pogodnostima koje imaju

poduzeća koja zajednički djeluju putem umrežavanja. Drugi nedostatak inovacija u turizmu odnosi se na nekvalificiranu radnu snagu. Osim činjenice da je kvalificiranost radne snage niska dok je njihova fluktuacija izrazito visoka, već nedovoljno kvalificirani kadrovi teško će pratiti inovativne promjene koje poduzeće poduzima, što za sobom nosi dodatni trošak vremena i novčanih sredstava (Hjalager, 2002, 470).

Pored toga, ograničavajući činitelji razvoja inovacija općenito u malim i srednjim poduzećima mogu biti visoki troškovi inovacija i ekonomski rizik, limitirano znanje menadžera, nedovoljno poznavanje potreba potrošača, duga administrativna procedura, restriktivna pravna regulativa, nedovoljno ulaganje u istraživanje i razvoj i slično (Tiwari i sur., 2007, 456-457). U tom kontekstu posebno je važno naglasiti da destinacijske menadžment kompanije posebnu pozornost moraju posvetiti zapošljavanju kvalitetnih kadrova ali i njihovom stalnom razvoju i usavršavanju, budući da mali udio inovacija u njihovom poslovanju u pravilu potječe iz tehnoloških inovacija a najveći udio iz kreativnosti i inovativnog promišljanja u prepoznavanju turističkih potreba i osmišljavanja različitih načina njihovog zadovoljavanja.

#### **4. Volonturizam – inovacija proizvoda koju pokreću turisti**

Volonturizam kao pojam kombinira volontersku aktivnost i turističko putovanje, a podrazumijeva neplaćenu aktivnost u kojoj osoba, u okviru svog plaćenog putovanja čiji je motiv prvenstveno odmor i razonoda, troši svoje slobodno vrijeme na pomaganje neprofitnoj organizaciji s kojom nije povezana. Jedna od temeljnih prednosti volontiranja je pozitivan utjecaj na društvenu zajednicu putem različitih aktivnosti u kojima volonturist sudjeluje. Volonturizam predstavlja alternativu standardnom godišnjem odmoru i priliku da volonteri koriste svoje vještine i interese u nekonvencionalnom okruženju kako bi koristili drugima. McGehe i Santos (2005, 760) navode kako volonturizam predstavlja korištenje diskrecijskog vremena i dohotka kako bi se izašlo iz uobičajenog područja djelovanja, pri čemu se pomaže onima u lokalnoj zajednici koji pomoć uistinu trebaju.

Danas, volonturizam predstavlja jedan od najbrže rastućih turističkih trendova u svijetu (Kumar i Pappas, 2012, 3-4), pa ne iznenađuje veliki interes stručnjaka iz različitih područja koji proučavaju njegovu pojavnost i motive takvog oblika turističkih putovanja.

Prema podacima Svjetskog centra za volonterske usluge (GCVS, 2019), osnovni motiv koji pokreće volontere da se uključe u volontiranje je ublažavanje siromaštva. Najčešće aktivnosti volontera koji su provodili dugo vremena volontirajući u inozemstvu odnosile su se na dobrotvorni rad koji ne zahtijeva visoku stručnu spremu, kao što je podučavanje (27%), angažiranje u radu za lokalnu zajednicu (26%) i mentorstvo mladih (26%).

Za razliku od volontera kojima je na prvom mjestu dobročinstvo i empatija prema živim bićima i okolišu, volonturiste pokreće još i želja za putovanjem, učenjem i otkrivanjem novih kultura. Volonturisti teže doživljaju koji je koristan za njih i za životnu sredinu u koju putuju. Oni su u stalnoj potrazi za pomaganjem potrebitima, dok s druge strane traže zabavu, uzbuđenje i avanturu. Mnogi volonturisti potaknuti su mogućnošću učenja i obogaćivanja sebe kroz rad za opće dobro, potiče ih osjećaj uživanja i pripadnosti timu, a žele izraziti svoju individualnost i postignuća kroz sudjelovanje u volonterskom radu (Luh Sin, 2009, 488).

Volonturizam stoga predstavlja transformativni turizam i preokret svjetske paradigme prema osviještenim potrošačima, budući da volonturiste karakterizira: prirodno zanimanje za društvene, političke i ekološke probleme, osjećaj potrebe da naprave promjenu u svijetu, želja da učine nešto vrijedno sa svojim životom, želja da poprave ono što ne valja u društvu, osjećaj nagona za djelovanjem kada saznaju za loše postupanje prema živim bićima, a od života traže nešto više od materijalnog uspjeha (UHPA, 2017, 49).

Treba naglasiti da uvođenje volonturističkih proizvoda u poslovanje destinacijskih menadžment kompanija predstavlja inovaciju u proizvodu, budući da se radi o novom konceptu koji još nije u dovoljnoj mjeri prepoznat i implementiran u poslovanje destinacijskih menadžment kompanija u Hrvatskoj, a još je važnije da iza njega stoje sami turisti, kao pokretači inovacije, budući da upravo od njih dolazi poticaj za razvoj volonturističkih proizvoda.

#### **4.1. Razvoj složenih volonturističkih programa**

Iako je potencijal za razvoj volonturističkih proizvoda veliki, zbog uključenosti velikog broja različitih sudionika s vrlo različitim primarnim interesima i motivima, njihovo osmišljavanje i realizacija nisu jednostavan zadatak. Ako je interes destinacijskih menadžment kompanija isključivo profitni, promocija i prodaja volonturističkih proizvoda neće biti učinkovite, zbog činjenice da su volunturisti izrazito osjetljivi na zajedničke vrijednosti svih organizacija s kojima dolaze u kontakt. Ipak, ukoliko destinacijska menadžment kompanija uspije dokazati da uistinu dijeli iste vrijednosti kao i sve druge organizacije i pojedinci koji se uključuju u volonturističke programe, može volonturizam kao složeni turistički proizvod ponuditi kroz volonturističke aktivnosti u sklopu višednevnih turističkih putovanja (u formi izleta) ili kao višednevna volonturistička putovanja.

Izgradnja volonturističkih programa i projekata zahtijeva pažljivo planiranje i koordiniranu provedbu. Međutim, ona zahtijeva i sinergijsko djelovanje više različitih subjekata, tzv. 'volonturističko partnerstvo' koje uključuje: pojedince i grupe iskusnih ili potencijalnih volonturista, operatore - neprofitne organizacije koje planiraju i organiziraju volonturistička putovanja u skladu s njihovim misijama, destinacijske menadžment organizacije i destinacijske menadžment kompanije, turoperatore i online turističke platforme, zrakoplovne tvrtke koje nude popuste na putovanjima, domaćine volonturizma, neprofitne organizacije ili nevladine organizacije koje pomažu volonturistima na projektima u destinaciji i lokalnoj zajednici, lokalne zajednice i stanovništvo koje imaju izravne koristi od volonturizma (Kumaran i Pappas, 2012, 7).

Svaki pojedini subjekt unutar partnerstva ima svoju ulogu i odgovornosti koje ista donosi, a koje moraju biti ispunjene kako bi volonturistički programi bili uspješni. Organizacija za nacionalni i dobrotvorni rad naglašava važnost destinacijske menadžment kompanije kao kompanije koja upravlja događajima i funkcijama prilikom razvoja volonturističkih programa i proizvoda, komunicira sa stanovništvom, te daje preporuke i upravlja programom.

Temeljem Zakona o volonterstvu (NN, 58/7, 22/13), volonterske programe u Republici Hrvatskoj organiziraju organizatori volontiranja a to mogu biti samo neprofitne organizacije. Iz tog razloga nužna je sinergija i zajedničko djelovanje između neprofitnih i profitnih organizacija u destinaciji.

Međunarodno udruženje ekoturizma (eng. *The international ecotourism society - TIES*) objavilo je smjernice za turoperatore u području razvijanja volonturističkih programa, koje su korisne za sve subjekte koji sudjeluju u izradi ovih programa (TIES, 2019, 5-11). Smjernice su razvijene u tri tematska područja: usklađivanje programa s potrebama lokalne zajednice, komunikacija sa potencijalnim korisnicima programa (volonturistima) te maksimiziranje vrijednosti volonturističkog doživljaja.

U području usklađivanja programa s potrebama lokalne zajednice sugerira se da volonturistički programi moraju biti razvijeni u skladu sa lokalnim potrebama a nikako u skladu s potrebama samih turista ili pak poduzeća. Bez obzira što je pojedini dio samog programa profitno orijentiran, temeljni cilj prilikom njegovog razvoja i planiranja mora biti usklađen s potrebama zajednice. Također, provođenje samog programa i aktivnosti turista volontera na nijedan način ne smiju ugrožavati osnovna prava lokalne zajednice. Programi se također trebaju razvijati na



način da je njihov učinak dugotrajan i održivog karaktera a ne da se radi o brzim promjenama. Prilikom planiranja programa potrebno je voditi brigu o tome da se program uistinu može i provesti (da to dozvoljava infrastruktura, kultura i običaji u zajednici i sl.).

Po pitanju komunikacije sa potencijalnim korisnicima programa (volonturistima) TIES sugerira da se prilikom komunikacijskih aktivnosti sa tržištem (promocija) koristiti one strategije koje će ispravno prenijeti ciljeve volonturističkog programa, razjasniti potrebu i važnost njihove provedbe, pri čemu je važno da neprofitna organizacija i partneri u lokalnoj zajednici javnosti odašilju jednaku poruku o važnosti programa. Također je nužno izbjegavanje svih mogućih marketinških alata i poruka kojima se degradira lokalna zajednica i stanovništvo (kao npr. poruke 'Pomozimo onima koji ne mogu pomoći sami sebi' i sl.).

U području maksimiziranja vrijednosti volonturističkog doživljaja preporuča se pronalaženje i uobličavanje volonturističkih programa koji će zadovoljiti interese volonturista, koji uključuju potrebu za vještinama koje oni posjeduju i koji su za njih financijski isplativi. Provođitelji programa trebaju omogućiti potencijalnim korisnicima da putem online anketa saznaju da li im određeni volonturistički program odgovara i podudara li se sa njihovim zahtjevima. Organizatori projekata trebali bi odbiti zahtjeve onih korisnika čiji se interesi ne poklapaju sa zahtjevima određenog projekta (npr. prijavitelj je odgajatelj koji bi želio volontirati u zemlji gdje ne postoji potreba za njegovom stručnošću, što podrazumijeva rad s djecom i sl. Ukoliko se prijavitelj prijavi za primjerice rad s oboljelima od određene bolesti, organizator bi trebao osobu obavijestiti da se njegovi interesi ne poklapaju sa potrebama navedenog volonturističkog programa).

#### **4.2. Primjeri složenih turističkih proizvoda koji uključuju volonturistički program**

Iako postoji veliki potencijal za razvoj volonturističkih proizvoda, obzirom na potrebe lokalnih zajednica za uključivanjem većeg broja osoba s volonterskim sklonostima, ali i interes koji turisti iskazuju prema destinacijskim menadžment kompanijama, razvoj volonturističkih proizvoda na području Republike Hrvatske je iznimno skroman. Grad Nin posljednjih nekoliko godina provodi suradnju sa volonterima (biolozima i ornitolozima) na poljima 'Solane Nin', gdje volonteri rade kao edukatori na manifestaciji obilježavanja Europskog prebrojavanja ptica, čiji je cilj informirati građane i turiste te promovirati iznimnu biološku raznolikost solane i lagune. Volonterska uloga kod promatranja ptica uključuje turiste i sve zainteresirane (većinom amate-re) fotografe koji dolaze u lagunu i fotografiraju ptice a potom izrađene fotografije poklanjaju u svrhu promidžbe destinacije, koje se potom objavljuju na Instagram profilu destinacije (Lekić, 2017, 39-40). Na ovaj način se postiže zadovoljstvo turista i lokalne zajednice a dobivaju se i besplatni materijali u promidžbene svrhe što opet utječe na povećanje turističke potražnje.

Projekt koji već dugi niz godina funkcionira kao volonterski projekt a ima i veliki volonturistički potencijal, koji se do sada na takav način nije koristio, je projekt 'Mirno more', čiji su korisnici djeca s posebnim potrebama, poteškoćama u razvoju, djeca u sustavu socijalne skrbi, zlostavljana djeca i djeca s traumama, djeca sa kroničnim bolestima i sl. Radi se o austrijskom volonterskom projektu koji je pokrenut 1994. godine a koji se u potpunosti odvija na području Dalmacije. Projekt u trajanju tjedan dana uključuje: dolazak do polazišnih luka, jedrenje prema središnjoj luci (Marina Kaštela) uz kupanje, igre, izlete, okupljanje cijele flote, radionice, igre, predstave, upoznavanja, akcije za predstavljanje projekta medijima, isplavljanje u zvjezdastoj formaciji, te povratak u matične luke i u matične zemlje (Romani, 2017). Projekt je započeo sa samo 17 sudionika na 3 broda, a prema podacima Portala Grada Kaštela, flota mira održana 2018. godine okupila je ukupno 800 djece i 200 volontera na stotinjak brodova. Ovaj međunarodni socijalno-pedagoški projekt za mlade njeguje temeljne vrijednosti koje se ogledaju kroz promicanje mira, jednakosti, tolerancije, uključivanja te odbacivanja predrasuda.

Koristi ovakvog projekta za destinaciju su višestruke. Projekt potiče razvoj nautičkog turizma u Hrvatskoj, organizacija izleta i aktivnosti uključuje integraciju brojnih dionika u destinaciji a postoji i velika vjerojatnost da će se volonteri angažirani na projektu u Hrvatsku vratiti kao turisti. Iako navedeni projekt funkcionira za sada isključivo kao volonterski projekt, njegov potencijal za razvoj volunturizma je veliki, jer bi uključivanje volonturista (npr. skipera ili medicinskog osoblja) osiguralo financijsku održivost projekta uz ispunjenje svih njegovih ciljeva.

Zanimljiva ideja za složeni volonturistički proizvod razvijena je na otoku Korčuli, u sklopu 'Prijedloga volonturističkog programa-Korčula', u kojem se ističe kako otok Korčula ima iznimnu prirodnu i kulturno-povijesnu baštinu. Jedna od zanimljivosti otoka su i suhozidi, koji su, osim što predstavljaju granicu između zemljišnih parcela, danas označeni i kao kulturno dobro Republike Hrvatske, zaštićeno od strane Ministarstva kulture (Vlašić, 2017). Ideja o volonturističkom programu pokrenuta je upravo iz želje za spajanjem turizma i pokreta obnove korčulanskih suhozida. Primjer turističkog aranžmana uključuje sedmodnevni boravak unutar kojeg će turisti volonteri imati priliku kroz četiri dana pješačkih izleta upoznati povijest i kulturu otoka Korčule a potom dva dana aktivno sudjelovati u volonterskom projektu izgradnje i obnove suhozida, izgradnje mozaika i različitih skulptura vezanih uz otočku tradiciju. Projekt uključuje i suradnju sa European Ramblers Association (ERA) koja promovira i podupire sve europske pješačke puteve, programe za pješake na pješačkim stazama i sl.

## 5. Zaključak

U uvjetima iznimno kompleksnog i dinamičnog okruženja na turističkom tržištu, inovativnost postaje poslovni imperativ za poduzeća koja žele osigurati svoj opstanak i razvoj na tržištu. Destinacijske menadžment kompanije prepoznate su na turističkom tržištu kao nositelji razvoja složenih turističkih proizvoda koji na dva načina implementiraju inovativnost u svoje poslovanje. Oni kreiraju složene turističke proizvode na način da u njih uključuju inovativne jednostavne proizvode ili da jednostavne proizvode kombiniraju na inovativan način stvarajući dodanu vrijednost koja obogaćuje ponudu destinacije.

Volonturizam kao koncept u Republici Hrvatskoj još uvijek nije u potpunosti zaživio, pa uvođenje složenih turističkih proizvoda sa volonturističkim komponentama pruža mogućnost destinacijskim menadžment kompanijama da ponude na tržištu proizvod koji predstavlja inovaciju u proizvodu, koju potiču turisti kao pokretači inovacije, budući da upravo oni sve više traže proizvode s volonturističkim komponentama.

Međutim, treba sagledati realne okvire razvoja takvih proizvoda u Republici Hrvatskoj. Nesumnjivo je da postoji veliki potencijal za njihov razvoj, obzirom na interes turista ali i potrebe lokalne zajednice. Prednosti koje bi se ostvarile realizacijom volonturističkih proizvoda mogle bi osigurati značajne prihode i organizatorima volontiranja – nevladinim organizacijama koje većinu svojih prihoda ostvaruju od donacija, što bi moglo doprinijeti razvoju većeg broja volonterskih programa i uključivanjem većeg broja korisnika. Međutim, u tom slučaju bi razvoj volonturističkih programa nužno zahtijevao bližu suradnju nevladinih organizacija i destinacijskih menadžment kompanija na osmišljavanju i realizaciji volonturističkih aktivnosti, budući da destinacijske menadžment kompanije kao nositelji složenih turističkih proizvoda s uključenim volonturističkim aktivnostima preuzimaju odgovornost za realizaciju svih usluga uključenih u složeni volonturistički proizvod koje konzumiraju volonturisti tijekom svog putovanja.

## LITERATURA

1. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D. (2010). Pokretači inovacija u turizmu: Neki teoretski i praktični aspekti, *Acta turistica*, Vol. 22, No. 2, pg. 201-220
2. Čorak, S., Trezner, Ž. (ur.) (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK, priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*, Zagreb: Hrvatska turistička zajednica
3. Decelle X. (2004). *A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism*, Maître de Conférences, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures du Tour-isme, OECD, Preuzeto sa: <https://www.oecd.org/industry/tourism/34267921.pdf>
4. Grižinić, J., Bevanda, V. (2014). *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
5. Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism, *Tourism management*, Vol. 31, pg. 1-12
6. Hjalager, A.M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism, *Tourism Management*, Vol. 23, pg. 465-474
7. Kumaran, M., Pappas, J. (2012). Managing Voluntourism, in: *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success*, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley and Sons
8. Lekić, R. (2017). Razvoj proizvoda: od volonterskog turističkog proizvoda do volonterskog turističkog doživljaja, u: *Vodič za volonturistička putovanja, Inovacije u održivom turizmu, Udruga 'MI' - Split*, Preuzeto sa: <https://www.volonturizam.info/images/doc/vodic.pdf> (18.05.2019.)
9. Luh Sin, H. (2009). Volunteer tourism – 'involve me and I will learn'?, *Annals of Tourism Research*, Vol. 36, No. 3, pg. 480–501
10. Magaš, D. (2008). Turistička destinacija kao funkcionalni sustav, u: Avakumović, B. et. al., *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*, Zagreb: Udruga hrvatskih putničkih agencija
11. McGehee, N. G., Santos, C. A. (2005). Social change, discourse and volunteer tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 3, pg. 760-779.
12. Petrić, L. (2011). *Upravljanje turističkom destinacijom, Načela i praksa*, Split: Ekonomski fakultet
13. Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
14. Romani, T. (2017). Mirno more flota mira - spoj volontiranja i turizma, materijali sa konferencije 'Volonturizam – spoj volonterstva i turizma u razvoju zajedničkog prekograničnog turističkog prostora', Dubrovnik, 02. lipnja 2017.
15. Stange, J., Brown, D. (2011). *Tourism destination management, Achieving sustainable and competitive results*, US Agency for International Development, Washington, Preuzeto sa: [file:///C:/Users/Mijana/Downloads/DMOworkbook\\_3.pdf](file:///C:/Users/Mijana/Downloads/DMOworkbook_3.pdf) ( 20.05.2019.)
16. The Global Center for Volunteer Service (GCVS) (2019). The University of California San Diego (UCSD), Dostupno na: <http://www.ereleases.com/pr/africa-top-destination-for-global-voluntourism-11907> ( 16.05.2019.)
17. The international ecotourism society (TIES) (2019). International voluntourism guidelines for commercial tour operators, pg. 1-24., Dostupno na: [www.ecotourism.org/voluntourism-guidelines](http://www.ecotourism.org/voluntourism-guidelines) ( 16.05.2019.)
18. Tiwari, R., Buse, S., Herstatt, C. (2007). Innovation via Global Route: Proposing a Reference Model for Chances and Challenges of Global Innovation Process, *2<sup>nd</sup> International Conference on Globally Distributed Work*, Bangalore, July, 25-27, pg. 451-465

19. Trezner, Ž. (2008). Receptivna turistička agencija kao destinacijska menadžment kompanija, u: Avakumović, B. et. al., *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*, Zagreb: Udruga hrvatskih putničkih agencija
20. UHPA (2017). Volonturizam, *Udruga hrvatskih putničkih agencija - UHPA Stručna revija*, broj 7, svibanj 2017.
21. Vlašić, F. (2017). Prijedlog volonturističkog programa-Korčula', materijali sa konferencije 'Volonturizam – spoj volonterstva i turizma u razvoju zajedničkog prekograničnog turističkog prostora', Dubrovnik, 02. lipnja 2017.
22. Zakon o volonterstvu, "Narodne Novine" br. 58/7, 22/13

### Summary

#### **INNOVATION IN THE DEVELOPMENT OF COMPLEX TOURIST PRODUCTS OF DESTINATION MANAGEMENT COMPANIES**

*Destination management has a great importance to the growth and development of tourism in the destination. One of the most important subjects in destination management are destination management companies – local, profit – oriented tourist entity whose primary purpose is to provide local products and services at a specific time and place. Their advantage reflects in good knowledge of their own destination resources and possession of all the information important for the creation of tourist product that would provide the best possible experience for tourists. Their offer consists of creating complex tourist products. Complex tourist products represent combination of basic products which appears by including basic innovative products or by combining basic tourist product, but in an innovative way. Therefore, we can consider destination management companies as key actors in diversification and raising the total value of tourist offer in destination. The aim of this paper is to analyze the role of innovation in development of complex tourist product by destination management companies on the example of voluntourism. Voluntourism is focused on tourists inclined to volunteer activities, who provide their services to local communities in need for, during their tourist stay in destination. Introduction of voluntourism products in offer of destination management company presents innovation on product, since it is a new concept that is still not sufficiently recognized and implemented in operations of destination management companies in Croatia. On the other hand, innovation drivers in that case are tourists themselves, since the impulse for development of voluntourism products comes from them.*

**Keywords:** destination management company, complex tourist product, innovation, voluntourism

# Analiza konkurentnosti kulturnog i kreativnog turizma Republike Hrvatske na mediteranskom i globalnom turističkom tržištu

Justin Pupavac<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Student poslijediplomskog doktorskog studija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija (justin@leonidatravel.com).

UDK 338.48(497.5)

Nakon razdoblja masovnog turizma kulturni i kreativni turizam kao jedan od novijih oblika kulturnog turizma dobivaju sve veću važnost. Prirodni i kulturni resursi predstavljaju jednu od četiri temeljne kategorije konkurentnosti „Putovanja i Turizma”, odnosno otkrivaju razlog putovanja u određenu turističku destinaciju. U skladu s tim, u radu se analizira konkurentnost kulturnog i kreativnog turizma Republike Hrvatske na mediteranskom i globalnom turističkom tržištu. Analiza se temelji na izvješću Svjetskog ekonomskog foruma za 2017. „Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Travel & Tourism Competitiveness Index. Prikupljeni sekundarni podaci bit će predmetom obrade primjenom metoda deskriptivne i inferencijalne statistike. Rezultati ukazuju na nedovoljnu konkurentnost hrvatskog kulturnog i kreativnog turizma i to prije svega kao posljedice oslanjanja na prirodne resurse, nedovoljno razvijene kreativne industrije i nerazumijevanja suvremenih koncepata turističke ponude. Oni također ukazuju na neophodnost unaprjeđenja ljudskih resursa i stanja na turističkom tržištu rada kao važne pretpostavke povećanja konkurentnosti ukupnog hrvatskog turizma i kreiranja kreativnog turističkog proizvoda te su stoga namijenjeni nositeljima turističkog i ukupnog gospodarskog razvoja te turističkim menadžerima na makrorazinama i mikrorazinama upravljanja.

Ključne riječi: *indeks konkurentnosti putovanja i turizma, kulturni turizam, kreativni turizam, prirodni i kulturni resursi, ljudski resursi*

## 1. Uvod

Indeks turističke konkurentnosti mjeri uspješnost pojedine zemlje u sektoru putovanja i turizma kroz četiri kategorije, i to: Podržavajuće okruženje, Podržavajuće politike i uvjeti za putovanja i turizam, Infrastrukturu te **Prirodna i kulturna bogatstva**. Indeks se sastoji od ukupno 14 stupova (Poslovno okruženje, Zaštita i sigurnost, Zdravlje i higijena, Ljudski kapital i tržište rada, Spremnost ICT-a, Prioritetnost sektora turizma i putovanja, Međunarodna otvorenost, Cjenovna konkurentnost, Ekološka održivost, Infrastruktura zračnog prometa, Kopnena i lučka infrastruktura, Infrastruktura turističkih usluga, Prirodni resursi i **Kulturni resursi i poslovna putovanja**). Što se tiče kulturnih resursa i poslovnih putovanja kao jednog od 14 stupova Hrvatska se nalazi na 39. mjestu s indeksom od 2,8 (najveća vrijednost iznosi 7). Relativno niska razina ovog indeksa upućuje na nedostatnu valoriziranost kulturnih resursa u funkciji turizma Republike Hrvatske. O tome svjedoči i podatak da je 40% dolazaka turista u Zapadnoj Europi i Americi motivirano kulturom, dok je u Hrvatskoj taj postotak znatno niži i iznosi tek 10% na razini države. U skladu s tim u ovome radu analizira se konkurentnost kulturnog i kreativnog turizma Republike Hrvatske na mediteranskom i globalnom turističkom tržištu. Svrha rada jest

ukazati na nužnost sinergijskog razvoja kulturne i turističke industrije te posljedično razvoj kreativnog turizma u funkciji stvaranja nove turističke ponude.

## 2. Pregled literature

Cilj istraživanja kulture, od kada taj pojam u antropologiju uvodi *Edward Tylor* (1871.), bio je da se preko razumijevanja simbola kao što su rituali, mitovi, jezik, legende i materijalne stvari razumije način razmišljanja pripadnika kulture, odnosno određene socijalne zajednice. Nacionalna kultura predstavlja sustav pretpostavki, vrijednosti i normi koje dijele pripadnici jedne nacionalne zajednice. Nacionalna kultura svojim sadržajem kreira temelje jednoga narodnoga gospodarstva, njegovoga gospodarskoga ustroja, rasta i razvoja te se sukladno tome može postaviti hipoteza da je nacionalna kultura jedan od temeljnih čimbenika koji određuje turističku ponudu i turistički razvoj jedne država i/ili regije (Pupavac, et al, 2003). Kultura je kao motiv (najvećim dijelom kao dodatni sadržaj) oduvijek bila prisutna u putovanjima pa i u razdoblju masovnog turizma koji se odvija nakon 50-ih godina prošlog stoljeća (Rudan, 2012., 15). Koncem 20. stoljeća dolazi do pune simbioze kulturne i turističke industrije te je danas poželjan integrirani razvoj kulturnog turizma (Richards, 2010). Kombinacija turizma i kulture postala je moćni pokretač gospodarskog razvoja i taj će se trend nastaviti u budućnosti. Prema podacima OECD-a (2009) broj turističkih putovanja motiviranih kulturnim turizmom u razdoblju od 1995. do 2007. godine povećao se sa 199 milijuna na 359 milijuna putovanja, odnosno s 37 na 40% ukupnih turističkih putovanja. Muzeji, galerije i spomenici, najvažnija su mjesta koja posjećuju kulturom motivirani turisti. Tako primjerice *The Economist* (2018) navodi da gotovo svi turisti koji prvi puta posjećuju Amsterdam obilaze muzej *Van Gogha* i kuću Ane Frank.

Turisti su počeli tražiti nova iskustva u domeni kulturnog turizma, sve su važnije umjetničke i kreativne aktivnosti što ima za posljedicu razvoj različitih oblika kreativnog turizma (Rudan, 2012). Mogućnosti razvoja (Stipanović, 2018) temelje se na afirmaciji kulturnog turizma i njegove podvrste kreativnog turizma kao refleksije kreativnih industrija i aktivnog uključivanja turista u kreativne aktivnosti. *Raymond* (2007) kreativni turizam definira kao oblik turizma koji se razvio iz kulturnog turizma, a uključuje učenje osobite vještine za vrijeme godišnjeg odmora koja pripada kulturi receptivne zemlje odnosno zajednice. Kreativni turizam (Volić, 2010) temelji se na autentičnom iskustvu, kreativnom potencijalu pojedinca i vlastitom kreiranju doživljaja u turizmu. Kreativni turizam sužena je niša kulturnog turizma (Jelinčić, 2008). Suvremeni turizam karakterizira skretanje fokusa s materijalnih na nematerijalne resurse. Tako se primjerice radi procjenjuje da *Liverpool* godišnje zbog Beatlesa posjeti oko 600 000 posjetitelja.

Može se ustvrditi da bez razvijenih kreativnih industrija nema niti razvijenog kreativnog turizma. Klasifikacija industrija koje čine sam pojam kreativnih industrija različita je diljem svijeta, međutim uglavnom se odnosi na: oglašavanje, arhitekturu, zanate, dizajn, grafički dizajn, modu, film & video, glazbu, scenske i izvođačke umjetnosti, objavljivanje, izradu *softwarea*, TV & radio, te digitalne medije. Kreativne industrije danas su među najdinamičnijim sektorima u svjetskoj trgovini. Svjetska tržišna vrijednost kulturnih i kreativnih industrija iznosi oko 1,3 trilijuna američkih dolara godišnje. Kulturne i kreativne industrije ostvaruju oko 7% svjetskog bruto domaćeg proizvoda; od 2000. godine proizvodnja kulturnih i kreativnih industrija raste po stopi od oko 7% godišnje, a kulturne i kreativne industrije najbrže rastu u zemljama OECD-a, gdje njihova stopa rasta varira između 5% i 20% godišnje (Švob-Đokić i dr., 2008: 47). Važnost kreativne industrije u Hrvatskoj još nije dovoljno prepoznata. U svakom slučaju, u današnje je vrijeme interakcija kulture, turizma i kreativnosti neizbježna te rezultira nabojima koji povezuju kulturu i turizam na drukčiji način ne mijenjajući karakter samih kultura, ali mijenjajući turizam.

### 3. Konkurentnost hrvatskog turizma i putovanja na mediteranskoj i globalnoj razini

Prema *The World Travel and Tourism Council* turizam i putovanja danas čini 3% svjetskog BDP-a i zapošljava 5% svjetske radne snage. Procjenjuje se da turizam i putovanja kreiraju jedan od pet novih poslova. U 2017. godini prema istom izvoru turizam i putovanja čine 10,1% BDP-a Hrvatske i zapošljavaju 9,8% radne snage. Temeljem prikupljenih podataka iz izvješća o konkurentnosti turizma i putovanja (2017) za 135 država sačinjena je kratka deskriptivna analiza konkurentnosti svjetskog turizma i putovanja (cf. tablicu 1).

Tablica 1. Deskriptivna analiza konkurentnosti svjetskog turizma i putovanja u 2017. godini

<b>Column1</b>	
<b>Mean</b>	3,819111
<b>Standard Error</b>	0,059333
<b>Median</b>	3,78
<b>Mode</b>	4,49
<b>Standard Deviation</b>	0,689392
<b>Sample Variance</b>	0,475262
<b>Kurtosis</b>	-0,61032
<b>Skewness</b>	0,264816
<b>Range</b>	2,99
<b>Minimum</b>	2,44
<b>Maximum</b>	5,43
<b>Sum</b>	515,58
<b>Count</b>	135
<b>Confidence Level (95,0%)</b>	0,117351

Izvor: Izrada autora

Prosječni indeks globalne konkurentnosti turizma i putovanja iznosi 3,81 (SD=0,68). Indeks konkurentnosti Republike Hrvatske veći je za 0,6 indeksnih poena od globalnog prosjeka. Vrijednost medijana je 3,78 što znači da 67 država ima manju, a 67 veću vrijednost indeksa globalne konkurentnosti turizma i putovanja. Republika Hrvatska s indeksom konkurentnosti turizma i putovanja od 4,22 nalazi se na 32. mjestu, odnosno u gornjoj polovici država. Deset najkonkurentnijih zemalja jesu redom Španjolska, Francuska, Njemačka, Japan, Velika Britanija, SAD, Australija, Italija, Kanada i Švicarska. Najnižu razinu konkurentnosti turizma i putovanja imaju zemlje poput Konga, Burundije, Čada i Jemena.

S obzirom da je Republika Hrvatska mediteranska država i da je mediteranska regija vodeća svjetska turistička destinacija (Pupavac, 2017) koja bilježi 30% turističkih dolazaka i 25% ukupnih prihoda od globalnog turizma, temeljem prikupljenih podataka sačinjena je i kratka deskriptivna analiza konkurentnosti turizma i putovanja za 21 mediteransku državu.

Tablica 2. Deskriptivna analiza konkurentnosti turizma i putovanja mediteranskih država u 2017. godini

<b>Column1</b>	
<b>Mean</b>	4,019048
<b>Standard Error</b>	0,149504
<b>Median</b>	3,84
<b>Standard Deviation</b>	0,685112
<b>Sample Variance</b>	0,469379
<b>Kurtosis</b>	-0,37669
<b>Skewness</b>	0,649793
<b>Range</b>	2,36
<b>Minimum</b>	3,07
<b>Maximum</b>	5,43
<b>Sum</b>	84,4
<b>Count</b>	21
<b>Confidence Level(95,0%)</b>	0,311859

Izvor: Izrada autora

Prosječni indeks globalne konkurentnosti turizma i putovanja mediteranskih država iznosi 4,01 (SD=0,68) i za 0,2 indeksna poena je veći od globalnog indeksa. Vrijednost medijana je 3,84 što znači da 10 država Mediterana ima manju, a 10 veću vrijednost indeksa konkurentnosti turizma i putovanja. Španjolska, Francuska i Italija vodeće su mediteranske države po indeksu konkurentnosti turizma i putovanja, a na začelju su Libanon, Bosna i Hercegovina i Alžir.

#### 4. Razvoj kulturnog i kreativnog turizma kao preduvjet rasta konkurentnosti hrvatskog turizma

Republika Hrvatska po indeksu konkurentnosti turizma i putovanja zaostaje za jedan cijeli indeksi poen za vodećim turističkim državama svijeta i Mediterana. Da bi se taj zaostatak smanjio nužno je budući razvoj temeljiti na daljnjoj afirmaciji kulturnog turizma i njegove podvrste kreativnog turizma. Naime, kako prirodni i kulturni resursi čine bitan element indeksa konkurentnosti kao kompozitnog pojma u nastavku je prikazana kratka deskriptivna analiza konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja za 135 država svijeta.

Tablica 3. Deskriptivna analiza konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja u 2017. godini

<b>Column1</b>	
<b>Mean</b>	2,333333
<b>Standard Error</b>	0,121553
<b>Median</b>	1,7
<b>Mode</b>	1,3
<b>Standard Deviation</b>	1,412313
<b>Sample Variance</b>	1,994627
<b>Kurtosis</b>	2,372939
<b>Skewness</b>	1,728815
<b>Range</b>	5,9
<b>Minimum</b>	1
<b>Maximum</b>	6,9
<b>Sum</b>	315
<b>Count</b>	135
<b>Confidence Level(95,0%)</b>	0,24041

Izvor: Izrada autora



Prosječni indeks konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja 135 država svijeta iznosi 2,33 (SD=1, 4). Vrijednost medijana je 1,7 što znači da 67 država ima manju, a 67 veću vrijednost indeksa kulturnih resursa i poslovnih putovanja. Kina, Španjolska, Francuska Japan i Italija vodeće su države po indeksu konkurentnosti kulturnog turizma i poslovnih putovanja, a na začelju su Albanija, Crna Gora, Mauritanija, *Cape Verde* i Čad. Hrvatski indeks konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja iznosi 2,8 i Hrvatska se po ovom indeksu nalazi na 39. mjestu u svijetu. Indeks konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja čine: a) Broj mjesta svjetske kulturne baštine (broj mjesta u Hrvatskoj 8, rang 30), b) nematerijalna kulturna baština (15 rang 5), c) sportski stadioni (broj velikih stadiona 4, rang 77), d) broj međunarodnih kongresa (trogodišnji prosjek - 91, rang 41) i e) digitalna potražnja za kulturnim i zabavnim turizmom (od 0 do 100 – 18, rang 36).

Tablica 4. Deskriptivna analiza konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja mediteranskih država u 2017. godini

<b>Column1</b>	
<b>Mean</b>	2,766667
<b>Standard Error</b>	0,404047
<b>Median</b>	2
<b>Mode</b>	1,5
<b>Standard Deviation</b>	1,851576
<b>Sample Variance</b>	3,428333
<b>Kurtosis</b>	0,747454
<b>Skewness</b>	1,358256
<b>Range</b>	5,7
<b>Minimum</b>	1,1
<b>Maximum</b>	6,8
<b>Sum</b>	58,1
<b>Count</b>	21
<b>Confidence Level(95,0%)</b>	0,842827

Izvor: Izrada autora

Prosječni indeks globalne konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja mediteranskih država iznosi 2,76 (SD=1,8) i za 0,33 indeksna poena je veći od globalnog indeksa. Visoka vrijednost standardne devijacije upućuje na veliku disperziju podataka. Vrijednost medijana je 2 što znači da 10 država Mediterana ima manju, a 10 veću vrijednost indeksa konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja. Španjolska, Francuska i Italija vodeće su mediteranske države s indeksom konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja većim od 6,5, dok su na začelju Crna Gora i Albanija s vrijednošću indeksa kulturnih resursa i poslovnih putovanja od 1,1.

Kulturni turizam jedno je od najvećih i najbrže rastućih svjetskih turističkih tržišta. Kultura i kreativne industrije sve više se koriste za promicanje destinacija i povećanje njihove konkurentnosti i atraktivnosti. Mnoga mjesta sada aktivno razvijaju svoje materijalno i nematerijalno kulturno dobro kao sredstvo za razvoj komparativnih prednosti na sve konkurentnijem turističkom tržištu i za stvaranje lokalne prepoznatljivosti u svjetlu globalizacije.

Da bi se do kraja rasvijetlila uloga i važnost kulturnog i kreativnog turizma za privlačenje stranih turista u nastavku se istražuje povezanost između visine indeksa kulturnih resursa i poslovnih putovanja s jedne strane i broja dolazaka turista s druge strane (cf. tablicu 4).

Tablica 4. Broj dolazaka turista i indeks kulturnih resursa i poslovnih putovanja top 10 turističkih država svijeta

Top 10	Broj dolazaka turista (mil)	Indeks kulturnih resursa i poslovnih putovanja
Francuska	86,9	6,7
Španjolska	81,8	6,8
SAD	76,9	4,8
Kina	60,7	6,9
Italija	58,3	6,5
Meksiko	39,3	5,3
VB	37,7	6
Turska	37,6	4,1
Njemačka	37,5	6,3
Tajland	35,4	2,8

Izvor: Izrada autora prema: Svjetska turistička organizacija

Temeljem podataka u tablici 4 sačinjena je korelacijska analiza koja je potvrdila pozitivnu i srednje jaku vezu ( $r=0,5$ ;  $p<0,01$ ) između broja dolazaka turista i indeksa kulturnih resursa i poslovnih putovanja top 10 turističkih država svijeta. Isto tako provedena je i korelacijska analiza za mediteranske države kako bi se utvrdila povezanost između indeksa kulturnih resursa i poslovnih putovanja i broja dolazaka turista za ovu skupinu država. Korelacijska analiza je potvrdila pozitivnu i jaku vezu ( $r=0,95$ ;  $p<0,01$ ) između broja dolazaka turista i visine indeksa kulturnih resursa i poslovnih putovanja. Dobiveni rezultat upućuje na rastući odnos između turizma i kulture i način na koji zajedno u sinergiji postaju glavnim pokretačem atraktivnosti i povećanja konkurentnosti turističke destinacije. Pozitivna i jaka veza između turizma i kulture može potaknuti razvoj i unaprjeđenje kreativnog turizma čineći pojedina turistička odredišta atraktivnijim za turiste, kao i povećanjem njihove konkurentnosti kao mjesta za život, posjete, rad i ulaganja.

## 5. Ljudski resursi kao preduvjet razvoja kreativnog turizma

Bez kreativnih ljudi nema ni kreativnih industrija ni kreativnog turizma. Odlazak velikog broja ljudi iz Republike Hrvatske te nedostatak radne snage na tržištu rada prijeti da uruši konkurentsku sposobnost hrvatskog turizma. Radi se o kvantitativnom i kvalitativnom nedostatku radne snage. U turizmu se sve više zapošljavaju ne samo „stalni“ sezanci već i studenti, a vrlo često ni to nije dovoljno već je potrebno uvoziti radnu snagu, a naši ljudi odlaze iz države. Zbog toga se još više nameće pitanje razvoja i kreativnosti ljudskih resursa u turističkoj industriji. Ljudski resursi i stanje na tržištu rada čine jedan od 14 stupova indeksa turističke konkurentnosti i tu Hrvatska bilježi vrlo loš rezultat. Prema izvješću Svjetskog ekonomskog foruma za 2017. godinu Republika Hrvatska zauzela je tek 85. poziciju s indeksom od 4,4 (max 7). Obrazovanje zaposlenika (106.) te praksa zapošljavanja i otpuštanja (124.) predstavljaju područja koja treba hitno poboljšati.

Tako se Republika Hrvatska po visini ovoga indeksa našla ispod svjetskog prosjeka (cf. tablicu 5).

Tablica 5. Deskriptivna analiza konkurentnosti ljudski resursa i tržišta rada u 2017. godini

Column1	
<b>Mean</b>	4,57037
<b>Standard Error</b>	0,053003
<b>Median</b>	4,6
<b>Mode</b>	4,9
<b>Standard Deviation</b>	0,615845
<b>Sample Variance</b>	0,379265
<b>Kurtosis</b>	0,080573
<b>Skewness</b>	-0,29328
<b>Range</b>	3,2
<b>Minimum</b>	2,6
<b>Maximum</b>	5,8
<b>Sum</b>	617
<b>Count</b>	135
<b>Confidence Level(95,0%)</b>	0,104832

Izvor: Izrada autora

Prosječni indeks konkurentnosti ljudskih resursa i tržišta rada 135 država svijeta iznosi 4,57 (SD=0,61). Prosječna vrijednost ovog indeksa mediteranskih država iznosi 4,54 (SD=0,42). Island, Švicarska, Danska, Norveška i Singapur vodeće su države po indeksu konkurentnosti ljudskih resursa i tržišta rada na globalnoj razini dok na razini mediteranskih država prednjače Portugal, Izrael, Francuska i Španjolska.

## 6. Zaključak

Hrvatski turistički sektor zauzima 32. mjesto između 136 država svijeta. To potvrđuje turizam kao konkurentnu stratešku granu hrvatskog gospodarstva. Bogatstvom svojih prirodnih resursa Hrvatska zauzima 20. mjesto na ljestvici globalne konkurentnosti, dok bogatstvom svojih kulturnih resursa zauzima 39. mjesto. Indeks konkurentnosti kulturnih resursa i poslovnih putovanja čine: broj mjesta svjetske kulturne baštine, nematerijalna kulturna baština, sportski stadioni, broj međunarodnih kongresa i digitalna potražnja za kulturnim i zabavnim turizmom. U skladu s tim, bogatstvo nacionalne kulture i njegova valorizacija postalo je jednim od temeljnih čimbenika koji određuje turističku ponudu i turistički razvoj jedne države. Kombinacija turizma i kulture postala je moćni pokretač suvremenog turističkog razvoja, a broj turističkih putovanja motiviranih kulturnim turizmom pokazuje tendenciju rasta. Kreativni turizam koji se kao poseban oblik turizma razvio iz kulturnog turizma svoje uporište nalazi u kombinaciji tradicije i kreativne industrije. Razvoj i afirmacija kreativne industrije, kulturnog turizma i njegove podvrste kreativnog turizma treba rezultirati povećanjem konkurentnosti cjelokupnog sektora turizma i putovanje Hrvatske i smanjenjem konkurentnog gapa u odnosu na najrazvijenije turističke države svijeta. Provedena korelacijska analiza potvrdila je pozitivnu i srednje jaku vezu između broja dolazaka turista i indeksa kulturnih resursa i poslovnih putovanja za top 10 turističkih država svijeta te pozitivnu i jaku vezu između indeksa kulturnih resursa i poslovnih putovanja i broja dolazaka turista za mediteranske države. No, kako bez kreativnih ljudi nema niti kreativnih industrija niti kreativnog turizma, Hrvatska treba poboljšati konkurentnost ljudskih resursa i stanje na turističkom tržištu rada.

## Napomena

Ovaj rad financiran je sredstvima Sveučilišta u Rijeci za projekt "Kulturne i kreativne industrije u inoviranju lanca vrijednosti turističkih destinacija" (ZP UNIRI 1/2017).

## LITERATURA

1. Jelinčić, A. D. (2008). *Abeceda kulturnog turizma*, Meandarmedia, Zagreb.
2. OECD (2009). *The impact of culture on tourism*, dostupno na: [https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/the-impact-of-culture-on-tourism\\_9789264040731-en#page23](https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/the-impact-of-culture-on-tourism_9789264040731-en#page23)
3. Pupavac, D., et al (2003). Cultural factors and intellectual capital – determinants of tourist companies marketing policy, // *3rd International Scientific Conference "Management in the Function of Increasing the Tourism Consumption"* : proceedings / Radišić, Franjo (ur.). Opatija. Faculty of Tourism and Hospitality Management. Opatija.
4. Pupavac, J. (2017). Analiza korelacije između indeksa ljudskog razvoja, ekoloških performansi, konkurentnosti putovanja i turizma i prihoda od turizma mediteranskih država. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku. 3. *Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Izazovi današnjice“*. Šibenik.
5. Raymond, C. (2007). *Creative Tourism New Zeland: The practical challenges of developing creative tourism*. Richards, G., Wilson, J. (ur). *Tourism, Creativity and Development*. London. Routledge.
6. Richards, G. (2007). Tourism development trajectories – From culture to creativity?. *Econtros Cientificos – Tourism & Management Studies*, No 6.
7. Rudan, E. (2012). Razvojne perspektive kreativnog turizma Hrvatske. *Ekonomska misao i praksa*. Dubrovnik. Vol XXI. No 2.
8. Stipanović, C. (2018). Hotel baština u funkciji razvoja kulturne i kreativne ponude destinacije. *Ekonomska misao i praksa*. Dubrovnik. Vol XXVII. No 1.
9. Svjetski ekonomski forum (2017). *"Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Travel & Tourism Competitiveness Indeks"*, dostupno na: [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
10. Švob-Đokić, N. et.al. (2008). *Kultura zaborava*. Jesenski i Turk Zagreb.
11. Volić, I. (2010). *Egzistencijalna autentičnost kao osnova za kreativni turizam*. Fakultet za sport i turizam. Novi Sad. TIMS Acta 4.

## Summary

### **ANALYSIS OF CROATIAN CULTURAL AND CREATIVE TOURISM COMPETITIVENESS ON THE MEDITERRANEAN AS WELL AS GLOBAL TOURISM MARKET**

*After a period of mass tourism, cultural and creative tourism as one of the new forms of cultural tourism has become more and more important. Natural and cultural resources represent one of the four basic categories of competitiveness of "Travel and Tourism". This has become a reason to travel to a particular tourist destination. Accordingly, the paper analyzes the competitiveness of Croatian cultural and creative tourism on the Mediterranean as well as global tourism market. The analysis is based on the World Economic Forum report for 2017. "Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Travel & Tourism Competitiveness Index. Collected secondary data is to be processed by the method of descriptive and inferential statistics. The results point to insufficient competitiveness of Croatian cultural and creative tourism primarily as a consequence of relying on natural resources, insufficiently developed creative industries and the lack of understanding of contemporary concepts of tourist offer. It is necessary to improve human resources and the situation in the tourist labor market. Those are important prerequisites for increasing the competitiveness of the entire Croatian tourism and developing a creative tourist product. The results can be used by tourist managers on micro and macro levels of management as well as for tourism and general economic development.*

**Keywords:** *Travel and Tourism Competitiveness Index, cultural tourism, creative tourism, natural and cultural resources, human resources*



# Uloga informacijskih i komunikacijskih tehnologija u promociji turističke destinacije

Mili Razović<sup>1</sup>, Petar Razović<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, (milirazovic@gmail.com),

<sup>2</sup> Turistička zajednica Grada Hvara, Trg sv. Stjepana 42, 21450 Hvar.

UDK 338.48:004

Globalno turističko tržište postaje sve konkurentnije. Konkurentnost turističkog tržišta posebno dolazi do izražaja, kada su informacijske tehnologije i digitalni mediji formirali nove generacije turista, nametnuli nove oblike i dinamiku informiranja turista te posredstvom promocije omogućuju virtualno prikazivanje stvarnosti turističke destinacije. U teoretskom dijelu rada daje se pregled utjecaja informacijskih i komunikacijskih tehnologija na kretanja u suvremenom turizmu, posebno s aspekta promocije turističke destinacije i njezinom virtualnom „približavanju“ izvorištima turističke potražnje.

Spoznaje iz teoretskog dijela određuju značenje i ulogu informacijskih tehnologija u promociji turizma Grada Hvara kao globalno poznate turističke destinacije.

Ključne riječi: *turizam, turistička destinacija, informacijske tehnologije, promocija*

## 1. Uvod

Turizam je društveni i gospodarski fenomen suvremenog čovječanstva, kojeg obilježavaju masovna privremena kretanja stanovništva. Sadržaj i protočnost informacija utječu na turista u donošenju njegove odluke i cilja turističkih putovanja. Uz tradicionalne medije i izvore informacija, suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije, koje velikim dijelom sintetizira internet, postaju jedan od glavnih izvora informacija za sudionike turističkih putovanja.

Internet (*www-world wide web*) je zbog svojih sadržaja, velikog broja usluga i jednostavne uporabe postala glavna globalna infrastruktura za prikupljanje poslovnih informacija i poslovanja. Internet sve više postaje i promotivni medij.

Jedan od glavnih ideja internet mreže je ostvarivanje trenutačnog i uvijek otvorenog pristupa informacijama u cijelom svijetu (Jafari, 2000).

U općem poimanju, polazi se od tri osnovne funkcije interneta (Kolaković, 2010):

a) komunikacijska (e-mail) – omogućava transmisiju poruka i podataka korištenjem računala i telefonskog priključka; b) informacijske platforme- omogućuje sortiranje, pregledavanje i neprestano cirkuliranje nesagledivog broja informacija; c) marketinška- pruža neograničenu i relativno jeftinu mogućnost globalne promocije proizvoda i usluga.

Osobina interneta da u marketinškom smislu pruža neograničenu i relativno jeftinu mogućnost globalne promocije proizvoda i usluga upravo je došla do izražaja na području turizma gdje je udaljenost turističke ponude od potražnje i same specifičnosti turističkih proizvoda u potpunosti afirmiralo primjenu suvremenih informatičkih tehnologija u informiranju i promoviranju turističkih putovanja i odredišta gdje turisti putuju.

U razvoju informacijskih i komunikacijskih tehnologija posebno je važno područje društvenih mreža koje pomažu u podijeli iskustava svih onih koji su povezani sa jednakim razmišlja-

njima. Posredstvom društvenih mreža, pojedinci komuniciraju međusobno ali i posredstvom proizvoda, usluga ili brenda. U međusobnoj komunikaciji posredstvom društvene mreže svaki član „virtualnog društva“ osjeća pozitivan učinak. (Evans Li, 2010)

Primjena društvenih mreža u promociji turizma prati cjelokupni razvoj suvremenih tehnologija i emotivno stanje suvremenog turista. Primjena društvenih mreža postaje jedan od dominantnih oblika promocije turizma.

Zbog toga se u ovom radu i istražuje primjena i učinci društvenih mreža, u promociji turizma Grada Hvara kao globalno poznate turističke destinacije.

## **2. Uloga informacijskih i komunikacijskih tehnologija – interneta – u promociji turizma**

Razvoj suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija i njihova primjena u društvenom i ekonomskom okruženju posebnu afirmaciju je postigla posredstvom interneta.

S poslovnog stajališta glavne prednosti interneta su (Raza, 2006): a) Internet je sredstvo trgovine. Internet pruža mogućnost prodajnih transakcija; b) Internet je marketinško sredstvo. Pruža izvrsno okruženje za marketing i stvaranje marki edukacijom i uključivanjem posjetitelja putem smislenog sadržaja; c) Internet je interaktivan. Omogućuje komunikaciju s posjetiteljima nudeći im mogućnosti da daju povratne informacije, odgovaraju na pitanja, sudjeluju u anketama, prijavljuju se za članstvo, priključuju se klubovima, sudjeluju u natjecanjima i promocijama; d) Internet nudi kontinuitet. Web site može se posjetiti 24 sata na dan 7 dana u tjednu. Posjetitelji web-a to čine kad njima najviše odgovara; e) Internet nudi mogućnost širenja, brzog prenošenja informacija i fleksibilnosti. Za razliku od svih ostalih marketinških sredstava, web site uvijek je moguće mijenjati. Promjene su odmah vidljive i nisu ograničene prostorom i vremenom (što nije slučaj s reklamama u tiskovinama i na televiziji i radiju te tiskanim medijima).

U početku, web je omogućavao promocijske aktivnosti i kao takav osiguravao jednosmjernu komunikaciju kroz brojne i raznovrsne tekstualne sadržaje između proizvođača i potrošača. Tehnološkim pomacima prema multimedijalnim sadržajima i uključivanju interaktivnih mogućnosti u web sadržaje napravljen je pomak prema upotrebi web-a u poslovne i promotivne svrhe.

Internet i društvene mreže promijenili su ulogu marketinga, odnosa s javnošću i oglašavanja.

Društvenim mrežama ljudi dijele „istinu“ i uče o pravim svjetskim iskustvima o proizvodima i uslugama. Društvene mreže omogućavaju forum za ljude da neposredno dobiju informacije i znatno bolji način nego da imaju ispred sebe marketing poruke (Evans Li, 2010).

Društvene mreže su usluge bazirane na web-u koje omogućuju pojedincima da: a) uspostave ograničeni profil ili polu profil unutar sustava; b) uspostave popis drugih korisnika s kojima dijele vezu; c) međusobne veze unutar sustava. Ono što čini društvene mreže jedinstvene je to što nije moguć pristup sudionicima izvan društvene mreže. To je jedino moguće sudionicima društvene mreže i koji uspostavljaju „potencijalne veze“ (Hoythonthwhite, 2005).

Posredstvom online komunikacija, pojedinac razmjenjuje video, fotografije i poruke sa jednom ili više osoba i to na načelima zajedničke razmjene.

Ljudi pričaju, predlažu i preporučuju. Oni preporučuju proizvode i usluge njihovim poslovnim udruženjima, obiteljima, prijateljima, susjedima i drugima na društvenim mrežama.

Osobni prijenos informacija („od uha do uha“) u marketingu temelji se na razgovoru-konverzaciji-razmjeni mišljenja. Članovi društvenih mreža pričaju sa nepoznatima. Oni razmjenjuju iskustva sa proizvodima, uslugama i događajima - skupovima. Ako su dobro povezani-umreženi- oni mogu kontaktirati sa stotinama i tisućama ljudi i sa njima podijeliti osobna iskustva (Evans Li, 2010).



Informacijske i komunikacijske tehnologije, odnosno internet doprinjeli da su da se promocija turističkog proizvoda operacionalizira savim na drugi način u odnosu na klasične alate promocije kao što su tiskovni i audoviuzalni mediji. Internet je maksimalno približio turista-potrošača- i turističku destinaciju, kao cilj putovanja, i njezinu turističku ponudu na kojoj se temelji turistički proizvod. Izuzetno je važan iskorak u promociji turizma posredstvom interneta što posjetitelji turističke destinacije i konzumenti njezinih turističkih proizvoda samostalno i neovisno mogu iskazati svoja iskustva koja su doživjela boraveći na određenoj turističkoj destinaciji. To posebno dolazi do izražaja uspostavom društvenih mreža posredstvom kojih se multiplicirajući razmjenjuju i „umrežavaju“ pozitivna ili negativna iskustva pri posjeti određenoj turističkoj destinaciji. Na taj način se formira opći dojam o turističkoj ponudi, turističkom proizvodu ali i lokalnom stanovništvu turističke destinacije.

### 3. Društvene mreže i promocija turizma

Web tehnologija objedinjuje tri cjeline (Raza, 2006): a) Informativni web sukladan tehnologijama koncepta web-1.0.; b) Socijalni web (socijalna mreža) sukladno tehnologiji koncepta web-2.0; c) Inteligentni web (web temeljen na umjetnoj inteligenciji) sukladno tehnologiji koncepta web-3.0. S obzirom na razvoj suvremenih tehnologija, u primjeni sve više dominiraju socijalni web ( socijalne mreže ) sukladno konceptu web -2,0.

Koncept web- 2,0 omogućuje korisnicima da se međusobno druže i surađuju jedni s drugima u društvenim medijima. Polazi se od dijaloga kao kreatora i od korisnika-generiran sadržaj u virtualnoj zajednici, za razliku od web stranice na kojima korisnici ( potrošači) su ograničeni na pasivno gledanje sadržaja koja je stvorena za njih.

Društvena mreža je sociološka struktura koja definira međusobne odnose između pojedinaca.

Društvena mreža bazira se na tehnologiji koncepta web-a- 2.0. Posebnost web-a 2,0 je socijalni web. Koncept web-a- 2,0 je temeljni pomak u načinu na koji ljudi komuniciraju. Jedna od neospornih tekovina web-a 2.0 su danas gotovo neizbježne online društvene mreže.

Socijalni web sastoji se od nekoliko platformi gdje ljudi dijele njihove perspektive, mišljenja, misli i iskustva. Web-a- 2,0 aplikacije imaju veću interakciju s krajnjim korisnikom.

Za Marketing web- 2,0 nudi mogućnost da se uključe i potrošači. Sve se više u marketingu koristi web- 2,0 u suradnji sa potrošačima na razvoju proizvoda, usluga i promociji.

Pripadnost društvenoj mreži, proizlazi iz pripadnosti užim društvenim mrežama a koje proizlaze iz naših obitelji, prijatelja, radnih mjesta, interesa, hobija i dr.

Pojam društvena mreža poznat je više od pola stoljeća, ali nagli razvoj web-site-ova društvenih mreža poput Facebook-a, Myspace-a, LinkedIn-a i drugih, pretvorili su stari sociometrijski termin u jedan od najznačajnijih i najkorištenijih internetskih pojmova u recentnom vremenu (Ružić, Biloš, Turkalj, 2009).

Društvene mreže čine nevidljive društvene poveznice posredstvom kojih spoznajemo tko su naši prijatelji, tko su prijatelji naših prijatelja i tko su njihovi prijatelji i to sve pod okriljem vrlo pristupačnog i jednostavnog sučelja.

Kao član, postoje brojni načini na koje se koristiti društvena mreža. Može se polaziti od kreiranja vlastitog profila i pridodavanja osobnih činjenica, interesnih područja i preferencija. Pretraživanjem starijih prijatelja i stvaranja novih, razmjene glazbe, fotografija i video zapisa moguće je postati članom raznih interesnih skupina vezanih uz TV emisije, filmove, hobije, sportove ili političke stranke.

Društvene mreže najčešće koristimo iz vrlo osobnih razloga. U društvenim zajednicama, postoji određeni broj članova koji dijele iste stavove ili zanimaju iste stvari. Posredstvom druš-

tvenih mreža, svaki njezin član s lakoćom pronalazi istovrsnost stavova i preferencija na temelju kojih se brzo i lako povezuje s ostalim članovima društvene mreže.

Vrijednosti online društvenih mreža ovisi o dva faktora: ukupni emocionalni faktor kojim društvena mreža „zrači“ i „ljepljivi faktor“ (sticky faktor) (Ružić, Biloš, Turkalj, 2009).

Prvi faktor proizlazi iz subjektivne percepcije pojedinog korisnika i agregira se u ukupnost percepcija korisnika, dok drugi opisuje mjerljive attribute mreže kao što je ukupno vrijeme provedeno na društvenoj mreži, usmjerenost pažnje korisnika i njihova međusobna interakcija.

Online društvene mreže ima svoju racionalnu i ekonomsku pozadinu. Svaka mreža je stvorena s ciljem privlačenja što većeg broja korisnika kako bi se mogao implementirati oglasni model na čijem temelju online mreže i ostvaruju prihode. Društvena mreža mora iznajmljivati oglasni prostor ukoliko želi biti profitabilna. Zbog profitabilnosti potrebno je generirati neku dodatnu vrijednost koja će privlačiti korisnike. Kada dođu posjetitelji (i k tome postanu korisnici) doći će i oglašivači, to je gotovo sigurno.

Društvene mreže omogućuju svojim članovima lakši dolazak do tražene informacije. Dobivene informacije povećavaju snagu zajednice u organiziranju i ostvarivanju ciljeva.

Jednu društvenu mrežu čine brojni odnosi unutar mreže. Sociolozi tako ističu dva osnovna tipa međusobnih odnosa u društvenim mrežama: jake i slabe. (Ružić, Biloš, Turkalj, 2009)

Jake veze obilježava veći stupanj osobne involviranosti i prisnosti, primjerice obitelj, bliski prijatelji ili izravni poslovni suradnici. Slabe veze su veze slabijeg osobnog intenziteta, primjerice: poznanici, neizravni suradnici. Jake veze zahtijevaju puno više vremena za održavanje i uključenost pojedinca.

Praksa je pokazala kako su najučinkovitije društvene mreže one koje su spontano nastale. Te mreže nazivamo neformalnim mrežama. Za razliku od spomenutih prirodno nastalih mreža, formalne društvene mreže su nastale posredstvom vanjskog čimbenika. Kao dobar primjer formalnih mreža možemo uzeti hijerarhijsku strukturu u nekom gospodarskom subjektu.

Različit način povezivanja i osnovice koja povezuje jednu društvenu mrežu određuje tip i kategoriju mreže.

Najčešći tipovi društvene mreže su (Ružić, Biloš, Turkalj, 2009): a) društvene mreže zajednica (eng. *Community Social Networking Sites*), omogućuju korisnicima širenje vlastitih društvenih mreža kroz postojeće kontakte i traženje novih. Neke online društvene mreže ciljaju vrlo specifičnu demografsku skupinu. Tako se LinkedIn etablirao kao društvena mreža poslovnih profesionalaca. Mreže za razmjenu multimedijalnih sadržaja (eng. *Media Sharing Sites*) imaju funkciju slanja vlastitih grafičkih, audio i video zapisa te omogućavanje da ti zapisi postanu javno dostupni putem društvene mreže. Glazbene društvene mreže (Music Social Networks), omogućuju korisnicima pretraživanje i preslušavanje pjesama omiljenih glazbenih skupina i umjetnika, komentirati ih i rangirati te kreirati svoje liste izvođenja. Sam sustav generira statistike preslušavanje pojedinih pjesama te mogućnost ažuriranja i vođenje profila od strane samih glazbenih skupina i umjetnika. Mreže društvenog bookmarkiranja (eng. *Social Bookmarking Sites*) omogućavaju spremanje željenog linka na stranici na javno dostupnom mjestu (na društvenoj mreži) kako bi svi ostali korisnici mogli vidjeti spremljene link-ove.

Blogerske društvene mreže (eng. *Blogging Social Networks*) su društvene mreže koje okupljaju pojedince i njihove blogove. Umjesto uobičajenog profila, svaki korisnik piše i uređuje vlastiti blog sa određenom tematikom.

Cities I have Visited – TripAdvisor je svojevrsna turistička društvena mreža čiji sadržaj kreiraju sami korisnici, dodajući svoje prikaze, fotografije i video zapise turističkih destinacija koje su posjetili. Prema broju korisnika, ovo je najveća i najpopularnija društvena mreža ovog tipa. Želeći popularizirati svoj web site-e TripAdvisor se odlučio na kreiranje nekoliko aplikacija. Aplikacija omogućava korisniku da na karti svijeta označi koje je sve gradove posjetio i koliko ih poznaje kreirajući na taj način specifični pregled osobnih putovanja.

Sinonim za pojam društvenih mreža je Facebook. Prema Internetworldstatistic ova web stranica ima blizu 2 milijarde aktivnih korisnika. Facebook je ujedno najpopularnije mjesto za objavljivanje fotografija, s više od 15 milijuna novih dodatnih fotografija dnevno.

Kao što početna stranica Facebooka kaže, on omogućuje korisnicima povezivanje i socijalizaciju s ljudima koji su im bliski i koji rade, studiraju i žive oko njih. Mnogi koriste facebook upravo kako bi ostali u kontaktu sa svojim prijateljima ili rodbinom. Ovaj web servis je potpuno besplatan za sve korisnike, ostvaruje prihode od sponzora i oglašavanja putem reklama koje se pojavljuju uz profil.

Korisnike se potiče na to da šalju osobne informacije, fotografije, da odgovaraju na pitanja o omiljenim filmovima, knjigama, glazbi. Profili s pravim imenom i prezimenom te autentične informacije o pojedinim korisnicima razlozi su planetarne popularnosti Facebook-a jer svi žele znati što više o svojim poznanicima i prijateljima.

Uz navedene Facebook Pages profile i grupe postoji još nekoliko alata kojima marketeri mogu upravljati kako bi ostvarili određene marketinške ciljeve. Ovdje treba prvenstveno istaknuti aplikacije (*Facebook applications*), društvene oglase (*Social Ads*), ankete (*Facebook Polls*) i oznake (*Facebook Beacon*) (Ružić, Biloš, Turkalj, 2009).

Društveni oglasi mogu biti smješteni na dva mjesta, kao baner koji se prikazuje na stranici korisničkih profila sa desne strane ili kao baner koji se prikazuje kao sponzorirani sadržaj među novostima koje korisnik vidi. Obje opcije nude pristup vrlo precizno segmentiranim korisničkim skupinama na temelju demografskih podataka koje su dali sami korisnici (starost, lokacija, interesi, pripadnost radnom mjestu).

Oba tipa oglasa mogu se kupiti na temelju tisuću prikaza (eng. *CPM- cost per one thousand impressions*) ili na temelju broja klikova koje je baner generirao (eng. *CPC – cost per click*). Uz svako oglašavanje dolazi i detaljna analitika koja pomaže u analiziranju uspješnosti oglašivačke kampanje, preciznijim segmentiranjem i korektivnim aktivnostima.

Facebook ankete koriste identičnu segmentaciju kao i društveni oglasi te omogućuju anketiranje odabranog segmenta, dakle onih korisnika koji odgovaraju postavljenim kriterijima. Rezultate anketiranja moguće je dobiti u realnom vremenu, a razloženi su na temelju starosti i spola ispitanika.

Facebook-ova oznaka (beacon) je mehanizam koji omogućava dodavanje informacija o korisničkim aktivnostima na eksternom web-site-u (primjerice tvrtke) unutar korisničkog profila na Facebook-u. Na korisničkom profilu biti će zabilježeno ono što je korisnik radio na nekom eksternom web site-u. Na taj način, sam korisnik će neizravno oglašavati aktivnosti koje je obavio- web site (tvrtku) gdje je ta aktivnost bila provedena.

Osnovne Facebook aplikacije uključuju dodavanje slika i videozapisa, kreiranje grupa i događaja, sudjelovanje na „marketplace-u“ (svojevrni besplatni oglasnik), objavljivanje informacija o eksternim sadržajima (primjerice adrese drugih web site-ova) i slanje virtualnih poklona.

Društvene mreže unijeli su sasvim jednu novu dimenziju i u promociji turizma. Dosadašnji klasični promotivni alati u promociji turizma kao što su tiskane brošure i katalozi, promotivni filmovi i subjektivne ocjene turističkih novinara, koji su prigodom svojih studijskih putovanja na području određene destinacije, svoje utiske prenosili posredstvom svojih medija kao što su tisak, radio i televizija stavljeni su u sasvim novu poziciju u odnosu na internet odnosno društvene mreže. Tradicionalne promotivne alate/medije u značajnoj mjeri zamjenili su društvene mreže koje na temelju doživljaja i sugestivnošću svojih članova značajno utječu na formiranje slike o pojedinoj turističkoj destinaciji i potiču na opredjeljenje svojih članova na odabir određene turističke destinacije.

## 4. Primjena društvenih mreža u promociji turističke destinacije

U uvjetima visoke konkurentnosti na međunarodnom turističkom tržištu, nije moguće očekivati povećanje plasmana turističkih proizvoda i usluga bez sustavne organizacije promocije turističke ponude na glavnim emitivnim tržištima.

Utjecaj interneta na hotelijersko-ugostiteljski i cjelokupni turistički sektor je neupitan. Relevantna istraživanja pokazuju da je internet glavni izvor informacija za putnike koji odlaze na poslovna putovanja i na odmor, a informacije o putovanjima koje su najtraženije na internetu su one vezane uz odredište avioprijevoznika i informacije o smještaju.

Za predmetni rad glavni izvor podataka odnosi se na TOMAS – LJETO 2017. istraživanje koje je provedeno na području Splitsko – dalmatinske županije pri čemu su dobiveni podaci u velikoj mjeri i aplikativni za područje Grada Hvara gdje je i dio istraživanja proveden.

Prema istraživanju TOMAS-LJETO 2017., internet, kao izvor informacija turista koji su boravili na području Splitsko-dalmatinske županije tijekom 2017. godine, sa 46,5 posto je na prvom mjestu. Nakon interneta slijedi preporuke rodbine i prijatelja sa 25,2 posto, brošure, oglasi i plakati sa 12,8 posto, radio, TV i film sa 9,2 posto te članci u novinama i časopisima sa 6,6 posto. Ako se promatra ukupnost interneta kao izvora informacija, na prvom mjestu su društveni mediji (Facebook, TripAdvisor) sa 71,3 posto. Nakon toga slijede stranice turističkih zajednica koje sudjeluju sa 39,4 posto, online turističke agencije (Booking.com, Expedia) sa 34,3 posto i stranice smještajnih objekata sa 31,3 posto u ukupnoj strukturi interneta kao izvora informacijaturista. Analizom korištenja interneta prilikom rezervacije smještaja dobiveni su slijedeći odnosi: izravno sa smještajnim objektom (online booking) 22,7 posto, posredstvom online turističke agencije (Booking.com, Expedia) 20,1 posto i posredstvom „klasične“ turističke agencije sa 9,6 posto u strukturi načina rezervacije smještaja.

Promatrajući aktivnosti na društvenim mrežama, najfrekventnije je učitavanje fotografije s putovanja na internetu odnosno na facebook-u i Instagramu sa 57,2 posto, zatim slijedi aktivnost ažuriranja statusa s detaljima putovanja na društvenim medijima (Facebook i Twitter) sa 23 posto, pisanje recenzija na mrežnim mjestima kao što je TripAdvisor sa 8,0 posto i ažuriranje sadržaja na blogu s detaljima putovanja sa 2,4 posto.

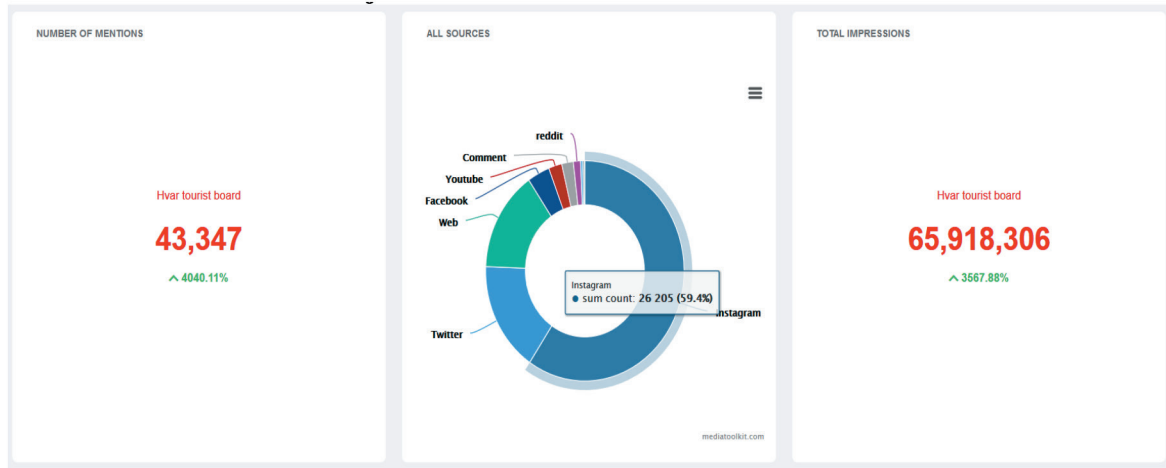
Analizirajući Internet kao izvor informacija prema pojedinoj vrsti smještajnih kapaciteta, prema TOMAS 2017. istraživanju, u hotelima su najzastupljeniji društveni mediji sa 64,5 posto, online turističke agencije sa 51 posto i stranice turističkih zajednica sa 41,8 posto. Kod privatnog smještaja najzastupljenije su društveni mediji sa 68,6 posto, online turističke agencije sa 47,5 posto i stranice turističkih zajednica sa 43,3 posto u strukturi izvora informacija turista. Prema načinu rezervacije kod hotela su najzastupljenije online turističke agencije sa 34,8 posto i izravni online booking sa 21 posto. Kod privatnog smještaja najznačajniji način rezervacija sa 26,2 posto provodi se posredstvom online turističkih agencija a sa 19,3 posto posredstvom online bookinga izravno sa smještajnim objektom.

Predmetno istraživanje polazi od činjenice da je primjena društvenih mreža u promociji turizma započela tek prije nekoliko godina. U promociji turizma Grada Hvara društvene mreže se primjenjuju u zadnje četiri godine. Cilj je da posredstvom kampanje oglašavanja na Facebook i TripAdvisor i učinci te kampanje posluže kao prikladan uzorak na temelju kojeg je moguće kvantificirati značenje društvenih mreža u promotivnim kampanjama turizma Grada Hvara.

Kako se predmetno istraživanje odnosi se na područje Grada Hvara nužno je dati pregled turističke ponude i turističkog prometa koji obilježava turizam Grada Hvara. Grad Hvar raspolaže ukupno sa 12,3 tisuće kreveta. Hotelski kapaciteti i turistička naselja raspolažu sa 2.200 kreveta, privatni smještaj sa 8,6 tisuće kreveta i kampovi sa 700 mjesta. U 2018. godini Grad Hvar je posjetilo je 207 tisuća turista (196 tisuća stranih) i koji su ostvarili 756 tisuća noćenja (711

tisuća stranih) U proteklom razdoblju, u promotivnim aktivnostima koristili su se različiti „alati“ od kojih su najzastupljeniji bili oglašavanje u medijima (tisak, TV, radio ) nastupi na sajmovima, prezentacije, studijska putovanja novinara i predstavnika touroperatora. U zadnje dvije godine posebno se intezivira promocija turizma Grada Hvara posredstvom društvenih mreža. Jedna od promotivnih aktivnosti na društvenim mrežama koja se provodila, ove godine, od početka mjeseca veljače do početka mjeseca srpnja, i rezultati tih aktivnosti prezentiraju se kao dokumentacija o značenju društvenih mreža u promociji turizma Grada Hvara.

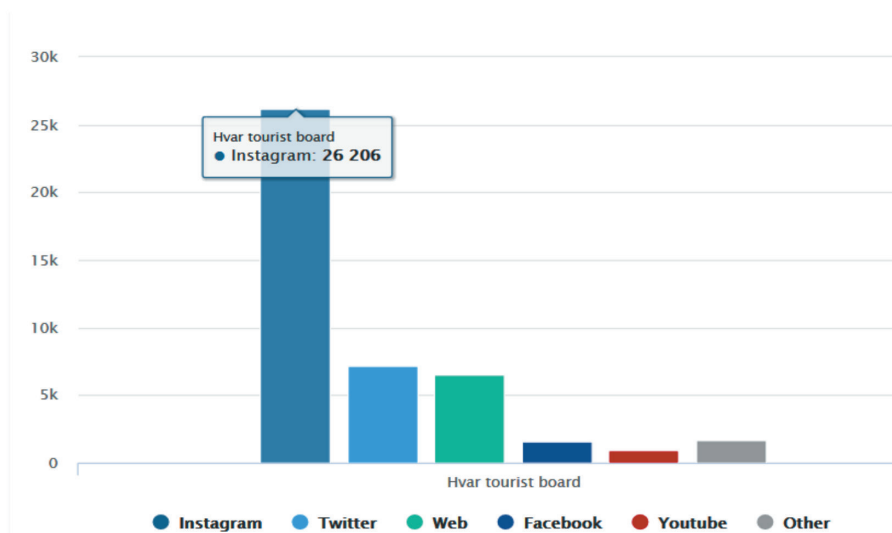
Slika 1. promocija turizma Grada Hvara na društvenim mrežama



Izvor: TZ grada Hvara

Broj 43 347 predstavlja ukupan broj spominjanja grada Hvara kao turističke destinacije na emitivnim tržištima na kojima su u vremenskom periodu 01.02.2019. – 01.07.2019. provedene marketinške aktivnosti. Središnji stupac pokazuje da prema korištenim kanalima promocije ( društvenim mrežama ) više od 59% ( 26 205 ) ukupne promocije rađeno je putem Instagrama, zatim na Twitteru i Web-u, dok je zamjetan pad korištenja Facebooka u promotivne svrhe turističke destinacije Grad Hvar. U trećem stupcu, broj 65 918 306 odnosi se na ukupan broj impresija koje su potaknute od strane 43 347 objava.

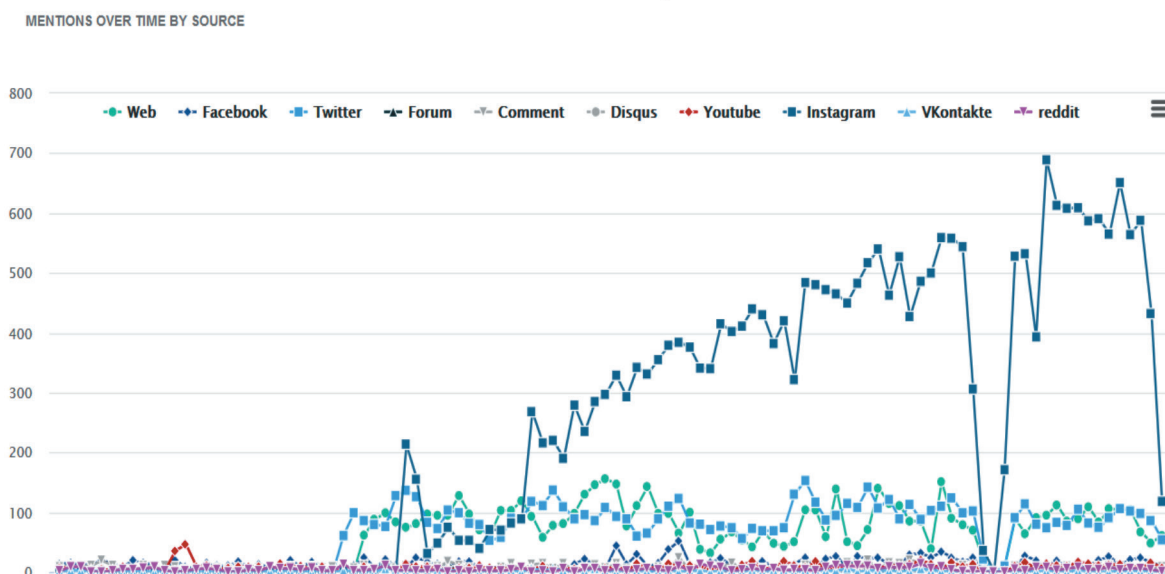
Slika 2. Naznake o Gradu Hvaru kao turističkoj destinaciji



Izvor: TZ grada Hvara

Slika 2. predstavlja ukupan broj naznaka/spominjanja Grada Hvara putem društvenih mreža u vremenskom periodu 01.02.2019. – 01.07.2019. Iz slike je vidljivo da su najintezivnije zabilježene na Instagramu (26 206 naznaka) zatim slijedi Twitter sa 7 tisuća naznaka, web TZ Grada Hvara sa 6 tisuća naznaka i Facebook sa 2 tisuće naznaka.

Slika 3. Intenzitet naznaka Grada Hvara posredstvom društvenih mreža



Izvor: TZ grada Hvara

Slika 3. predstavlja naznake/spominjanje destinacije Grad Hvar putem društvenih mreža i prikazuje rezultate prema izvorima promocije. Iz slike je vidljivo da je za pojedine datume došlo do velikog povećanja Instagram objava, kao i njihov utjecaj na cjelokupnu vidljivost Hvara na društvenim mrežama.

Slika 4. Teritorijalna pripadnost korisnika društvenih mreža

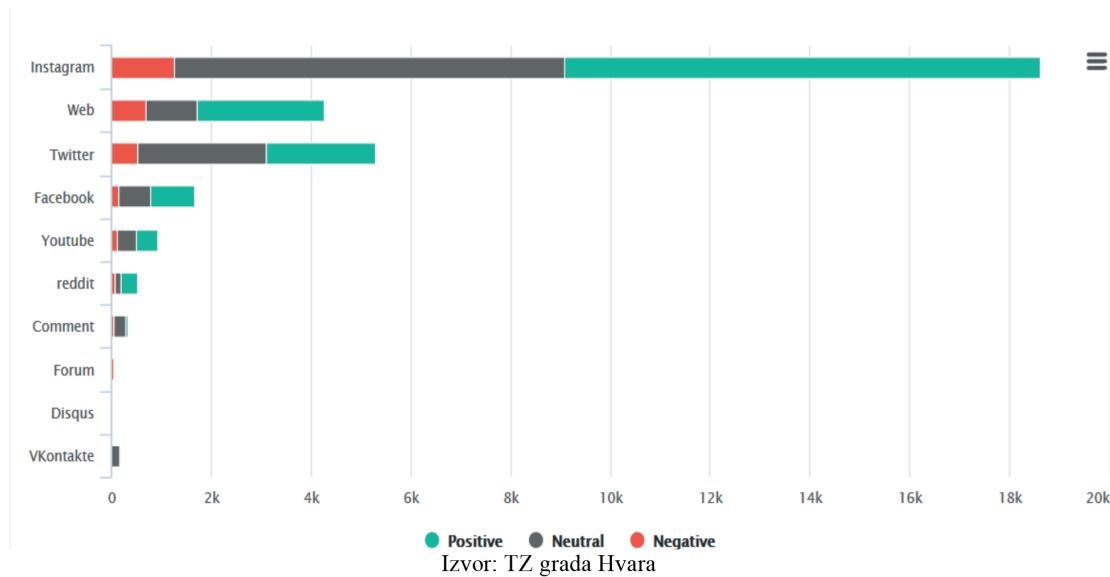
TOP LOCATIONS		TOP LANGUAGES	
CROATIA	28,748	ENGLISH	19,538
ICELAND	3,626	NORWEGIAN	5,411
UNITED STATES	3,342	CROATIAN	4,418
UNITED KINGDOM	1,299	ICELANDIC	3,793
NORWAY	1,170	SWEDISH	3,443
BANGLADESH	1,034	DANISH	2,935
BOSNIA AND HERZEGOVINA	998	ITALIAN	2,084
DENMARK	745	ESTONIAN	1,901
SERBIA	737	ROMANIAN	1,849
SWEDEN	715	BOSNIAN	1,729

Izvor: TZ grada Hvara

Stupac 1. prikazuje destinacije iz kojih su dolazili korisnici društvenih mreža. Moramo znati da u promatranom razdoblju Hrvatska predstavlja i domicilno stanovništvo koje koristi društvene mreže u privatne, ali već velikim dijelom i u poslovne svrhe. Također zabilježena je i promocija hotelske kuće Sunčani Hvar hotels putem društvenih mreža.

Stupac 2. Prikazuje top 10 svjetskih jezika koji su se koristili. Bitno je naglasiti da je početkom mjeseca travnja održan Ottilo swim run koji veliki broj natjecatelja privlači sa Skandinavskog tržišta, te su skandinavski jezici reakcija gostiju na sudjelovanje i izražavanje svojih doživljaja.

Slika 5. Izražavanje - spoznaja sudionika društvenih mreža prema turizmu Grada Hvara



Izvor: TZ grada Hvara

Slika 5. predstavlja kakve osjećaje prikazuju registrirane objave. Bitno je naglasiti da većina objava ima pozitivne efekte ( Instagram i web ) dok kod Twittera prevladava neutralan efekt.

## 5. Zaključak

Predmetni primjer potvrđuje da je suvremeni razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija stavio Internet u sam vrh izvora informiranja i promocije na području turizma, te da je koristan i poticajan za odabir turističke destinacije Grada Hvara za odmor. Zbog toga se načinu i unapređenju komuniciranja u turizmu internetom, a zadnjih godina posebno i društvenim mrežama, posvećuje sve veća pozornost. To ukazuju i dodatna financijska sredstva koja se ulažu u promociju turizma Grada Hvara posredstvom interneta, a koja u 2018. godini dostižu 45 posto ukupnih sredstava predviđenih za promotivne aktivnosti ( oglašavanje u drugim medijima, sajmovi, posebne prezentacije, tiskani i video materijal) na stranim tržištima.

Primjer promotivnih aktivnosti Turističke zajednice Grada Hvara na međunarodnom turističkom tržištu posredstvom interneta i društvenih mreža ukazuje na nove oblike promocije koje imaju izuzetnu dinamiku rasta i prihvaćanja od strane potencijalnih posjetitelja-turista- Grada Hvara. Ovu činjenicu treba posebno uvažavati kod koncipiranja i primjene strategije promocije turizma Grada Hvara na međunarodnom turističkom tržištu u narednim razdobljima.

Predmetni primjer daje uvid i u odnose između značenja interneta i klasičnih promotivnih medija u promociji turizma. Prvi dio istraživanja pokazuje važnost interneta u informiranju tu-

rista i promociji turističke destinacije. Posebno se ističe sve značajnija važnost društvenih mreža kao novog medija u promociji turizma, u ovom slučaju je to Grad Hvar.

Spoznaje iz predmetnog rada potvrđuju da je internet iznimno važan čimbenik u informiranju turista i promociji turističke ponude destinacije te da je to područje potrebno stalno pratiti, istraživati i modernizirati u skladu s razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Usprkos inicijalnim naporima koji se poduzimaju na ovom području i značajnom povećanju financijskih sredstava koji se usmjeravaju u ove medije u promociji turizma još ostaje veliki prostor, s obzirom na rast korisnika interneta, za primjenu interneta i društvenih mreža u informiranju turista, međusobnoj razmjeni informacija i promociji turizma.

Zbog toga internetu i društvenim mrežama treba posvetiti iznimnu pažnju i odrediti značajnije mjesto i ulogu u kreiranju promotivnih kampanja turizma Grada Hvara, kao globalne turističke destinacije, u narednim razdobljima.

## LITERATURA

1. Anderson, J., Bonneau, J., Danezis, G. (2009) „*Prying Dana out of a Social Network*“, Cambridge: University of Cambridge.
2. Jaffari, J. (2000) *Encyclopedia of Tourism*, London: Rudgle.
3. Kolaković, M. (2010) *Virtualna ekonomija*, Zagreb: Strategija d.o.o.
4. Li Evans, L. (2010), *Social Media Marketing*, New York: Press Free.
5. Marshall, P. i Todd, B. (2006) *Google AdWards*, Zagreb: Masmedia
6. Mennedy, A. (2011) *Marketing Globally with Social Media: Is Facebook all you need?*, New York: Beyond Ink.
7. Raza, I. (2006) *Pune postelje-marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, Zagreb: M PLUS.
8. Razović, M. (2010) „Internet i oglašavanje u turizmu „ u *Zbornik radova s međunarodnog znanstvenog skupa "Mediji i turizam"*, Zadar-Nin, 421-436.
9. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2009), *e-Marketing*, Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera, Ekonomski Fakultet .

### Summary

#### **THE ROLE OF INFORMATIC AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN PROMOTION OF TOURIST DESTINATION**

*The global tourism market is becoming more competitive. The competitiveness of the tourism market is especially evident when information technologies and digital media have formed new generations of tourists, imposed new forms and dynamics of tourist information and through promotion they provide a virtual display of the reality of a tourist destination. The theoretical part of the paper gives an overview of the influence of information technology on trends in modern tourism, especially from the point of view of the promotion of the tourist destination and its virtual "convergence" with the sources of tourist demand. The knowledge from the theoretical part determines the importance of the role of information technology in promoting tourism in the city of Hvar as a globally famous tourist destination.*

**Keywords:** *tourism, tourist destination, information technology, promotion*



# Valorizacija tradicijske glazbe u razvoju turizma Istre

Christian Stipanović<sup>1</sup>, Elena Rudan<sup>2</sup>, Vedran Zubović<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 42, p.p. 97, 51410 Opatija, Hrvatska (christian.stipanovic@fthm.hr),

<sup>2</sup>Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 42, p.p. 97, 51410 Opatija, Hrvatska (elena.rudan@fthm.hr),

<sup>3</sup>Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 42, p.p. 97, 51410 Opatija, Hrvatska (vedran.zubovic@fthm.hr)

UDK 338.48:784.4

Cilj istraživanja je valorizacija tradicijske glazbe u funkciji razvoja turističke ponude i brendiranja na primjeru Istre. Turistički proizvod temeljen na lokalnoj tradicijskoj glazbi pridonosi jačanju kulturnog identiteta, naglašavanju posebnosti i diferenciranju u odrednicama globaliziranog tržišta. Na temelju kritičke analize recentne literature i pozitivnih primjera iz prakse naglašavaju se mogućnosti lokalne tradicijske glazbe u profiliranju atraktivnosti destinacije u funkciji održivog razvoja. Rad definira analizu sadašnjeg stanja korištenja tradicijske glazbe u turizmu Istre te definira načine njene valorizacije u generiranju konkurentskih prednosti temeljenih na inovacijama (tradicijska glazba kao dio ponude i sredstvo promocije) u repozicioniranju Istre. Rad analizira ulogu KUD-ova u turističkoj afirmaciji lokalne tradicijske glazbe temeljenu na aktivnom uključivanju domicilnog stanovništva. Istraživanje se temelji na rezultatima primarnog istraživanja provedenog anketiranjem i intervjuiranjem vodećeg menadžmenta destinacije i voditelja KUD-ova te na stavovima autora u funkciji unapređivanja upravljanja valorizacijom tradicijske glazbe temeljenom na uključivanju KUD-ova i sinergiji svih dionika destinacije u stvaranju prepoznatljivog integralnog proizvoda te jedinstvenog i unikatnog autohtonog doživljaja (afirmacija lokalnih vrijednosti u odrednicama globalizacije). Rad istražuje mogućnosti komunikacije tradicijske glazbe u uvjetima digitalizacije i novih tehnologija gdje lokalna tradicijska glazba vlastitog lokaliteta može prerasti u ključni brend i sredstvo prepoznavanja destinacije.

Ključne riječi: *tradicijska glazba, turizam Istre, audio menadžment, kulturno umjetnička društva, digitalizacija*

## 1. Uvod

Turizam XXI stoljeća se sve više orijentira prema tradicijskim i autohtonim sadržajima. Tradicijska glazba kao element lokalnog identiteta predstavlja nepresušni resurs u kreiranju prepoznatljive autohtone ponude. Svijest o mogućnostima i vrijednosti tradicijske glazbe treba transformirati u strateško usmjerenje i upravljanje valorizacijom tradicijske glazbe u procesu pomlađivanja i audio brendiranja turističke destinacije. Primjena tradicijske glazbe u turističkoj ponudi destinacija ne smije biti isključivo prilagođena potrebama turista već treba predstavljati identitet destinacije i treba se čuvati u izvornim oblicima, a što podrazumijeva njeno istraživanje, zaštitu, edukaciju i interpretaciju.

Istra kao najkonkurentnija hrvatska turistička destinacija s nepresušnim bogatstvom tradicijske glazbe mora postaviti model kontinuiranog istraživanja, zaštite te unapređivanja ponude i promocije temeljene na upravljanju zvukom i glazbom s naglaskom na valorizaciju tradicijske glazbe. S tim ciljem provodi se istraživanje stavova KUD-ova kao ključnih dionika u postavljanju koncepcije razvoje istarskog turizma temeljenog na aktivnoj ulozi tradicijske glazbe u integralnom turističkom proizvodu.

## 2. Tradicijska glazba u afirmaciji lokalnih vrijednosti

Turizam u svojoj širokoj perspektivi stvaranja novih oblika i uvođenja inovativnih turističkih proizvoda neprestano iziskuje nove načine formiranja ponude i upravljanja razvojem imidža određenog proizvoda ili destinacije. Suvremeni turist traži autentično iskustvo, a upravo tradicijska glazba u funkciji inoviranja turističkog proizvoda putem jačanja kulturnog identiteta omogućuje naglašavanje posebnosti i diferenciranje određenog lokaliteta u turističke svrhe. Suvremeni turisti žele upoznati lokalnu kulturu, doći u kontakt s lokalnim stanovništvom, upoznati nacionalni folklor, gastronomiju, posjetiti festivale, muzeje, galerije itd. (Vrtiprah, 2006). Bohlman (1988, 38) iznosi stajalište da se tradicijska glazba ili etnomuzikologija nalazi u povijesnom razdoblju u kojoj suprotstavljanje prošlosti i sadašnjosti daje posebno bogate rezultate. Te iste rezultate se može iskoristiti u turističke svrhe i povezati ih sa ponudom i promocijom turističke destinacije. Tradicijska glazba sa svojim elementima profilira turistički proizvod te naglašava stvaranje autentičnog iskustva. Autentično iskustvo, tradicijska glazba i vlastiti lokalitet važni su faktori na kojima se valorizacija tradicijske glazbe vlastitog lokaliteta u kreiranju turističkog identiteta treba temeljiti a u cilju potrebe očuvanja materijalne i nematerijalne kulture koja se nameće kao važan imperativ u vrtlogu promjena koje sa sobom neizbježno donosi suvremeni život. Nematerijalna baština obuhvaća znanja i vještine koji su generacijama prenošeni na mlađe naraštaje, narodne pjesme, plesove i priče, rituale i jezik, a ujedno je i glavni medij za prenošenje znanja i usmenih tradicija (Rudan, Montan, 2016, 38). Autorice Gortan-Carlin i Orlić (2014, 122, 125 ) tvrde da tradicijska glazba kao jedan od mogućih segmenata ponude kulturnog turizma postaje atraktivna u trenutku kada je karakteristična za mjesto ili regiju u kojoj se nalazi posjetitelj, odnosno kada glazba postaje ekskluzivnost određenoga podneblja. Također prikazuju da se tradicijske manifestacije/smotre/festivali mogu razvrstati prema specijalizaciji glazbenointeresnog područja posjetitelja na pet podvrsta glazbenokulturnog turizma: turizam glazbene baštine, glazbenopovijesni turizam, glazbenoumjetnički turizam, glazbenoduhovni turizam i glazbenozabavni turizam.

Formuliranje turističke politike stvaranjem autentičnog iskustva koje pruža tradicijska glazba determinira nove sustave vrijednosti prilikom kohezije svih elemenata turističkog proizvoda. Istraživanje složenih odnosa između turističke produkcije i načina repozicioniranja kulturnih brendova sve više dovode do poticanja lokalnog identiteta u funkciji stvaranja autentičnog turističkog proizvoda i nastupanja na turističkom tržištu. Urošević (2012) u kontekstu kulture navodi da optimalno korištenje autentičnih karakteristika destinacija i jedinstvenih elemenata identiteta utječu na diferencijaciju od konkurencije te se na taj način štiti i jačaju kulturni identitet, vrijednosti, životni stil i privreda lokalnih zajednica.

Komunikacija tradicijske glazbe u današnjim oblicima kao što su suvremeni načini prezentacije, digitalni procesi i sl. otvaraju niz mogućnosti valorizacije tradicijske glazbe vlastitog lokaliteta u kreiranju turističkog identiteta. Tradicijska glazba u svojoj biti predstavlja dio kulturne baštine te komunikacija kulturne baštine u digitalnom obliku, danas pretežito putem weba, razmjerno je novo područje koje otvara niz mogućnosti istraživanja i doprinosa razvoju kritičkog diskursa prema primjeni novih tehnologija u komuniciranju baštine (Tonković, Krolo, Marcelić, 2014). Tradicijska glazba mnogima je glavna ideja vodilja u brendiranju destinacije i stvaranju turističkog proizvoda. Istraživanje provedeno u travnju 2019. godine (Stipanović, Grgurić, 2019) na razini 195 direktora TZ dokazuju da postoji svijest o mogućnostima valorizacije tradicijske glazbe u ponudi i promociji hrvatskog turizma, ali da je potrebna strateška i sustavna implementacija na svim razinama u naglašavanju vlastitih autohtonih i tradicijskih elemenata i posebnosti.

### 3. Kulturno umjetnička društva u promociji posebnosti istarske tradicijske glazbe

Glazbeni izričaj Istre seže u daleku prošlost te je stoljećima podložna raznim utjecajima kao što su primjerice latinska, talijanska i hrvatska kultura. Jedan od najstarijih glazbenih izričaja koji je živ i danas u kojem se sačuvala izvorna vokalna i instrumentalna glazba zove se *Na tanko i debelo* a koja se službeno zove *Istarska ljestvica* a u kojem se sačuvala izvorna vokalna i instrumentalna glazba još od 11 i 12 st. (Cukrov, 2015, 156). Jedinstvenost ovog glazbenog stvaralaštva dovela je do uvrštenja na UNESCO-vu Listu nematerijalne kulturne baštine kao Dvoglasje uskih intervala Istre i Hrvatskog primorja 2009. godine (Ministarstvo kulture, 2019). Karakteristični istarski tradicionalni instrumenti su *sopile* ili *sopele* ili *roženice*, drveni puhački instrumenti iz roda oboe koji svoje podrijetlo vuku u prostor istovjetan glazbenom sloju, dakle u iransko-huritsko-kavkaski prostor o čemu govori i fizička i zvučna srodnost iranske sorne (Cukrov, 2015, 157).

U očuvanju i prezentaciji tradicijske glazbe na istarskom području osobitu ulogu imaju kulturno umjetnička društva. U XXI st. promocija istarske tradicijske glazbe se može promatrati kroz spektar integrirane marketinške komunikacije u kojoj kulturno umjetnička društva igraju ključnu ulogu aktera specifičnog kulturnog izričaja. Kulturno umjetnička društva izvode, stvaraju i osmišljavaju programe te stalno otkrivaju nove tradicijske vrijednosti koji postaju dio kulturnog izričaja te shodno tome i dio turističkog proizvoda. Ostali dionici koji sudjeluju u upravljanju i razvoju destinacije kao što su u prvom redu turističke zajednice, hotelska poduzeća, mali i srednji poduzetnici, turističke agencije, te ostali dionici koriste kulturno umjetnička društva za prezentiranje istarske tradicijske glazbe kao turističkog proizvoda.

Iako je teško pronaći službenu definiciju pojma kulturno umjetničkog društva, možemo kulturno-umjetničko društvo ili skraćeno KUD okarakterizirati kao organizaciju čija je glavna uloga sačuvati, prenositi i valorizirati stare običaje, pjesme i igre. U Istri kao najstarije spominje se kulturno umjetničko društvo Cere iz središnje Istre osnovano 1945 g. koji je svoj formalni organizacijski oblik dobilo 1966. godine nakon nastupa na prvoj smotri folkloru u Zagrebu. Svojevrsna popularizacija, želja za očuvanjem, zaštitom, promocijom i približavanjem autohtonih vrijednosti dovela je do formiranja raznovrsnih kulturno umjetničkih društava koja su svoje djelovanje bazirali na utjecaju nacionalne, kulturne i vjerske pripadnosti. Na prostoru Istre danas bogatstvo tradicijskih vrijednosti čuva, prenosi i promovira 20-tak kulturno umjetničkih društava. Obzirom na utjecaj inozemnih kultura, miješanja kulturnih utjecaja drugih naroda i običaja, neka društva svoje programe temelje isključivo na kulturološkoj razmjeni etničkih zajednica. Za istarsko je područje karakteristična i razmjena repertoara (i teksta i glazbe) između triju etničkih skupina (Slovenaca, Talijana i Hrvata), pa se uočava da folklorne skupine ili zborovi izvode višejezične repertoare, a nerijetko se koriste i dvojezičnim tekstom.

Kulturno umjetnička društva s jedne strane jačaju i čuvaju kulturni identitet destinacije ili kulturni identitet određenog lokaliteta a s druge strane sudjeluju u stvaranju brenda destinacije, jačaju poziciju na tržištu, sudjeluju u diversifikaciji turističkog proizvoda te na posljetku sudjeluju u funkciji razvoja destinacije.

### 4. Analiza sadašnjeg stanja valorizacije istarske tradicijske glazbe

Istarska tradicijska glazba zauzima sve veću ulogu u inoviranju turističkog proizvoda i promocije. Među prvim istraživanjima 2008 i 2009 g. Gortan-Carlin i Orlić (2014) zaključuju da 23% ispitanika (N:488) tj. turista u Istri tijekom ljetnih mjeseci u turističkoj ponudi žele imati

tradicionalnu glazbu u vidu festivala a 52% ispitanika smatra da lokalne vlasti i država trebaju pomoći u promociji istarske tradicijske glazbe. U istraživanju nije se naišlo na slična dostupna istraživanja provedena u Istri.

U cilju definiranja sadašnje razine valoriziranja istarske tradicijske glazbe kao i detektiranja njenih mogućnosti u inoviranju turističke ponude i promocije izvršeno je dubinsko intervjuiranje i anketiranje (upitnik je obuhvaćao 11 zatvorenih i 8 otvorenih pitanja) 17 voditelja KUD-ova Istarske županije kao njenih najvažnijih promotora. U provedenom istraživanju u obzir su uzeta samo kulturno umjetnička društva koja svoje programe baziraju na istarskoj tradicijskoj glazbi. Istraživanje je provedeno od travnja do lipnja 2019. Dionici koji su u svojoj djelatnosti povezani sa istarskom tradicijskom glazbom kao što su turističke zajednice, škole, privatni mali i srednji poduzetnici ne utječu direktno na plasman kulturnog proizvoda prema krajnjem kupcu, u ovome slučaju turistu. Obrada rezultata kvalitativnog dijela istraživanja izvršena je putem računalnog programa Nvivo 12 Pro.

U kvantitativnom dijelu istraživanja ispitanici su važnost istarske tradicijske glazbe u ukupnoj ponudi ocijenili sa prosječnom ocjenom 4,4 (ocjene su bile prema Likertovoj skali ocjenjivanja od 1-5 u kojem je 1 označavala najmanju vrijednost a 5 označavala najveću vrijednost) a što jasno ukazuje na važnost i značaj koju tradicijska glazba ima u stvaranju turističkog proizvoda. Tradicijska glazba zasigurno jest čimbenik diferencijacije turističkog proizvoda određenog lokaliteta. Uključenost istarske tradicijske glazbe u ukupnoj ponudi destinacije ocijenjena je sa prosječnom ocjenom od 2,4 a što ukazuje na nedostatan broj kulturnih događanja, manifestacija i promotivnih aktivnosti koji se baziraju na istarskoj tradicijskoj glazbi. Promocija istarske tradicijske glazbe ima istu ocjenu kao uključenost u ponudu.

U traženju najboljih primjera uključivanja istarske tradicijske glazbe u ponudi destinacije ispitanici nisu izdvojili poseban primjer već su zaključili da je istarska tradicijska glazba prisutna na deklarativan način tek popratno kao simboličan vid prezentacije, no čak i takav oblik uspješno je prihvaćen kod posjetitelja. Naravno, radi se o pretežito domaćim gostima. Ispitanici su dojma da se uključivanje istarske tradicijske glazbe uvodi zbog potencijalno većeg odaziva na određene manifestacije, ili u želji da nešto „autohtono ipak bude prisutno“. Ispitanici zaključuju da hotelska poduzeća istarsku tradicijsku glazbu ne uključuju u redovnu ponudu te ne razvijaju dovoljno novih programa.

Programi kulturno umjetničkih društava uključuju pjevanje narodnih pjesama u vidu *dvoglasja tijesnih* intervala Istre (na tanko i debelo, u terci s finalisom u oktavi, narodno pjevanje istrovlaškog stanovništva Šušnjevice s okolnim mjestima), sviranje na istarskim narodnim instrumentima (sopile, mih, mišnjice, volarice-dvojkinje, sopelica, šurle, duple sopelice, glazbena praksa violine i bajsja, svirka diatonske harmonike trištine, bajsja i klarineta), ples narodnih plesova koje prate glazbene prakse novijeg i starijeg muziciranja (temperirana i netemperirana glazbena pratnja) u narodnim nošnjama istarskog kraja, poeziju i sl. Obzirom na sveobuhvatnost stvaranja kulturnog izričaja istarske tradicijske glazbe i potražnje prema istoj, prema navodima ispitanika tek 30% izvođenih nastupa odnosi se isključivo na istarsku tradicijsku glazbu dok se ostatak odnosi na kulturne izričaje ostalih područja Hrvatske a koji se odnosi na talijansku kulturnu umjetnost (npr. harmonika trištinka) zbog povijesno-kulturoloških utjecaja Italije na ovo područje.

Formiranje turističke ponude prema intervjuiranju ispitanika, nedovoljno uključuje kulturno umjetnička društva. Ispitanici su iskazali negativan stav prema vodećim strukturama koji prema njihovom iskazu posebice u visokoj sezoni ne ostavljaju dovoljno prostora za inovativnošću i obogaćivanjem turističkog proizvoda sa elementima istarske tradicijske glazbe. Istarska tradicijska glazba kao jedan od turističkog elementa ponude ipak jeste zastupljen u ukupnoj ponudi destinacije te 75% ispitanika potvrđuje da turističke zajednice uključuju istarsku tradicijsku

glazbu u svoju turističku priču, dok 25% ispitanika tvrdi da turističke zajednice kao važni nosioci turističkog proizvoda uopće ne uključuju istarsku tradicijsku glazbu u svoju ponudu i promociju. Više od 80% ispitanika složilo se u odgovoru u kojem su iznijeli stav da njihova turistička zajednica ne uključuje dovoljno istarsku tradicijsku glazbu. Obrazloženju toj tezi navodi se između ostalog i činjenica da se najčešće radi o usputnoj prezentaciji istarske tradicijske glazbe, te da se ne ulažu dodatna financijska sredstva. Neki od ispitanika naveli su da nisu zadovoljni organizacijom izvedbi te da se nastupi često izvode na neadekvatnim lokacijama.

Dionici koji sudjeluju u definiranju turističkih programa nisu u dovoljnoj mjeri prepoznali istarsku tradicijsku glazbu kao jedan od ključnih aduta za promociju i dovođenje gostiju, jer prema analizi 59% ispitanika tvrdi da se samostalno angažiraju u realizaciji svojih programa, a svega 18% njih tvrdi da lokalna turistička zajednica direktno angažira i uključuje kulturno umjetnička društva u svoju ponudu događanja. Nastavno na prethodno, 62% ispitanika tvrdi da nije uključeno u promociju destinacije. Ostatak tvrdi da su uključeni u promociju destinacije kao nosioci kulturne baštine. Razinu nedovoljne uključenosti istarske tradicijske glazbe u turističkoj ponudi i promociji potvrđuju i rezultati istraživanja i anketiranja direktora turističkih zajednica Istarske županije (uzorak 23 direktora) provedeno u svibnju 2019. (Stipanović, Grgurić, Jurina, 2019). Prosječna ocjena uključenosti tradicijske glazbe iznosi 2,78 (raspon ocjene 1-5) i osjetno je niža od prosječne ocjena uključenosti tradicijske glazbe 3,30. Jaz se može povezati i s tezom da se istarska tradicijska glazba nedovoljno koristi na službenim stranicama turističkih zajednica istarske županije prema provedenom istraživanju autora. Istarska tradicijska glazba u sustavu određivanja značaja u formiranju turističke politike zasigurno nije pronašla pravo mjesto na turističkoj sceni. Zaključak proveden u analizi sadržaja mrežnih stranica svih istarskih turističkih zajednica ukazuje da od ukupno 33 turističke zajednice svega njih 5 istarskoj tradicijskoj glazbi pridaju poseban značaj te su je na mrežnim stranicama uvrstili kao zasebnu podstranicu. Važno je napomenuti da se ovdje radi o turističkim zajednicama manjih općina dok se samo jedna od njih 5 odnosi na veći grad obalnog pojasa. Dvije turističke zajednice u tekstovima navode kulturni značaj istarske tradicijske glazbe ali je ne promoviraju kao zaseban turistički proizvod. 11 turističkih zajednica istarsku tradicijsku glazbu uključuje u ponudu manifestacija i događanja a dok 15 turističkih zajednica uopće ne spominje istarsku tradicijsku glazbu. Poražavajuća činjenica da skoro 50% turističkih zajednica u svojoj ponudi ne uključuje istarsku tradicijsku glazbu dovodi do pitanja što je to autohtoni turistički proizvod koji se u dijelu kulturne turističke ponude diversificira i postaje motivom za odabirom destinacije. U provedenom istraživanju napravljen je pregled mrežnih stranica kulturno umjetničkih društava obuhvaćenih u istraživanju slijedom kojeg je proizašla činjenica da 94% KUD-ova prezentira svoje programe i promovira istarsku tradicijsku glazbu putem društvenih mreža, a 53% kulturno umjetničkih društava ne posjeduje vlastitu web stranicu.

Poveznica u kojoj istarska tradicijska glazba igra važnu ulogu u formiranju i plasmanu turističkog proizvoda nadasve prelazi inicijative za inovativnošću prilikom formiranja programa i upravljanja plasmanom turističkog proizvoda (Janković, Vejzagić, Vlašić, 2011).

Poradi navedenog iziskuje se osmišljeno provođenje politike kulturnog turizma na nivou destinacije a što bi kao početnu fazu trebale prepoznati turističke zajednice te potom navedeno disperzirati na ostale dionike.

## **5. Prijedlozi unapređenja valorizacije istarske tradicijske glazbe u ponudi i promociji turizma Istre**

Razvoj turističke ponude Istre u pravcu jačanja ponude istarske tradicijske glazbe zahtijeva stalne promjene i promišljanja o novim načinima upravljanja turističkim proizvodom ili uslu-

gom a u čijem dijelu tradicijska glazba podliježe suvremenim načelima očuvanja tradicijske vrijednosti. Identifikacijsko obilježje kojim autohtona istarska glazba jača lokalni identitet može se promatrati kroz prizmu društvene, socijalne, jezične i geografske povezanosti jednog područja s istim dodirnim točkama. Važnost očuvanja tradicijske vrijednosti usko je povezana sa autentičnošću koja je neophodna za formiranje turističke priče. Jelinčić (2006) smatra da tradiciju treba upotrijebiti u skladu sa suvremenim stavovima i vrijednostima, dakle interpretirati u skladu s novim vremenom. Valorizacija tradicijske glazbe u kulturnom smislu postaje održiva alternativa globaliziranom tržištu u funkciji generiranja konkurentskih prednosti temeljenim na inovacijama te predstavlja model za lokalni razvoj u turbulentnom globalnom kontekstu.

U mogućnostima unapređenja uključenosti istarske tradicijske glazbe u razvoju destinacije, a kao zaključna razmatranja prema provedenom istraživanju donose se slijedeći zaključci:

- Otvaranje muzeja glazbenog stvaralaštva Istre,
- Organizacija specijaliziranih manifestacija folklor i etno glazbe uz etnogastromiju,
- Poboljšavanje suradnje KUD-ova sa svim dionicima s kojima bi se napravio plan i raspored nastupa kulturno umjetničkih društava,
- Povezivanje ponude tradicijske glazbe s ponudom kulturnih i kreativnih sadržaja,
- Isticanje svih prednosti i atributa specifičnosti istarske tradicijske glazbe kao kulturnog proizvoda u odnosima s javnošću,
- Jačanje prepoznatljivosti istarske tradicijske glazbe kao turističkog proizvoda umrežavanjem, odlascima na smotre i razne nastupe,
- Oglašavanje kulturnih programa svakog pojedinog kulturno umjetničkog društva,
- Publiciranje kulturnih programa na mrežnim stranicama (TZ i KUD), društvenim mrežama, *youtube* kanalima, *blogovima*, *vlogovima*, *influencer* marketing kanalima, a kojima se pobuđuje interes za određeni proizvod.

U modernom dobu informatizacije i digitalizacije, više od 90% ispitanika slaže se sa prijedlogom da se istarska tradicijska glazba treba više uključiti u okvirima novih tehnologija i digitalizacije kao što je prezentacija i promocija putem web stranice turističkih zajednica, društvenih mreža, *youtube* kanala i sl. Korištenje novih medija, novih kanala komunikacije doprinosi jačanju prepoznatljivosti istarske tradicijske glazbe u široj javnosti te u pobuđivanju interesa za odabirom autentičnog turističkog proizvoda.

U budućem razvoju ključno je sinergijski povezati sve dionike u kreiranju inovativnog proizvoda i prepoznatljive promocije temeljene na valorizaciji tradicijske glazbe.

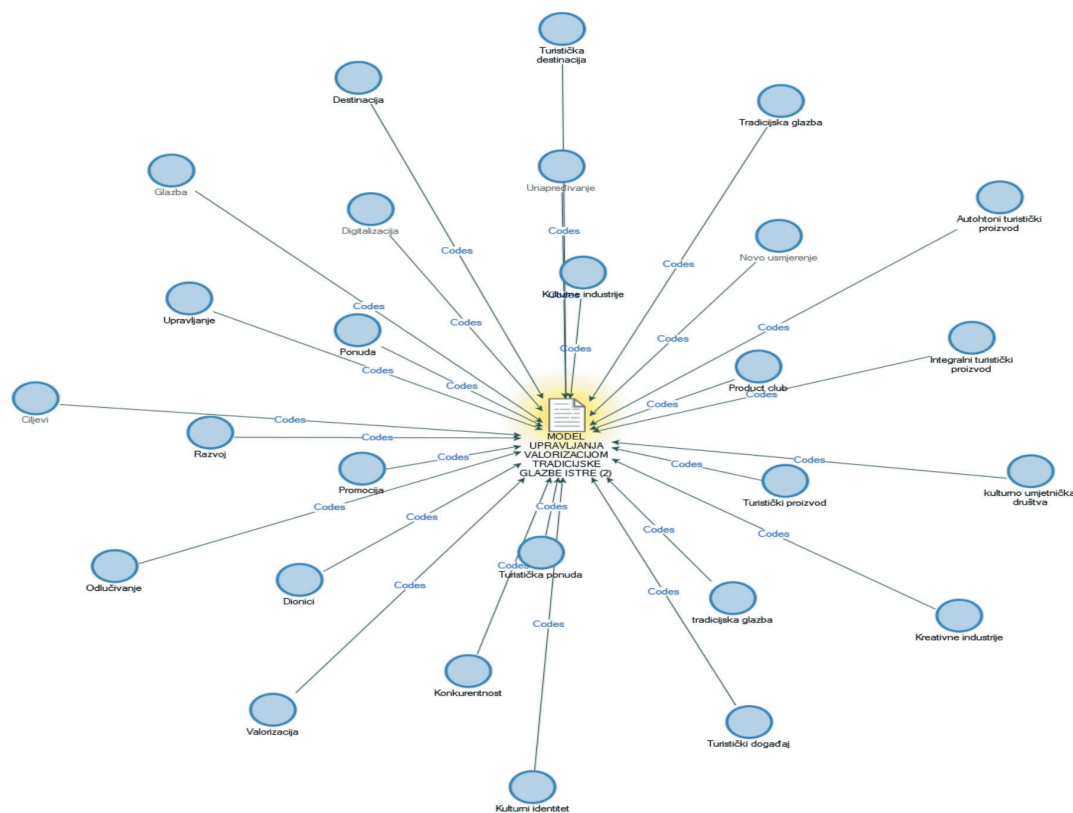
## 6. Model upravljanja valorizacijom tradicijske glazbe Istre

Analiza sadašnjeg stanja potvrđuje da ne postoji sustavni model valorizacije tradicijske glazbe u razvoju ponude i promocije te se uspješni primjeri baziraju na entuzijazmu i izdvojenim poduzetničkim inicijativama bez kontinuirane i koordinirane aktivnosti. U procesu unapređivanja valorizacije tradicijske glazbe nužno je razviti model audio menadžmenta temeljen na kontinuiranom razvoju audio ponude i promocije kao pozitivnim elementima i eliminacije buke kao negativne kategorije. Model se mora razviti na svim razinama (destinacije, dionici) koje moraju biti povezane i integrirane (vertikalno, horizontalno) u cilju valorizacije zvuka (posebno tradicijske glazbe) u prepoznatljivu nijansu ponude presudne u privlačenju turista (Stipanović, Grgurić, Jurina, 2019).

Preduvjet unapređivanju upravljanja valorizacijom tradicijske glazbe je stvaranje znanja i edukacija o mogućnostima tradicijske glazbe. Domicilno stanovništvo, posebno mladi, trebaju dodatnu edukaciju i znanja o tradicijskoj glazbi (pripadnost zajednici, lokalpatriotizam) te se aktivno uključiti u KUD-ove i udruge kao aktivni promotori lokalne kulture i autohtonih vri-

jednosti. U funkciji razvoja nužno je kreiranje *tourism product cluba* kao oblika kolaboracije i suradnje svih dionika u izgradnji prepoznatljivog turističkog proizvoda temeljenog na tradicijskoj glazbi s pozitivnim efektima na destinaciju (veća konkurentnost i prepoznatljivost), dionike (multipliciranje rezultata, svladavanja vlastitih ograničenja) i turiste (jedinostveni doživljaj, nova vrijednost). Različitost dionika *tourism product club* mora predstaviti priliku u generiranju snaga jer se u konsenzusu odlučivanja, dogovaranju, konzultiranju i traženju rješenja pronalaze nove mogućnosti razvoja. Generiranje budućnosti se mora temeljiti na metodama kreativnosti u inoviranju svih segmenata poslovanja. Lanac vrijednosti *tourism product cluba* je snažan koliko je snažna najslabija karika. Svi dionici moraju sudjelovati u poboljšavanju ponude i promocije jer će tako biti motiviraniji u njenom provođenju. Nije cilj ostvariti vodeću funkciju u upravljanju i nadmoć u klubu, nego povezati sve dionike u ostvarenju zajedničkog cilja (Stipanović, Rudan, 2016; Stipanović, Rudan, 2018). Ostvarenje zajedničkih ciljeva je jamstvo ostvarenja pojedinačnih ciljeva.

Slika 1: Model upravljanja i prijedlozi unapređenja valorizacije istarske tradicijske glazbe



Izvor: Izrada autora

Slika 1 prikazuje Model upravljanja valorizacijom istarske tradicijske glazbe prema utjecaju ključnih faktora. Najveću ulogu u valorizaciji tradicijske glazbe u budućnosti imaju kulturno umjetnička društva koji su prvi činitelj konceptualne uloge, a potom ostali dionici od kojih se posebno izdvajaju turističke zajednice.

Konceptualna uloga kulturno umjetničkih društava u budućnosti razvija se u dva smjera. U prvom smjeru razvijaju se već postojeći programi kojima se pridodaju novi načine prezentacije u sferi digitalizacije, suvremenih načina izvedbe i prezentacije istarske tradicijske glazbe, dok se

u drugom smjeru razvija kao suvremeno sredstvo komunikacije kojim se generiraju novi kulturno-turistički proizvodi. Upravljanje valorizacijom tradicijske glazbe se treba temeljiti na kulturi učenja i znanja i kontinuiranom modelu unapređivanja kvalitete (Demingov ciklus kvaliteta) u cilju kreiranja izvrsnosti. Upravljanjem i organizacijom glazbenih događaja treba upravljati glazbena struka (osobe s formalnim glazbenim obrazovanjem) u sinergijskom djelovanju sa destinacijskim menadžmentom. Nužno je definirati granicu valorizacije tradicijske glazbe da se ne bi izgubio njen autohtoni izričaj u procesu prilagođavanja suvremenim globalnim vrijednostima (kulturna održivost uvijek mora biti ispred tržišne profitabilnosti). Tradicijska glazba mora biti povezana s ostalim elementima destinacijske ponude (posebno kulturnim i kreativnim sadržajima), ali sadržaj integralnog proizvoda ne smije biti u koliziji s lokalnim vrijednostima tradicijske glazbe.

## 7. Zaključak

Lokalna kultura, tradicija, autohtoni elementi postaju sve važniji atraktivni faktori suvremenog turizma nasuprot globalnoj, unificiranoj, uniformnoj, industrijskoj turističkoj ponudi. Istra kao vodeća hrvatska turistička destinacija nedovoljno upravlja glazbom i zvukom u turizmu te nedovoljno valorizira mogućnosti istarske tradicijske glazbe kao jedinstvenog resursa u kreiranju prepoznatljive ponude i identiteta. KUD-ovi predstavljaju ključne promotore tradicijske glazbe koji nemaju dovoljno mogućnosti bez aktivne potpore ostalih dionika kreirati prepoznatljiva događanja koja mogu izrasti u motiv dolazaka turista. Preduvjet razvoja je audio menadžment kao model sustavnog kontinuiranog unapređivanja upravljanja glazbom i zvukom u funkciji turističkog razvoja. Upravljanje valoriziranjem tradicijske glazbe se treba temeljiti na sinergiji i povezivanju svih dionika u kreiranju integralnog proizvoda temeljenog na bogatstvu tradicijske glazbe i povezivanju s ostalim oblicima kulturne i kreativne ponude te u digitalizaciji tradicijske glazbe u kreiranje prepoznatljivog brenda i zvučnog identiteta.

Ograničenje istraživanja je mali uzorak istraživanja usmjeren KUD-ovima kao najvažnijim dionicima te se u budućim istraživanjima treba usmjeriti ostalim dionicima, turistima i domicilnom stanovništvu.

### Napomena

Istraživanje je financijski podržano projektom Sveučilišta u Rijeci „Audio menadžment u funkciji razvoja turističke destinacije“ (uniri-drustv-18-39).

## LITERATURA

1. Bohlman, P. V. (1988). Traditional music and cultural identity: Persistent paradigm in the history of ethnomusicology. *Yearbook for Traditional Music* 20, 26-42.
2. Cukrov, A. (2015). Istočnojadranska obala-čuvarica glazbene i plesne tradicije Hrvata. *Vjesnik Istarskog arhiva*, 22, 151-170.
3. Gortan-Carlin, I. P., Krajnović, A. (2016). Music as a tourist product – The management and marketing model. U: Laporšek, S., Gomezelj Omerzel, D., (ur.), *MIC 2016: Managing Global Changes-International Conference*, Koper: University of Primorska, Koper, 207-220. Dostupno na: <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-81-2/114.pdf> (pristupljeno 15.5.2019.)



4. Gortan-Carlin, I.P., Orlić, I. (2014). Ponuda i potražnja autentičnosti u glazbeno-turističkom doživljaju Istre: Ceste glazbeno-tradicijskih manifestacija. *Problemi sjevernog Jadrana: Problemi sjevernog Jadrana*, 13, 117-140.
5. *Istarska turistička zajednica*. (2019). Dostupno na: <https://www.istra-istria.hr/index.php?id=14> (pristupljeno 5.5.2019.)
6. Janković, S., Vejzagić, v., Vlašić, D. (2011). Tourist Destination Integral Product Eco-Efficiency. *The International business & economics research journal*, 10 (1), 63.
7. Jelinčić, D. A. (2006). Turizam vs. identitet, globalizacija i tradicija. *Etnološka istraživanja* 11(1), 161-183.
8. *Ministarstvo kulture*. (2007). Dostupno na: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=5220> (pristupljeno 20.5.2019.)
9. Orlić, I. (2005). Istarski identitet kroz glazbeno stvaralaštvo: etnološki pristup. *Etnološka tribina: godišnjak Hrvatskog etnološkog društva*, 34 (27-28), 91-110.
10. Rudan, E., Montan, A. (2016). Prilog očuvanju i valorizaciji lovranskog guca u turističkoj ponudi Lovrana. *Zbornik Lovranščine* 4(1), 37-58.
11. Stipanović, C., Grgurić, D., Jurina, N. (2019). Audio management in the development and branding of Krk island. *International journal of tourism policy*, 8(4), 319-336.
12. Stipanović, C., Rudan E. (2016). Tourism product club in generating the value chain. *Polish journal of management studies*, 14(2), 214-224.
13. Stipanović, C., Rudan, E. (2018). Small entrepreneurship knowledge management in the destination value chain. U: Mrnjavac, E. (ed.), *Supply chain management in hospitality industry*, Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management, 95-107.
14. Tonković, Ž., Krolo, K., Marčelić, S. (2014). Kulturna potrošnja i glazbene preferencije mladih: razvoj tipologije na primjeru Zadra. *Revija za sociologiju*, 44(3), 287-315.
15. Urošević, N. (2012). Cultural identity and cultural tourism: Between the local and the global (a case study of Pula, Croatia). *Singidunum journal of applied sciences*, 9(1), 67-76.
16. Vrtiprah, V. (2006). Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21. stoljeću. *Ekonomski misao i praksa* 2, 279-296.

### Summary

#### **THE VALORIZATION OF TRADITIONAL MUSIC IN TOURISM DEVELOPMENT OF ISTRIA**

*The aim of the research is the valorization of traditional music in function of tourist offer development and branding on the example of Istria. A local based traditional music product contributes to the strengthening of cultural identity, emphasizing the specialty and differentiation in determinants of a globalized market. Based on the critical analysis of recent literature and best practice examples the paper emphasis the possibilities of local traditional music profiling in destination attractiveness together with sustainable development. The paper defines an analysis of the current state of using the traditional music in Istria's tourism and defines the ways of its valorisation in generating competitive innovations (traditional music as part of the tourist offer and promotion tool) in Istria repositioning. The paper analyzes the role of Cultural Artistic Societies in the tourism affirmation of local traditional music based on active domicile population involment. The research is based on the primary research results including interviews with leading destination management decision makers and managers of the Cultural Artistic Societies, and*

*authors proposals of enhancing the management leading system of traditional music valorisation based on inclusion the Cultural Artistic Societies and synergy of all the target parties in creation of a recognizable integral touristic product and an unique experience (affirmation of local values in determinants of globalization). The paper explores the possibilities of communicating traditional music in digitalization and new technologies sphere where local traditional music from one's own locality can become a brand key and destination recognition tool.*

**Keywords:** *traditional music, Istrian tourism, audio management, Cultural Artistic Societies, digitalization*

# Budućnost ekonomije doživljaja nacionalnih parkova

Ivka Talić<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Javna ustanova „Nacionalni park Krka“ Trg Ivana Pavla II br. 5, 22000 Šibenik, Hrvatska (talici1@hotmail.com)

UDK 338.48:712.23

Ekonomija doživljaja je pojam i kategorija koja sve više zaokuplja znanstvenu, stručnu i, može se slobodno reći, širu društvenu javnost. Ona ulazi u sve sfere gospodarstva i danas je neizostavna u svakodnevnom poslovanju gospodarskih subjekata, a tako i nacionalnih parkova. Posebne prezentacije, ponuda proizvoda, usluga, atrakcija, događanja i njihovih kombinacija u nacionalnim parkovima produktivnog je karaktera i značenja, te kao takva sinergijski generira dodatni i integrirani rast prihoda i dobiti (profitabilnosti) u javnim ustanovama. U Hrvatskoj ima samo osam nacionalnih parkova s najvišim stupnjem zaštite i prepoznatljivosti. Malo nacionalnih parkova u Hrvatskoj svakako se drži na osebnosti, prepoznatljivosti i identitetu predstavljajući pravi prirodni raritet. Posjetitelji nacionalnih parkova već danas susreću se i druže s lokalnim ljudima, sudjeluju u aktivnostima u toj zajednici i u kulturnim razmjenama. Oni ne stvaraju svoje doživljaje isključivo sa sadržajima nacionalnih parkova u užem smislu, već mnogo šire shvaćajući i percipirajući te sadržaje integrativno s okruženjem domicilnog stanovništva koje živi unutar parka, na rubovima ili u bližem okruženju nacionalnih parkova. Turisti/posjetitelji u budućnosti će najbolje doživljavati ljubazne i empatične zaposlenike u nacionalnim parkovima, koji izvorno s ljubavlju predstavljaju turističku ponudu nacionalnih parkova. Posjetitelji će u budućnosti sve više željeti razvijati osobna, individualizirana iskustva s empatičnim osobama u zajednicama koje posjećuju. Turisti/posjetitelji nacionalnih parkova u budućnosti će željeti sve više generirati one doživljaje koji pozitivno mijenjaju njihove živote. Doživljaji posjetitelja nacionalnih parkova nisu samo usko marketinški pojmovi, niti kategorija u suvremenom upravljanju zadovoljstvom posjetitelja. Oni su znatno širi pojam te predstavljaju osnovu ekonomije poslovanja. Postali su središnje mjesto, „stožer“ oko kojeg se oblikuju sve poslovne aktivnosti nacionalnih parkova, poslovne i upravljačke, operativne i strateške menadžerske aktivnosti. Stoga se s punim pravom govori o ekonomiji doživljaja nacionalnih parkova. Time se želi ukazati da će u skoroj budućnosti cjelokupno poslovanje, tržišni nastup, udio na turističkom tržištu i rast konkurentnosti nacionalnih parkova ovisiti o njihovoj efikasnosti i učinkovitosti upravljanja doživljajima njihovih posjetitelja.

Ključne riječi: *ekonomija doživljaja, nacionalni parkovi, turisti/posjetitelji*

## 1. Uvod

U ovom radu se pokušava ukazati na važnost i valorizaciju ekonomije doživljaja i trendovima na globalnom tržištu potražnje, odnosno veće važnosti doživljaja za posjetitelje nacionalnih parkova.

Ekonomija doživljaja nacionalnih parkova je svojevrsna artikulacija, oblikovanje tih potreba, želja, očekivanja ljudi za nečim što će platiti i nakon toga reći da je bilo dobro, izvrsno, fantastično, doživljaj koji će se zauvijek pamtiti, a ne brzo zaboraviti. Poduzetnici u turizmu, također i u nacionalnim parkovima, koji su shvatili snagu emocija i duha u ljudskom ponašanju razvijaju osjetilno-emocionalnu - doživljajnu ekonomiju radi svog ugleda kao ponuđača, proizvoda i usluga, atrakcija i događanja u nacionalnim parkovima. A prije svega radi sjajnih doživljaja i ugleda svojih posjetitelja, većeg zadovoljstva, većih prihoda i zarade (profitabilnosti). „Prodajte snove, a ne proizvode“ (Jobs, 2013, 24), govorio je S. Jobs.

Dojučerašnji posjetitelji nacionalnih parkova više ne postoje. Danas se posjetitelji više ne zadovoljavaju jednostavnim obrascima klasične turističke ponude. Oni više nisu i ne žele biti pasivni promatrači, već aktivni sudionici kako u kreiranju sadržaja koje im nude nacionalni parkovi, tako i tijekom svih faza prije, tijekom i nakon posjeta. Suvremenim posjetiteljima u kreiranju njihovog zadovoljstva posjetom nacionalnim parkovima skoro isključivo postaje prirodna i kulturna atraktivnost, izuzetnost, mentalna fokusiranost doživljajima koji nastaju tijekom posjeta.

Nacionalni parkovi čine posebnu skupinu javnih dobara čitavog svijeta, a posebno značenje imaju u razvoju hrvatskog turizma. „Nacionalni parkovi su javne ustanove koje se sufinanciraju od države, ali u budućnosti će sve više morati biti tržišno usmjereni i tražiti dodatne, vlastite izvore prihoda izvan proračunskih sredstava. Pri tome se, naravno, trebaju voditi principima ekonomije (ekonomije kao sustava ciljeva, *inputa* i *outputa* te procesa od *inputa* do *outputa*), ali ne smije se zanemariti i princip razvojne održivosti i očuvanja prirodnih i kulturnih resursa kojima raspolažu i koji ih čine nacionalnim parkovima“ (Talić, 2018, 11).

Kontinuirani rast broja posjetitelja u nacionalnim parkovima, novi trendovi na turističkom tržištu, ubrzani rast i razvoj turizma, te s time povezane posljedice rezultiraju ponovnim propitivanjem uloge i pozicije prirodnog kapitala u cjelokupnom gospodarskom razvoju. Posljedično dolazi do sve intenziviranje ekonomske valorizacije i prirodnih resursa. „Fokus brojnih istraživanja postaju održivi razvoj, identifikacija i analiza ekoloških efekata različitih mjera javnog sektora te propitivanje ekoloških efekata gospodarskog te napose turističkog razvoja“ (Stabler i sur., 2010, 2).

Prirodne i ljudskom rukom stvorene atrakcije i događanja u nacionalnim parkovima predstavljaju osnovu „stožer“ za doživljaj i privlačenje turista/posjetitelja te zadržavanje lokalnog stanovništva. Sve to se od svakog zaposlenika nacionalnog parka, svakog stanovnika unutar parka i na rubnom području parka očekuje, a i misija je da svojim idejama, kreativnim i praktičnim sposobnostima pridonese napretku nacionalnog parka.

Performanse se mogu analizirati u kontekstu zadovoljstva posjetitelja, učinkovitosti pružanja doživljaja, kao i stopama rasta djelatnosti, tržišnog udjela i profitabilnosti. U kontekstu turističke ponude doživljaja, kratkoročna profitabilnost može se javiti kao cilj na koji se određeni nacionalni park fokusira zanemarujući pri tome, primjerice, negativni utjecaj na dugoročnu održivost, konkurentnost i imidž. Upravo zbog toga, kvalitetne performanse u nacionalnim parkovima ostvaruju se isključivo temeljem kvalitetnih politika i promišljenih dugoročnih strategija razvoja.

## 2. Razvoj ekonomije nacionalnih parkova od proizvoda do doživljaja

Uvijek je pred svakim razvojem, i ekonomskim, bilo pitanje cilja, svrhe, smisla. Homo sapiens je opstao zato što se znao prilagoditi u svijetu koji se mijenjao. Danas kada je čovjekova ekološka izložena brojnim opasnostima, javljaju se nova brojna pitanja vezana za očuvanje prirode, posebno nacionalnih parkova, kao „vrela prirode“.

Budućnost nacionalnih parkova nužno je vezati za održivost temeljnih turističkih resursa, odnosno ekološku očuvanost okoliša. A, da bi se očuvali ti turistički resursi, nužno je poštivati i provoditi načela „održivog razvoja“ lokalno i globalno. Raskorak između načela (znanoga i svjesnoga - racionalnoga) i prakse (intuitivnoga, spontanoga, emocionalnoga) je globalno i lokalno očigledan.

„Razumjeti smisao života znači razumjeti svoju jedinstvenu ulogu, a živjeti dobar život znači odigrati je“ (Harari, 2018, 281).

Promjenama demografskih slika društva, boljeg obrazovanja i višeg životnog standarda, uočava se promjena u strukturi potražnje za proizvodima, uslugama i doživljajima. Rast in-

dustrijske ekonomije i uslužne ekonomije došao je s rastom ponude - roba i usluga koje nisu postojale prije nego što su ih maštoviti dizajneri i trgovci izumili i razvili. To je također način na koji će ekonomija doživljaja rasti kroz kreativnost i inovativnost.

Pine i Gilmore zaključuju da se ekonomija transformirala iz velike tvornice u majestičan teatar (Pine i Gilmore, 1999, 163). Ključne stvari koje ekonomija doživljaja čovjeku nudi su: sjećanja i uspomene (kao vrijednost doživljaja koje zauvijek ostaje u sjećanju pojedinca koji je bio sudionikom nekog događanja), individualnost doživljaja i dopiranje do osjetila (kreiranje individualne emocije). Time, ekonomija dobiva sasvim novi smisao, a doživljaj se počinje promatrati kao najbolji izvor profita.

Dakle, dolazi do prijelaza iz ekonomije usluga u ekonomiju doživljaja i sve češće kupovine stvari i usluga zamjenjuje kupovina doživljaja.

Ekonomija doživljaja predstavlja četvrtu razinu u razvoju ekonomije.

Razvojne razine ekonomije sagledane su kao (Pine i Gilmore, 1999) – (Talic, 2018, 82):

- Agrarna ekonomija – naglasak na robu,
- Industrijska ekonomija – naglasak na proizvod,
- Ekonomija usluga – naglasak na uslugu,
- Ekonomija doživljaja – naglasak na doživljaj.

Slika 1. Evolucija ekonomskog sustava od proizvoda do doživljaja



Izvor: Izrada autora

U agrarnoj ekonomiji nositelj ekonomskog razvoja bile su sirovine i dobra ekstrahirana iz prirodnih resursa, dok u industrijskoj ekonomiji, standard života mjerio se količinom proizvedenih dobara te mogućnosti kupnje tih dobara od strane stanovništva.

Uslužna ekonomija – društvo se bavi kvalitetom života koja se mjeri količinom usluga (turiističkih, rekreacijskih, edukacijskih, socijalnih...).

Razvoj uslužne ekonomije u postindustrijskom društvu podrazumijeva promjene u uslužnim procesima, naglasak je na ekonomiji doživljaja. Izrazita je potreba za „stvaranjem“ posebnih ljudi – pružatelja usluga, doživljaja, kojima je vrijednost korisnika važnija od vrijednosti same tvrtke.

Uslužni susret „face to face“ prvenstveno je socijalni događaj. U njemu aktivno sudjeluju davatelji i primatelji usluga, domaćini i gosti. Način na koji se pruža usluga, odnos prodavatelja i kupca, domaćina i gosta te personalizirani pristup jedno je od najboljih sredstava diferencijacije ponude nacionalnih parkova.

U današnjem turizmu nacionalnih parkova, kao možda ni u jednoj drugoj djelatnosti, potrebna je neprestana interakcija, važna je priča i sjajan marketing, jer treba prodavati doživljaje.

## 2.1. Razvojne karakteristike ekonomije do ekonomije doživljaja

Turisti posjećuju odabrane destinacije, i nacionalne parkove, zato što odgovaraju njihovim osobnim potrebama, željama, motivima i očekivanjima. Stoga se mora imati u vidu da su očekivani doživljaji ključni čimbenici privlačnosti destinacija, i nacionalnih parkova.

Ljudima, kao društvenim bićima, treba kontakt, pažnja jer nisu predmeti ni strojevi ni „resursi“. „Ne radi se o pružanju usluge, već o doživljaju. Disney je to shvatio. Starbucks shvaća, ...“ (Bate, 2012, 25).

Doživljaj se događa kada organizacija namjerno koristi usluge kao pozornicu, a dobra kao rekvizite, da angažira pojedinačne kupce na način koji stvara nezaboravan događaj. Roba je zamjenjiva, roba je opipljiva, usluge neopipljive, a doživljaji se pamte.

U tablici 1. su prikazane ekonomske razlike.

Tablica 1. Ekonomske razlike

Ekonomska ponuda	Sirovine	Roba	Usluga	Doživljaj
Ekonomija	Agrarna	Industrijska	Uslužna	Ekonomija doživljaja
Ekonomska funkcija	Ekstrakcija sirovina	Proizvodnja roba	Isporuka usluga	Izvođenje doživljaja
Ključni atributi	Prirodni	Standardizirano	Prilagođeno	Osobno (personalizirano)
Način opskrbe	Skladišten u neprerađenom stanju	Isporučeno nakon proizvodnje	Isporučeno na zahtjev	Obavljeno tijekom trajanja
Prodavač	Trgovac	Proizvođač	Davatelj	Osoba s velikim iskustvom
Kupac	Tržište	Korisnik	Klijent	Gost/posjetitelj

Izvor: Izrada autora

Da bi se shvatilo razliku između usluga i doživljaja, treba se prisjetiti epizode stare televizijske emisije *Taxi* u kojoj je Iggy, obično okrutan (ali zabavan) taksist, odlučio postati najbolji taksista na svijetu. Služio je sendviče i pića, vodio obilasku grada, pa čak i pjevao pjesme. Uključivši putnike na način koji je običnu vožnju pretvarao u nezaboravan doživljaj. Iggy je stvorio nešto posve drugo - posebnu ekonomsku ponudu. Doživljaj u njegovoj kabini bio je vrijedniji za njegove klijente nego usluga prijevoza taksijem. Usluga koju je Iggy pružio „prijetov taksijem“ bila je jednostavno pozornica za doživljaje koje je doista prodavao.

Dok su prethodne ekonomske ponude - roba, dobra i usluge - izvan kupca, doživljaji su inherentno osobni, postoje samo u umu pojedinca koji je angažiran na emocionalnoj, fizičkoj, intelektualnoj ili čak duhovnoj razini. Prema tome, ne mogu dvije osobe imati isti doživljaj, jer svaki doživljaj potječe od interakcije između organiziranog događaja i individualnog stanja uma.

Doživljaji nisu isključivo zabavni i pozitivni. Nacionalni parkovi trebaju, prije nego se naplati ulaz, osmisлити doživljaj koji će posjetitelji ocijeniti da je vrijedno cijene koju plaćaju. Nacionalni parkovi trebaju razumjeti da „robna miso“ znači „misliti da posao obavlja samo neku funkciju“, u ovom slučaju posjet prirodnim atrakcijama, nije dovoljna. Treba izaći i izvan okvira osnovne funkcije i natjecati se na temelju pružanja doživljaja. Nacionalni parkovi trebaju koristiti svoju osnovnu funkciju (posjete prirodnim atrakcijama) kao pozornicu za prepoznatljiv doživljaj u nacionalnom parku. Kreativnost i inovativnost uvijek će prethoditi rastu prihoda.

Slaba kreativnost ne daje ništa što može stvoriti dojmove s kojima se susreću posjetitelji

nacionalnih parkova, a doživljaj ne donosi dugoročno ili trajno pamćenje.

Čak i najmanji znak može pomoći u stvaranju jedinstvenog doživljaja. Na primjer, kad zaposlenik na samom ulazu u nacionalni park posjetitelju kaže: „Vaša avantura počinje“ postavlja se pozornica za nešto posebno. To su znakovi koji stvaraju dojmove koji stvaraju doživljaj u umu posjetitelja.

## **2.2. Kreiranje „boljih“ doživljaja u nacionalnim parkovima**

Za sve nacionalne parkove danas najsloženijim postaje pitanje: kako stalno nuditi i prodavati sve bolje i bolje, sve sjajnije doživljaje za svoje goste/posjetitelje? Prije prodaje pitanje je: kako kreirati „sjajnije“ nove i inovirati postojeće doživljaje? A, još prije je važno: kako spoznati stvarne fizičke, emocionalne, intelektualne i duhovne potrebe, želje, motive i očekivanja posjetitelja, gostiju, da bi se uopće moglo ispravno smišljati, kreirati, inovirati doživljaje? Na kraju je odlučujuće kako iskomunicirati izvrsnu ponudu, sjajne, bolje doživljaje i „ispričati“ sjajne i zanimljive priče koje će osvojiti emocije gosta/posjetitelja.

Kreiranje novih proizvoda, usluga, atrakcija, događanja, novih odnosa, osmišljavanje novih izazovnih „priča“, kontinuirana je marketinška aktivnost, kojom će se nacionalni parkovi stvarno i virtualno održavati i razvijati, ili neće.

U budućnosti uspješno proizvoditi jednostavno neće više biti dovoljno, jer već danas je za nacionalne parkove „važnije ponuditi osobit 'proizvod' sa sjajnom pričom nego činiti što i svi drugi, samo malo bolje“ (Godin, 2006, 42 i 43). Stoga menadžmenti nacionalnih parkova trebaju graditi motivirajuće uvjete za kreativno i inovativno stvaralaštvo zaposlenika i partnera, ljudi s talentom za maštovit i kreativan rad, koji će se usredotočiti doživljajima što većeg sjaja svojih posjetitelja, odnosno k izvrsnom zadovoljavanju fizičkih, emocionalnih, racionalnih i duhovnih potreba, želja, motiva i očekivanja.

## **3. Nacionalnim parkovima trebaju pravi, kreativni ljudi**

U novom digitalnom dobu, nova tehnologija stvorila je nove mogućnosti „slobodnog izražavanja i slobodnog protoka informacija izgradila je bogat virtualni krajolik u kojem danas živimo“ (Schmidt i Cohe, 2014, 11). Nova „pametna“ tehnologija nije prilika samo za tehnički napredak već i za gospodarski i kulturni, a osobito za razvoj komunikacija, putovanja i turizma.

S dugoročnog aspekta većina poslova biti će obuhvaćena novom „pametnom tehnologijom“, ali ne i oni poslovi koji se odnose na usluge, ljudsku komunikaciju, gdje se očekuju ljudski osjećaji, ljubaznost i empatija - emocije.

Prijeti li ljudskim poslovima u nacionalnim parkovima opasnost „automatizacije“ i nestanka, a zaposlenicima nepotrebni, nebitni, suvišni, nekorisni? „Ljudi nikad neće moći postati ekonomski nebitni jer ... uvijek će biti potrebni kao potrošači.“ (Harari, 2018, 51).

Novi kreativni zaposlenici i menadžmenti nacionalnih parkova vjerojatno će razviti nova znanja i umijeća za emocionalne, duhovne doživljaje svojih posjetitelja, gostiju. Područje ljudskih emocija i poslova s ljudima, kao emocionalnim bićima, strojevi nikada neće moći zamijeniti. Pravi, kreativni i uslužni ljudi u budućnosti će biti nužni zaposlenici i nacionalnih parkova. Umjesto nagovaranja svojih gostiju, služiti će se načelom ljubaznog i sugestivnog služenja.

Slika 2. Budućnost je u sugestivnom služenju, a ne u upornom nagovaranju gostiju



Izvor: Izrada autora

Nacionalnim parkovima su potrebni pravi, kreativni ljudi ali i pravim, kreativnim ljudima da bi se pokazali i dokazali, potrebni su nacionalni parkovi, kako bi razvijali svoju analitičku, kreativnu i praktičnu sposobnost čuvanja biološke raznolikosti i empatiju za ljude, goste/posjetitelje. Odnos između ljudi i parkova mora biti simbioza u zamjenu za obrazovno, emocionalno i mentalno obogaćivanje i oslobađanje od stresa, ali i ljudi trebaju osigurati zaštitu koju zahtijevaju nacionalni parkovi, nešto što samo po sebi može biti u budućnosti beskrajno nagrađeno.

Važnost i moć prodaje u poslovanju nacionalnih parkova u 21. stoljeću je nedvojbeno. Međutim, temeljna svrha njihova postojanja i dalje je „da se zaštite čuda prirode na korist i užitak naroda, da posluži za odmor i uživanje“ (Vidaković, 1989, 81).

Priroda u nacionalnim parkovima nas podsjeća da toliko toga postoji izvan ljudskog života. Postoji toliko toga što se može naučiti od toga da budemo dio velikog otvorenog prostora, na tako malo načina da to učine ljudi, osim što ga iz prve ruke doživljavaju, nešto što, bez službe (zaposlenika) nacionalnih parkova, ljudi ne bi imali priliku učiniti.

Unatoč tome što mnogi zagovaraju očuvanje biološke raznolikosti u nacionalnim parkovima, nije način na koji ih se može spasiti i očuvati. Nacionalnim parkovima su potrebni ljudi, zaposlenici, posjetitelji, kako bi dobili vitalnu društvenu i političku podršku.

Nacionalni parkovi, kao i sve druge institucije na ovom planetu, su društvena konstrukcija. U posljednjim desetljećima društvene vrijednosti su dovele do snažnog fokusiranja na očuvanje biološke raznolikosti.

Očuvanje biološke raznolikosti nije dovoljno. Vrijeme je za fokusiranje i na posjetitelje i njihove potrebe, želje, očekivanja – doživljaje. Nacionalnim parkovima su potrebni ljudi, jer ljudi stvaraju i kreiraju doživljaje, a ne parkovi. Za održavanje osobitih doživljaja u nacionalnim parkovima potreban je angažman brojnih strastvenih animatora, glumaca, zabavljača, kostimiranih skupina, anđela, vila, vilenjaka, klapa, voditelja programa, dizajnera i aranžera, itd. Potrebne su i marketinške priče. Događanja zahtijevaju osmišljene programe – scenarija i režije, te organizaciju poput rada na dobrom filmu - režija događanja za razrađenu „filmsku“ priču, koja, kao sudionike – „glumce“, uključuje i goste/posjetitelje i domaćine.

Ljudi koji posjećuju nacionalne parkove mogu imati različita iskustva, stvarati doživljaje prekrasnog krajolika, i bijegom iz urbane sredine, povezivati se prirodom s obitelji i prijateljima, koju će dugo pamtiti i rado se sjećati doživljaja jedinstvene prirode i kulture nacionalnog parka.



#### 4. Važnost kreiranja doživljaja posjetitelja nacionalnih parkova

Nacionalni parkovi koji danas svojim posjetiteljima pružaju najveću doživljajnu vrijednost, kratko će trajati ako se ona stalno ne poboljšava, ne inovira u skladu s očekivanjima gostiju/posjetitelja. Bez obzira iz kojih krajeva i s kojim razlogom ljudi putuju, uvijek su u pitanju njihovi motivi, izvorišta njihova nadahnuća, najčešće su slični, kako biti barem na kratko negdje drugdje i osvježiti se, nadahnuti se nečim novim, neobičnim, uzbudljivim.

Pred svim ponuđačima, i nacionalnim parkovima, suvremenog svijeta izazov je, kako postati brendom nezaboravnih eko-etno doživljaja, simbolom čistoće, svježine, udobnosti, radosti i sreće, za oduševljene posjetitelje - prave goste? Kako za jedinstvene nacionalne parkove kreirati jedinstvene simbole, poruke, priče.

Od nacionalnih parkova, kao brendova, uvijek se očekuje nešto više – „naboj kojim se omogućuje potpuni osjetilni i emocionalni doživljaj“. (Lindstrom, 2009, 10).

Od nacionalnih parkova kao što su Plitvička jezera, Krka, Kornati i Una uvijek, tijekom svih 365 dana može se očekivati uzbuđenje i „naboj“, osjetilno-emocionalni doživljaji za pamćenje.

Slika 3 . Nacionalni parkovi – Plitvička jezera, Krka, Kornati i Una



Izvor: Izrada autora

U ovom složenom svijetu svaki posao se suočava s velikim i brzim promjenama, nikad u povijesti većim neizvjesnostima, ali nikad i većim prilikama. „Tvrtnke će velikima učiniti najbolje ideje. Kupci, a ne kapital, sve više postaju najdragocjeniji resurs. Koncept, a ne upravljanje znanjem značit će više u budućnosti.“(Fisk, 2007, 16).

Kreativnost se definira kao proces stvaranja nečega novog. Obično se kaže kako je kreativnost teška, a mnogi pojedinci prema njoj osjećaju otpor jer su uvjereni u manjak svoje kreativnosti. Kreiranje doživljaja posjetitelja nacionalnih parkova i održavanje očuvanja biološke raznolikosti je složen proces uravnoteženja.

„Marketinški stručnjaci, koji danas kreiraju doživljaje, razumiju da sve što se prodaje (proizvodi, usluge, atrakcije, događanja) ne prodaje se zato što zadovoljava samo jednostavnu potrebu, nego kompleks fizičkih, racionalnih, emocionalnih i duhovnih potreba, želja i očekivanja. Zadatak je stvoriti emocionalno raspoloženje, doživljajnu percepciju“ (Talić, 2018, 75). Marketing danas ima veliki potencijal da bude idejna, kreativna, inovativna, razvojna snaga nacionalnih parkova, razumijevanjem i održavanjem ekološke očuvanosti, te potreba, želja, motiva i očekivanja posjetitelja, zalaganjem za sjajne doživljaje gostiju, za stvaranje jedinstvene, poslovno uspješne organizacije i brenda.

Danas nema nacionalnog parka, organizacije, institucije, vođe, menadžera koji ne žele ostvariti izvrsne rezultate. Ali kako do izvrsnih rezultata? Svi nacionalni parkovi, kao i druge organizacije mogu poboljšati svoju kreativnost, rad i učinkovitost i postati sjajni – izvrsni. Izvrsnost nije posljedica okolnosti. Izvrsnost je stvar svjesnog i kreativnog (rada) stvaralaštva. To je kontinuirani proces promišljanja (formuliranja strategije), planiranja (izrada konkretnog plana), izvršenja (pretvaranje plana u akciju) i kontrole (analiza rezultata), težnja k pozitivnom smjeru, dok se ne stvori pravi put koji vodi k razvoju.

U poslovanju nacionalnih parkova, u 21. stoljeću, zahtijevat će sve više radoznalog i zanosnog duha, kreativne i praktične mašte zaposlenika i partnera kako bi se dolazilo do svježih, sjajnih, izvrsnih praktično provodljivih rješenja. Neće se moći to postizati slijepom poslušnošću, nego kreativnim angažmanom u svim procesima poslovanja. Oživljavanje svega novoga tražit će više otvorenih i slobodnih razgovora i debata s kolegicama i kolegama na poslu, te poslovnim partnerima i prijateljima nacionalnih parkova.

## 5. Zaključak

Poznata je izreka, ako mi nećemo upravljati budućnošću, da će budućnost upravljati nama. Dakle, treba upravljati budućnosti ekonomije doživljaja nacionalnih parkova, jer promjene su stvarnost i objektivna nužnost svijeta uvijek bila i uvijek će biti.

Sve organizacije, institucije, i nacionalni parkovi, imaju i razvijaju svoj sustave vrijednosti, sustave kojim se vode, koji utvrđuju prioritete i održavaju integritet.

Ekonomija doživljaja nacionalnih parkova postala je nova stvarnost i nužnost, promjena klasičnog tržišta proizvoda i usluga, u novo, poželjnije, efikasnije i učinkovitije tržište doživljaja. Ukupan znanstveno-tehnološki razvoj, promjene institucija i društvenih vrijednosti omogućili su zadovoljenje više razine ljudskih potreba, želja, motiva i očekivanja, sjajnijih doživljaja i u nacionalnim parkovima.

Pored sveg napretka, u današnjem društvu život mnogih ljudi sastoji se od rada u cilju preživljavanja i traženja zadovoljstva kroz materijalne stvari i društvene medije.

Ljudima često treba vremena, a tako i nacionalnim parkovima i drugim organizacijama da se prilagode na nove tehnološke i društvene trendove. Ako se ljudi, nacionalni parkovi, organizacije ne pripreme na promjene, prilagodbe, onda će one postati irelevantne.

Dakle, budućnost ne izgleda optimistična, bez obzira na razvoj tehnologije, ali budućnost je konstantna bitka uvijek bila i uvijek će biti.

Zaposlenici nacionalnih parkova trebat će daljnji i kontinuirani razvoj znanja i vještina, posebno u razumijevanju, osiguravanju i vrednovanju doživljaja posjetitelja.

Razvojem analitičkih, kreativnih i praktičnih sposobnosti, osjećaja, emocija i mašte, zaposlenici se mogu potaknuti na veću učinkovitost kreiranja i realizacije doživljaja posjetitelja nacionalnih parkova.

Posjetitelji nacionalnih parkova danas dolaze iz vrlo širokih društvenih slojeva, svih uzrasta i svih linija rada, kako na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj razini. Politički gledano, posjetitelji nacionalnih parkova, različitih profila, su velika skupina od kojih se mnogi nacionalni parkovi samostalno mogu financirati, naravno, uz dobro i kontinuirano educiranje zaposlenike, marketing i kreiranje doživljaja koji se dugo pamte. To je smjer koji bi trebali u budućnosti slijediti nacionalni parkovi.

Daljnji napredak nacionalnih parkova, kao i cijelog gospodarstva i društva, mora u prvi plan staviti čovjeka, ne kao fizičku radnu snagu, što je bio milenijima, već kao maštovitu, kreativnu i inovativnu, inteligentnu individuu sposobnu da se nosi najsloženijim izazovima 21. stoljeća.

Za sve izazove budućnosti nacionalnih parkova, u novom vremenu i novim zahtjevima digitalnog doba, potrebni su i novi motivi, novi uvjeti života i rada, te očuvani okoliš.

## LITERATURA

1. Bate, N., (2012). *Instant MBA*, Zagreb, Profil.
2. Fisk, P., (2007). *Marketinški genij*, Zagreb, Difer.
3. Godin S., *Svi marketinški stručnjaci su lažljivci*, Ljevak, Zagreb, 2006.
4. Harari, Y.N., (2018). *21 lekcija za 21. stoljeće*, Zagreb, Fokus.
5. Jobs, S., (2013). *Tajne njegovih prezentacija*, Zagreb, Školska knjiga.
6. Lindstrom, M., (2009). *Brend sense*, Zagreb, MEP Consult.
7. Pine II B. J., Gilmore J.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
8. Schmidt, E., i Cohen, J., (2014). *Novo digitalno doba*, Zagreb, Profil.
9. Stabler, M.J., Papatheodorou, A., Sinclair, M.T., (2010). *The Economics of Tourism*. 2 izd. Oxon: Routledge.
10. Talić I., (2018). *Ekonomija doživljaja nacionalnih parkova*, Bjelovar, Viatoni d.o.o.
11. Vidaković, P., (1989). *Nacionalni parkovi i turizam*, Zagreb: Zavod za zaštitu prirode SR Hrvatske, Institut za turizam, Zagreb.

### Summary

#### **THE FUTURE OF NATIONAL PARKS` EXPERIENCE ECONOMY**

*The experience economy is a term and category that increasingly occupies scientific, professional and even wider social public. It enters all spheres of the economy and today is indispensable in everyday business of economic entities, as well as of national parks. Special presentations, product offerings, services, attractions, events and their combinations in national parks are of productive character and meaning, and as such, synergistically generate additional and integrated revenue and profit growth in public institutions. In Croatia there are only eight national parks with the highest level of protection and recognizability. A few national parks in Croatia are certainly kept due to the peculiarities, distinctiveness and identity of a real natural rarity. Visitors to national parks are already meeting local people, participating in activities in the community and in cultural exchanges. They do not create their own experiences solely with the contents of national parks in the narrow sense, but much more widely, perceiving these contents integratively with the environment of the indigenous population living inside, at the edges or in the vicinity of national parks. Travelers / visitors in the future will have the best experience of friendly and empathetic employees in national parks that originally and with love represent the tourist offer of national parks. In the future, visitors will increasingly want to develop personal, individualized experiences with empathic people in the communities they visit. In the future tourists / visitors in national parks will want to increasingly generate those experiences that positively change their lives. Visitor experiences of national parks are not merely marketing concepts or categories in the contemporary management of visitors` satisfaction. They are considerably wider notion and represent the basis of business economy. They have become a central place, a "hub", around which all the activities of national parks, business and management, operational and strategic management activities are shaped. Therefore, it is rightly discussed about the experience economy of*

*national parks. This is to point out that in the near future overall business, market performance, market share and the growth of national park competitiveness will depend on their efficiency and effectiveness in managing their visitors' experiences.*

**Keywords:** *experience economy, national parks, tourists / visitors*

# Utjecaj Interneta na plasman hotelskih kapaciteta

Katarina Tommasini Marić<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Solaris d.d. Hoteli Solaris 86, 22 000 Šibenik, (katarina.maric@amadriapark.com)

UDK 640.4:004

Internet je promijenio navike potrošača, način komunikacije i kupovine. Kao i na ostale industrije, ove promjene utjecale su i na turizam. Promjene potrošača i njihov način informiranja, donošenja odluka i kupovine natjerao je hotelijere da se sve više okrenu digitalnom marketingu i potpuno novim načinima prodaje.

Hotelijeri kao značajni subjekti na turističkom tržištu i predvodnici novih trendova i usluga počeli su mijenjati svoje poslovanje kako bi dali odgovor na ove promjene i pratili trendove na tržištu. Off line marketing i prodaja počeli su gubiti svoje značenje, a digitalni marketing i online prodaja postali su neophodni kako bi hotelijeri odgovorili novim zahtjevima tržišta.

Ključne riječi: *online prodaja, vlastita prodaja, online agencije, hotelska distribucija*

## 1. Uvod

U ovom radu prikazat će se koliko su pojava interneta i globalizacija tržišta utjecali na promjenu distribucijskih kanala u hotelskoj prodaji. Globalizacija je dovela do promjene ponašanja turista i njihovog načina provođenja odmora i odabira istog. S druge strane dogodila se promjena u hotelskim prodajama koje su se oslonile na online kanale prodaje te su počele razvijati vlastite kanale prodaje kako bi pridobile vlastite goste. Razvojem interneta online agencije doživjele su ekspanziju, te su postavile snažan izazov hotelskim prodajama da počnu snažnije ulagati u vlastite kanale prodaje. Posljedica ovoga su promjene u plasmanu kapaciteta i nova struktura gostiju. Fokus u ovom radu je na online kanalima prodaje te na direktnim kanalima prodaje koji u sve većoj mjeri zamjenjuju klasične kanale prodaje.

Online kanali prodaje omogućuju hotelijerima veću fleksibilnost, smanjenje troškova provizija, bolje upravljanje kapacitetima te se hotelijeri snažno okreću ovim kanalima prodaje kako bi povećali prihode.

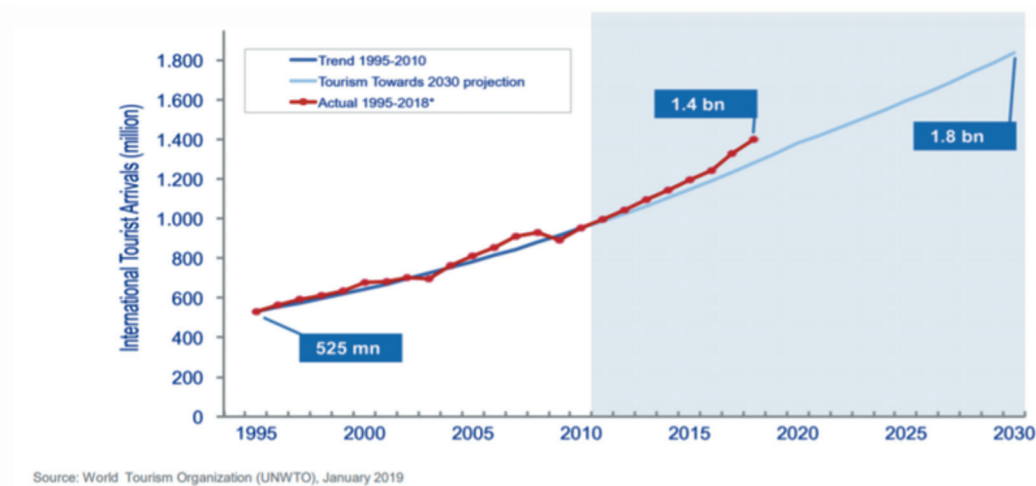
## 2. Utjecaj Interneta na turističke agencije

Odmorišni turizam kao dominantni oblik turizma bio je dugo godina vezan za turističke agencije kao najznačajniji kanal distribucije hotelskih kapaciteta. Do pojave interneta, ovaj kanal distribucije bio je dominantan kanal za plasman hotelskih kapaciteta. Hotelske prodaje nisu ulagale značajne napore u razvoj vlastite prodaje već se oslanjali na turooperatore i turističke agencije kao najznačajniji kanal distribucije svojih kapaciteta. Turooperatori i agencije su ujedno za hotelijere odrađivali veliki dio marketinških aktivnosti i promociju. U tim okolnostima organizacija vlastite hotelske prodaje i aktivnosti za jačanje iste bile su vrlo slabe. Također, s obzirom na udaljenost turističke potražnje od turističke ponude, mogućnosti hotelskih

prodaja bile su ograničene, a sa gostima koji su htjeli izvršiti rezervaciju direktno, kontaktirali su putem pošte, telefona i telefaksa. Međutim, razvoj Interneta i globalizacija tržišta donijele su velike promjene kako u ostalim industrijama tako i turističkoj. Turistička ponuda dobila je veliku konkurenciju, koja se s područja jedne regije proširila na cijeli svijet. Međutim, dobila je i mogućnost da komunicira svoju ponudu svima, te se gubi nedostatak udaljenosti turističke ponude od potražnje. Na strani turističke potražnje došlo je do promjene u potrebama i navika turista koji pojavom interneta postaju zahtjevniji, mobilniji i sve više bježe od masovnog turizma odlučujući se za individualne oblike provođenja svojeg slobodnog vremena. Promjene u ponašanju i načinu života doveli su do toga da se ljudi sve više odlučuju za odmor te je broj turista u svijetu znatno povećao.

Broj turističkih dolazaka u stalnom je porastu, od 1995. godine broj turističkih dolazaka povećao se za skoro dva puta. Prema procjenama do 2030. godine trend rasta će se nastaviti.

Slika 1: Kretanje broja noćenja u svijetu do 2015. godine i predviđanje do 2030. godine



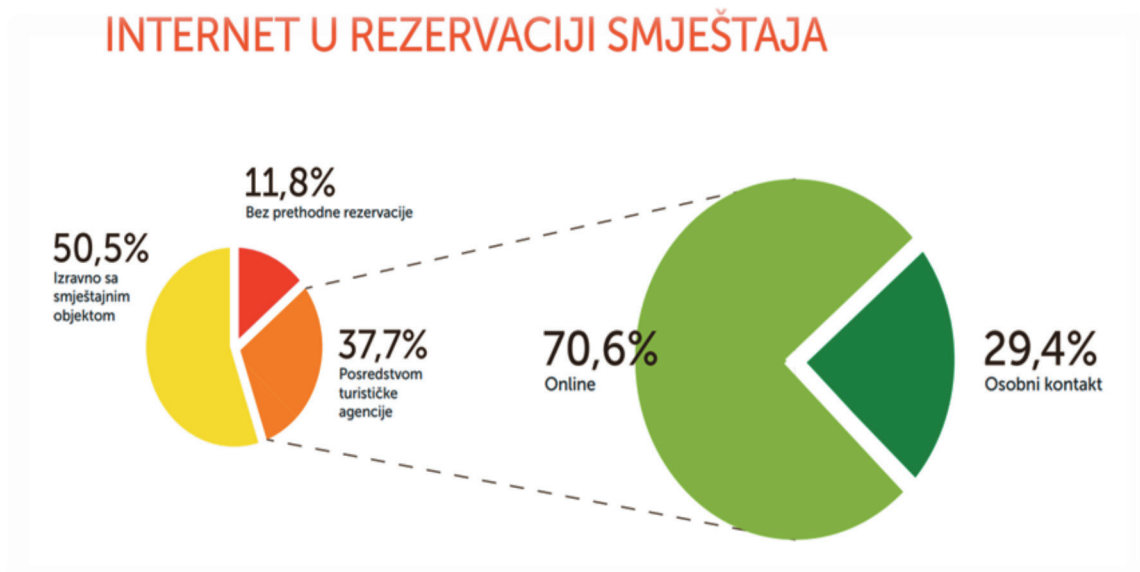
Izvor: World Tourism Organisation (UNWTO), Tourism Highlights, 2018 Edition, dostupno na <https://www.e-unwto.org>

Suvremena turistička potražnja je pod izravnim utjecajem svih onih promjena koje se danas odvijaju na turističkom tržištu. Današnji turisti suiskusni putnici. Njihovo povećano iskustvo, fleksibilnost, prilagodljivost i neovisnost generiraju potražnju usmjerenu prema boljoj kvaliteti uz poseban naglasak na emenet "vrijednost za novac" (Geneva, 2001, 17).

Hotelijeri su odgovorili na ove zahtjeve ulaganjem u digitalni marketing, kreiranjem specifičnih proizvoda ciljanih prema karakteristikama gostiju (wellness, poslovni gosti, vikend boravci, obiteljski odmor) te jačanjem vlastite prodaje i marketinga. Klasični modeli prodaje koji se baziraju uvelike na turoperatorima gube svoju dominantnost. Međutim i ovi kanali prodaje još uvijek egzistiraju te za one koji razvijaju svoje poslovanje u skladu sa trendovima opstanak nije upitan.

Prema Tomas istraživanju iz 2017. godine, gosti koji rezerviraju svoj smještaj preko agencije u 70% slučajeva rezervaciju rade online, što potvrđuje da su se turističke agencije također snažno okrenule online načinu poslovanja.

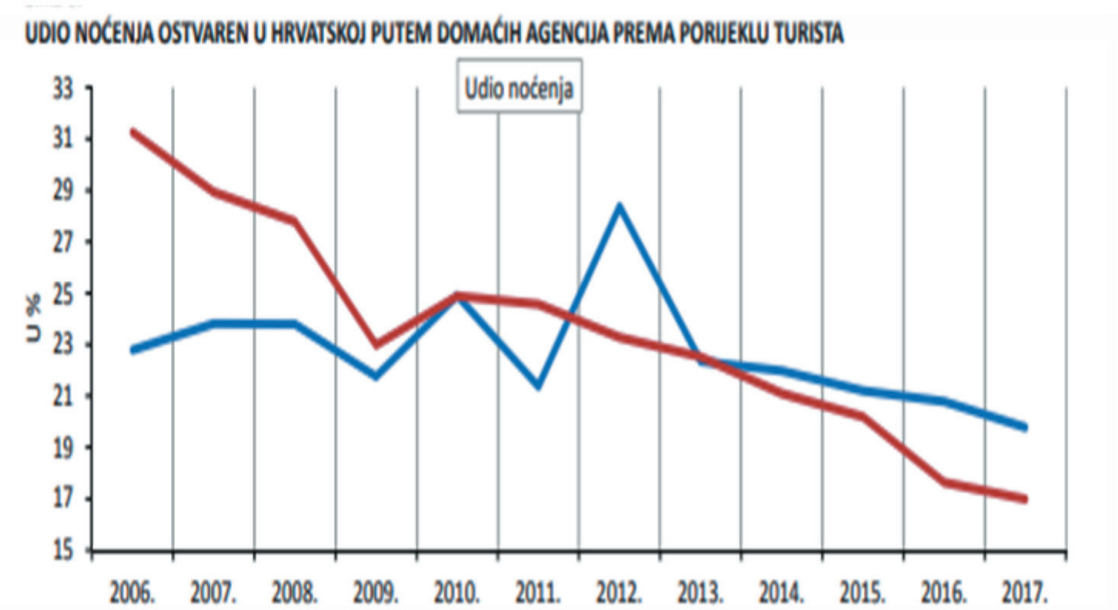
Slika 2: Trend načina komunikacije s klijentima u turističkim agencijama



Izvor: Tomas istraživanje Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2017. godine, Institut za turizam, dostupno na <http://www.iztg.hr>

Poslovanje i važnost domaćih turističkih agencija u fizičkim pokazateljima turističkih kretanja u Hrvatskoj moguće je pratiti kroz nekoliko ključnih pokazatelja. Prije svega, to je udio ostvarenih noćenja posredstvom domaćih agencija u ukupnom broju noćenja, ostvareni broj noćenja u organiziranim dolascima, te udio u ostvarenim noćenjima prema tržištima i prema različitim vrstama smještajnih objekata. Navedeni fizički pokazatelji analizirani su na temelju podataka iz godišnjih izvješća Državnog zavoda za statistiku o poslovanju turističkih agencija. Relativno najveći broj noćenja domaće turističke agencije ostvaruju s udaljenijih tržišta i/ili tržišta koja Hrvatsku slabije poznaju, odnosno s tržišta s kojih se češće organiziraju ture. Udio ostvarenih noćenja posredstvom domaćih agencija kod organiziranih dolazaka također se smanjuje (Institut za turizam).

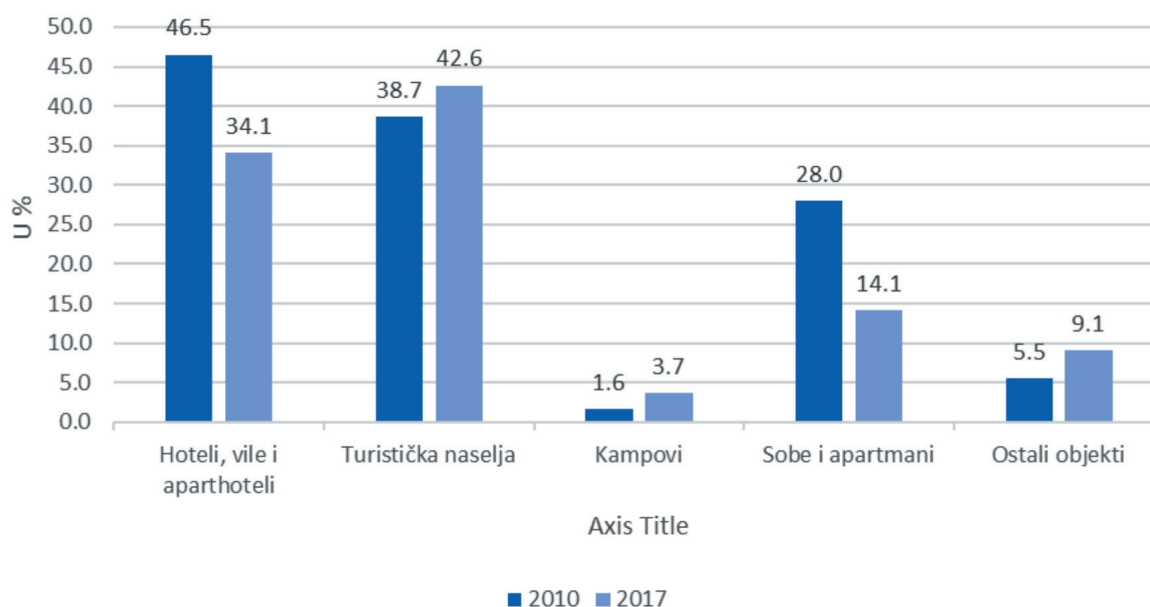
Slika 3: Udio noćenja ostvaren u Hrvatskoj putem domaćih agencija prema porijeklu turista



Izvor: Državni zavod za statistiku

U nastavku je prikaz udjela noćenja ostvarenih preko agencija u Hrvatskoj, prema vrstama smještaja. U odnosu na 2010. godinu, 2017. godine zabilježen je pad noćenja preko agencija kod svih vrsta smještajnih jedinica, osim u turističkim naseljima. Najveći pad udjela turističkih agencija u ukupnim noćenjima dogodio se u hotelima, vilama i apartmanima. Ovo je pokazatelj da su se ove skupine smještaja okrenule u najvećoj mjeri ostalim kanalima prodaje.

Slika 4: Udio noćenja posredstvom domaćih agencija u ukupnom broju noćenja prema vrstama smještaja u %



Izvor: Državni zavod za statistiku

### 3. Online prodaja

Promjena ponašanja potrošača koji kao sredstvo informiranja i rezerviranja sve više koriste Internet doveo je do snažnog razvoja online kanala prodaje; OTA (Online travel agency) i razvoja vlastitih web stranica hotela kao platforma za rezerviranje. Broj osoba koji rezerviraju svoj odmor online, u svijetu je u stalnom porastu, a predviđanja su da će se takav trend nastaviti.

Prema izvještaju Eurobarometra<sup>1</sup> prilikom odluke o putovanju, potrošači s područja Europske Unije najviše se oslanjaju na preporuke prijatelja i internet. Tako, više od polovice (55%) spominje preporuke prijatelja, kolega ili rođaka, dok nešto manje od polovice (46%) navodi internetske stranice. Trećina (32%) ispitanika smatra da je osobno iskustvo važno, dok oko jedan od šest (18%) smatra da su putničke agencije ili turistički uredi važni u donošenju odluka, a slijede besplatni katalozi i brošure (10%). Manje od jednog od deset spominje stranice društvenih medija (8%), novine, radio ili TV (7%) ili plaćene vodiče i časopise (7%).

Udio online rezervacija u ukupnom prihodu od smještaja na svjetskoj razini je u stalnom porastu i prema podacima u razdoblju od 2010. do 2015. godine porastao je za 15%. Online rezervacije usmjerene su na odmorišne goste koji su osjetljivi na cijenu, a potrošači pretražuju više stranica prije nego izvrše rezervaciju. Poslovni segment se potiče na izravni proces rezerviranja direktno s hotelima i na sklapanje godišnjih ugovora s hotelima radi postizanja bolje cijene (Infrata, 2018).

1 Eurobarometar je izvještaj koja Europski parlament naručuje u svim državama članicama o raznim pitanjima.



### 3.1. Online agencije(OTA)

Odgovor na promjene navika potrošača i okretanje online kupovini, snažan odgovor dale su online agencije. Od sredine 90-tih godina, kada je krenula zlatna era „on-line booking“ sustava, pa do danas, on-line turističke agencije (OTA) bilježe velike stope rasta. Pojavom interneta tako se pojavio novi kanal prodaje, a postojeći klasični kanali prodaje morali su prilagoditi svoj način prodaje i sve više se okrenuti online prodaji.

Online agencije svakodnevno unaprjeđuju svoje poslovanje i ulažu velika sredstva u razvoj svojih proizvoda. Istražuju navike gostiju, prate njihovo ponašanje i korake prilikom procesa rezerviranja kako bi maksimalno povećali svoje promet i vezali „korisnika“ uz sebe. Snaga online agencija je u snažnom ulaganju u digitalno oglašavanje, velikoj ponudi smještaja na mnoštvu destinacija, jednostavnom načinu rezerviranja, povjerenju gostiju u ovaj kanal prodaje te transparentnosti u prikazu smještaja. Potrošač na jednom mjestu može istražiti ponudu smještaja gotovo cijelog svijeta na vrlo transparentan način, može prilagoditi pretragu svojim interesima, a recenzije korisnika i ocjena objekta značajno olakšavaju korisniku proces odluke.

On-line agencije otišle su korak dalje u distribuciji svojih usluga te su uspostavile suradnju s najvećim pretraživačem na internetu i osnovala Google Hotel Finder. Ta usluga je samo jedan od relativno „novih“ proizvoda na internetu koji kanaliziraju sve veći broj korisnika na stranice najvećih on-line turističkih agencija. Donedavno je Tripadvisor bio isključivo portal za objavu komentara gostiju hotela i vodeći portal za javno iskazivanje stupnja zadovoljstva korištenim uslugama pojedinog hotela, ali danas je postao jedan od najvažnijih posrednika na kojemu vodeće online turističke agencije nude svoje usluge.

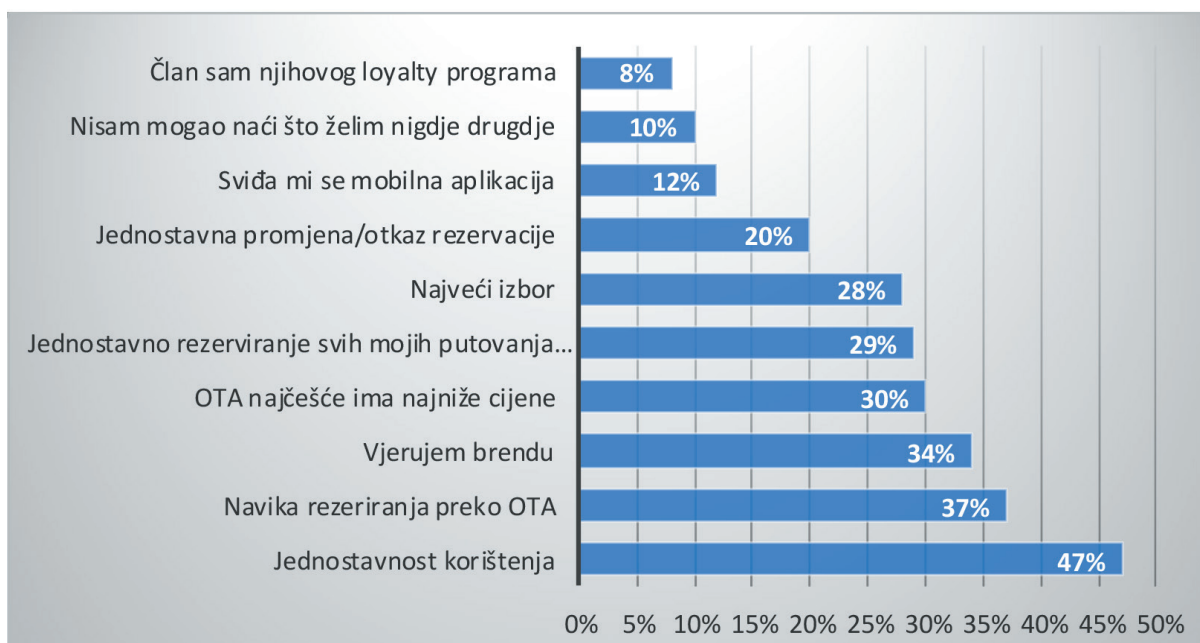
Dodatna snaga online agencijama je mogućnost rezerviranja letova, koja je na ovaj način ušla u područje turoperatora jer korisnik ima mogućnost rezerviranja smještaja i leta na jednom mjestu. Također, online agencije proširuju svoju ponudu te je Booking.com nedavno uveo mogućnost rezerviranja atrakcija i ulaznica za kulturno povijesne znamenitosti i evente, čime još više jača svoj položaj te udovoljava i najzahtjevnijim potrošačima. Nadalje, njihovi potrošači ostvaruju određene pogodnosti ukoliko izvrše kupovinu preko njih, npr. prvenstvo ulaza, popust na ulaznice i sl.

Za hotele prisutnost kod online agencija znači veliku vidljivost. Stalnim unaprjeđenjem sustava rezerviranja, poticanjem posebnih programa za vjernost gdje potrošači ostvaruju određene pogodnosti, online agencije potiču goste na vjernost svom kanalu i ponovnoj rezervaciji.

Prema Google-vom istraživanju korisnici posjete 18 Internet stranica prije nego se odluče za rezervaciju smještaja.

Razlozi koje gosti navode za kupovinu preko online agencija su jednostavno korištenje, povjerenje, jednostavniji proces rezerviranja/otkaza rezervacije i sl.

Slika 5 : Razlozi zašto turisti preferiraju boooking preko online agencija



Izvor: Phocuswright. Search Shop, Buy: The Digital. OTA Bookers, dostupno na <https://medium.com/traveltechmedia/how-to-grow-hotel-direct-bookings->

Online agencija u svijetu je svakim danom sve više, a rast prihoda online agencija od 2013. godine ima stalni trend rasta. Postoje dva konkurenta koji koncentriraju sve veći udio online rezervacija: Booking.COM i Expedia. Ova dva OTA-a su odgovorna za čak 93% ukupnih OTA rezervacija u SAD-u i 69% u Europi.

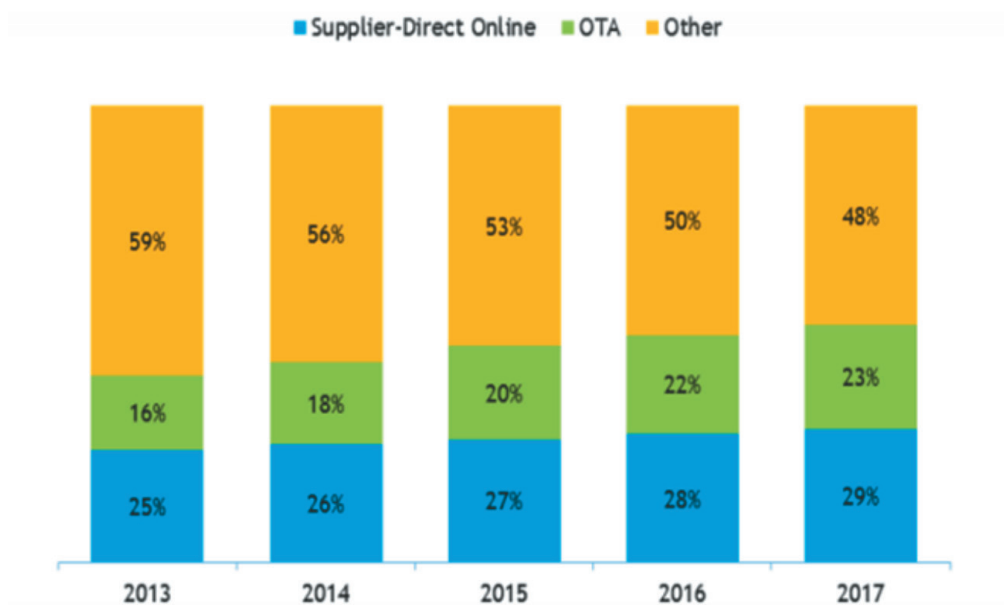
### 3.2. Hotelska online prodaja

Uz eksploziju "digitalnog načina života" putničko putovanje korisnika postalo je sve složenije, što zahtijeva da hotelijeri promisle i preispitaju svoje strategije i ulaganja u marketing i tehnologiju. Iako prisutnost na OTA za hotelijere znači veću vidljivost, provizije koje se kreću od 15% do 25% razlog su zašto se hotelijeri okreću vlastitim online kanalima.

Razvoj vlastitih kanala prodaje osim prodaje putem call centra (telefonska prodaja) podrazumijeva i jačanje online prodaje, odnosno prodaje putem vlastite web stranice.

Razlozi za koji se hotelijeri odlučuju za razvoj ovog kanala prodaje je; želja za stvaranjem vlastitih gostiju, odnosno direktan proces rezerviranja (bez trećih osoba); smanjenje troškova provizija, jačanje vlastitog brenda, stvaranje lojalnih gostiju i sl. Istraživanja pokazuju da rast vlastitih kanala prodaje slijede stopu rasta online agencija na europskom tržištu.

Slika 6: Tržište europskog turističkog tržišta, udio po kanalima 2013.-2017.



Izvor: European Online Travel Overview Elephant Edition, dostupno na [European-Online-Travel-Overview-Eleventh-Edition%20\(1\).pdf](#)

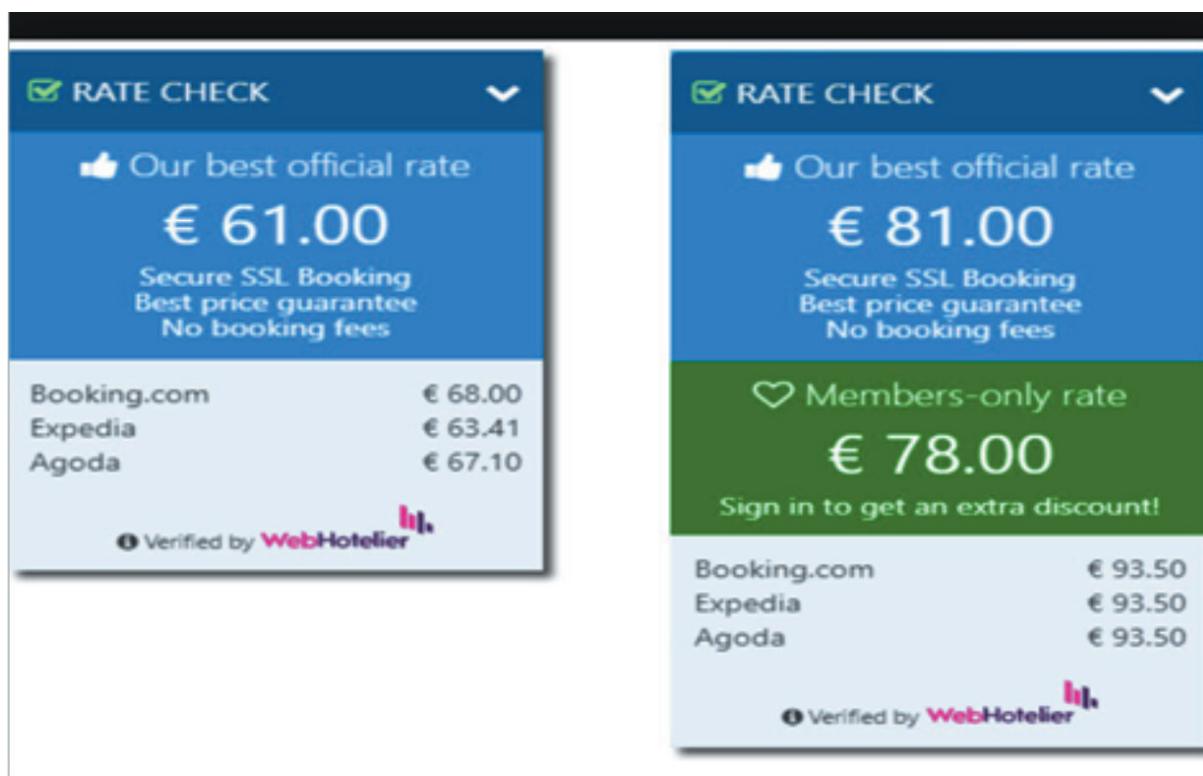
Online agencije svjesne su da jačanjem brand online prodaje hotelska direktna prodaja postaje upravo i njihov najveći konkurent. Dok je snaga online agencija u velikim ulaganjima u digitalni marketing, ponudi više vrsta smještaja na gotovo svim turističkim tržištima, hotelijeri imaju svoje „alate“ kojima nastoje potaknuti goste da rezerviraju svoj smještaj direktno, a ne preko online agencije.

Iako su svjesni koliko im znači prisutnost kod online agencija, hotelijeri sve više usmjeravaju svoje aktivnosti u uvjeravanje potrošača da svoj boravak rezerviraju direktno preko njih.

Neki od alata koje koriste hotelske web stranice kako bi potaknule direktan booking:

- **Best rate guarantee – jamstvo najbolje cijene**  
Hoteli promoviraju najbolje cijene na svojoj web stranici čime pozivaju goste da rezerviraju svoj smještaj direktno po najboljoj cijeni.
- **Zašto rezervirati direktno?**  
Isticanje prednosti direktnog rezerviranja kao što su personalizirana usluga tijekom boravka, popust za ponovni boravak, direktan kontakt s hotelom, rezervacija dodatnih usluga (wellness usluge, transferi i sl).
- **Odobranje popusta za direktan booking i promoviranje programa lojalnosti**  
Hotelijeri se nerijetko odlučuju za odobrenje popusta ukoliko gost izvrši rezervaciju direktno. Popust koji odobravaju za direktnu rezervaciju u pravilu je niži od provizija koje isplaćuju online agencijama.
- **Postavljanje widgeta za usporedbu cijena**  
Kako bi goste zadržali na svojoj stranici i privukli na direktan booking, hoteli na svoje web stranice postavljaju widgete za usporedbu cijena na više kanala prodaje. Upravljanjem cijenama hoteli na ovaj način, mogu pridobiti goste da rezerviraju direktno, ukoliko su cijene na vlastitoj stranici povoljnije od cijena na ostalim kanalima prodaje,

Slika 7: Widget za usporedbu cijena



Izvor: <https://www.fisheyes.it/novita/widgets-controllo-prezzi.php>

#### • Zaštita datume visoke potražnje

Ovo se odnosi na zatvaranje prodaje za datume visoke potražnje. Prvo se identificiraju datumi visoke potražnje (polazšte su praznici, događanja u blizini, povijesni podaci) te se ovi datumi zatvaraju za OTA.

Na ovaj način moguće je izvršiti rezervacije samo direktno te se time povećava broj direktnih rezervacija.

Dva velika svjetska hotelska lanca; Marriot i Hilton među prvima su pokrenuli marketinške kampanje kako bi pozvale potrošače da rezerviraju direktno, a ne preko ostalih kanala. U kolovozu 2015., Marriott International pokrenuo je novu digitalnu kampanju za objavljivanje prednosti direktnog bookinga. To je uključivalo i videozapis na YouTubeu u nazvana "#it-paystobookdirect". Od pokretanja kampanje, šest videozapisa tvrtke Marriott imalo je oko 7 milijuna prikaza na YouTube-u.

Hilton je pokrenuo veliku marketinšku kampanju 2016. godine pod nazivom "Stop Clicking Around." Kampanja je uključivala više od 800 objekata na 18 jezika. Iz Hiltona tvrde da su bili zadovoljni rezultatima i tvrde da je posljedica kampanje bila prepoznavanje branda što je rezultiralo značajnom promjenom ponašanja i stavova potrošača.

## 4. Zaključak

Internet je snažno utjecao na turističku potražnju i ponašanje gostiju s jedne strane te na turističku ponudu s druge strane. Gostima je pojavom interneta postao dostupan cijeli svijet, te sa par klikova mogu sami pretraživati destinacije i izvršiti rezervaciju. Porastom broja korisnika interneta, broj gostiju koji koriste agencije kao posrednika za rezerviranje svojeg odmora se smanjio. Hotelijeri su dobili snažnu konkurenciju koja više ne obuhvaća samo hotele iz regije nego iz cijelog svijeta. Međutim, dobili su i snažan alat kojim mogu komunicirati svoju ponudu,

omogućiti gostima da izvrše rezervaciju direktno i promijeniti strukturu gostiju u svoju korist.

Klasični modeli prodaje preko agencija na koje je hotelska prodaja bila snažno oslonjena, počele su gubiti svoj udio i pojavile su se online agencije kao odgovor na nove zahtjeve potrošača. Online agencije baziraju svoje poslovanje na velikim ulaganjima u digitalno oglašavanje, velikom broju kapaciteta, te stalnim usavršavanjem svojih usluga. Njihova ekspanzija zatekla je i hotelijere koji su u počecima snažno prigrlili ovaj kanal prodaje, a i korisnici su prepoznali prednosti ovog kanala prodaje. Međutim, online agencije potaknule su hotelijere i na reorganizaciju prodaje na način da počnu sami prodavati svoje kapacitete i da se snažnije okrenu vlastitoj prodaji kapaciteta. Oslanjanje na agencije kao dominantni kanal prodaje postala je prošlost. Iako je ovaj kanal prodaje u opadanju, agencije su i dalje snažno prisutne te su i one prilagodile način poslovanja okrenuvši se online prodaji, Ekspanzijom online agencija, hotelijeri su u početku značajan dio prodajnih aktivnosti usmjerili na suradnju s njima, međutim s vremenom se trend promijenio i hoteli su počeli snažno razvijati vlastitu prodaju. Također, razvijanje vlastitih kanala prodaje omogućilo je hotelijerima bolje upravljanje kapacitetima, smanjenje troškova posredničkih provizija, postizanje većih prihoda te stvaranje vlastitih gostiju. Stoga je balansiranje između suradnje s online agencijama i jačanje vlastite prodaje postao veliki izazov za hotelijere. Svjetski hotelski lanci predvodnici su trenda u kojem snažnim marketinškim kampanjama pozivaju goste da rezerviraju direktno preko njih i na taj način stavljaju u drugi plan ostale kanale prodaje. I domaći hoteli na svojim web stranicama prikazuju pogodnosti direktnog bookinga, a za očekivati je da će i domaći hotelski lanci krenuti s agresivnijim kampanjama u borbi za vlastite goste.

Također, s obzirom na značajna ulaganja u online agencija u razvoj proizvoda i usluga, te stalno razvijanje svojeg booking sustava hotelijeri trebaju pratiti ovaj primjer žele li privući direktno što veći broj "vlastitih" gostiju te unaprijediti svoje poslovanje. Hoteli imaju slobodu kreiranja vlastite cjenovne politike, uvjeta rezerviranja te raznih pogodnosti kojima mogu privući goste da rezerviraju direktno. O balansiranju između vlastitih i ostalih kanala prodaje i ulaganju u razvoj vlastitih kanala prodaje, ovise i struktura gostiju te kretanje prihoda.

## L I T E R A T U R A

1. International labour organization (2001). Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tour sector. Geneva.
2. Institut za turizam (2018). *Analiza poslovanja turističkih agencija u razdoblju 2007.-2017.* Zagreb.
3. Istaživanje Eurobarometar. Preuzeto sa: [http://www.etsa.eu/uploads/documents/ETTSA%20Hotel%20Distribution%20Cost%20\(Summary\)%2002052018%20\(1\).pdf](http://www.etsa.eu/uploads/documents/ETTSA%20Hotel%20Distribution%20Cost%20(Summary)%2002052018%20(1).pdf)
4. Fadnis C. (2016). *European Online Travel Overview Elephant Edition*, dostupno na: [//www.thinkdigital.travel/wp-content/uploads/2016/12/European-Online-Travel-Overview-Eleventh-Edition.pdf](http://www.thinkdigital.travel/wp-content/uploads/2016/12/European-Online-Travel-Overview-Eleventh-Edition.pdf)
5. Institut za turizam (2018). *Tomas istraživanje Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2017. godine.* Zagreb.

Summary

**IMPACT OF THE INTERNET ON THE DISTRIBUTION OF HOTEL CAPACITIES**

*Until the appearance of the Internet, hotels had been strongly oriented towards the tourist agencies which were the most important channel for the placement of the hotel capacities to the resort guests. With the Internet appearance there have been significant changes in the way of the capacity placement. The classical communication and reservation models have been replaced by the online sales channels, and the number of tourist arrivals through the tourist agencies has been decreasing. Online agencies responded to new trends and thus became an important distributive channel. Not only did the hoteliers get the new sales channel with the appearance of the Internet, but they also got the possibility to strengthen their own sales.*

*Statistics show that both online agencies and hotel direct sales have a constant growth rate.*

*The hoteliers recognized the benefits of their own sales development and as a result they increasingly strengthen their own online sales.*

*Online agencies have been strongly investing into the digital marketing and constant development and at the same time, using their "tools", hotels have been trying to attract as many guests as they can to book their stays directly.*

*The Internet opened new sales channels to the hotels, but also gave them an opportunity to change the structure of their guests.*

**Keywords:** *online booking, hotel sales, online agency, hotel distribution*

# Zračni promet i turizam Jadranske Hrvatske

Martina Ljubić Hinić<sup>1</sup>, Darijo Šego<sup>2</sup>, Ivana Beljo<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Preddiplomski stručni studij Promet, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik (martina.ljubic.hinic@gmail.com)

<sup>2</sup>Veleučilište u Šibeniku, Preddiplomski stručni studij Promet, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik (darijo@vus.hr)

<sup>3</sup>Veleučilište u Šibeniku, Preddiplomski stručni studij Promet, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik (ibeljo@vus.hr)

UDK 656.7:338.48(497.5)

Turizam i promet su međuovisni, povezani fenomeni izuzetno jakog međusobnog utjecaja. Zbog značajne isprepletenosti u Republici Hrvatskoj, kao i brojnim drugim zemljama, turizam i promet određeni su kao jedni od nositelja gospodarskog razvitka zemlje. Zračni promet je grana prometa od izuzetne važnosti za turistički orijentirane zemlje i razvoj međunarodnog turizma, jer je omogućila brže i kraće putovanje do udaljenijih svjetskih destinacija. Prema motivu putovanja u strukturi zračnih tokova putnika u Republici Hrvatskoj dominiraju putnici turisti s značajnim porastom broja dolazaka iz godine u godinu čemu je razlog činjenica da Republika Hrvatska predstavlja važnu turističku destinaciju Europe. Turizam Republike Hrvatske je kupališni turizam sezonskog karaktera s izraženim sezonskim dolaskom putnika što predstavlja izazove za tvrtke koje djeluju u sektoru turizma i prometa.

Ključne riječi: *Zračni promet, turizam, Jadranska obala, Republika Hrvatska*

## 1. Uvod

Zračni promet doprinosi razvoju turizma svake države pa tako i Republike Hrvatske, osobito na području Jadranske obale. Razvijanje kvalitetnog sadržaja i ponude glavni je preduvjet za ostvarivanje boljih turističkih rezultata svake destinacije, a ovisno o kvaliteti i ponudi zračni prijevoznici otvaraju nove linije ili produljuju postojeće sezonske linije. Republika Hrvatska svojim prirodnim ljepotama, čistim morem, glazbenim i kulturnim festivalima, starim gradovima svake godine privlači sve veći broj turista, koji kao prijevozno sredstvo dolaska sve više odabiru zrakoplov. Republika Hrvatska svake godine bilježi rast broja dolazaka turista zrakoplovima, pri čemu hrvatske zračne luke ostvaruju dvoznamenkaste stope rasta zadnjih nekoliko godina, poboljšavaju svoju infrastrukturu prilagođavajući se potrebama i zahtjevima suvremenog turizma.

## 2. Povezanost prometa i turizma

Simbioza prometa i turizma ogleda se s jedne strane u stupnju gospodarskog razvitka kojeg nema bez mobilnosti putnika te kulturnih, ekonomskih i ostalih čimbenika promatranog područja (Baričević, 2003). Cestovni promet se, uz zračni promet, najviše koristi u prijevozu turista zbog njegove elastičnosti i fleksibilnosti vezano uz vremena početka i završetka putovanja. Iako je putovanje cestovnim vozilima relativno udobno, jeftino i brzo, zračni promet je najzaslužniji za razvoj međunarodnog turizma. Tijekom posljednjih nekoliko godina došlo je do otvaranja više niskotarifnih letova i veza do udaljenijih europskih zemalja (uključujući i one zapadne i sjeverne Europe), no u isto vrijeme dolasci drugim prijevoznim sredstvima – kao što su vlak ili autobus – smanjuju se.

### 3. Zračni promet putnika u Jadranskoj Hrvatskoj

U geografskom smislu Jadransku (ili primorsku) Hrvatsku čini sjeverno hrvatsko primorje (Istra i Kvarner) i južno hrvatsko primorje (Dalmacija), dok u administrativno-teritorijalnom smislu čine Istarska, priobalni i otočni dio Primorsko-goranske, priobalni i otočni dio Ličko-senjske, Zadarska, Šibensko-kninska, Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska županija (Njegač, 2001). Zračni promet je grana prometa koja omogućava putnicima svladavanje velikih udaljenosti u kraćem vremenskom periodu zbog čega zračni promet u posljednjih dvadeset godina ima najveći rast broja prevezenih putnika u odnosu na ostale grane prometa. Zahvaljujući tome svi dijelovi svijeta su postali dostupni što kao pozitivan efekt ima i razvoj turizma velikog broja turističkih destinacija. Republika Hrvatska svojim prirodnim ljepotama, kulturnim znamenitostima, različitim festivalima svake godine privlači sve veći broj turista, od kojih najveći dio dolazi za vrijeme turističke sezone u Jadransku Hrvatsku. Tablicom 1. prikazani su dolasci i noćenja turista u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2011. do 2018. godine. U promatranom razdoblju razvidan je konstantan rast dolazaka i noćenja turista (prosječna godišnja stopa rasta je 7,55%). Turisti u prosjeku ostvaruju 5 noćenja po dolasku.

Tablica 1. Dolasci i noćenja turista u Republici Hrvatskoj.

Godina	Dolasci, '000			Noćenja, '000		
	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupno
2011.	1 438	9 723	11 211	5 562	54 547	60 110
2012.	1 419	10 180	11 599	5 174	57 333	62 507
2013.	1 442	10 791	12 233	5 095	59 523	64 617
2014.	1 461	11 453	12 914	5 116	61 154	66 270
2015.	1 623	12 553	14 175	5 705	65 732	71 437
2016.	1 749	13 715	15 463	5 819	72 099	77 919
2017.	1 838	15 593	17 431	5 978	80 222	86 200
2018.	2 022	16 645	18 667	6 477	83 175	89 652

Izvor: Obrada autora rada prema podacima Državnog zavoda za statistiku <https://www.dzs.hr/> (17.04.2019.)

U Republici Hrvatskoj postoji 9 civilnih zračnih luka (od toga su 2 zračna pristaništa) preko kojih turisti dolaze ili odlaze, od kojih se 2 nalaze u unutrašnjosti države (zračne luke Zagreb i Osijek) i 7 na Jadranskom moru (zračne luke Dubrovnik, Brač, Lošinj, Pula, Rijeka, Split i Zadar) koje ostvaruju dvoznamenkaste stope raste zadnjih nekoliko godina (Tablica 2.). Zračna luka Lošinj za 2013., 2014. i 2015. godinu nije imala uporabnu dozvolu stoga nema podataka o prometu putnika za navedene godine (Primorsko-goranska županija, 2016.). Zračna luka Pula, Rijeka, Zadar, Split i Dubrovnik imaju mogućnost prihvata svih zrakoplova bez ograničenja (imaju duljine uzletno-sletne staze više od 1800 metara), dok zračna pristaništa Brač i Lošinj imaju mogućnost prihvata samo manjih konvencionalnih zrakoplova. Zračne luke i pristaništa Jadranske Hrvatske svoje poslovanje temelje na prihvatu i otpremi putnika i zrakoplova konvencionalnih, niskotarifnih i čarter zračnih prijevoznika te generalnog zrakoplovstva (Gašparović, 2011). Najveći promet putnika zabilježen je u Zračnim lukama Zagreb, Split i Dubrovnik.



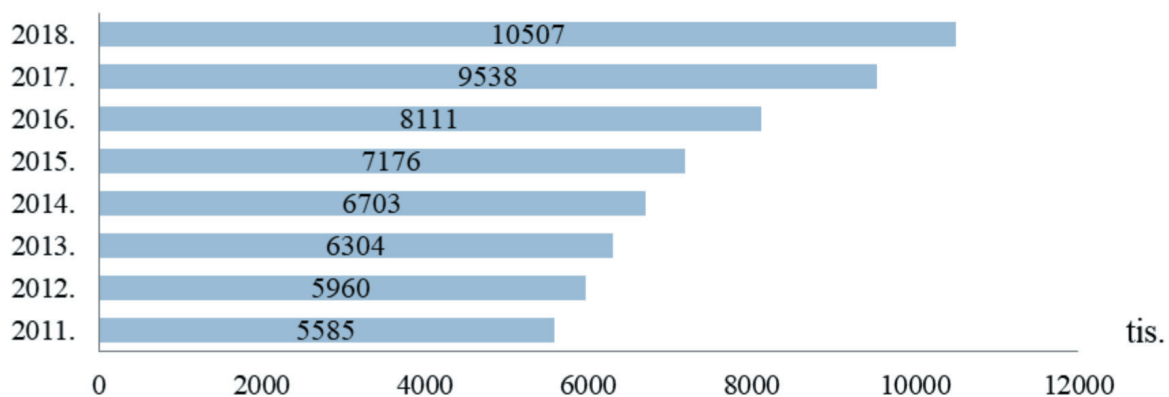
Tablica 2.: Promet putnika u civilnim zračnim lukama Republike Hrvatske.

God.	Zračna luka								
	Brač	Dubrovnik	Osijek	Lošinj	Pula	Rijeka	Split	Zadar	Zagreb
2011.	11 367	1 326 250	21 903	1 597	344 640	79 316	1 271 202	265 982	2 256 514
2012.	11 402	1 455 470	2 164	794	362 415	71 558	1 393 649	345 659	2 317 170
2013.	9 433	1 502 165	3 404	-	351 196	139 296	1 558 812	453 791	2 285 992
2014.	9 616	1 570 617	26 768	-	370 853	101 939	1 729 312	475 795	2 418 239
2015.	8 809	1 679 242	28 651	-	359 426	133 564	1 930 880	470 576	2 576 173
2016.	11 910	1 977 723	30 235	4 086	424 342	141 488	2 262 806	501 816	2 756 582
2017.	20 301	2 309 104	42 847	2 957	580 393	136 775	2 791 325	573 517	3 080 777
2018.	28 494	2 521 891	66 598	3 368	705 020	179 002	3 095 608	584 569	3 322 044

Izvor: Obrada autora rada prema podacima Državnog zavoda za statistiku <https://www.dzs.hr/> (17.04.2019.)

Zračni promet bilježi izniman godišnji rast u Svijetu, a posljedično i u Republici Hrvatskoj. Republika Hrvatska je peta zemlja u Europi prema rastu broja putnika u zračnom prometu a u slijedećih osam godina prognozira se udvostručenje zračnog prometa. U strukturi zračnih tokova putnika u Republici Hrvatskoj, s obzirom na motive putovanja dominiraju putnici koji putuju iz neekonomskih motiva odnosno putnici turisti (Oršulić, 2016).

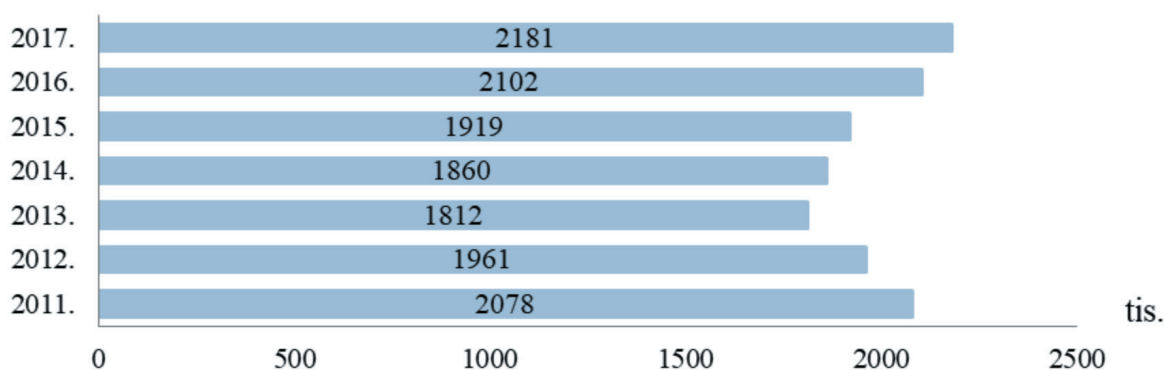
Grafikon 1. Promet putnika <sup>1</sup>



Izvor: Obrada autora rada prema podacima Državnog zavoda za statistiku <https://www.dzs.hr/> (17.04.2019.)

Rekordni broj putnika posljedica je sve veće mogućnosti ljudi da plate putovanje avionom do željene turističke destinacije, pogotovo niskotarifnim zračnim kompanijama. Promet putnika u 2018. godini porastao je za 88,13% u odnosu na promet putnika u 2011. godini, a broj prevezenih putnika u 2018. godini prešao je brojku od deset milijuna (Grafikon 2.).

<sup>1</sup> Promet putnika u zračnim lukama obuhvaća broj putnika koji su otputovali i doputovali na komercijalnim operacijama domaćih i stranih zrakoplovnih prijevoznika. Isključen je direktan tranzit i nekomercijalna kretanja. (DZS, 17.04.2019.) u zračnim lukama u Republici Hrvatskoj.

Grafikon 2. Prevezeni putnici <sup>2</sup>

Izvor: Obrada autora rada prema podacima Državnog zavoda za statistiku <https://www.dzs.hr/> (17.04.2019.)

Turizam Republike Hrvatske je kupališni turizam sezonskog karaktera. Izražena sezonalnost dolazaka putnika predstavlja izazov za tvrtke koje djeluju u sektoru turizma, a time i na promet putnika, kapacitete prihvata i otpreme putnika i njihove prtljage te zrakoplova u zračnim lukama Jadranske Hrvatske (Tablica 3.). U tom razdoblju prevladavaju niskotarifni i charter zračni prijevoznici čiji su korisnici uglavnom turisti. Tijekom godina u svim zračnim lukama Jadranske Hrvatske lagani rast prometa putnika kreće u travnju, svoj vrhunac dostiže u „srcu sezone“ srpanj – kolovoz.

Tablica 3. Promet putnika u zračnim lukama Jadranske Hrvatske po mjesecima<sup>3</sup>

God.	Zračna luka	Mjeseci											
		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
2014.	Brač	4	-	-	29	893	2565	1943	2508	1461	209	-	4
	DU	15621	14043	21491	86977	179741	231699	303106	314794	233306	134062	20864	14913
	Lošinj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	PU	1388	752	1046	15425	35064	60234	93939	87010	62167	12305	876	647
	RI	-	-	-	3088	6820	14160	27386	26926	17506	5459	355	239
	ST	24900	20825	26410	77575	157070	234139	386039	389032	240991	114161	27359	30811
	ZD	1429	1212	1828	35683	52183	68229	98544	95218	74024	42948	3049	1448
2015.	Brač	-	-	-	83	688	1489	1939	2279	2090	241	-	-
	DU	15015	13367	24059	89816	195821	243589	326809	332479	252200	147527	20501	18059
	Lošinj	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	PU	751	726	1538	8906	29773	57963	85385	86995	55818	17953	1604	Z *
	RI	89	-	263	3068	12202	21142	32184	32045	26050	6489	Z *	Z *
	ST	23513	22234	31941	73149	179794	267755	431014	427803	285446	133129	27938	27137
	ZD	1427	1223	4415	42491	57442	66587	81837	93394	67119	49786	4019	836

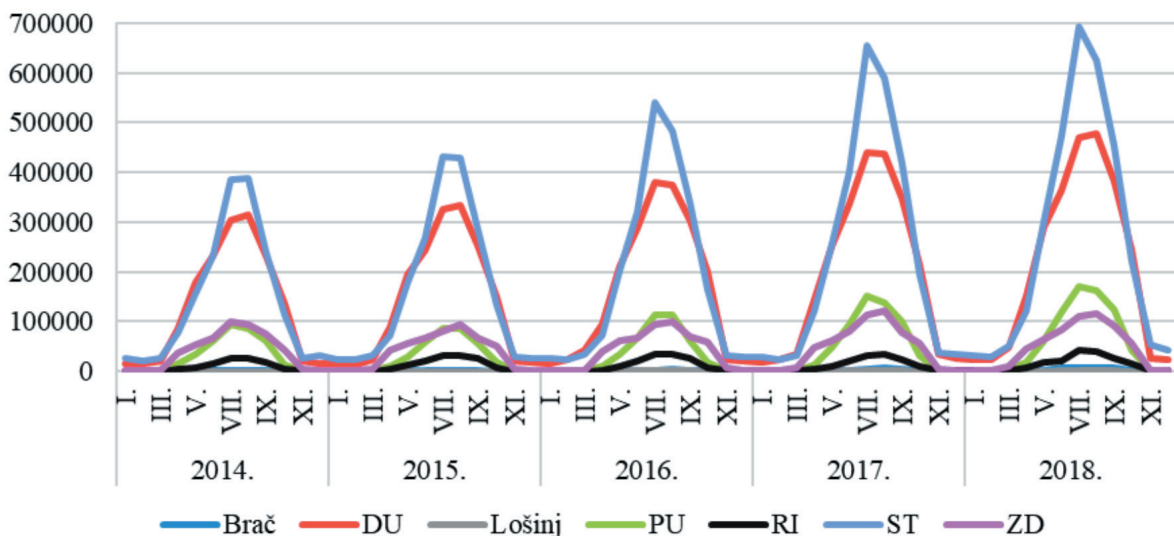
<sup>2</sup> Broj prevezenih putnika i tereta u zračnom prometu odnosi se na rad domaćih zrakoplovnih prijevoznika koji se bave komercijalnim zračnim prijevozom putnika i tereta (robe i pošte) u zračnim lukama u Republici Hrvatskoj (DZS, 17.04.2019., podaci za 2018. godinu nisu objavljeni).

<sup>3</sup> Podatak zbog povjerljivosti nije objavljen (<https://www.dzs.hr/>, 17.04.2019.).

2016.	Brač	-	-	Z *	108	726	2248	2984	3163	2192	467	Z *	-
	DU	15294	22337	41457	94101	211073	286647	380563	375310	303925	200739	24273	22004
	Lošinj	293	82	189	188	352	597	1044	774	307	166	40	54
	PU	686	749	1474	10342	34740	66758	114138	111898	62743	18142	1470	1202
	RI	Z *	-	-	2777	11156	21423	35114	35159	27277	7854	706	Z *
	ST	25028	22782	33477	73764	201906	319135	540778	483215	337967	165299	30676	28779
	ZD	1061	1032	1488	41094	60598	66940	93917	99168	68940	58731	7458	1389
2017.	Brač	-	-	7	150	1149	2992	4834	6010	4441	459	18	-
	DU	19103	22777	33863	143299	252249	337092	440051	438210	346893	215146	33967	26454
	Lošinj	9	36	81	391	209	373	700	870	381	103	45	-
	PU	444	Z *	2260	13068	47729	93414	150711	137731	100030	30844	2296	1866
	RI	60	108	611	3798	9834	21794	31088	33969	23584	9382	1041	1506
	ST	28994	22646	31878	120980	254265	401347	653743	590830	418836	195837	37343	34626
	ZD	1133	1105	8001	47239	61205	81626	112071	120666	79001	55624	4395	1451
2018.	Brač	-	16	22	373	2380	5813	6159	6265	6649	787	22	8
	DU	22167	24181	47350	150861	289564	362687	470558	478608	383282	242921	26494	23218
	Lošinj	3	3	29	86	260	492	829	1079	440	103	41	3
	PU	1404	1478	4821	17157	61468	119138	171483	161037	123008	41822	1137	1067
	RI	1287	642	2506	6981	17033	21947	41326	40235	27494	15467	1960	2124
	ST	32006	29109	51331	121372	301377	471962	691810	625209	452964	223092	52942	42434
	ZD	1300	1421	10390	44358	64896	84460	111136	115503	90517	57402	1837	1349

Izvor: Obrada autora rada prema podacima Državnog zavoda za statistiku <https://www.dzs.hr/> (17.04.2019.)

**Grafikon 3. Grafički prikaz prometa putnika u zračnim lukama Jadranske Hrvatske**



Izvor: Obrada autora rada prema podacima Državnog zavoda za statistiku <https://www.dzs.hr/> (17.04.2019.)

Iz prethodno navedenog grafikona vidljiv je godišnji rast broja putnika u zračnim lukama Jadranske Hrvatske. Najveći promet putnika odvija se u Zračnoj luci Split koja bilježi značajan rast prometa putnika, te u zračnoj luci Dubrovnik. Rastu broja putnika u zračnim lukama Jadranske

Hrvatske uvelike su pridonijele i niskotarifne zračne kompanije koje su ponudom niskih cijena letova privukle veći broj korisnika zračnih prijevoznih usluga za putovanje do željenih odredišta. Povećanjem broj putnika povećavaju se i mogućnosti ostvarivanja većih prihoda i u drugim gospodarskim djelatnostima izvan zračnog prijevoza. Republika Hrvatska je najbolje povezana sa Njemačkom i Velikom Britanijom međutim u zimskim mjesecima prijevoznici često ukidaju linije zbog činjenice što im nisu isplative kao u ljetnim mjesecima kada je turizam u Republici Hrvatskoj u punoj snazi. Osim Ryanair-a neke od niskotarifnih aviokompanija koje lete iz Hrvatske od početka mjeseca travanja do sredine mjeseca listopada (najviše letova ostvaruju u mjesecima lipnju, srpnju i kolovozu) su Eurowings, Wizz air, EasyJet, Norwegian, Air Berlin, TUI fly, Aer Lingus, Vueling, Jet2, Smartwings, Transavia.

#### 4. Razvoj zračnih luka u Jadranskoj Hrvatskoj

S obzirom na povećan broj dolazaka putnika u zračnim lukama Jadranske Hrvatske tokom glavnih mjeseci turističke sezone (mjeseci srpanj - kolovoz), zračne luke susreću se s mnogobrojnim problemima – uskim grlima u terminalima za prijem putnika, nedovoljan kapacitet ljudskog osoblja, prostora i opreme. Dobar primjer modernizacije je zračna luka Dubrovnik koja je 2017. godine otvorila novu zgradu putničkog terminala i obnovila uzletno-sletnu stazu, dok je zračna luka Pula obnovila unutrašnjost putničkog terminala i uzletno-sletnu stazu. Postupak modernizacije postojećih zračnih luka su zračna luka Split koja izgrađuje novi putnički terminal, zračna luka Zadar također radi na projektu rekonstrukcije i dogradnje operativnih površina. U tijeku je projekt STEP-UP (*Sustainable Transport E-Planner to Upgrade the IT-HR mobility*) koji se provodi iz programa prekogranične suradnje *Interreg Italy–Croatia CBC Programme 2014-2020*. koji pruža mogućnost uvođenja izravnih autobusnih linija iz navedenih zračnih luka do Grada Šibenika, Također, u planu je povezivanje Zračne luke Split sa gradskom trajektnom lukom Grada Splita pomoću katamarana čime bi se olakšao prijevoz putnika do centra Grada i prema otocima. Zračna luka Lošinj nakon završetka turističke sezone 2019. godine planira modernizaciju koja uključuje projekt rekonstrukcije i dogradnje uzletno-sletne staze čime će na Lošinj moći slijetati zrakoplovi kapaciteta do 180 putnika, manevarskih površina i nove putničke zgrade, a sastavni dio projekta bit će izgradnja infrastrukture potrebne za instalaciju radionavigacijskog uređaja VOR/DME i meteorološke opreme (Hrvatska kontrola zračne plovidbe, 2019).

#### 5. Zaključak

Promet i turizam su nerazdvojni fenomeni i međuovisni kao nositelji gospodarskog razvitka Republike Hrvatske. Balansirani razvoj infrastrukture, unaprjeđenje kvalitete ponude turističkih sadržaja i povećanje zračne povezanosti preduvjeti su za privlačenje većeg broja turista koji dolaze zrakoplovima, a samim time i ostvarivanje boljih turističkih rezultata. Posljednjih godina zabilježen je konstantan rast prometa putnika u zračnim lukama Jadranske Hrvatske. Prema ukupnom godišnjem prometu putnika posebno se ističu zračne luke Split i Dubrovnik. Povećanje prometa putnika u zračnim lukama Jadranske Hrvatske sezonskog je karaktera i rezultat je povećanja broja dolazaka turista, a svoj vrhunac doseže u samom srcu sezone (srpanj-kolovoz). Veliku ulogu u povećanju broja putnika pogotovo u ljetnim mjesecima imaju niskotarifne kompanije, koje su svojim dolaskom i sezonskim zračnim linijama utjecale na razvoj zračnih luka i turističkih područja kojima gravitiraju. Zračne luke Jadranske Hrvatske zbog povećanja broja i zahtjeva putnika moderniziraju svoje kapacitete i opremu, te poboljšavaju prometnu povezanost s velikim gradovima u svojoj blizini.

## LITERATURA

1. Baričević H. (2003). *Promet u turizmu*. Visoka škola za turizam. Šibenik
2. Njegač, D. (2001). *Zemljopisna i prirodna obilježja Hrvatske*. U: Springer, O. P. *Ekološki leksikon*. Zagreb: Barbat, Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja
3. Galić D., Družić I. (2012), *Uloga i značenje zračnih luka u gospodarskom razvitku Hrvatske*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
4. Horak S, (2014.), *Turizam i promet – 2. dopunjeno izdanje*, Grupa VERN, Zagreb.
5. Gašparović S. (2011.), *Zračni promet i turizam Primorske Hrvatske*, *Geoadria* 16/2 (2011), Geografski odsjek Prirodoslovno-matematičkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Prethodno priopćenje, UDK: 338.48:656.7
6. Tatalović M., Bajić J. i Šimunović, S. (2012), *Prilog strategiji razvoja zračnog prometa u Hrvatskoj do 2030. godine*, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb.
7. Primorsko-goranska županija (2016.), *Upravni odjel za pomorsko dobro, promet i veze, Prijedlog raspodjele sredstava trgovačkom društvu "Zračno pristanište Mali Lošinj d.o.o."*, Rijeka.
8. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2019.). Preuzeto sa: <https://www.dzs.hr/>
9. *Zračni promet, Hrvatska enciklopedija* (2019.). Preuzeto sa: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67447>
10. STEP UP projekt (2019), Preuzeto sa: <https://www.italy-croatia.eu/>
11. Hrvatska kontrola zračne plovidbe (2019.). Preuzeto sa: <http://www.crocontrol.hr/default.aspx?id=3907>
12. Oršulić N. (2016.), *Lider media*, Preuzeto sa: <https://lider.media/preporuceno/tonci-peovic-za-osam-godina-udvostrucenje-zracnog-prometa-u-hrvatskoj/>

### Summary

#### **AIR TRAFFIC AND TOURISM OF ADRIATIC CROATIA**

*Tourism and traffic are interdependent, associated phenomena of an extremely strong mutual influence. Due to significant interweaving in the Republic of Croatia, as well as many other countries, tourism and traffic have been determined as one of the carriers of the country's economic development. Air traffic is a branch of transport of extreme importance for tourism-oriented countries and the development of international tourism because it has enabled faster and shorter travel to the most distant world destinations. According to the motivation of travel in the structure of passengers airflow in the Republic of Croatia is dominated by tourists with a significant increase in the number of arrivals from year to year, which is the reason why the Republic of Croatia represents an important tourist destination in Europe. Tourism of the Republic of Croatia is coastal tourism of seasonal character with marked seasonal arrival of passengers, which presents a challenge for companies operating in the tourism and in the sector.*

**Keywords:** *Air traffic, tourism, Adriatic coast, Republic of Croatia*



# Financijska pismenost i financijsko ponašanje

Domagoja Buljan Barbača<sup>1</sup>, Antonia Čobanov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopillica 5, 21000 Split, Croatia (dobuljan@oss.unist.hr),

<sup>2</sup>Sestre služavke malog Isusa, Samostan sv. Rafaela, Kralja Zvonimira 53, 21210 Solin, Croatia (s.antoniacobanov@gmail.com).

UDK 336:37.01

Pojmovi financijske pismenosti i financijskog ponašanja vrlo se često brkaju. Financijsko ponašanje je samo jedna komponenta financijske pismenosti koja nam s obzirom na posljedice koje izaziva možda najbolje svjedoči razliku uspješnog i neuspješnog financijskog rezultata. Financijski neefikasno ponašanje stanovništva na globalnoj razini percipirano je kao problem. Istraživanja koja su provedena i koja se provode pokazuju različite razine umješnosti sektora građanstvo s aspekta financijskog znanja, ponašanja i odnosa prema novcu. Očekivana posljedica nedostatnog financijskog znanja je svakako neefikasno financijsko ponašanje, ali ponekad, kao što je slučaj kod analize istraživanja provedenog na građanima Republike Hrvatske, financijsko ponašanje dobilo je lošiju ocjenu od financijskog znanja iste ispitane skupine. Posljedice ovog odstupanja u fokusu su istraživanja provedenih u ovom radu. Koristeći različite metode analize konzumacije financijskih proizvoda pojašnjene su posljedice različitih financijskih ponašanja i utvrđeno je njihovo odstupanje od financijskih znanja i financijske logike. U radu su date preporuke za unaprjeđenje financijske uspješnosti pojedinaca i širih zajednica kojima pripadaju.

Ključne riječi: *financijska pismenost, financijsko ponašanje, efikasnost financijskih proizvoda*

## 1. Uvod

Pismenost je način mišljenja, a način mišljenja je duhovna dimenzija djelovanja koje generira ovakvu ili onakvu vrstu razvoja. Financijska pismenost jest ukupnost znanja potrošača o financijama dok financijsko ponašanje pretpostavlja umješnost prakticiranja znanja o financijama u svakodnevnom životu, u situacijama u kojima trebamo donijeti i provesti financijske odluke koje su ključne za razvoj osobnih financija potrošača. Sav proces upravljanja osobnim financijama danas iziskuje kontinuiranu informiranost o financijama čemu nužno prethodi proces financijskog obrazovanja.

Financijsko opismenjavanje Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) definira kao: proces u kojem financijski potrošači/ulagači poboljšavaju svoje razumijevanje financijskih proizvoda i koncepata te putem informacija, uputa i/ili objektivnih savjeta, razvijaju potrebne vještine i sigurnost kako bi postali svjesniji financijskih rizika i prilika, kako bi donosili utemeljene odluke, kako bi znali gdje se obratiti za pomoć te kako bi poduzimali druge učinkovite mjere za poboljšanje svoje financijske dobrobiti (OECD, 2005, 13). To je proces s kojim se pojedincu osigurava znanje za jednostavniji izbor u svakodnevnom donošenju financijskih odluka. Kvalitetna informiranost veoma je važna za donošenje svih odluka jer svaka na svoj način mijenja sliku i tijek osobnih financija, počevši od odluka za koje smatramo da nemaju znatne utjecaje na osobno financijsko stanje kao što je izdvajanje za svakodnevne potrepštine do odabira vrsta proizvoda koji osiguravaju kumuliranje životne uštedevine ili dugoročnih zaduživanja koja donose krucijalne promjene u kvaliteti života.

OECD ističe važnost financijske pismenosti stanovništva kao ključne sastavnice njihovog uspjeha. U međunarodnom istraživanju kompetencija financijske pismenosti, koristeći globalno priznat instrument OECD-a, sudjelovalo je 30 zemalja i gospodarstava iz Afrike, Azije, Europe, Australije, Sjeverne Amerike i Južne Amerike. Izvješće ovog anketnog istraživanja posebno daje naglasak na relevantne aspekte financijskog znanja, ponašanja, stavova i uključivanja te uvid u financijsku pismenost stanovništva i njihove potrebe u smislu obrazovanja i drugih oblika podrške.

Rezultati ankete pokazuje da su ukupne razine financijske pismenosti, označene kombinacijom rezultata znanja, stavova i ponašanja, relativno niske. Prosječni rezultat u svim zemljama sudionicama je 13,2 bodova od mogućih 21 (kombinacija od najviše 7 za znanje, 9 za ponašanje i 5 za stavove). Razine financijske pismenosti niže su nego što se može očekivati iz raznih razloga (OECD, 2016, 3). U nekim slučajevima istaknuti problem je znanje, dok je u drugima problematično ponašanje. Neke zemlje s većom prosječnom razinom financijskog znanja imaju relativno niske ukupne razine financijske pismenosti zbog njihovih financijskih ponašanja. Neke zemlje možda će trebati razvijati znanje uz ponašanje, kako bi se osiguralo da njihova populacija razumije načela financijske pismenosti i postaje uspješnija u upravljanju novcem.

Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA) zajedno s Hrvatskom narodnom bankom (HNB) te u suradnji s Ministarstvom financija (MFIN) prvi put 2015. godine je u Republici Hrvatskoj provela istraživanje "Mjerenje financijske pismenosti". Ovo mjerenje je provela agencija Ipsos d.o.o., prema metodologiji OECD-a, te su njegovi nalazi usporedivi s rezultatima istog istraživanja u drugim zemljama. (HANFA, 2016) Istraživanje je provedeno u razdoblju od 21. listopada 2015. do 20. studenog 2015. metodom osobnog kontakta s ispitanicima u dobnoj skupini od 18 do 79 godina, na reprezentativnom uzorku od 1 049 ispitanika koji je reprezentativan po dobi, spolu, regiji, veličini naselja i obrazovanju. Glavni ciljevi istraživanja su ocjena financijske pismenosti i financijske uključenosti građana Republike Hrvatske, a u istraživanju su se mjerile tri osnovne kategorije: financijsko znanje, financijsko ponašanje i odnos prema trošenju novca.

Prosječna ocjena financijskog znanja građana Hrvatske je 4,2 od mogućih 7 bodova, a 45 % građana ima ocjenu 6 ili 7 koja se prema OECD-u smatra dobrom financijskom pismenosti. Građani koji imaju najnižu razinu znanja su (Ipsos, 2015, 7):

- mlađi od 19 godina (3,6) i stariji od 70 godina (3,6)
- osnovnog obrazovanja (3,7)
- s prihodima kućanstva nižim od 3750kn (3,7)
- iz Hrvatskog primorja i Istre (3,7) i Dalmacije (4,0).

Sljedeći zadaci u ispitivanju financijskog znanja građana donose rezultate (Ipsos, 2015, 8):

- 74 % je svjesno utjecaja inflacije na život, ali samo 48 % zna riješiti zadatak s inflacijom
- 80 % razumije zadatak koji zahtjeva shvaćanje koncepta kamate na zajam
- 62 % zna izračunati jednostavnu kamatu
- 33 % zna izračunati složenu kamatu
- 69 % poznaje povezanost visokog rizika s potencijalno visokim zaradama
- 66 % svjesno je koristi diversifikacije u svrhu zaštite od rizika

Prosječna ocjena financijskog ponašanja iznosi 4,6 od mogućih 9 bodova. Najnižu razinu financijskog ponašanja imaju građani (Ipsos, 2015, 10):

- Mlađi od 19 godina (3,2) i oni od 20-29 godina (4,2)
- Osnovnog obrazovanja (3,9)
- S prihodima kućanstva nižim od 3750kn (4,0)

Ocjena financijskog ponašanja promatrala se i kroz ova pitanja i rezultate (Ipsos, 2015, 11):

- 62 % građana pažljivo razmisli prije nego nešto kupi



- 61 % račune plaća na vrijeme
- 63 % pažljivo vodi računa o financijama
- 45 % postavlja dugoročne financijske ciljeve
- 63 % osobno vodi financije kućanstva i imaju kućni budžet
- 16 % donekle nastoji donijeti financijske odluke na temelju kvalitetnih i nezavisnih informacija iz više izvora
- 20 % se u posljednjih 12 mjeseci našlo u situaciji nemogućnosti pokrivanja troškova koju su riješili kreditom ili zajmom

Prema ovim izračunima vidljivo je da je financijsko ponašanje slabo korelirano s financijskim znanjem.

Treća komponenta izračuna financijske pismenosti je odnos prema novcu. Prosječna ocjena odnosa prema novcu građana Hrvatske iznosi 3,0 od mogućih 5 bodova. Prema rezultatima najmanje odgovoran odnos prema novcu imaju mlađi od 19 godina (2,5). Ostali građani dijele slične stavove prema trošenju novca pa razlike u stavovima nisu statistički značajne po osnovnim demografskim karakteristikama. Iz izračuna značajno je izdvojiti neke opće stavove građana (Ipsos, 2015, 13):

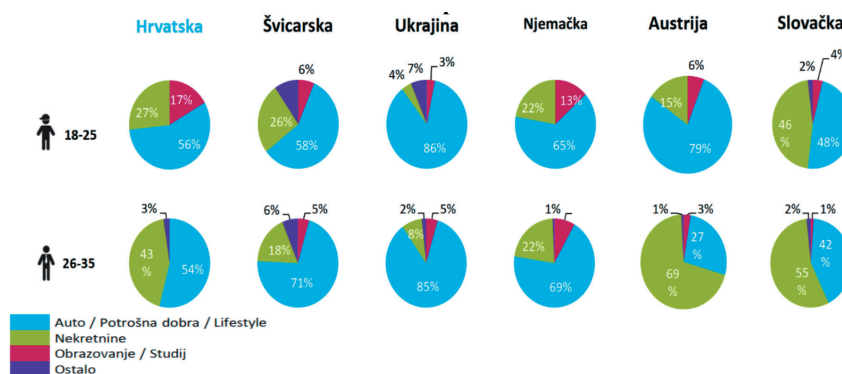
- 30 % živi za danas ne misleći na budućnost
- 28 % preferira trošiti novac danas nego dugoročno štedjeti
- 50 % građana smatra kako novac postoji da bi se trošio

Prosječna ocjena financijske pismenosti, kada se zbroje rezultati financijskog znanja, ponašanja i odnosa prema novcu, iznosi 11,7 od mogućih 21 bodova. I u ukupnom izračunu najrizičnija skupina su osobe mlađe od 19 godina s ocjenom financijske pismenosti 9,3 (Ipsos, 2015, 13).

Sva tri indikatora financijske pismenosti svojim rezultatima potiču na dodatno ulaganje da bi ukupna razina financijske pismenosti postigla bolje rezultate. Iako su rezultati na skalama financijskog znanja te odnosa prema trošenju novca nešto bolji od onih na skali financijskog ponašanja i dalje je riječ samo o prosječnom znanju.

Zbog znanstvene relevantnosti opisano istraživanje i njegovi zaključci svakako su iznimno značajni, ali možda ipak nedostatni za formiranje cjelovite slike o financijskom ponašanju građana. No ne smiju se zanemariti ni vrlo korisne zaključke različitih istraživanja koja su provedena u marketinške svrhe, a daju dobar uvid u problematiku financijskog ponašanja. Jedan takav primjer je istraživanje koje je provela financijska konzultantska tvrtka OVB Allfinanze za potrebe razumijevanja financijskog ponašanja svojih klijenata pripadnih dobnim skupinama 18 do 25 godina i 26 do 35 godina starosti. Na slici 1. prikazujemo dio ovog istraživanja koje ukazuje na različitosti u financijskom ponašanju navedenih dobnih skupina u Hrvatskoj u odnosu na neke odabrane zemlje.

Slika 1. Razlozi zaduživanja u Hrvatskoj i odabranim zemljama za odabrane dobne skupine



Izvor: OVB Allfinanze, Prezentacija s kongresa povodom 20-te obljetnice OVBa Hrvatska, održana 6.4.2019., Zagreb

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na odlike financijskog ponašanja dobnih segmenata koji su bili u fokusu istraživanja u smislu strukture zaduživanja. Vrijedno je uočiti da segment dobne skupine 18-25 manje odstupa od trendova razvijenijih zemalja iz uzorka, a segment dobne skupine 26-35 odstupa više. Na neki način nam ova pojava može ukazivati na potrebu intenzivnije financijske naobrazbe populacije koja se nalazi na pragu ostvarivanja svojih prvih prihoda i ostvarivanja svojih prvih financijskih želja.

Za potrebe temeljitije analize i determiniranja promjena u financijskom ponašanju građana RH fokusirati ćemo se na po jedan proizvod iz skupine štedno/ulagačkih i jedan iz skupine kreditnih proizvoda. Kroz analizu obima konzumacije odabranih proizvoda analizirati ćemo financijsko ponašanje građana RH.

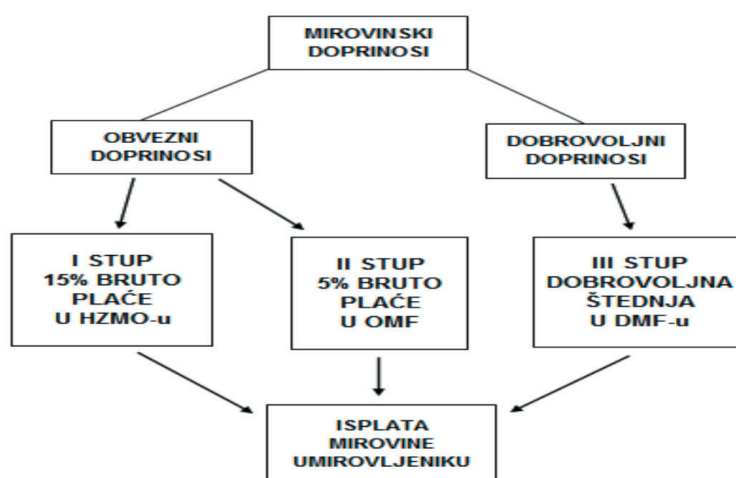
## 2. Analiza financijskog ponašanja građana RH

Prema rezultatima koje smo predložili u prethodnom poglavlju građani RH, s aspekta financijske pismenosti, najslabiji rezultat su zabilježili u komponenti financijskog ponašanja. Istraživanje koje je proveo IPSOS, a usklađeno je s OECD-ovom metodologijom, mjeri i ocjenjuje financijsko ponašanje građana odgovorima kojima se definira učinkovitost njihovih postupanja po pitanjima kontrole nad vlastitom potrošnjom, redovitog podmirivanja vlastitih zaduženja, redovitog vođenja kućnog proračuna, postavljanja dugoročnih financijskih ciljeva i sl. Prema rezultatima ovog istraživanja svega 16% ispitanika nastoji donijeti financijske odluke na temelju relevantnih informacija. Utemeljenost ovakvog zabilježenog rezultata pokušat ćemo promatrati kroz analizu konzumacije odabranih financijskih proizvoda dostupnih stanovništvu.

### 2.1. Ulaganje u mirovinsku štednju

Reforma mirovinskog sustava iz 2002. godine otvorila je nove mogućnosti za građane RH. Mirovinski sustav izlazi iz okvira dotadašnjeg isključivog funkcioniranja prema postulatima međugeneracijske solidarnosti. (Buljan Barbača, Matošević Radić, 2011, 290) Današnji reformirani sustav prikazujemo Slikom 2.

Slika 2.: Suvremeni mirovinski sustav RH



Izvor: Izradila autorica u skladu s podatcima o reformiranom sustavu.

Dok 1. stup predstavlja nastavak starog sustava prikupljanja doprinosa na bazi međugeneracijske solidarnosti, novinu predstavljaju 2. i 3. stup koji donose i potrebu financijske naobrazbe

korisnika jer uključuju element njihova odlučivanja. O čemu se zapravo radi? U 2. mirovinskom stupu danas nalaze se gotovo svi zaposlenici (rijetke iznimke odnose se na posebnu kategoriju državnih službenika (prema Uredbi iz 2015.)), a malo njih išta zna o ovih 5% koji se svaki mjesec izdvaja i odlazi preko REGOS-ovog računa na račune njihovih odabranih obveznih mirovinskih fondova (OMF). Još manje građana je upoznato s dobrovoljnim mirovinskim fondovima (DMF) koji ostvaruju bitno veće prinose od klasične bankovne štednje u koju građani RH još uvijek slijepo vjeruju i koriste je za štednju za umirovljeničke dane. U tablici 1. prikazujemo godišnji anualizirani prinos obveznih fondova, njihovu starost i trenutni broj članova u svakom od njih.

**Tablica 1. Prinosi i članstvo u OMF-ovima**

Fond	Anualizirani prinos (%)	Starost fonda (godine)	Broj članova
AZ-kategorija A	7,20	4,76	2523
Erste Plavi-kategorija A	7,69	4,76	1017
PBZ CO-kategorija A	8,42	4,76	1307
Raiffeisen-kategorija A	7,65	4,75	1862
AZ-kategorija B	5,49	17,07	654049
Erste Plavi-kategorija B	5,91	17,07	326295
PBZ CO-kategorija B	5,18	17,07	361814
Raiffeisen-kategorija B	5,77	17,07	668535
AZ-kategorija C	5,51	4,76	12180
Erste Plavi-kategorija C	6,52	4,76	4490
PBZ CO-kategorija C	5,85	4,76	5719
Raiffeisen-kategorija C	6,64	4,75	11749

Izvor: Izradila autorica na temelju: HANFA, Mjesečno izvješće, <https://www.hanfa.hr/publikacije/mjesečna-izvješća/> i Hrportfolio hr, <https://hrportfolio.hr/mirovinski-fondovi/prosirena-tečajnica>

Na primjeru ovog financijskog instrumenta, a u kontekstu financijski efikasnog ponašanja građana RH možemo primijetiti slijedeće:

- skoro 98% građana članovi su OMF-ova kategorije B koja ostvaruje najniži prosječni godišnji prinos,

- u kategoriji B najmanji broj članova ima fond koji ostvaruje najviši prinos.

Građani najčešće ne znaju uopće u kojem su fondu, a kamoli koliki je iznos sredstava na njihovim računima. Kako su u proteklom razdoblju fondovi vrlo uspješno poslovali, vrlo često se radi o vrlo visokim iznosima sredstava na osobnim računima građana. S druge strane riječ je o osobnoj financijskoj imovini, koja je i nasljediva, pa se čini gotovo nevjerojatno da se građani ovako neodgovorno ponašaju spram vlastite imovine.

## 2.2. Kreditno zaduživanje

Postavlja se pitanje postoji li u financijskom ponašanju stanovništva RH kod zaduživanja nešto više efikasnosti u uporabi kreditnih instrumenata. Različiti instrumenti zaduživanja imaju različite namjene i prateće troškove koji ovise o puno varijabli; kreditnom bonitetu klijenta, visini njegovih mjesečnih prihoda, potrebi za određenim instrumentima osiguranja zaduženja i nekim drugim posebnim okolnostima koje ponuditelj proizvoda definira. Iz ovog razloga ne možemo jednostavno uspoređivati performanse proizvoda, ali možemo promatrati kako su se

mijenjale navike stanovništva u prethodnom razdoblju, a vezano uz distribuciju i obim pojedinih kreditnih kategorija, kao i ukupne razine zaduženja.

Rezultati istraživanja prikupljaju se i prezentiraju u tablici 2.

**Tablica 2. Struktura kreditnih zaduženja stanovništva u periodu 2010.-2018. (izraženo u milijunima kuna, na kraju obračunskog razdoblja)**

Godina	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zaduženje									
Potrošački krediti	159.9	121.3	102.3	74.2	44.3	19.9	18.0	16.2	13.1
Stambeni krediti	60,968.5	63,029.2	62,673.6	61,460.1	60,227.5	59,075.3	52,517.7	52,827.9	54,040.4
Hipotekarni krediti	3,513.0	3,261.3	3,073.7	3,007.4	2,844.3	2,599.4	2,227.5	1,970.7	1,901.8
Kreditni za automobile	6,236.8	4,539.5	3,175.0	2,162.6	1,439.3	1,057.3	988.8	838.5	665.2
Kreditni po kreditnim karticama	4,386.8	4,109.3	3,941.2	3,834.6	3,831.0	3,716.2	3,608.3	3,529.5	3,644.9
Prekoračenje po transakcijskim računima	8,069.0	8,196.0	8,613.1	8,353.5	8,157.4	7,856.8	7,423.6	6,995.2	6,855.3
Gotovinski nenamjenski krediti	33,686.1	36,284.5	36,436.3	37,229.2	39,064.8	39,812.2	40,745.6	42,955.4	47,716.0
Ostali krediti	13,171.3	11,987.4	11,699.2	11,303.2	10,839.9	10,366.0	10,087.1	9,900.7	9,650.2
<b>Ukupno</b>	<b>130,191.6</b>	<b>131,528.5</b>	<b>129,714.4</b>	<b>127,424.6</b>	<b>126,448.6</b>	<b>124,503.1</b>	<b>117,616.7</b>	<b>119,034.1</b>	<b>124,487.0</b>

Izvor: Izradila autorica na temelju: HNB, [https://www.hnb.hr/pretraga?p\\_p\\_id=com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&saveLastPath=1&com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet\\_mv-cPath=%2Fsearch.jsp&p\\_auth=](https://www.hnb.hr/pretraga?p_p_id=com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&saveLastPath=1&com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_mv-cPath=%2Fsearch.jsp&p_auth=)

Današnja ponuda gotovinskih (nenamjenskih) kredita kreće se u okvirima od 5% do 7% godišnje EKS, ovisno o ponuditelju, ali i o prethodno navedenim varijablama. S druge strane godišnje kamate na korištenje prekoračenja po tekućem računu penju se na visinu od 9%. Ako bismo promatrali samo ova dva proizvoda možemo pronaći razloga za optimizam jer je razvidno postoji trend smanjivanja kreditnih opterećenja po tekućim računima i kreditnim karticama, dok visina nenamjenskih kredita raste.

### 3. Zaključak

Financijsko ponašanje građana RH ne možemo smatrati iznimno uspješnim. Problemi povezani uz efikasnost primjene stečenih financijskih znanja u praksu očiti su. U programima financijske edukacije treba puno više voditi računa o segmentaciji ciljane publike (Buljan Barbača, Čobanov A., 2018,946) kojoj se obraćamo. Financijsko opismenjavanje, a na što ukazuju rezultati provedenih istraživanja, više je orjentirano na transfer teorijskih znanja. Zbog realne opasnosti da i oni sa znanjem griješe i neefikasno upravljaju svojim financijama trebalo bi uključivati više praktičnih vještina kao i usvajanja određene financijske samodiscipline.

## LITERATURA

1. Buljan Barbača D., Čobanov A. (2018): Financial literacy increase of the targeted groups, *7th International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia-Vision and Growth*, Osijek, 25.-27. 05. 2018., str. 943-951 , ISSN 1848-9559
2. Buljan Barbača, D., Matošević Radić, M.(2011): Pension Scheme and how did Croats get poor, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 2011, Vol. XIV, Issue 1, p. 286-295., ISSN: 2067-5046
3. HANFA, <https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika/#section4>, (pristupljeno 27.5.2019.)
4. HANFA, *Mjesečno izvješće*, <https://www.hanfa.hr/publikacije/mjesečna-izvjesca/>, (pristupljeno 25.5.2019.)
5. HNB, Statistike, [https://www.hnb.hr/pretraga?p\\_p\\_id=com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&saveLastPath=1&\\_com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet\\_mvcPath=%2Fsearch.jsp&p\\_auth=](https://www.hnb.hr/pretraga?p_p_id=com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&saveLastPath=1&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_mvcPath=%2Fsearch.jsp&p_auth=) (pristupljeno 27.5.2019.)
6. Hrportfolio hr, <https://hrportfolio.hr/mirovinski-fondovi/prosirena-tecajnica> (pristupljeno 25.5.2019.)
7. Ipsos d.o.o.; Hrvatska narodna banka; Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga: (2015), *Mjerenje financijske pismenosti i financijske uključenosti u Hrvatskoj*, <https://www.hanfa.hr/getfile/43343/Mjerenje%20fin%20pismenosti%20i%20fin%20uklju%C4%8Denosti%20u%20RH.pdf> (pristupljeno 27.5.2019.)
8. OECD: (2005), *Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies*, Paris: OECD
9. OECD; INFE: (2016), *International Survey of Adult Financial Literacy Competencies*, Pariz, OECD, <http://www.oecd.org/finance/oecd-infe-survey-adult-financial-literacy-competencies.htm> (pristupljeno 27.5.2019.)
10. OVB Allfinanze (2018), *Prezentacija s kongresa povodom 20-te obljetnice OVBa Hrvatska*, održana 6.4.2019., Zagreb
11. Uredba o izmjeni i dopuni Zakona o mirovinskom osiguranju i Uredba o izmjenama i dopunama Zakona o obveznim mirovinskim fondovima "Narodne novine, br. 93/15."

Summary

**FINANCIAL LITERACY AND FINANCIAL BEHAVIOR**

*The terms of financial literacy and financial behavior are often confused. Financial behavior is only one of the components of financial literacy that, in view of the consequences it may cause, generates the difference between successful and unsuccessful financial results. Financially ineffective behavior of general public global is perceived as a problem. Researches that have been carried out and are still going on show different levels of general public expertise from the aspect of financial knowledge, behavior, and money relations. The expected consequence of insufficient financial knowledge is certainly inefficient financial behavior, but sometimes, as is the case with results of the survey conducted on the citizens of the Republic of Croatia, financial behavior has got worse than the financial knowledge of the same group. The consequences of this discrepancy are the focus of the researches carried out in this paper. Using different methods of analyzing the consumption of financial products, the consequences of different financial behaviors are explained and their deviation from financial knowledge and financial logic is determined. The paper gives recommendations for improvement of the financial performances of individuals and wider communities to which they belong.*

**Keywords:** *financial literacy, financial behavior, efficiency of financial products*

# Financiranje jedinica lokalne samouprave europskim novcem

Domagoja Buljan Barbača<sup>1</sup>, Jelena Laća Mrdeža<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska (dobuljan@oss.unist.hr),

<sup>2</sup>Općina Muć, Donji Muć 254, 21203 Donji Muć, Croatia (admin.zazeli@muc.hr)

UDK 352(497.5)

Veliki problem manjih jedinica lokalne samouprave svakako je oskudnost proračuna. Vrlo često nedostatna su sredstva za provedbu svih projekata kojima se direktno utječe na kvalitetu lokalnog stanovništva. Kroz Europski socijalni fond potiču se i financiraju projekti kojima se potiče socijalna uključenost i jednakost svih stanovnika. Horizontalne politike Europske unije stavljaju naglasak na probleme marginaliziranih skupina i osjetljiva društvena pitanja. Projekt pod imenom Zeželi-Program zapošljavanja žena, koji se provodi u velikom broju hrvatskih jedinica lokalne samouprave, od iznimnog je utjecaja na kvalitetu života čak dvije izrazito ranjive skupine- nezaposlene žene starije dobi i starije osobe bez adekvatne skrbi. Ovakav način financiranja važnih projekata nudi mogućnosti, ali i donosi različite izazove jedinicama lokalne samouprave. Jedan dobar primjer manje jedinice lokalne samouprave koja je upravo iz ovog izvora financirala jedan vrlo važan projekt prikazan je u ovom radu. Analizirani su izazovi, prednosti i nedostatci ovog oblika financiranja.

Ključne riječi: *jedinice lokalne samouprave, proračun, Europski socijalni fond, Projekt Zaželi*

## 1. Uvod

U financijskom razdoblju 2014.-2020. Republici Hrvatskoj je iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura. Za provođenje ciljeva kohezijske politike od tog iznosa je alocirano 8,397 milijardi eura, za poljoprivredu i ruralni razvoj 2,026 milijarde eura i 253 milijuna eura za razvoj ribarstva.

Za korištenje ESI fondova ključan je strateški okvir jer se novac usmjerava na postizanje ciljeva identificiranih unutar određenog strateškog okvira. Strateški okvir je niz javnih politika (strategija, uredbi, zakona, podzakona itd.) koji sadržavaju ciljeve i smjernice za razvoj Europske unije i određene države članice, ali i prioritete koji će se financirati.

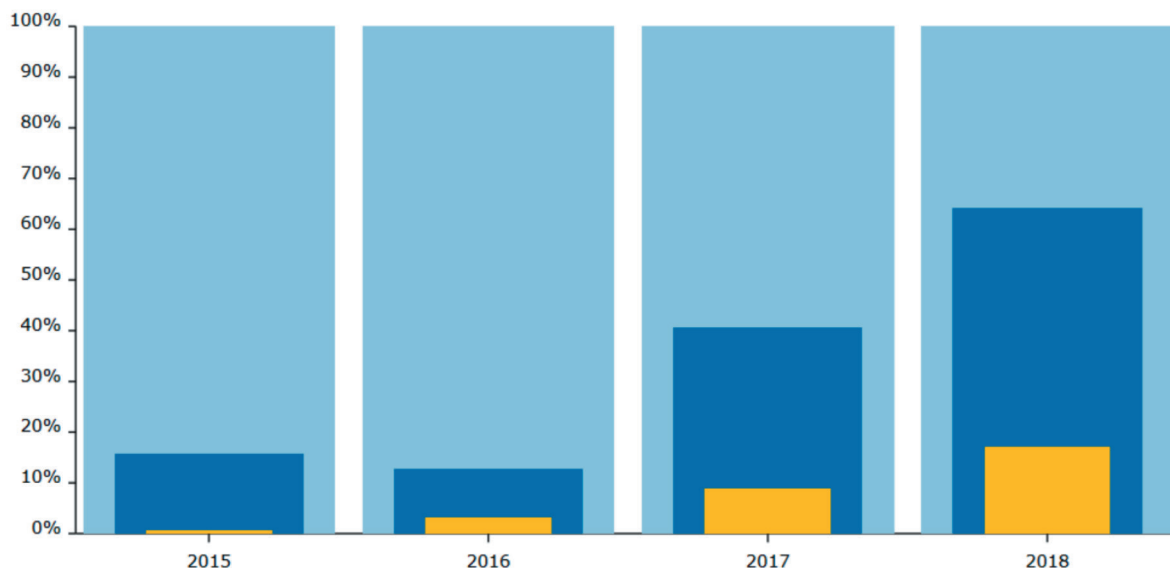
Ključni strateški okvir Europske unije za razdoblje 2014.-2020. čine Kohezijska politika, Strategija Europa 2020 i pojedine sektorske javne politike.

Na razini Republike Hrvatske, strateški okvir za korištenje ESI fondova određen je Sporazumom o partnerstvu, operativnim programima, Zajedničkim nacionalnim pravilima i Zakonom o uspostavi institucionalnog okvira za korištenje ESI fondovima u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2014.-2020. te uredbama koje propisuju nadležnost pojedinih tijela za svaki ESI instrument.

Uspješnost procesa financiranja sredstvima iz dostupnih europskih izvora iskazuje se korištenjem podataka o ukupno dostupnim sredstvima, ugovorenim sredstvima i isplaćenim sredstvima. Stavljajući ove veličine u odnos dobiti ćemo postotak ugovorenih i postotak isplaćenih sredstava. (Rogošić i Buljan Barbača, 2013, 138) Često se podacima o uspješnosti u povlačenju sredstava iz europskih izvora, za sve skupine prijavitelja, vrlo grubo manipulira pa je važno na-

glasiti da su danas na stranici <https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview#>, dostupni dnevno ažurirani egzaktni podaci za sve zemlje članice EU o uspješnosti implementacijskog procesa. Najnoviji podaci za RH prikazani su na slici 1.

Slika 1. Implementacijski progres za RH



Izvor: preuzeto sa stranice <https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview#>, (Europska komisija, 2019)

Svijetlo plavi stupac predstavlja planirana sredstva, tamnije plavi stupac predstavlja ugovorena sredstva, a žuti stupac stvarno isplaćena sredstva. Iz prikaza je razvidno da prostora za napredak svakako ima, ali i da se polako ipak postižu sve bolji rezultati.

Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave vrlo često suočene su s nemogućnošću financiranja projekata važnih za održivost i kvalitetu života svojih stanovnika. Prema rezultatima provedenom na jedinicama lokalne samouprave Splitsko-dalmatinske županije (Buljan Barbača, Rogošić, 2014, 21) možemo zaključiti da jedinice lokalne samouprave u Splitsko-dalmatinskoj županiji nisu bile jako uspješne u povlačenju sredstava iz europskih fondova u prošlom razdoblju (odnosi se na povlačenje sredstava u programskom razdoblju 2007.-2013.). Veliki je broj razloga koji su doveli do takvog rezultata, ali među njima možemo istaknuti problem nedostatka financijskih sredstava za sufinansiranje i predfinanciranje. Kada promatramo današnju situaciju možemo uočiti da su jedinice lokalne samouprave u ovom programskom razdoblju 2014.-2020. dobile na raspolaganje puno više sredstava negoli u to vrijeme kada je navedeno istraživanje provedeno.

Kod pristupanja sredstvima iz europskih izvora financiranja, položaj svih jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave nije isti. Svakako u obzir treba uzeti osim ograničenja budžeta i kadrovska ograničenja. Manje jedinice vrlo često nemaju vlastite kapacitete za prijavu, a kamoli za provedbu. Sretna je okolnost u ovom slučaju da je vrlo velika mogućnost da se za potrebe projekta, a iz sredstava samog projekta angažiraju suradnici na projektu i plate iz sredstava odobrenih za provedbu projekta.

Ono što je važno naglasiti je i intenzitet potpore koji također predstavlja za jedinice s niskim budžetom vrlo često izazov. U skladu sa Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (Narodne novine, br. 147/14 i 123/17), Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije provodi postupak ocjenjivanja i razvrstavanja svih jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u Republici Hrvatskoj prema indeksu razvijenosti. (Ministarstvo regionalnog



razvoja i fondova EU, 2019) Prema ovom indeksu sve jedinice su klasificirane i smještene u određene grupe koji vrlo često determinira koliko je potrebno sufinanciranje od strane samog prijavitelja. Jedinice višeg indeksa razvijenosti vrlo često podnose veći teret sufinanciranja.

## 2. Prijava projekta

Okvir za korištenje instrumenata kohezijske politike Europske unije (EU) u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2014.-2020. reguliran je Sporazumom o partnerstvu između Republike Hrvatske i Europske Komisije za korištenje strukturnih i investicijskih fondova EU-a za rast i radna mjesta u razdoblju 2014.-2020. (ESF, 2017). Osnovni cilj Operativnoga programa Učinkoviti ljudski potencijali je pridonijeti rastu zapošljavanja i jačanju socijalne kohezije u Hrvatskoj. Operativnim su programom razrađena ulaganja u četiri temeljna područja: zapošljavanje i tržište rada, socijalno uključivanje, obrazovanje i cjeloživotno učenje te potpora javnoj upravi (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, 2019)

Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava objavilo je otvoreni (trajni) poziv na dostavu projektnih prijedloga (bespovratna sredstva) koji traje od 30.06.2017. do 31.12.2020. Projekt „Zaželi – program zapošljavanja žena“ donosi unaprjeđenje položaja žena na tržištu rada i zaštite prava žena, a također promiče i socijalnu uključenost i suzbijanje siromaštva. Program teži ponajviše uključivanju sudionica, žena koje su u nepovoljnom položaju na tržištu rada, a koje će skrbiti o starijim osobama i osobama u nepovoljnom položaju. Zaposlene žene su starije od 50 godina, žene s najviše završenom srednjom stručnom spremom, žene s invaliditetom, žene žrtve trgovanja ljudima, liječene ovisnice, žene žrtve obiteljskog nasilja, beskućnice. Poziv provode jedinice lokalne uprave i samouprave i neprofitne organizacije u trajanju do 30 mjeseci. Sukladno otvorenom pozivu, Općina Muć je 15.02.2018.godine prijavila svoj projektni prijedlog pod nazivom, Mi Uspjeti Ćemo (Muć) te je, procjenom kvalitete projektnog prijedloga, 18. rujna 2018. godine donesena obavijest o ulasku projektnog prijedloga u fazu postupka dodjele sredstava – procjenu kvalitete, te o ulasku u fazu donošenja Odluke o financiranju, koju provodi Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava.

Općina Muć administrativno se nalazi u Splitsko-dalmatinskoj županiji i čini 17 naselja u kojima je po posljednjem popisu stanovništva živi nešto manje od četiri tisuće stanovnika. Nezavidna ekonomska situacija na području općine, a pogotovo u kontekstu zapošljavanja, svrstala je Općinu među idealne kandidate za sudjelovanje u aktivnostima financiranim iz sredstava Europskog socijalnog fonda, kako bi pomogli ljudima da unaprijede svoje vještine i lakše se integriraju na tržište rada.

Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava, kao Upravljačko tijelo u postupku odabira projekata u okviru otvorenog trajnog Poziva za dodjelu bespovratnih sredstava, nakon provedenog natječajnog postupka i odabira projekata, donijelo je dana 21. rujna 2018. godine dvadeset i prvu Odluku o financiranju deset projekata. Među financiranim projektima se nalazi i projekt „Mi Uspjeti Ćemo – MUĆ“, sa maksimalnim iznosom prihvatljivih troškova od 3.336.262,45 HRK, uz nultu stopu vlastitog financiranja. 85% sredstava se financira iz Europskog socijalnog fonda, a 15% iz državnog proračuna. Projekt uz općinu Muć provode partneri Hrvatski zavod za zapošljavanje (Regionalni ured Split) te Centar za socijalnu skrb Split.

Nakon završetka postupka evaluacije projekata i donošenja Odluke o financiranju s uspješnim prijaviteljima se sklapa ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava. Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava je ugovor između Korisnika i Ministarstva rada i mirovinskoga sustava kao Upravljačkog tijela i Ureda za financiranje i ugovaranje projekata EU, Hrvatskog zavoda za zapošljavanje kao Posredničkog tijela razine 2 (PT2) kojim se utvrđuje najviši iznos bespovratnih

sredstava dodijeljen projektu (iz izvora Državnog proračuna RH i izvora EU) te drugi financijski i provedbeni uvjeti Projekta i potpisuje se u roku od najviše 30 kalendarskih dana od donošenja Odluke o financiranju. Spomenuti Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava je potpisan dana 7. studenog 2018. godine.

### 3. Izazovi provedbe

Unatoč tome što smo u posljednjih nekoliko godina udeseterostručili broj realiziranih projekata i što projekcije pokazuju daljnji rast, još uvijek smo na razini države nedovoljno uspješni u korištenju EU fondova. I iako je jačanje i sve veća efikasnost u korištenju EU fondova itekako pozitivna priča i još jedan pokazatelj da lokalna samouprava može biti brža i efikasnija od države, u ovom slučaju možemo doći do problema. Naime, s obzirom da se raznim poreznim reformama konstantno smanjuju porezni prihodi, javlja se problem osiguravanja dodatnih sredstava za financiranje domaće komponente u EU projektima. Iako je spomenuti projekt financiran 85% sredstvima Europskog socijalnog fonda, a 15% iz državnog proračuna, postoje nepredvidive situacije u kojima moramo jako oprezno koristiti namjenska sredstva kako bismo imali mogućnost prenamjene. Jedna od situacija je utvrđivanje minimalne plaće. S obzirom da je u mandatu ove Vlade ista korigirana već tri puta, čime je minimalna plaća u trogodišnjem razdoblju porasla za nemalih 20%, valja spomenuti da takav rast zakonski propisane minimalne plaće nije nimalo bezazlen. Moramo napomenuti da nas vjerojatno, tijekom trajanja projekta, čekaju još dva povećanja minimalne plaće, što će znatno utjecati na iznos s kojim raspolažemo. Hrvatskoj trebaju zakoni, uredbe i reforme koje će omogućiti veće stope gospodarskog rasta, zaposlenosti i plaća, a uredbe o minimalnoj plaći nisu jedne od tih. Stoga je nužno naglašavati potrebu za sagledavanjem cjelokupnosti projektnog ciklusa već u fazi pripreme projektnog prijedloga. Izazov je svakako na strani nositelja projekta, još dok u fazi objavljenog Poziva na dostavu projektnog prijedloga mora pronaći odgovarajući način usmjeravanja ideje u okvire propisanih formi. Nužno je temeljito proučavanje odredbi Poziva u cijelosti kako bi se dobro upoznali s očekivanjima od sadržaja projektnog prijedloga i odredbama koji će se primjenjivati na provedbu aktivnosti predviđenih projektom.

Faza evaluacije projektnih prijedloga u kojoj se oni ocjenjuju u skladu s propisanim pravilima Poziva na dostavu projektnih prijedloga donosi razdoblje iščekivanja za prijavitelje. Ukoliko ishod bude negativan, čak i tada doprinosi kvalitetnijoj pripremi za sljedeću priliku, dok na strani sustava doprinosi širenju iskustva i znanja koja znatno pomažu u pripremi drugih Poziva na dostavu projektnih prijedloga. Najpriželjkivaniji ishod za sve uključene sudionike je naravno pozitivan ishod evaluacije i sklapanje ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Ukoliko bi se projektni ciklus dijelio na samo dvije faze, ovo bi zasigurno bila prijelazna točka, nakon koje ideja kreće u svoju realizaciju.

Posredničko tijelo razine 2 (PT2) u sustavu EU fondova nastoji pomoći kako bi se izbjegle potencijalne poteškoće u provedbi na samom početku, organizirajući edukativne sadržaje za korisnike ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Korisnike se tako upoznaje s pravnim odredbama ugovora te im se skreće pozornost na odredbe kojih se moraju pridržavati. Svjesni složenosti dokumentacije, raznim radionicama, nositeljima projekata tako olakšavaju snalaženje u provođenju projekta. Međutim, koliko god PT2 bio uslužan i na raspolaganju, ne možemo izbjeći klasične probleme tromosti naše administracije. Naime, svaka tri mjeseca se Hrvatskom zavodu za zapošljavanje šalje zahtjev za nadoknadu sredstava. On se, po ugovoru, mora pregledati u 45 dana i nakon toga mora biti isplaćen u idućih 30 dana. Prvi ZNS (zahtjev za nadoknadom sredstava), u projektu " Mi Uspjeti Čemo", poslali smo u veljači 2019. godine.

Nalazimo se u lipnju 2019. godine, a još uvijek nemamo nikakvu povratnu informaciju o predanoj dokumentaciji i obradi iste.

**Slika 2. Primjer referentne stranice Zahtjeva za nadoknadom sredstava**

<b>ZAHTJEV ZA NADOKNADOM SREDSTAVA</b>		
(1) Datum	(2) Br.	(3) Datum ispravka
08.02.2019.	1	
<b>1. OPĆI PODACI</b>		
(4) Naziv projekta	Mi Uspjeti Ćemo (MUĆ)	
Šifra projekta	UP.02.1.1.05.0221	
Naziv Korisnika	Općina Muć	
OIB	20072764912	
<b>(5) Izvještajno razdoblje</b>		
Od	6.11.2018.	
Do	6.02.2019.	
(6) Vrsta	<input checked="" type="checkbox"/> među-zahtjev <input type="checkbox"/> završni zahtjev	

*Ovime potvrđujem da su informacije sadržane u ovom Zahtjevu za nadoknadom potpune, vjerodostojne i pouzdane. Izdaci navedeni u Zahtjevu za nadoknadom sredstava se mogu smatrati prihvatljivima ako su u skladu s Ugovorom, a ovaj Zahtjev za nadoknadom sredstava je potkrijepljen odgovarajućim popratnim dokumentima. Ovaj Zahtjev za nadoknadom sredstava ne uključuje izdatke koji su već financirani (plaćeni) od strane Republike Hrvatske, EU fondova, ili bilo kojih drugih fondova.*

Izvor: Općina Muć (2019), Interna dokumentacija projekta „MI Uspjeti Ćemo“

Jedan od izazova za nositelje projekta predstavlja i provođenje postupaka nabave za radove, usluge ili robe koje se sufinanciraju EU sredstvima, s obzirom da podliježu Zakonu o javnoj nabavi. Pogreške koje se mogu dogoditi pri provođenju nabava mogu rezultirati nastankom nepravilnosti što dovodi do neprihvatljivih troškova i time umanjena sredstava koja korisnicima stoje na raspolaganju.

U svakom projektu može se dogoditi niz nepredvidivih promjena koje dovode do potrebe za izmjenom ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Svako izmjeni u predviđenim aktivnostima treba posvetiti potrebnu pažnju, bilo da se radi o promjenama u budžetu, trajanju aktivnosti cjelokupnog projekta, izmjenama zadanih aktivnosti ili izmjenama u pokazateljima koje projekt mora postići, svakoj promjeni se prije svega individualno pristupa, vodeći računa o rezultatima evaluacije projektnog prijedloga. Kod pristupanja izmjenama ugovora vrlo je važna pravovremena komunikacija nositelja projekta kako bi se izbjegle potencijalne negativne posljedice.

## 4. Zaključak

Svakako možemo zaključiti da priprema i provedba projekta nije jednostavan proces, već skup aktivnosti koje sa sobom nose mnoge izazove kako na strani nositelja projekta tako i na strani svih sudionika. Međutim, dobrom razinom komunikacije i razmjenom mišljenja među svim sudionicima, koji teže ka istom cilju, mogu se ostvariti željeni rezultati.

S obzirom na oskudnost budžeta većine jedinica lokalne samouprave, financiranja iz europskih izvora ne može biti zanemareno. Koliko god prisutni bili problemi i izazovi u apliciranju i provedbi, na umu treba imati krajnji cilj, a to su uspješno provedeni projekti kojima se blagotvorno utječe na kvalitetu života stanovništva.

## LITERATURA

1. Buljan Barbača D., Rogošić A.(2014): *Financial Possibilities within EU funds for local government units within Split-Dalmatian County*, Contemporary Issues in Economy and Technology, Plazibat, Bože ; Kosanović, Silvana (ur.).Split: Sveučilište u Splitu, 2014. str. 17-26 , ISBN 978-953-7220-15-0
2. Europska komisija (2019), *Cohesion data*, <https://cohesiondata.ec.europa.eu/overview#>, [26.5.2019.]
3. *Human resources development*. (2017). Tender. Retreiver from <http://esf.hr/natjecaji>, [28.5.2019.]
4. Ministarstvo financija, <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014->, [28.5.2019.]
5. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU (2019), *Indeks razvijenosti*, <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti/112>, [12.5.2019.]
6. Općina Muć (2019), *Interna dokumentacija projekta „MI Uspjeti Ćemo“*
7. Rogošić, A., Buljan Barbača, D. (2013): How to Increase Possibility of Withdrawing the Financial Means from EU funds, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol. 16, Issue 1/2013, pp. 136-143. ISSN: 2067-5046
8. Zakon o uspostavi institucionalnog okvira za provedbu Europskih strukturnih i investicijskih fondova u Republici Hrvatskog u financijskom razdoblju 2014.-2020. "*Narodne novine*", br. 92/2014.
9. Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske "*Narodne novine*", br. 147/14 i 123/17.

## Summary

### **FINANCING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT UNITS WITH EUROPEAN MONEY**

*The big problem of smaller local self-government units is certainly the scarcity of the budget. Very often, there are insufficient resources to implement all projects directly affecting the quality of the life of the local population. Through the European Social Fund, projects that encourage social inclusion and equality of all citizens are encouraged and funded. The EU's horizontal policy places emphasis on the problems of marginalized groups and sensitive social issues. The Project Wish-Employment Program for Women, conducted in a large number of Croatian local self-government units, has an extremely significant impact on the quality of life of two highly vulnerable groups - unemployed women of older age and the elderly without adequate care. This way of financing important projects offers opportunities, but also brings different challenges to local self-government units. A good example of a smaller unit of local self-government that has just funded this very important project is outlined in this paper. The challenges, advantages and disadvantages of this form of financing have been analyzed.*

**Keywords:** *local self-government units, budget, European Social Fund, Project Wish*



# Usporedba pokazatelja efikasnosti poslovanja u hotelijerstvu na osnovi USALI standarda

Željko Deković<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik (zeljko.dekovic@vus.hr)

UDK 657.3:640.4

Hotelijerska industrija je djelatnost s međunarodnim karakterom poslovanja što uvjetuje prihvaćanje čitavog niza međunarodnih standarda informiranja i komuniciranja na tržištu. *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)* predstavlja općeprihvaćeni standard praćenja rezultata poslovanja u svjetskom hotelijerstvu koji je namijenjen menadžmentu, vlasnicima, investitorima te financijskim institucijama. Kao temeljni okvir za uvođenje sustava računovodstva odgovornosti u hotelijerstvu, *USALI* definira pokazatelje praćenja i izvještavanja svih vrsta prihoda i troškova po pojedinim odjeljenjima, kao i iskazivanje ključnih pokazatelja poslovanja pojedinih odjeljenja hotelskih objekata. Primjena posljednjeg, 11., izdanja u hrvatskom hotelijerstvu omogućuje usporedbu rezultata s, npr. prosječnim ili najboljim rezultatom u djelatnosti u zemlji i inozemstvu, kao i s rezultatima prošlog obračunskog razdoblja i internim planom i budžetom. U svezi s time autor u tekstu ističe kako je potrebno izvršiti dodatne prilagodbe i kvalitetniju nadogradnju postojećeg sustava u praćenju i izvještavanju u hotelijerskoj djelatnosti, posebice u pokazateljima efikasnosti poslovanja.

Ključne riječi: *USALI, hotelijerstvo, efikasnost, RevPAR, TRevPAR, iskorištenost kapaciteta*

## 1. Uvod

Svjetsko hotelijerstvo mjeri i uspoređuje rezultate poslovanja hotela s velikim brojem pokazatelja koji su svojstveni hotelijerstvu za usporedbu tekuće učinkovitosti i u izradi planova i procjene uspješnosti rada hotela.<sup>1</sup> Usporedba rezultata odnosi se na usporedbu s najboljim u djelatnosti, temeljem koje se utvrđuju nepravilnosti odnosno mjere odstupanja rezultata. Kao posljedica, poduzimaju se određene mjere i promjene u dosadašnjoj praksi, a u cilju premošćivanja i smanjenja negativnosti u poslovanju te postizanja boljih rezultata. Kako bi se isto moglo postići, nužno je utvrditi standarde u upravljanja poslovnim rezultatom hotelijerstvu.

Pojmovni, sadržajni i organizacijski ustroj standardiziranog obračuna definira se sukladno s načelima izvještavanja u hotelijerstvu poznatim pod nazivom *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*.<sup>2</sup> *USALI* metodologija predstavlja temeljni okvir za uvođenje sustava računovodstva odgovornosti u hotelijerstvu odnosno definiranja načina praćenja i izvještavanja o svim vrstama prihoda i troškova po pojedinim odjeljenjima, kao i iskazivanja ključnih pokazatelja poslovanja pojedinih odjeljenja hotela. Od davne 1926. godine pa do danas, ovi standardi su doživjeli 11 izdanja, pokušavajući se kontinuirano prilagođavati zahtjevima poslovanja u hotelijerstvu kao i novim trendovima u financijskom izvještavanju. Zadnje, 11. izdanje izašlo je 2014. godine pod nazivom *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, a izda-

1 Vidjeti detaljnije: Mauri, A. G., *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Publisher Pearson, 2012.

2 Vidjeti više: Peršić, M.; Janković, S. *Menadžersko računovodstvo hotela*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2006., str. 321. - 361.

vači su udruga hotela NYC, HFTP (*Hospitality Financial and Technology Professionals*) te AH&LEI (*American Hotel & Lodging Educational Institute*)<sup>3</sup> s početkom primjene u siječnju 2015. godine.

## 2. Sadržaj USALI standarda izvještavanja i pokazatelji efikasnosti poslovanja u hotelijerstvu

Pod pojmom USALI<sup>4</sup> podrazumijeva se danas jedinstveni računovodstveni sustav praćenja i iskazivanja rezultata poslovanja u hotelijerstvu prilagođen informacijskim zahtjevima menadžmenta svih hijerarhijskih razina odlučivanja. USALI je strukturiran u pet cjelina (*Part I – Part V*):<sup>5</sup>

- *Part I* – Operativni izvještaji (*eng. Operating Statements*)
- *Part II* – Financijski izvještaji (*eng. Financial Statements*)
- *Part III* – Financijski i operativni pokazatelji (*eng. Financial Ratios and Operating Metrics*)
- *Part IV* – Vodič kroz prihode i troškove (*eng. Revenue and Expense Guide*)
- *Part V* – Bruto nasuprot neto izvještavanje (*eng. Gross vs. Net Reporting*)

U okviru III dijela (*Part III*) prikazani su specifični pokazatelji svakog pojedinog hotelskog odjeljenja koji se mogu koristiti za usporedbu sa sličnim poduzećima ali i za ocjenu uspješnosti poslovanja pojedinih odjeljenja. Za svaki ključni pokazatelj dana je njegova definicija kao i način izračuna. (*Financial Ratios and Operating Metrics*). Isti pokazatelji omogućuju usporedbu pokazatelja efikasnosti poslovanja u hotelijerstvu na osnovi USALI standarda.

Hotelijerska djelatnost je veoma specifična i zahtijeva precizno definiranje pojmova u izradi i proračunu pokazatelja kojima se mjeri efikasnost hotelskog poslovanja, a koji se zbog konzistentnosti u analizama mogu svesti u dvije skupine:

- a) pokazatelje koji mjere efikasnost korištenja raspoloživog kapaciteta,
- b) pokazatelje kojima se mjeri efikasnost poslovanja.

Prvoj skupini pokazatelja pripadaju pokazatelji koji mjere stupanj zauzetosti kapaciteta kao što su prosječna godišnja stopa iskorištenosti soba (izraženo u %) i prosječna godišnja stopa iskorištenja smještajnih kapaciteta (izraženo u %).

U drugoj skupini najčešći pokazatelji u uporabi jesu (Hales, 2005, 164):

- prosječna cijena po sobi (*eng. Average daily rate – skraćena ADR ili ARR*)<sup>6</sup>
- prosječan prihod po noćenju
- prihod po raspoloživoj sobi (*eng. Revenue Per Available Room – skraćena RevPar*),
- bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi (*eng. Gross Operating Profit Per Available Room – skraćena GoPPar*).
- pokazatelj menadžmenta prinosa (*eng. yield*)

Iako se prva tri pokazatelja (zauzetost, ADR i RevPar) svode na prosjeke, isti su dugo vremena predstavljali osnovu za usporedbu efikasnosti hotelijerske djelatnosti. U današnje vrijeme, po-

3 Vidjeti više: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th revised Edition, American Hotel & Motel Association, Hotel Association of New York; The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, USA, 2014., str. 33. - 40.

4 Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry, 11th Edition, By Educational Institute of AH&LA, American Hotel & Lodging Association (AH&LA), 1201, New York Avenue, NWUSA - Washington, 2014.

5 Vidjeti više: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th revised edition, Hotel association of New York City, American Hotel & Lodging Educational Institute and Hospitality Financial and Technology Professionals, 2014. i <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14281/5-changes-coming-in-hotel-financial-reporting#sthash.gFeNZDfv.dpuf>, (preuzeto 20.06.2019.) i Janković S., Standardi izvještavanja u hotelijerstvu, <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf>, (preuzeto: 20.06.2019.), str. 2.- 4.

6 ARR je skraćena za engl. izraz average room revenue (prosječan ostvareni prihod od prodanih soba = ukupan prihod odjela smještaja/broj prodanih soba).



kazatelj bruto operativne dobiti po raspoloživoj sobi GoPPar <sup>7</sup> i *Yield omjer* vlasnici i menadžeri preferiraju za analizu i mjerenje uspješnosti rada hotela. <sup>8</sup> Posebice se ova primjedba odnosi na pokazatelj *GoPPar* koji u izračunu iskazuje operativnu dobit hotela, omogućujući jasnu sliku cjelokupnog poslovanja i potencijala novčanog toka od hotelske imovine (Kimes, 2011, 62-72).

Analizirajući i tumačeći ove prosječne veličine u hotelijerstvu moguće je shvatiti prirodu hotelijerstva i ovih pokazatelja. Konkretno, vrijedno se potruditi izvršiti analizu uvijek kada navedeni pokazatelji sakriju promjene na uzorku potražnje u djelatnosti i tako veličinu oscilacija koje se pojavljuju. Navedeni pokazatelji moraju brzo, jednostavno i sažeto privući pažnju ili upozoriti na izvjesnu situaciju, promjenu ili odstupanje od norme.

### 3. Pokazatelji koji mjere efikasnost korištenja raspoloživog kapaciteta

Pokazatelji koji mjere efikasnost korištenja raspoloživog kapaciteta jesu:

- **Kapacitet** - u hotelijerstvu predstavlja sposobnost proizvodnje određenog obujma prometa, odnosno pružanja određenog obujma usluga.
- **Godišnji/mjesečni kapacitet** - umnožak broja kreveta i broja dana u godini / mjesecu. Popunjenost u postotku se dobije kad se broj noćenja podijeli s mogućim godišnjim / mjesečnim kapacitetom i pomnoži sa 100.
- **Zauzetost hotela** (eng. *occupancy rate*) odnosno **stupanj iskorištenosti kapaciteta**. Ovaj pokazatelj mjeri efikasnost korištenja raspoloživog hotelskog kapaciteta, a predstavlja omjer stvarnog i mogućeg korištenja kapaciteta hotela. Izražava se u postotku od raspoloživog kapaciteta / postotak zauzetih hotelskih soba u promatranom razdoblju ili brojem dana potpune zauzetosti/. Iskorištenost kapaciteta u pravilu se izračunava za konkretnu poslovnu godinu (365 dana ako se radi o cjelogodišnjem poslovanju ili stvarni broj dana kroz koje je hotel otvoren ako se radi o sezonskom poslovanju). Kako bi se mogle pratiti sezonske oscilacije u iskorištenosti kapaciteta, ovaj se poslovni pokazatelj osim na godišnjoj razini izračunava na razini pojedinog mjeseca, tjedno i dnevno.

U hotelijerstvu se upotrebljavaju dva načina izračunavanja stupnja iskorištenosti kapaciteta ovisno o tome prati li se prodaja kapaciteta brojem iznajmljenih soba ili brojem ostvarenih noćenja (Pizam, 2005, 315-317):

**- Stupanj iskorištenosti kapaciteta mjeren brojem soba (%)**

$$= \frac{\text{broj iznajmljenih soba}}{\text{broj raspoloživih soba}} \times 100$$

**- Dani pune zauzetosti**

$$= \frac{\% \text{ iskorištenja kapaciteta}}{100} \times \text{broj dana poslovanja}$$

Na primjer, mogući broj prodanih soba za hotel "A" kapaciteta od 100 soba u razdoblju od 30 dana u jednom mjesecu teoretski iznosi 3.000 soba (30 x 100). Ako hotel ima 2100 prodanih soba u istom razdoblju, stopa popunjenosti je 70 posto.

<sup>7</sup> Bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi izračunava se kao kvocijent bruto operativne dobiti hotela i broja raspoloživih soba tijekom godine.  $GOPPAR = \frac{GOP}{\text{per Available Rooms}}$

<sup>8</sup> Vidjeti detaljnije: Mauri, A. G., *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Publisher Pearson, 2012.

- **Prosječna godišnja stopa iskorištenja smještajnih kapaciteta (%)** = ostvareni broj noćenja x 100 / mogući broj noćenju.

#### 4. Pokazatelji kojima se mjeri efikasnost poslovanja u hotelijerstvu

Pokazatelji kojima se mjeri efikasnost poslovanja jesu (Guilding, 2002, 74-76):

- **Prosječan prihod** po noćenju (prosječna cijena po noćenju) = prihod od prodaje hotelskog smještajnog odjela / ukupan broj noćenja.
- **Prosječan prihod po sobi**, odnosno **prosječna cijena sobe** obično je označena s akronimom *ADR* (eng. *Average daily rate*). Prosječna cijena sobe (u nastavku *ADR*) je prosječna cijena hotelske sobe ostvarena po danu po iznajmljenoj sobi, a predstavlja pokazatelj po kojoj se cijeni hotelske sobe prodaju u promatranom razdoblju.
- **Prihod po raspoloživoj sobi** (eng. *Revenue Per Available Room*) je pokazatelj učinkovitosti rada hotela (u nastavku *RevPar*), a predstavlja odnos prosječnog dnevnog prihoda od smještaja i broja raspoloživih soba u promatranom razdoblju.
- **Bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi** (eng. *Gross Operating Profit per Available Rooms*) je pokazatelj profita koji ostvaruje hotel (u nastavku *GOPPar*), a izračunava se tako da se bruto operativna dobit (eng. *Gross Operating Profit – GOP*) podijeli s brojem raspoloživih soba u promatranom razdoblju.
- **Pokazatelj menadžmenta prinosa** (eng. *yield*), je omjer između ostvarenog prihoda i maksimalno mogućeg prihoda od hotelskog smještaja u određenom vremenskom razdoblju.

Navedeni pokazatelji na jednostavan način, stavljajući u odnos dvije ili više veličina, otkrivaju nove informacije koje se možda ne bi uočile gledajući same financijske izvještaje, a vrlo su važne za stvaranje prave slike učinkovitosti promatranog hotelijerskog poduzeća ili nekog njegovog odjeljenja.

#### 5. USALI - skupni izvještaji o poslovanju hotela

Podatci iz svih odabranih izvještaja nadalje se prikazuju u dva skupna izvještaja:

- Izvještaj za menadžera (eng. *Summary Operating Statement for Operators*)
- Izvještaj za vlasnika (eng. *Summary Operating Statement for Owners*).

Oba izvještaja podijeljena su u sljedeće sekcije:

- Operativni prihodi
- Troškovi profitnih odjeljenja
- Rezultat profitnih odjeljenja
- Neraspoređeni operativni troškovi
- Bruto operativni rezultat
- Menadžment naknada
- Prihodi i rashodi iz ostalih aktivnosti (eng. *Non-Operating Income and Expenses*)
- *EBITDA*
- Rezerviranja (samo izvještaj za menadžere)
- Neto dobit (samo izvještaj za vlasnike).

Veličina po kojoj se obavlja usporedba uspješnosti hotela (slika 1) je ukupni rezultat iz poslovanja profitnih odjeljenja hotela do kojeg se dolazi tako da se od ukupno ostvarenih operativnih prihoda odbiju ukupni troškovi odjeljenja (direktni troškovi, troškovi plaća i povezani troškovi, ostali troškovi odjeljenja) i utvrdi operativna dobit svih profitnih odjeljenja.

*GOP* ili bruto dobit iz poslovanja dobije se kada se ostvarena visina operativne dobiti svih

profitnih odjeljenja umanju za ukupne neraspoređene operativne troškove (administracija, informacijski i telekomunikacijski sustavi, prodaja i marketing, održavanje, energija).

GOP se dalje umanjuje za ugovorene naknade menadžmentu i dobiva se dobit prije obračuna prihoda i rashoda iz drugih aktivnosti (slika 1).

Slika 1. Skupni izvještaj o poslovanju (za menadžere)

12
RASPOLOŽIVE SOBE:
PRODANE SOBE:
ZAUZETOST:
ADR:
RevPAR:
TRevPAR: <sup>9</sup>
OPERATIVNI PRIHODI
SMJEŠTAJ
HRANA I PIĆE
OSTALA OPERATIVNA ODJELJENJA
RAZNI PRIHODI
UKUPNI OPERATIVNI PRIHODI
TROŠKOVI ODJELJENJA
SMJEŠTAJ
HRANA I PIĆE
OSTALA OPERATIVNA ODJELJENJA
UKUPNI TROŠKOVI ODJELJENJA
UKUPNI REZULTAT PROFITNIH ODJELJENJA
NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠKOVI
ADMINISTRACIJA
INFORMACIJSKI I TELEKOMUNIKACIJSKI SUSTAVI
PRODAJA I MARKETING
ODRŽAVANJE
ENERGIJA
UKUPNI NERASPOREĐENI TROŠKOVI
GOP (GROSS OPERATING PROFIT)
MENADŽMENT NAKNADA
DOBIT PRIJE OBRAČUNA PRIHODA I RASHODA IZ DRUGIH AKTIVNOSTI
PRIHODI I RASHODI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI
PRIHODI
NAJAM
POREZ NA IMOVINU I OSTALI POREZI
OSIGURANJE
OSTALO
UKUPNI PRIHODI I RASHODI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI
REZULTAT PRIJE KAMATA, POREZA I AMORTIZACIJE (EBITDA)
REZERVIRANJA
EBITDA UMANJENA ZA REZERVIRANJA

Izvor: *Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry, 11th Edition, By Educational Institute of AH&LA, American Hotel & Lodging Association (AH&LA), 1201, New York Avenue, Washington, 2014., vlastita obrada autora*

<sup>9</sup> TrevPar je kratica na eng. za Total Revenue Per Available Room (ukupan ostvareni hotelski prihod po raspoloživoj sobi), a izračunava se kao kvocijent prihoda svih odjela u hotelu i broja raspoloživih soba tijekom godine.

Skupni izvještaj o poslovanju za vlasnike (Slika 2.) se razlikuje u odnosu na skupni izvještaj o poslovanju za menadžere (Slika 1.) u zadnje dvije stavke: sekcija izvještaja koja se odnosi na „Rezerviranja“ prikazana je samo u izvještaju za menadžere, dok se sekcija izvještaja koja se naziva „Neto dobit“ nalazi samo u izvještaju za vlasnike.

Slika 2. Skupni izvještaj o poslovanju (za vlasnike)

ELEMENTI SKUPNOG IZVJEŠTAJA
RASPOLOŽIVE SOBE:
PRODANE SOBE:
ZAUZETOST:
ADR:
RevPAR:
TRevPAR:
OPERATIVNI PRIHODI
SMJEŠTAJ
HRANA I PIĆE
OSTALA OPERATIVNA ODJELJENJA
RAZNI PRIHODI
UKUPNI OPERATIVNI PRIHODI
TROŠKOVI ODJELJENJA
SMJEŠTAJ
HRANA I PIĆE
OSTALA OPERATIVNA ODJELJENJA
UKUPNI TROŠKOVI ODJELJENJA
UKUPNI REZULTAT PROFITNIH ODJELJENJA
NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠKOVI
ADMINISTRACIJA
INFORMACIJSKI I TELEKOMUNIKACIJSKI SUSTAVI
PRODAJA I MARKETING
ODRŽAVANJE
ENERGIJA
UKUPNI NERASPOREĐENI TROŠKOVI
GOP (GROSS OPERATING PROFIT)
MENADŽMENT NAKNADA
DOBIT PRIJE OBRAČUNA PRIHODA I RASHODA IZ DRUGIH AKTIVNOSTI
PRIHODI I RASHODI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI
PRIHODI
NAJAM
POREZ NA IMOVINU I OSTALI POREZI
OSIGURANJE
OSTALO
UKUPNI PRIHODI I RASHODI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI
REZULTAT PRIJE KAMATA, POREZA I AMORTIZACIJE (EBITDA)
KAMATA
AMORTIZACIJA
UKUPNA KAMATA I AMORTIZACIJA
DOBIT PRIJE OBRAČUNA POREZA
POREZ NA DOBIT
NETO DOBIT

Izvor: Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry, 11th Edition, By Educational Institute of AH&LA, American Hotel & Lodging Association (AH&LA), 1201, New York Avenue, NW USA - Washington, 2014., vlastita obrada autora

Utvrđivanjem ovakvih shema obračuna rezultata za pojedine segmente osigurava se ocjena odgovornosti za ostvareni rezultat. Osobe izravno odgovorne za rezultat odjela (eng. *departmental income*) su menadžeri toga odjela (eng. *departmental heads*), za rezultat prije kamata, poreza i amortizacije (*EBITDA*) odgovara top menadžment, odnosno uprava, a za neto dobit (gubitak) odgovaraju uprava i nadzorni odbor (eng. *board of directors*).

Obračun bruto, odnosno neto poslovnog rezultata pojedinačnog hotela po *USALI* metodi, može se brojačno predstaviti na sljedeći način (tablica 1.)

Tablica 1. Brojčani izračun poslovnog rezultata hotela po centrima odgovornosti

ELEMENTI SKUPNOG IZVJEŠTAJA		
	struktura	% odnos
<b>OPERATIVNI PRIHODI PROFITNIH ODJELA</b>		
od usluga smještaja	3.750.000,00	59,78%
od usluga hrane i pića (F&B)	2.025.000,00	32,28%
od usluga ostalih odjela	388.000,00	6,19%
ostali razni prihodi (neto načelo)	110.000,00	1,75%
<b>a) UKUPNO OPERATIVNI PRIHODI</b>	<b>6.273.000,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>TROŠKOVI PROFITNIH ODJELA</b>		
od usluga smještaja	2.075.000,00	55,33%
od usluga hrane i pića (F&B)	900.000,00	44,44%
od usluga ostalih odjela	351.000,00	90,46%
<b>b) UKUPNO TROŠKOVI ODJELA</b>	<b>3.326.000,00</b>	<b>53,02%</b>
<b>A) PRVI BRUTO REZULTAT OPERATIVNIH ODJELA (DOPRINOS POKRIĆA) (a - b)</b>	<b>2.947.000,00</b>	<b>46,98%</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI / POSLOVNI PRIHODI</b>		
Administrativni i opći troškovi	288.000,00	4,59%
Informacijski i telekomunikacijski sustavi	103.000,00	1,64%
Prodaja i marketing	202.000,00	3,22%
Održavanje	241.000,00	3,84%
Energenti i komunalije	286.000,00	4,56%
<b>c) UKUPNO NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>	<b>1.120.000,00</b>	<b>17,85%</b>
<b>B) G.O.P. - BRUTO POSLOVNA DOBIT ODJELA (A - c)</b>	<b>1.827.000,00</b>	<b>29,12%</b>
<b>d) MENADŽMENT NAKNADA</b>	<b>200.000,00</b>	<b>3,19%</b>
<b>TROŠKOVI / RASHODI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI</b>		
Najamnina	85.000,00	1,36%
Porez na imovinu i ostali porezi	165.000,00	2,63%
Osiguranje	110.000,00	1,75%
Ostalo	50.000,00	0,80%
<b>e) UKUPNO TROŠKOVI / RASHODI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI</b>	<b>410.000,00</b>	<b>6,54%</b>
<b>C) EBITDA (rezultat ostvaren prije odbitka kamata, poreza, otpisa i amortizacije) (B - d - e)</b>	<b>1.217.000,00</b>	<b>19,40%</b>
<b>UKUPNO KAMATA I AMORTIZACIJA</b>		
KAMATA	100.000,00	4,82%
AMORTIZACIJA	159.000,00	2,53%
<b>d) UKUPNO KAMATA I AMORTIZACIJA</b>	<b>259.000,00</b>	<b>4,13%</b>
<b>D) DOBIT PRIJE OBRAČUNA POREZA NA DOBIT (C - d)</b>	<b>958.000,00</b>	<b>15,27%</b>
POREZ NA DOBIT	191.600,00	3,05%
<b>E) NETO DOBIT</b>	<b>766.400,00</b>	<b>12,22%</b>

Izvor: Vlastiti izračun autora.

Analizom strukture izračuna poslovnog rezultata hotela u tablici 1. razvidno je kako izmjena jedne pozicije prihoda ili troškova direktno utječe na rezultat poslovanja. Ako se, na primjer, troškovi energije povećaju za jedan posto, rezultat poslovanja se smanjuje za jedan posto. Razvrstavanje troškova po *USALI* metodi ukazuje menadžerima hijerarhijskih razina u hotelu na visinu rezultata za koju odgovaraju. Iskazana visina, struktura i drugi čimbenici iskazanog rezultata osnovica su za ocjenjivanje sposobnosti menadžera na toj hijerarhijskoj razini, kao i temelj stimulativnog nagrađivanja za tekuće obračunsko razdoblje.

## 6. Pokazatelj menadžmenta prinosa u hotelijerstvu

Osnovni razlozi zašto stupanj iskorištenosti kapaciteta i *ADR* nisu više optimalni indikatori financijske efikasnosti hotelijerskog poduzeća su u nemogućnosti inkorporiranog mjerenja obje veličine, cijene sobe i popunjenosti iste, iz čega proizlazi odgovor kako hotel popunjava svoje smještajne kapacitete i kako ih je moguće naplatiti, da li po sniženim ili višim cijenama soba u hotelu. Nadalje, ako samo ostvareni broj noćenja postane mjera ocjenjivanja uspješnosti prodajnih tehnika i odjela rezervacija u hotelima, broj klijenata koji plaćaju niže cijene će u pravilu se povećavati u odnosu na one s višim cijenama (Jones i Hamilton, 1992, 88-95).

Pokazatelj menadžmenta prinosa (eng. *yield*), s druge strane, optimizira obje veličine, iskorištenost hotela i prosječnu cijenu hotelske sobe, što pokazuju sljedeći omjeri (Orkin, 1988, 52-56):

$$(1) \text{ Prinos / yield} = \frac{\text{Ostvareni prihod od hotelskog smještaja}}{\text{Maksimalni mogući prihod od hotelskog smještaja}} \times 100$$

$$(2) \text{ Prinos / yield} = \frac{\text{Stvarno prodane sobe} \times \text{Prosječno ostvarena cijena po sobi}}{\text{Maksimalni broj soba} \times \text{Prodajna cijena po sobi (potencijalna)}} \times 100$$

$$(3) \text{ Prinos / yield} = \text{Postotak iskorištenosti hotela} \times \text{Faktor ostvarene cijene soba}^{10}$$

Iz formula je vidljivo kako pokazatelj *yield* predstavlja omjer između ostvarenog prihoda i maksimalno mogućeg prihoda od hotelskog smještaja u određenom vremenskom razdoblju. Ostvareni prihod od smještaja definira se kao „stvarno naplaćeni prihod od smještaja“ (Orkin, 1988, 52-56), a potencijalni prihod kao „prihod koji je ostvaren ako je 100 posto dostupnih soba u hotelu prodano po punoj objavljenoj cijeni“ (Orkin, 1988, 52-56). Ispravno postavljen cilj menadžmenta prinosa u hotelima nije jednostavno povećanje *ADR-a*, niti porast stupnja iskorištenja smještajnog kapaciteta, nego porast prihoda po raspoloživoj sobi i omjera između ostvarenog prihoda i maksimalno mogućeg prihoda od hotelskog smještaja u određenom vremenskom razdoblju.

Izračun navedenih pokazatelja uspješnosti u hotelijerstvu se prikazuje nastavno na primjeru usporedbe tri hotela s istom prosječnom cijenom hotelske sobe, različitom veličinom hotelskih kapaciteta i uz različiti nivo iskorištenosti kapaciteta pojedinih hotela (tablica 2.). Ujedno za svaki hotel i poslovno razdoblje su navedeni parametri praćenja po mjesecima potrebni za izračun pokazatelja (broj noćenja, godišnji kapacitet, postotak popunjenosti, ostvareni prihod i prosječna cijena noćenja).

10 Faktor ostvarene cijene soba - / eng. Room Rate Achievement Factor = (Actual Average Rate) / (Potential Average Rate) /.

**Tablica 2. Izračun pokazatelja efikasnosti ADR, RevPar, GOPPar i Yield omjera u NJ**

	Hotel A	%	Hotel B	%	Hotel C	%
Broj soba	100		110		50	
Broj dana u promatranom razdoblju	365		365		365	
Broj raspoloživih soba/godina	36.500		40.150		18.250	
Popunjenost	60%		70%		75%	
<b>Prosječna cijena sobe /ADR/</b>	<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>	
Prodajna cijena sobe (potencijalna)	<b>120</b>		<b>150</b>		<b>170</b>	
<b>RevPAR</b>	<b>60</b>		<b>70</b>		<b>75</b>	
Prihodi						
Smještaj-sobe	2.190.000	63,2%	2.810.500	73,0%	1.368.750	68,8%
Hrana i piće ( F & B )	823.000	23,8%	560.000	14,5%	390.000	19,6%
Ostali odjeli	450.000	13,0%	480.000	12,5%	230.000	11,6%
<b>Ukupan prihod</b>	<b>3.463.000</b>	<b>100%</b>	<b>3.850.500</b>	<b>100%</b>	<b>1.988.750</b>	<b>100%</b>
Troškovi odjela						
Smještaj-sobe	502.000	22,9%	535.500	19,1%	270.375	19,8%
Hrana i piće (F & B)	495.000	60,1%	480.000	85,7%	250.000	64,1%
Ostali odjeli	215.000	47,8%	225.000	46,9%	115.000	50,0%
<b>Ukupno troškovi odjela</b>	<b>1.212.000</b>	<b>35,0%</b>	<b>1.240.500</b>	<b>32,2%</b>	<b>635.375</b>	<b>31,9%</b>
<b>Ukupno neraspoređeni troškovi</b>	<b>760.000</b>	<b>21,9%</b>	<b>760.000</b>	<b>19,7%</b>	<b>390.000</b>	<b>19,6%</b>
Bruto operativna dobit	1.491.000	43,1%	1.850.000	48,0%	963.375	48,4%
<b>GOPPAR</b>	<b>40,8</b>	-	<b>46,1</b>	-	<b>52,8</b>	-
<b>YIELD omjer</b>	<b>50,0%</b>	-	<b>46,7%</b>	-	<b>44,1%</b>	-

Izvor: Vlastiti izračun autora

Iz tablice 2. je vidljivo kako porast iskorištenja kapaciteta i uz istu prosječnu cijenu sobe (ADR) ima za posljedicu porast *RevPar*-a i *GOPPar*-a, neovisno o kapacitetu pojedinih hotela, za razliku od *yield* pokazatelja koji je uvjetovan odnosom ostvarenog prihoda i maksimalno mogućeg prihoda od smještajnog odjela hotela.

## 7. Zaključak

U suvremenim uvjetima uspješnost poslovanja u hotelijerstvu nije jednoznačan pojam jer može značiti više aspekata poslovnog uspjeha: ostvareni profit, manji gubitak u odnosu na prošlu godinu, manje troškove u odnosu na prošle godine, bolje poslovanje u odnosu na konkurenciju itd. Cilj mjerenja uspješnosti poslovanja nije samo u utvrđivanju i mjerenju postignutog te usporedbi sa srodnim poduzećima u djelatnosti kako bi se spoznale vlastite prednosti i slabosti, već u tome kako bi mjerenje postalo „svakodnevni mehanizam“ koji će usmjeravati menadžment i zaposlene na područja koja povećavaju vrijednost za goste u hotelu, te vrijednost vlasničkih uloga i dovode do ostvarivanja prihvaćene strategije i slijede postavljene ciljeve (Ivanković, 2005, 120).

Postoji čitav niz prednosti uključivanja u *USALI* jedinstveni sustav praćenja poslovnih rezul-

tata svjetske hotelske industrije. Prvenstveno, omogućava se uspoređivanje poslovnih rezultata hotelijerske djelatnosti pojedine zemlje s prosjekom svjetske hotelijerske djelatnosti te ocjenjivanje položaja pojedinih poduzeća na turističkom tržištu. Ovakav pristup utvrđivanju ostvarenih rezultata također osigurava usporedivost ostvarenih rezultata pojedinih segmenata iz različitih hotelijerskih poduzeća, neovisno o njihovoj veličini i drugim posebnostima. Vlastiti se podatci uspoređuju s prosjekom grupacije kao normalom, tako da se ti podatci izražavaju u apsolutnim i relativnim pokazateljima (Stojanović, 2006, 53).

Ujedno i sustav analize efikasnosti poslovanja hotelijerskih poduzeća mora biti ustrojen na način kako bi osigurao informacije koje će udovoljavati ne samo zakonskim propisima, nego i uvažavati specifičnosti djelatnosti kojom se bavi te primjenjivati posebne "standarde djelatnosti" koje za hotelijerstvo predstavljaju *USALI* standardi (Downie, 1997, 305-312). Stoga izvještaji i pokazatelji koji analiziraju efikasnost poslovanja hotelijerstva kao specifične gospodarske grane nužno moraju uključivati *USALI* standarde u namjeri da odrede koliko je poslovanje hotela efikasno i generira li očekivanu dobit.

## LITERATURA

1. Downie, N. (1997), The use of accounting information in hotel marketing decisions, *International Journal of Hospitality Management*, 16 (3)
2. Guilding C. (2002), *Financial Management for Hospitality Decision Makers*, Butterworth – Heineman, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK.
3. Gulin D. (2011), et. al., *Upravljačko računovodstvo*, HZRI, Zagreb.
4. Hales, A. J. (2005), *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington,
5. Ivanković, G. (2005), Mjerenje kvalitete hotelske usluge, zadovoljstva gostiju i uspješnosti hotela, *RRIF*, Zagreb, br. 6/2005.
6. Janković S., Standardi izvještavanja u hotelijerstvu, <http://www.hotelijer.hr/wp-content/uploads/clanak-USALI.pdf>.
7. Jones, P., Hamilton, D. (1992), Yield management: putting people in the big picture, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (1).
8. Kimes, S. E. (2011), The future of hotel revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1).
9. Mauri, A. G. (2012), *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*, Publisher Pearson.
10. Orkin, E. B. (1988), Boosting our bottomline with yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28 (4).
11. Peršić, M. (1998), Standardi računovodstvenog izvješćivanja u hotelijerstvu // *Međunarodni kongres 'Hotelska kuća' '98. Hotel u turističkoj destinaciji: zbornik*; Knjiga 1.
12. Peršić, M., Janković, S. (2006), *Menadžersko računovodstvo hotela*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment i Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Opatija – Zagreb.
13. Pizam, A. (2005), (Chief editor), *International encyclopedia of hospitality management*, Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803.
14. Stojanović, M. (2006), Jedinstveni sustav izvješćivanja za hotelijerstvo, *Računovodstvo, revizija i financije* br. 11/2006, RRIF plus d.o.o., Zagreb.
15. Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry, 9th Edition, By Educational Insti-



- tute of AH&LA, American Hotel & Lodging Association (AH&LA),1201, New York Avenue, NWUSA - Washington, 1996.
16. Uniform System Of Accounts For The Lodging Industry, 10th Edition, By Educational Institute of AH&LA, American Hotel & Lodging Association (AH&LA),1201, New York Avenue, NWUSA - Washington, 2005.
  17. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th revised Edition, American Hotel & Motel Association, Hotel Association of New York; The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, USA, 2014.
  18. Watkins, E., (2014) *5 changes coming in hotel financial reporting*. <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14281/5-changes-coming-in-hotel-financial-reporting#sthash.gFeNZDfv.dpuf>.

### Summary

#### **COMPARISON OF BUSINESS EFFICIENCY INDICATORS IN HOTEL INDUSTRY BASED ON USALI STANDARDS**

*The hotel industry is an activity with the international character of business, which requires acceptance of a whole range of international information and communication standards on the market. The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) is a generally accepted standard for monitoring the business results of the World Hotel industry, which is intended for managers, owners, investors and financial institutions. As a fundamental framework introducing the accounting system of accountability in the hotel industry, USALI defines indicators for tracking and reporting all types of revenue and costs per individual departments, as well as showing key business indicators for individual departmental units. Application last, 11. Publications in the Croatian hotel industry allows comparisons for example, i.e. the best in activities in the country and abroad, the results of the last accounting period and the internal plan and budget. In this connection, the author points out that additional adjustments and better upgrading of the existing system in the monitoring and reporting activities in the hotel industry, especially in business efficiency indicators, are needed.*

**Keywords:** *USALI, hotel industry, effectiveness, RevPAR, TRevPAR, capacity utilisation*



# Životno osiguranje kao jedan od načina štednje pojedinca

Jasna Genzić<sup>1</sup>, Maja Bogović<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište Libertas Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska (jasna.genzic@gmail.com)

<sup>2</sup>Sveučilište Libertas, Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska (99maja99@gmail.com)

UDK 368.91

Životno osiguranje na hrvatskom tržištu osiguranja iz godine u godinu sve je važnije. Ljudski život je nepredvidiv te ga treba zaštititi i osigurati. Ugovor o životnom osiguranju omogućuje pojedincima da se na vrijeme pobrinu za vlastitu budućnost, ali i za budućnost svoje obitelji. Prvi dio procesa osiguranja života je slanje ponude pojedincu. Nakon što pojedinac prihvati ponudu, osiguravajuće društvo sastavlja policu osiguranja. Polica prati ugovor o osiguranju te je najvažniji dokument u osiguranju. U današnje vrijeme uobičajeno je da pojedinac ima više sklopljenih ugovora o osiguranju života kako bi „pokrio“ različite rizike. No suvremeni razvoj životnih osiguranja omogućuje osiguranicima da kroz jednu jedinstvenu policu imaju pokriveno sve željene rizike.

Osnovni oblici životnog osiguranja su osiguranje života za slučaj smrti i doživljenja, osiguranje života za slučaj smrti, osiguranje života za slučaj doživljenja, doživotno osiguranje za slučaj smrti i osiguranje kritičnih bolesti.

Ključne riječi: *osiguranje, život, osiguravajuće društvo, štednja*

## 1. Uvod

Zbog ekonomskog razvoja, gospodarstvenog napretka, razvoja medicine, globalizacije, povećanja broja stanovnika, pojedinci, privredni subjekti i čitavo društvo izloženi su rizicima više nego ikada do sada pa je osiguranje iznimno važno. Osiguranje kao djelatnost ne može spriječiti nastanak štetnog događaja, ali može učinkovito ublažiti njegove posljedice. Osim u funkciji osiguranja i nadoknade štete, uloga društva za osiguranje očituje se i u prikupljanju i mobilizaciji sredstava te njihovoj učinkovitoj alokaciji i ulaganju, čime se potiče i razvojna komponenta gospodarstva. Za osiguranje života može se reći da je specifična vrsta osiguranja jer se radi o osiguranju rizika od smrti te je jedan od najrasprostranjenijih oblika osiguranja u svijetu. Osim osiguranja rizika smrti, osiguranje života ima i štednu komponentu. Točnije, životno osiguranje je najprivlačniji oblik štednje jer putem individualnog osiguranja života (štednog osiguranja) gotovo sav uplaćeni novac, poslije nekoliko godina, može se vratiti.

## 2. Metodologija istraživanja

U izradi rada primijenjene su primarna i sekundarna metoda istraživanja. Primarno istraživanje provedeno je putem anketnog upitnika kojim su utvrđeni podaci vezani za odabir životnog osiguranja kao jednog od načina štednje pojedinca. Svrha rada je istražiti koliko su pojedinci i društvo u cjelini upoznati sa životnim osiguranjem kao načinom štednje te kako i u kojoj mjeri ulažu sredstva u osiguravajuća društva. U skladu s predmetom i svrhom ciljevi rada su: analizi-

rati tržište osiguranja te uputiti na prednosti životnog osiguranja pred bankarskim proizvodom kao štednje pojedinca. Boljim poznavanjem proizvoda životnog osiguranja vidljivo je zašto je upravo životno osiguranje preferirani način štednje pojedinca.

Anketni upitnik bio je u potpunosti anonimn i dobrovoljan. Detaljna interpretacija i analiza rezultata nalazi se u nastavku teksta kao posebno poglavlje.

Kao sekundarni izvori podataka analizirani su domaća i inozemna znanstveno-stručna literatura, knjige, stručni časopisi, članci i publikacije. Također, pregledane su relevantne internetske stranice kao što su Hrvatski ured za osiguranje, HANFA i druge, te su primijenjene sljedeće metode istraživanja:

- Metoda indukcije u kojoj se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka, odnosno od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka. Postoje tri tipa indukcije, a to su potpuna, nepotpuna i predikativna indukcija. U istraživanju vezanom za ovaj rad primijenjena je nepotpuna indukcija, koja se najčešće i primjenjuje u praksi. To znači da su zaključci stvoreni na temelju analize ograničenog broja pojedinačnih pojava koje su primjenjive na ostale pojave iste vrste.
- Metoda dedukcije (deduktivna metoda) koja označava donošenje posebnih i pojedinačnih zaključaka iz općih zaključaka.
- Metoda sinteze: postupak znanstvenog istraživanja putem kojeg se jednostavniji dijelovi povezuju u smislenu cjelinu.
- Metoda apstrakcije kojom su odvojeni nebitni elementi od bitnih.
- Metoda generalizacije kojom se na temelju jednog posebnog pojma, dolazi do općeg zaključka (pojma) koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih.
- Metoda klasifikacije koja se odnosi na raspodjelu skupine predmeta, raspodjelu niza srodnih pojava i sl.

Analizom i sintezom svih relevantnih prikupljenih podataka dobivenih iz primarnih i sekundarnih izvora te primjenom znanstvenih metoda donesen je zaključak o tome kako situacija u gospodarstvu Republike Hrvatske utječe na poslovanje osiguravajućih društava, točnije na broj premija koje se uplaćuju u životna osiguranja.

### 3. Životno osiguranje

Životno osiguranje odnosi se na sva osiguranja kod kojih doživljenjem ili osiguranim slučajem – smrti, dolazi do isplate osigurane svote osiguravatelja. Životno osiguranje je zaštita i financijska sigurnost pojedincu, njegovoj obitelji ili njegovu poslovanju. Rizici koje pokriva su: smrt, doživljenje, kritične bolesti, nezgode. Zakonom su utvrđeni isključeni rizici kod osiguranja života, a oni obuhvaćaju sljedeće: samoubojstvo osiguranika ako se dogodi u prvoj godini osiguranja, namjerno ubojstvo osiguranika od osoba koje se mogu okoristiti tim događajem, namjerno prouzročeni nesretni događaji i ratne operacije.

Zajednička osnovna obilježja životnih osiguranja su:

- osiguranje života pruža zaštitu i daje financijsku sigurnost pojedincu, njegovoj obitelji ili njegovu poslovanju
- daje pokriće rizika smrti, tako da se rizik smrti pokriva ako nastupi u tijeku ugovorenog roka trajanja osiguranja
- dugoročnost, jer se ugovori o osiguranju života sklapaju na više godina
- fiksna premija, pri čemu je visina premije za sve vrijeme trajanja osiguranja jednaka
- štedna komponenta, jer je, osim u nekim vrstama životnih osiguranja, u ovu vrstu osiguranja uglavnom uvijek uključena i štednja

- pri sklapanju osiguranja mora postojati osigurljiv interes ugovaratelja, kako bi se osiguranje moglo sklopiti na drugu osobu, ali uz njezinu pisanu suglasnost (banka i dužnik, roditelji i djeca itd.)
- uvijek se isplaćuje nadoknada, bilo kao isplata štete zbog osiguranog slučaja, bilo kao isplata ugovorene svote zbog doživljenja (ako drukčije nije navedeno u polici)
- zaračunata bruto premija je naplaćena premija
- ne računa se prijenosna premija
- postoje porezne olakšice u većini država.

Utvrđivanje cijene u životnom osiguranju znatno se razlikuje od utvrđivanja cijene u neživotnom osiguranju zbog osnovnih obilježja životnog osiguranja, a to su: dugoročnost ugovora o osiguranju, fiksna premija kroz cijelo vrijeme trajanja osiguranja i smrt osiguranika kao temeljni rizik koji se pokriva. Kako bi osiguravatelj raspolagao s dovoljnom količinom novca potrebnom za isplatu naknade po dospijeću police, mora odrediti adekvatnu premiju koju će ubirati za vrijeme trajanja osiguranja. Ako se utvrdi prosjek premije za cijelo vrijeme trajanja osiguranja, ona može biti jednaka za sve vrijeme trajanja ugovora. U tom slučaju, u prvom razdoblju, premija je veća od potrebne, a u kasnijem razdoblju je niža od potrebne. Ako se premija određuje za svaku godinu trajanja osiguranja, prema godini života osiguranika, tada bi premija iz godine u godinu stalno rasla. Upravo iz navedenih razloga u prvom dijelu trajanja osiguranja veći dio premije ide u otplatu osiguranja, a manji u matematičku pričuvu jer je manja mogućnost da će osoba, čiji je život osiguran, umrijeti na početku trajanja osiguranja. Akumulirana vrijednost matematičke pričuve daje osiguranu svotu po isteku osiguranja, a tijekom trajanja, ako dođe do smrti osiguranika, isplata je na načelu solidarnosti i uzajamnosti. Premije, odnosno premijske stope, za životna osiguranja određuju aktuari. Aktuari su stručnjaci koji analiziraju podatke iz prošlosti, procjenjuju postojeće rizike i razvijaju model za projekciju budućih događaja. Posao aktuara vezan je za: razvoj osiguravateljskih proizvoda, izračun premije osiguranja, određivanje osiguravateljske pričuve, upravljanje imovinom i obvezama te izvršavanjem ostalih bitnih poslova društva za osiguranje. Vrijednost premije, odnosno cijene osiguranja, nije unaprijed određena. Za izračun premije osiguranja života potrebne su: tablice smrtnosti, kamate i troškovi. Smrtnost je ovdje važna jer o njoj ovisi vjerojatnost trajanja života određene osobe.

### **3.1. Životno osiguranje kao jedan od načina štednje pojedinca**

Dugoročna štednja stanovništva jedno je od područja na kojem radi Europska komisija, a upravo za životno osiguranje kao oblik takve štednje postoji velik potencijal u novim članicama Europske unije, pod uvjetom da nositelji ekonomskih politika podupiru razvoj čimbenika koji pridonose rastu osiguranja.

Također je važno napomenuti da su trenutačno kamate na štednju u bankama male. Iz tog razloga građani se okreću osiguranjima gdje imaju sigurnost štednje te u slučaju osiguranog slučaja (smrti) korisnik dobije novac bez ostavinske rasprave što kod bankarske štednje nije slučaj. Stanovništvo, tj. društvo u Hrvatskoj je sve starije i mirovinski sustav sve teže podnosi manje radnog stanovništva jer se upravo iz tih plaća izdvaja novac za sustav solidarnosti u mirovini pa zbog toga današnji mladi zaposlenici neće moći računati čak ni na ovakve skromne mirovine kakve su danas. Današnji mladi zaposlenici morat će se oslanjati na kombinaciju mirovina iz obveznih izvora mirovinskog osiguranja i privatne (osobne) štednje da bi se zadržao određeni životni standard.

Životno osiguranje je zapravo puno više od same štednje jer se sastoji od riziko i štedne komponente. Riziko komponenta je ta koja osigurava novčanu (materijalnu) pomoć u slučaju nastupa osiguranog slučaja (smrti, nezgode, invaliditeta itd.), a štedna komponenta omogućuje

da se osiguraniku, u slučaju da nije bilo potrebe za aktiviranjem police osiguranja, na kraju osiguranog razdoblja isplati osigurana svota koja je uvećana za dobitak ostvaren u tom razdoblju, tj. tijekom svih godina. U životnim osiguranjima postoje strogo definirana pravila prema kojima iznos premije i dinamika uplata koja je određena na početku moraju biti ispunjeni do kraja razdoblja štednje. Svaka planirana promjena uplate ili dinamike uplate moraju biti najavljene i ugovorene s osiguravateljem, što može predstavljati problem. No za svaki problem postoji i rješenje, a to je da se može ugovoriti mirovanje police osiguranja ili smanjiti ugovorena svota jer sve promjene uvjeta osiguranja umanjuju konačan iznos osigurane svote i očekivane dobiti. Ako dođe do prekida police, ugovaratelj će morati platiti penale. Ako se takav problem pojavi u prve tri godine osiguranja, moguće je da osiguranik ostane bez većine uplaćenog novca, jer se tijekom prve tri godine u pravilu podmiruju troškovi osiguranja. U prvoj polovici osiguranja, osiguranik je u gubitku ako odluči raskinuti policu osiguranja.

### **3.2. Primjer životnog osiguranja kao štednje**

Osoba odluči uplaćivati 2.000,00 kuna svaka tri mjeseca sljedećih 20 godina. Iznos ukupne osigurane svote nakon 20 godina je 160.000,00 kuna i na taj iznos obračunava se dobit te zajedno čine ušteđevinu pojedinca. Postavlja se pitanje zašto taj isti novac ne bismo uplaćivali u investicijske fondove ili stambenu štednju. Jedan od razlog je upravo osoba koja ostaje iza nas, osoba o kojoj se trebamo brinuti (npr. dijete, supruga, suprug...), a još jedan, vrlo bitan, razlog je taj da bi trebalo odabrati životno osiguranje kao štednju jer u slučaju da osiguravajuća kuća „izgubi okladu“, odnosno da nastupi osigurani slučaj (smrt), osiguravajuće društvo će nastaviti plaćati premije osiguranika i pri isteku trajanja ugovora, isplatiti korisniku/korisnicima ugovorenu svotu. Pitamo se kako je to uopće moguće, tj. odakle osiguravajućem društvu tolika količina novca na taj dan?! No osiguravajuća društva imaju vrlo stabilnu solventnost, ona točno znaju koliko će im novca sjesti na račun koji dan te koliki će im biti odljev novca. Također, država propisuje kako i u koje instrumente te u kojem omjeru osiguravajuća društva smiju ulagati novac od premija životnog osiguranja, kako bi se minimizirala mogućnost gubitka. To je dodatna prednost za osiguravajuća društva jer se tako dokazuje da je novac uplaćen u životno osiguranje relativno najsigurnije mjesto na kojem novac pojedinca može biti. Ako pojedinac doživi istek trajanja ugovora o osiguranju života za slučaj smrti, dobit koju će ostvariti neće biti za pasti u nesvijest, već će biti znatno manja nego da je novac uplaćivan u bilo koju drugu vrstu štednje. No ako osiguranik ne doživi taj dan, korisnicima će biti isplaćen iznos kao da je osiguranik bio živ sve vrijeme trajanja ugovora, odnosno kao da su premije uplaćivane do posljednjeg dana trajanja ugovora o osiguranju. Zapravo, životno osiguranje može se nazvati i solidarnom štednjom. Osoba pristaje dobiti nešto manju dobit, ali u zamjenu za sigurnost obitelji, prijatelja, za slučaj da te osobe ne bude da im sigurnost pruži osobno. U svakom slučaju, odlukom o osiguranju života osoba postaje dobitnik.

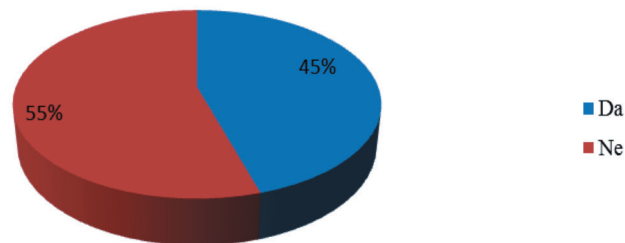
## **4. Rezultati istraživanja**

Cilj anketnog upitnika bio je prikupiti podatke o poznavanju životnog osiguranja kao jednog od načina štednje pojedinca, pri čemu ciljana skupina nije bila konkretno određena. Jedini uvjet bio je da osoba koja ispunjava anketni upitnik ima više od 16 godina. Anketni upitnik proveden je putem interneta od 2. do 30. travnja 2018. godine. Sastojao se od 14 pitanja od kojih su tri bila vezana općenito za ispitanike (spol, godine i zanimanje), a ostalih 11 bilo je povezano sa životnim osiguranjem i štednjom. Na većinu pitanja bili su ponuđeni odgovori gdje su ispitanici jedino odabrali ono što se odnosilo na njih, dok su na dio pitanja ispitanici sami morali upisati

odgovor. Anketni upitnik ispunilo je 172 ispitanika od čega je 115 žena i 57 muškaraca. Jedno od pitanja anketnog upitnika bilo je: „Jeste li trenutačno životno osigurani?“ na koje je 47 ispitanika odgovorilo da je trenutačno životno osigurano, a 125 nije. Od tih 125 ispitanika, njih 59 bi se željeli životno osigurati, dok ostalih 66 ne žele biti životno osigurani. Prema mišljenju autora, jedan od razloga zašto velik broj ispitanika ne želi biti životno osiguran je trenutačna ekonomska situacija u Republici Hrvatskoj, ali i nedostatak informacija o prednostima koje životno osiguranje pruža.

Grafikon 1. Stav osiguranika o sigurnosti štednje

### Smatrate li da je štednja u banci sigurnija od ulaganja u životno osiguranje?

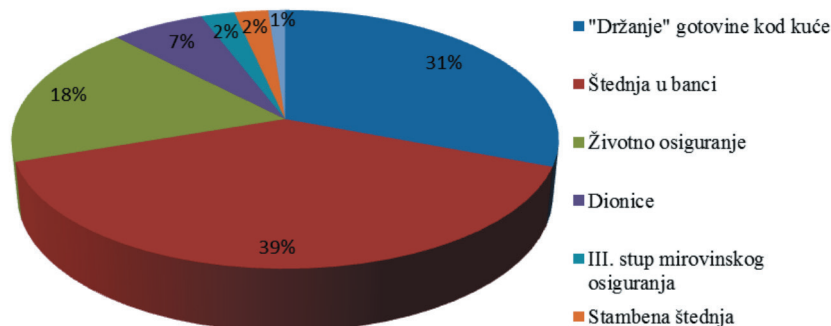


Izvor: Sistematizacija autora

Kao što je prikazano na grafikonu, ispitanici životno osiguranje smatraju sigurnijim načinom štednje negoli je to štednja u banci. To potvrđuju i podaci iz sljedećeg pitanja anketnog upitnika koje je glasilo: „Koliko je od 1 do 5 Vaša razina povjerenja u osiguravajuća društva?“. Odgovori su pokazali da većina ispitanika vjeruje osiguravajućim društvima. Razina 5 označavala je najveću razinu povjerenja u osiguravajuća društva, dok je razina 1 označavala najmanju razinu povjerenja. Sveukupno 122 ispitanika ima povjerenje u osiguravajuća društva s obzirom na to da su u anketnom upitniku označili razine 3, 4 ili 5.

Grafikon 2. Preferirani način štednje

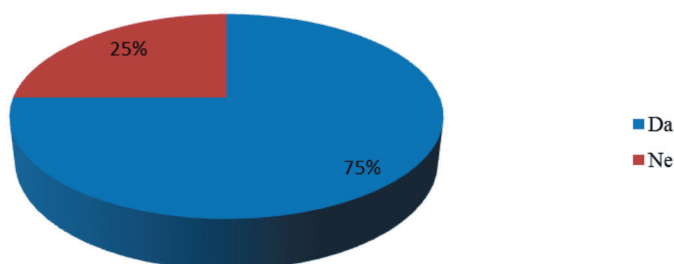
### Koji način štednje preferirate?



Izvor: Sistematizacija autora

Grafikon 3. Životno osiguranje kao oblik štednje

### Jeste li znali da je životno osiguranje jedan od oblika štednje?

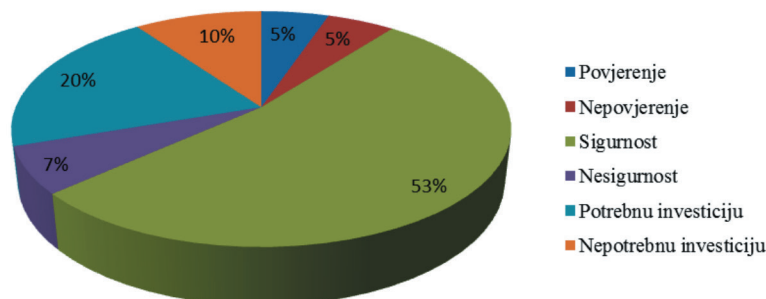


Izvor: Sistematizacija autora

Iz prethodna dva grafikona vidljivo je da su ispitanici već upoznati sa životnim osiguranjem kao jednim od načina štednje pojedinca. Ulaganje u životno osiguranje kao način štednje preferira 18 % ispitanika. Osim životnog osiguranja, ispitanici najvećim dijelom preferiraju štednju u banci te „držanje“ gotovine kod kuće, a nešto manji broj ispitanika preferira štednju putem dionica i stambenu štednju.

Grafikon 4. Asocijacija životnog osiguranja

### Na što Vas asocira životno osiguranje?



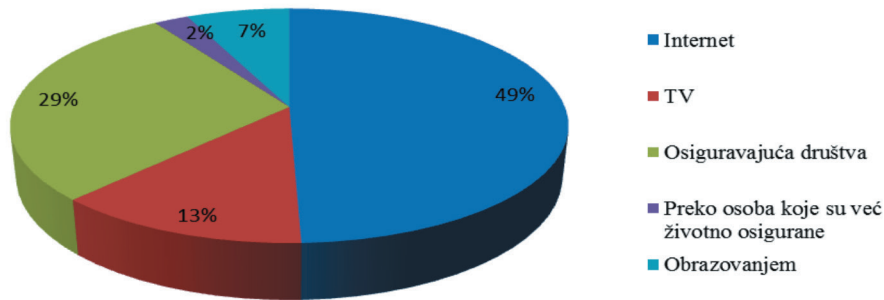
Izvor: Sistematizacija autora

Životno osiguranje najviše ispitanika asocira na sigurnost i potrebnu investiciju, a nešto manje ispitanika asocira na nepovjerenje, nesigurnost i nepotrebnu investiciju. U jednom od pitanja ispitanici su imali pravo izraziti vlastito mišljenje o prednostima životnog osiguranja. Najčešći su bili sljedeći odgovori: sigurnost u starosti, sigurnost pojedinca, sigurnost obitelji nakon smrti, štednja za obitelj i pojedinca, naknada osiguranika kod ozljeda, isplata u slučaju bolničkog liječenja. Bilo je i negativnih komentara kao što su: ne vjerujem osiguravajućim društvima, svi su oni lopovi, obična laž i prijevara.



Grafikon 5. Način informiranja o životnom osiguranju

**Na koji način dolazite do informacija o životnom osiguranju?**

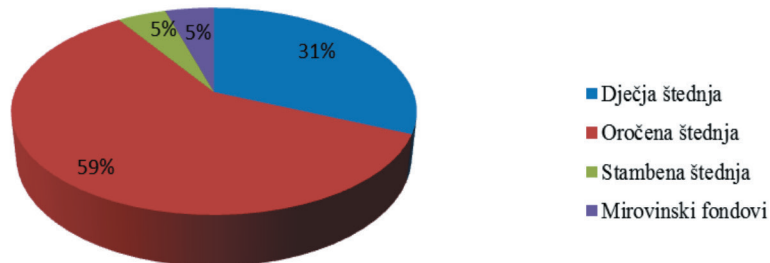


Izvor: Sistematizacija autora

U današnje doba globalizacije i digitalizacije sve više ljudi koristi se internetom kao izvorom prikupljanja informacija. Upravo internet kao način prikupljanja informacija o životnom osiguranju navelo je 85 ispitanika, a 49 ispitanika informacije prikuplja izravno od osiguravajućih društava. Ostali načini na koje ispitanici prikupljaju informacije o životnom osiguranju kao jednom od načina štednje pojedinca su mediji, obrazovne ustanove te preko osoba koje su već životno osigurane.

Grafikon 6. Drugi oblici štednje

**Ulažete li u neki drugi oblik štednje? Ako da, navedite koji.**



Izvor: Sistematizacija autora

Uz životno osiguranje, ispitanici su kao oblik štednje koje preferiraju naveli oročenu štednju i dječju štednju. Manji broj ispitanika naveo je da imaju mirovinske fondove i stambenu štednju kao jedan od oblika štednje. Prema mišljenju autorica ovoga teksta, velik broj ispitanika koristi se oročenom štednjom zato što više vjeruju bankama nego osiguravajućim društvima.

**4. Zaključak**

U današnje vrijeme ljudi su sve izloženiji rizicima pa životno osiguranje postaje iznimno važno. Osiguranje kao djelatnost ne može spriječiti nastanak štetnog događaja, ali može učinkovito ublažiti njegove posljedice. Životno osiguranje je zaštita i financijska sigurnost pojedincu, njegovoj obitelji ili njegovu poslovanju. Vrlo je bitno jer pokriva rizike smrti, doživljenja, kritič-

nih bolesti i nezgoda. Životno osiguranje sadrži određene posebnosti po kojima se razlikuje od ostalih vrsta osiguranja. Predmet životnog osiguranja je ljudski život, koji je za razliku od predmeta osiguranja neprocjenjiv. Zbog ekonomske situacije u Republici Hrvatskoj, sve je više ljudi koji ulažu svoj novac u životna osiguranja. Obično se za vrijeme recesije građani okreću ulaganju novca u konzervativnije oblike. Životno osiguranje je luksuzno dobro pa pojedinci bez stalnog izvora prihoda ili s niskom razinom dohotka neće ulagati u životno osiguranje. Provedeni i analizirani anketni upitnik pokazuje da su ljudi bolje upoznati sa životnim osiguranjem kao jednim od oblika štednje nego prije te da je sve više ljudi spremno odvojiti mjesečno određene iznose vlastitih prihoda kako bi se životno osigurali te tako pružili sigurnost sebi i svojoj obitelji ako nastupi osigurani slučaj. Većina ispitanika informacije o životnom osiguranju pronalazi na internetu što je i uobičajeno u današnje vrijeme globalizacije i digitalizacije. Povjerenje u osiguravajuća društva u Republici Hrvatskoj je relativno visoko po čemu se može zaključiti da ljudi većinom imaju dobra iskustva s osiguravajućim društvima. Važno je da osiguravajuća društva obave uslugu onako kako obećaju, tj. jedino tako mogu uspjeti i održati povjerenje kod ljudi, jer dovoljna je jedna loša ili neispunjena usluga da osiguravajuće društvo dođe na loš glas. Uz životno osiguranje, velik broj ispitanika ima i oročenu štednju, stambenu štednju, treći mirovinski stup te mnoge druge oblike štednje.

Ljudi često govore da im ne treba životno osiguranje jer su mladi, zdravi i ništa im se ne može dogoditi. No treba imati na umu da je život nepredvidiv i da većinom nije onako kako planiramo i želimo. Upravo zbog situacija na koje ne možemo utjecati, dobro je imati policu životnog osiguranja. Naš život, kakav god da je, nešto je najvrjednije i trebamo ga zaštititi i osigurati. Najpametnije uloženi novac je upravo onaj uloženi u policu životnog osiguranja.

## L I T E R A T U R A

1. Barbir, V. (2001). Osiguranje života: osiguranje i štednja. *Pravo i porezi, broj 8*, 36-46.
2. Frančičković, I. (2004). *Ekonomika međunarodnog osiguranja*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
3. Klasić, K., Andrijanić, I. (2013). *Osnove osiguranja – načela i praksa*. Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje d.o.o.
4. Njegomir, V. (2006). Struktura financijskog sustava i pozicija osiguravajućih i reosiguravajućih društava. *Osiguranje: hrvatski časopis za teoriju i praksu osiguranja*, 47 (12), str.48-57
5. *Top osiguranje*. (2018). Dostupno na: <http://toposiguranje.rs/zivotno-osiguranje-i-stednja/> (pristupljeno 06.06.2019.)
6. Mijić, Wiesner, V. (2012). *Kako sa 100 ili 200 kn mjesečno mirovinu podebljati 2000 kn? Večernji list*. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/biznis/kako-sa-100-ili-200-kn-mjesečno-mirovinu-podebljati-2000-kn-474407> (pristupljeno 06.06.2019.)

## Summary

### **LIFE INSURANCE AS ONE OF THE WAYS OF INDIVIDUAL SAVINGS**

*With each year on Croatian insurance market, life insurance gets more and more credibility. Human life is unpredictable and in most cases it isn't how we think it is, so it should be protected and insured. Life insurance contract makes people able to take care of their own and their families future on time. First part of life insurance process is sending the offer to a person. After the person accepts the offer, insurance company makes insurance policy. Policy follows the insurance contract and by doing so, it represents the most important document in the insurance. At present time it's usual that people have more contracts in order to "cover" more different risks, but modern development of life insurances makes clients cover all wanted risks through one unique policy. Basic types of life insurance are life insurance in case of death and survivorship, insurance in case of death, insurance in case of survivorship, whole life insurance in case of death, and critical disease insurance.*

**Keywords:** *insurance, life, insurance company, savings*



# Analiza stavova građana Republike Hrvatske o utjecaju dopunskog osiguranja na troškove liječenja

Jasna Genzić<sup>1</sup>, Mirjana Šoštaric<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sveučilište Libertas Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska (jasna.genzic@gmail.com),

<sup>2</sup>Klinički bolnički centar, Zagreb, Kišpatićeva 12, Hrvatska (mirjanasostaric@hotmail.com)

UDK 369.22

U ovome istraživačkom radu analiziraju se stavovi građana Republike Hrvatske o utjecaju dopunskog osiguranja na troškove liječenja. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO) provodi obvezno, dopunsko i dodatno (dobrovoljno) zdravstveno osiguranje. Obvezno osiguranje najvećim se dijelom financira kroz posebni porez na plaće zaposlenih, dok je dopunsko i dodatno zdravstveno osiguranje dobrovoljno te svaki građanin Republike Hrvatske može odlučiti ima li potrebe za takvim osiguranjem, želi li se njime koristiti te za njega dodatno uplaćivati mjesečnu, kvartalnu ili godišnju premiju. U radu se teorijski obrađuju teme vezane uz dopunsko osiguranje općenito. Istraživački dio rada sastoji se od analize provedene ankete kojom se pokušalo utvrditi isplati li se osobama neovisno o godinama starosti plaćati dopunsko osiguranje ili participaciju na licu mjesta nakon primljene usluge.

Ključne riječi: *financiranje zdravstva, HZZO, zdravstvene ustanove, obveze, potraživanja, dopunsko osiguranje, participacija*

## 1. Uvod

Počeci organiziranog pružanja zdravstvenog osiguranja na području Republike Hrvatske javljaju se dvadesetih godina prošlog stoljeća. Nositelji zdravstvenog osiguranja prošli su mnogobrojne reforme kako u nazivu tako i u svojoj organizacijskoj strukturi, ali uvijek s jednim ciljem: osiguranje radnika i briga o svojim osiguranicima. Devedesete godine prošlog stoljeća obilježile su brojne normativne reforme i ratna zbivanja, što je utjecalo i na reforme u području zdravstvene zaštite i zdravstvenog osiguranja. Nositelj zdravstvenog osiguranja od 21. kolovoza 1993. godine je Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO), koji je preuzeo poslovanje od Republičkog fonda zdravstvenog osiguranja i zdravstva Hrvatske. HZZO do danas djeluje pod tim nazivom s ciljem da se svim osiguranim osobama osiguraju prava i obveze iz obveznog zdravstvenog osiguranja na načelima uzajamnosti, solidarnosti i jednakosti.

Polica dopunskog zdravstvenog osiguranja pojedincu osigurava znatne uštede u slučaju potrebe za zdravstvenom zaštitom. Tako za cijenu premije od 70 kuna mjesečno dopunsko zdravstveno osiguranje HZZO-a plaća ukupan iznos sudjelovanja – participacije (20 %) pri korištenju svih zdravstvenih usluga iz obveznog zdravstvenog osiguranja kao što su: medicinska dijagnostika, specijalistički pregledi, fizikalna rehabilitacija, stomatološka zdravstvena zaštita, bolničko liječenje, nabavka ortopedskih i drugih pomagala te plaćanje participacije od 10 kuna po pregledu i izdanom receptu za lijekove u primarnoj zdravstvenoj zaštiti. Istraživanje provedeno internetskim anketiranjem donosi analizu stavova građana Republike Hrvatske o utjecaju dopunskog osiguranja na troškove liječenja, odnosno koliko se starijoj i mlađoj populaciji doista isplati uplaćivati dopunsko osiguranje.

Na temelju navedenih zaključaka postavljena je hipoteza rada:  
Muškarcima i ženama svih dobnih skupina bez obzira na stupanj stručne spreme u interesu je plaćati dopunsko zdravstveno osiguranje.

## 2. Zdravstveni sustav u Republici Hrvatskoj

Zdravstveno osiguranje je usluga kojom korisnik police pokriva troškove zdravstvene zaštite. Prava i obveze HZZO-a, kao osiguravatelja i imaoca police kao osiguranika, i korisnika usluga regulirani su Zakonom o obveznom zdravstvenom osiguranju i Zakonom o dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju (NN 85/06, 150/08. i 71/10).

### 2.1. Obvezno zdravstveno osiguranje

Obvezno zdravstveno osiguranje u djelokrugu je HZZO-a, osigurane su sve osobe s prebivalištem u Republici Hrvatskoj. Zdravstveno osiguranje posluje po načelu uzajamnosti, solidarnosti i jednakosti (Bjelić, 2008.) svih osiguranika te je obveza plaćanja doprinosa za sve zaposlene osobe i poslodavce. Obvezno zdravstveno osiguranje omogućuje osiguranicima pravo na zdravstvenu zaštitu i novčanu naknadu.

Pravo na zdravstvenu zaštitu obuhvaća:

- pravo na primarnu zdravstvenu zaštitu
- pravo na specijalističko-konzilijarnu zdravstvenu zaštitu
- pravo na bolničku zdravstvenu zaštitu
- pravo na lijekove utvrđene osnovnom i dopunskom listom lijekova HZZO-a
- pravo na dentalna pomagala utvrđena osnovnom i dodatnom listom dentalnih pomagala HZZO-a
- pravo na ortopedska i druga pomagala utvrđena osnovnom i dodatnom listom ortopedskih i drugih pomagala HZZO-a
- pravo na zdravstvenu zaštitu u drugim državama članicama i trećim državama.

Pravo na novčane naknade obuhvaća:

- naknadu plaće za vrijeme privremene nesposobnosti, odnosno spriječenosti za rad
- novčanu naknadu zbog nemogućnosti obavljanja poslova na temelju kojih se ostvaruju drugi primici od kojih se utvrđuju drugi dohodak u skladu s propisima o doprinosima za obvezna osiguranja
- naknadu troškova prijevoza u vezi s korištenjem zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja
- naknada za troškove smještaja uz dijete za vrijeme bolničkog liječenja djeteta
- naknada za troškove pogreba u slučaju smrti koja je neposredna posljedica priznate ozljede na radu odnosno profesionalne bolesti ([www.HZZO.hr](http://www.HZZO.hr)).

### 2.2. Dobrovoljno zdravstveno osiguranje

Zakon o dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju regulira prava i obveze osiguravatelja i osiguranika za dopunsko zdravstveno osiguranje, dodatno zdravstveno osiguranje i privatno zdravstveno osiguranje.

Dopunsko zdravstveno osiguranje ugovara se na dobrovoljnoj osnovi. Njime se osigurava pokriće razlike do punog iznosa troškova zdravstvene zaštite iz obveznoga osiguranja, dakle doplata do pune cijene zdravstvene zaštite iz obveznoga osiguranja određene u člancima 15. i 16. Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju. Dopunsko zdravstveno osiguranje provode

HZZO i osiguravajuća društva. Prema istraživanju Wiener osiguranja u suradnji s Tvornicom istraživanja na temu dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja, 2017. godine 83 % stanovnika Republike Hrvatske imalo je dopunsko zdravstveno osiguranje ([www.wiener.hr](http://www.wiener.hr)).

Dodatno zdravstveno osiguranje osigurava viši standard zdravstvene zaštite – dijagnostičke usluge, specijalističke preglede, izbor liječnika, apartmanski smještaj u bolnici i niz pogodnosti navedenih u polici, a pokrivenost usluga ovisi o modelu. Dodatno zdravstveno osiguranje provode osiguravajuća društva od kojih najveću zastupljenost ima Sunce osiguranje.

Privatno zdravstveno osiguranje zamišljeno je za osiguranje osoba koje borave u Republici Hrvatskoj, a nisu pokrivene zdravstvenom zaštitom HZZO-a, dakle nisu obveznici zdravstvenog osiguranja. No taj oblik osiguranja nije zaživio i ni jedno osiguravajuće društvo ga ne provodi (Rafaj, 2009)

Ako se sagleda cijena rada u državi jasno dolazimo do zaključka da je plaćanje participacije dodatni trošak te nam se nameće potreba za dopunskim zdravstvenim osiguranjem kao instrumentu kojim smanjujemo troškove liječenja i lijekova.

### **3. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja o utjecaju dopunskog osiguranja na troškove liječenja**

Za potrebe izrade rada provedeno je istraživanje internetskom anketom. Anketa je elektronički prosljeđena ispitanicima diljem Republike Hrvatske.

#### **3.1. Metode obrade podataka**

Uzorak obuhvaćen analizom uključivao je 257 ispitanika (n = 257). Podaci su razvrstani prema vrijednostima ili modalitetima promatranih zavisnih i nezavisnih varijabli. Podaci su obrađeni induktivnom metodom – analizom pojedinačnih odgovora kako bi se donio opći zaključak. Primjenom metode analize i sinteze, metodom dokazivanja utvrđena je točnost spoznaje o potrebi zaključenja dopunskoga zdravstvenog osiguranja i utjecaju na troškove liječenja u Republici Hrvatskoj (Šoštarić, 2019).

#### **3.2. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja**

U zadanom roku na anketu je odgovorilo 257 ispitanika. Putem nezavisnih varijabli prikupljeni su podaci o ispitanicima: dob, spol, stručna sprema, radni i bračni status, kada i zbog čega se koriste liječničkim uslugama, tko je izdavač njihove police te znaju li koja pokrića imaju po polici.

Među ispitanicima je bilo 73,9 % žena i 26,1 % muškaraca.

U Tablici 1. prikazani su rezultati odgovora na pitanje o tome koji su najčešći razlozi plaćanja dopunskog zdravstvenog osiguranja odgovorilo je 190 žena i 67 muškaraca. Da im je razlog plaćanja dopunskog zdravstvenog osiguranja jednostavnost i manje brige odgovorilo je njih 218. Zanimljivo je da je razlika u mišljenjima minorna u odnosu na spol, uz napomenu kako prema broju ispitanika jednostavnost ipak više ističu žene. Rezultat je razumljiv s obzirom na to da žene danas nisu jedino zaposlenice već i majke pa im je u interesu što jednostavnije, brže i kvalitetno obaviti liječnički pregled. Sljedeći najzastupljeniji odgovor je u istim anketama što je svakako posljedica današnjeg načina života i razmišljanja o dostupnom budžetu (Tablica 1.).

Tablica 1. Najčešći razlozi plaćanja dopunskog zdravstvenog osiguranja prema spolu ispitanika

Razlozi	Muški	Postotak	Ženski	Postotak	Ukupno	Postotak
Jednostavnost	43	64,2	175	92,1	218	84,8
Kontrola troškova	17	25,4	184	96,8	201	78,2
Isti anuitet otplate	32	47,8	167	87,9	199	77,4
Jeftiniji lijekovi	60	92,5	156	82,1	216	84,4
Manje brige	59	88,1	189	99,5	218	84,8
Ostalo	5	7,5	0	0	5	1,94

Izvor: Obrada autora prema popunjenim anketama ispitanika

U Tablici 2. prikazani su rezultati odgovora na pitanje o tome koje su prednosti korištenja dopunskog zdravstvenog osiguranja prema dobi ispitanika koji su razvrstani u dvije dobne skupine. Izostavljene su skupine do 19 godina koje se redovito školuju pa imaju besplatno dopunsko zdravstveno osiguranje, te iznad 60 godina s obzirom na to da su prestankom radnog vijeka umirovljenici redovito i korisnici dopunskoga zdravstvenog osiguranja. Ukupno 194 ispitanika u dobi do 45 godina, što je 75,4 % ukupnog broja ispitanika, odlučili su se za manje brige i jednostavnost odlaska liječniku kao bitnu prednost dodatnoga zdravstvenog osiguranja. Treba istaknuti da je u istraživanju pozornost usmjerena na osobe od 35 do 45 godina kako bi se jednostavnije procijenilo koja od mlađih dobnih skupina prihvaća prednosti dodatnoga zdravstvenog osiguranja. Njih je u ovom dijelu bilo 87 (47,3 %) pa je razumljiv i način razmišljanja. Ispitanici starije dobne skupine, njih 63 (24,5 %), odlučili su prednost kod odluke o kupnji dodatnog zdravstvenog osiguranja dati kontroli troškova i jeftinijim lijekovima. Jednostavnost za tu populaciju nije odlučujući segment u donošenju odluke o sklapanju police dopunskog zdravstvenog osiguranja.

Tablica 2. Prednosti korištenja dopunskog zdravstvenog osiguranja prema dobi ispitanika

Razlozi	20 – 45 godina	%	46 – 60 godina	%	Ukupno	%
jednostavnost	130	67,0	40	63,4	177	68,9
Kontrola troškova	98	50,5	60	95,2	158	61,5
Isti anuitet otplate	90	46,4	55	87,3	145	56,4
Jeftiniji lijekovi	35	18,0	57	90,5	92	36,0
Manje brige	179	92,3	3	4,76	182	70,8
Ostalo	16	8,2	7	11,1	23	8,95

Izvor: Obrada autora prema popunjenim anketama ispitanika

Odgovori ispitanika o prednostima dopunskoga zdravstvenog osiguranja prema stručnoj spremi prikazani su u Tablici 3. Samo je jedan ispitanik sa završenom osnovnom školom pa je izostavljen iz tabličnog prikaza s obzirom na to da ne utječe na ukupne rezultate istraživanja. Od 147 ispitanika sa srednjom stručnom spremom prevagnula je odluka o dopunskom zdravstvenom osiguranju zbog manje brige i razmišljanja ispred kontrole troškova. Isto mišljenje imaju i ispitanici s višom i visokom stručnom spremom, magistri i doktori znanosti.



**Tablica 3. Prednosti korištenja dopunskoga zdravstvenog osiguranja prema stručnoj spremi**

Razlozi	SS	%	Bacc.	%	Mag. i dr. sc.	%	ukupno
Jednostavnost	100	68	40	70	32	72,7	172
Kontrola troškova	132	89,8	31	54,4	11	25	174
Isti anuitet otplate	101	68,7	46	80,7	13	29,5	160
Jeftiniji lijekovi	123	83,7	6	10,5	3	6,8	132
Manje brige	140	95,2	50	87,7	40	90,0	230
Ostalo	6	4,0	9	15,8	5	11,4	20

Izvor: Obrada autora prema popunjenim anketama ispitanika

Nadalje je ispitana obaviještenost korisnika i nekorisnika o polici dopunskoga zdravstvenog osiguranja te je zabilježen iznenađujući rezultat. Od 257 ispitanika samo se njih 39 (15,2 %) izjasnilo da u potpunosti zna što pokriva polica dopunskoga zdravstvenog osiguranja.

U potpunosti znam	51 osoba (19,8 %)
Većinom znam	79 osoba (30,4 %)
I znam i ne znam	72 osobe (28,1 %)
Većinom ne znam	28 osoba (10,9 %)
Uopće ne znam	27 osoba (10,5 %)

Izvor: Obrada autora prema popunjenim anketama ispitanika

### 3.3. Verifikacija istraživačkih pitanja

I.P. 1.- Da li osobe bez obzira na spol imaju interes plaćati dopunsko zdravstveno osiguranje?

I.P.-2.- Koliko je dob osoba i stručna sprema odlučujuća kod odluke o plaćanju dopunskog zdravstvenog osiguranja?

Istraživačka pitanja prvo će se transformirati u oblik hipoteze. Na temelju postavljene hipoteze, uz pomoć pitanja iz ankete dobit će se odgovori.

Pothipoteza H1: „Osobama bez obzira na spol u interesu je plaćati dopunsko zdravstveno osiguranje.“ Navedena hipoteza dokazana je po svim postavljenim parametrima. Od  $n = 257$  njih 218 odgovorilo je jednostavnost i manje brige kao razlog potrebe za dopunskim zdravstvenim osiguranjem. Financiranje, odnosno plaćanje dopunskoga zdravstvenog osiguranja u jednakim anuitetima tijekom godine naglasilo je 199 ispitanika, dakle 77,4 %. Zanimljiv je podatak da je od toga broja 47,8 % muškaraca ( $n = 67$ ) i 87,9 % žena ( $n = 190$ ) istaknulo upravo jednake anuitete, što nadopunjava parametar kontrole troškova, dakle razmišljanje ispitanika o raspodjeli osobnih prihoda.

Pothipoteza H2: „Dob osoba određuje potrebu za dopunskim zdravstvenim osiguranjem.“ Od 194 ispitanika u dobi do 45 godina iskazali su potrebu za dopunskim zdravstvenim osiguranjem zbog manje brige i jednostavnosti odlaska liječniku kao najvažniju prednost. Starije dobne skupine istaknule su važnost kontrole troškova, jeftinije lijekove, iste anuitete. Ova pothipoteza je opovrgnuta. Sve dobne skupine podržavaju dopunsko zdravstveno osiguranje kao potrebu, ali s različitim opravdanjima svojeg razmišljanja.

Pothipoteza H3: „Postoji povezanost potrebe za dopunskim zdravstvenim osiguranjem osoba svih razina stručne spreme.“ Ispitanici srednje stručne spreme, prvostupnici, magistri i doktori znanosti ocijenili su manje brige i jednostavnost kao odluku za dopunskim zdravstvenim osiguranjem. Dok je pitanje kontrole troškova dalo različita mišljenja, naime čak 89 % ispitanika sa srednjom stručnom spremom naglasilo je važnost toga parametra, samo 25 % magistara i doktora znanosti ne pridaje troškovima veću pozornost. U skladu s tim anuiteti otplate i jeftiniji lijekovi nisu za osobe s visokim obrazovanjem od presudne važnosti. Ovisno o postavljenim parametrima istraživanja, ova pothipoteza je potvrđena.

## 4. Zaključak

Osnovna svrha istraživanja bilo je ispitati zastupljenost polica dopunskoga zdravstvenog osiguranja u Republici Hrvatskoj te kako police dopunskog zdravstvenog osiguranja utječu na troškove liječenja. Istraživanje je pokazalo kako je dopunsko zdravstveno osiguranje uglavnom prihvaćeno u svim dobnim skupinama stanovnika Republike Hrvatske. Ispitanici su odlučivši se za određene parametre ankete dokazali nejednake stavove o potrebi iako je financijski dio uz jednostavnost parametar koji svi prihvaćaju. Podatak koji svakako zabrinjava je loša informiranost o pokrivenosti uslugama dopunskog zdravstvenog osiguranja.

Navedeno u radu upućuje na rast broja korisnika dopunskog zdravstvenog osiguranja te da će navedena polica postati sastavni dio svake osobe koja ima obvezno zdravstveno osiguranje.

### L I T E R A T U R A

1. Bjelić, M. (2008). *Osiguranje i reosiguranje*. Zagreb: Tectus
2. Ćurak, M., Jakovčević, D. (2007). *Osiguranje i rizici*. Zagreb: RRIF
3. Rafaj, J. (2009). *Tržište osiguranja priručnik*. Zagreb: HANFA
4. *Financiranje zdravstvene zaštite*. Dostupno na: [http://www.HZZO.hr/zdravstveni\\_sustav-rh/financiranje\\_zdravstvene\\_zastite](http://www.HZZO.hr/zdravstveni_sustav-rh/financiranje_zdravstvene_zastite) [02 05.2019]
5. *Istraživanje o dopunskom zdravstvenom osiguranju*. Dostupno na: <https://www.wiener.hr/istrazivanje> [09 05.2019]
6. Šoštarić, M. (2019). *Analiza stavova građana Republike Hrvatske o utjecaju dopunskog zdravstvenog osiguranja na troškove liječenja*, specijalistički diplomski rad. Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište
7. Zakon o dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju, *Narodne novine*, br. 85/06, 150/08 i 71/10
8. *Zdravstvena zaštita i pružatelji*. Dostupno na: <http://www.HZZO.hr> [02 05.2019]

### Summary

#### **ANALYSIS OF CITIZENS OF THE REPUBLIC OF CROATIA ABOUT EXPECTED SUPPLEMENTARY SECURITY INCLUDING COST TREATMENT**

*This research analyzes the attitudes of citizens of the Republic of Croatia on the effect of supplementary insurance on the costs of treatment. The Croatian Institute for Health Insurance (HZZO) conducts compulsory, supplementary and additional (voluntary) health insurance. Compulsory insurance is largely financed through special tax on salaries of employees, while Supplementary and Supplementary Health Insurance is voluntary and every citizen of the Republic of Croatia can decide whether or not to have such insurance requirements, whether to use it and to pay it monthly, quarterly or annually premium. The research part consists of an analysis of the survey conducted to try to discover whether person paid or not regardless of the age of the supplementary insurance, or an on-the-spot participation after receiving the service.*

**Keywords:** *health financing, HZZO, health institutions, liabilities, receivables, allowances, participation*

# Digitalizacija procesa kontrolinga, računovodstva i riznice kao podrška izgradnji modernog sustava javne uprave

Anita Grubišić<sup>1</sup>, Frane Galzina<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik (anita.grubisic@vus.hr)

<sup>2</sup>Gal-Con d.o.o. Split, Stinice 12, 21000 Split (frane@gal-con.hr)

UDK 004: 35.07

Republika Hrvatska se po učinkovitosti i djelotvornosti javne uprave nalazi pri samom dnu ljestvice Europske unije. Javno mnijenje o javnoj upravi i javnom sektoru općenito jest negativno. Glavni uzroci ovakvih mišljenja i statističkih rezultata jesu korupcija i manjak povjerenja u institucije. Korisnici usluga javnog sektora su nezadovoljni kvalitetom usluge, lošim upravljanjem javnim resursima, netransparentnošću, nepristupačnošću, nepoštivanjem etičkih načela. Uz potporu institucija Europske unije, Republika Hrvatska je donijela niz propisa, strateških i akcijskih planova kako bi se reforma javne uprave uspješno provela. Suvremenici smo četvrte industrijske revolucije (Industrija 4.0) u okviru koje dominira nužnost osmišljavanja, testiranja, implementiranja i praćenja funkcionalnosti digitalnih rješenja (digitalizacije). U radu se ukazuje na neke od ključnih pretpostavki i rješenja za uspješno ostvarenje ciljeva reforme javne uprave i javnog sektora. Digitalizacija, razvoj i primjena modela moderne riznice javne uprave, jedinstvenog računovodstvenog te modela i procesa kontrolinga sustava javne uprave, javnih službi i institucija osigurava značajne financijske i nefinancijske učinke u korist sveopćeg dobra. Kognitivna klasa s interdisciplinarnim kompetencijama ključna je za razvoj višestrukih pozitivnih učinaka za skorbu i daljnju budućnost.

Ključne riječi: *digitalizacija, javna uprava, proračunsko računovodstvo, riznica, kontroling*

## 1. Uvod

*“Svima i svakome mora biti uvijek prva i posljednja svrha sveopće dobro” (J. Križanić, 17.st.)*

Osnovna uloga javne uprave jest da služi građanima i poduzetnicima kroz učinkovito obavljanje svojih zadataka određenih zakonom, a s ciljem poticanja poduzetništva i ostvarenju uvjeta za bolji životni standard građana.

Javna uprava u Hrvatskoj bremenita je teškim problemima i, nažalost ne funkcionira dobro. Korupcija, netransparentnost, nepristupačnost, nepoštivanje etičkih načela stvorili su manjak povjerenja u institucije. Korisnici usluga javnog sektora nezadovoljni su kvalitetom usluge, lošim upravljanjem javnim resursima. Stanje čini složenijim mreža teritorijalne organizacije: 428 općina, 127 gradova, 20 županija i Grad Zagreb, 4300 entiteta mjesne samouprave (kotarevi, mjesni odbor, četvrti). Reforma javne uprave je nužnost, zbog čega je Sabor Republike Hrvatske usvojio:

- Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (u daljnjem tekstu Strategija javne uprave), čiji je sastavni dio
- Akcijski plan za provedbu Strategije e-Hrvatska 2020 (u daljnjem tekstu Akcijski plan e-Hr), te

- Strategija e-Hrvatska 2020 (u daljnjem tekstu Strategija e-Hr).

Trenutačno je u pripremi Nacionalna razvojna strategija Hrvatske do 2030., koja će postati glavni strateški dokument te zemlje. Razvijat će se u tri faze tijekom 2019., a početak njezine provedbe očekuje se do 2021., nakon što dokument usvoji Hrvatski sabor.

U ovom radu se ukazuje na neke od ključnih pretpostavki i rješenja za uspješno ostvarenje ciljeva reforme javne uprave i javnog sektora. Digitalizacija, razvoj i primjena modela moderne riznice javne uprave, jedinstvenog računovodstvenog te modela i procesa kontrolinga sustava javne uprave, javnih službi i institucija osigurava značajne financijske i nefinancijske učinke u korist sveopćeg dobra.

Hipoteza ovog rada je da će se uvođenjem cjelovitih procesa i modela kontrolinga, lokalnih riznica i jedinstvenih sustava proračunskog računovodstva postići signifikantni financijski i nefinancijski učinci. Postavljena hipoteza će se dokazati kroz nekoliko važnih momenata primjene procesa kontrolinga na uzorku proračuna Grada Splita (u daljnjem tekstu: Split) i Splitsko-dalmatinske županije (u daljnjem tekstu: SDŽ).

### **1.1. Digitalizacija**

Digitalizacija predstavlja uporabu digitalnih tehnologija i informacija razvoju i promjeni poslovnih modela (transformacija poslovanja) u kojem informacija ima centralnu ulogu.

Najčešći izazovi s kojima se danas susrećemo su: velike količine dokumenata, održavanje velikih količina ispisnih uređaja, planiranje i izvještavanje, kao i drugi kompleksni procesi koji iziskuju izuzetno puno vremena.

Digitalizacija:

- Nije samo tehnologija, nego način razvoja procesa za poboljšanje poslovanja.
- Nije statička, jednokratna operacija nego stalna, dinamička aktivnost, dugotrajna poslovna strategija i odluka koja priprema poslovanje za izazove budućnosti.
- Digitalizacija poslovanja doprinosi učinkovitosti, pojednostavljuje korištenje mnogih sustava, mijenja dnevnu rutinu poslovanja te kreira prilike za poslovnu inovaciju.

U objavi rezultata studije o učinku digitalne transformacije na zapadnom Balkan (WB6) Ekonomskog instituta iz Zagreba istaknuta je važnost digitalizacije radi brže promjene u vladavini prava, modernizaciji uprave i društva te u stvaranju djelotvorne tržišne strukture u regiji. Rezultati studije ukazuju da :

- 10% rasta ulaganja u digitalizaciju rezultiraju sa 0,63% rasta BDP-a.
- Ulaganja u digitalnu infrastrukturu u Hrvatskoj od 100.000.000,00 eura stvara 3848 novih radnih mjesta i 47.000.000,00 eura novih poreznih prihoda te povećava stopu rasta BDP-a za 0.25 postotnih bodova.

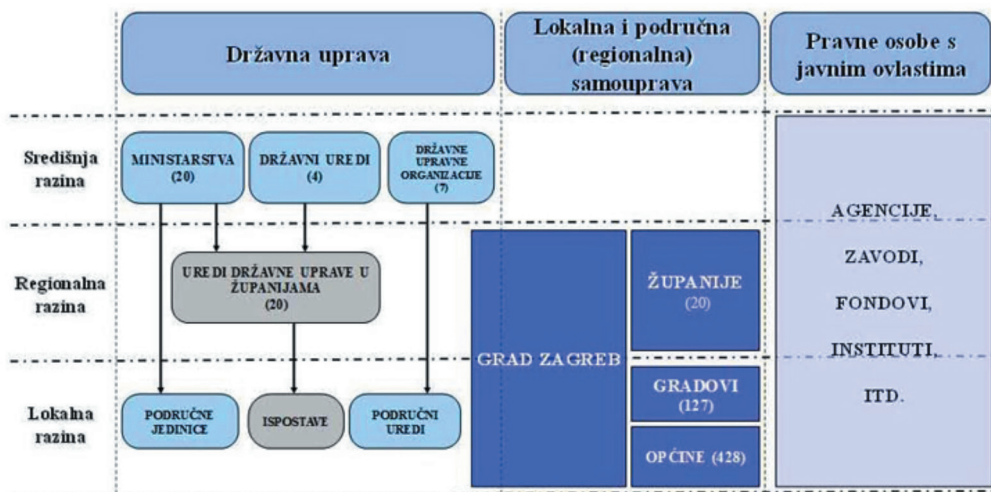
Digitalizacijom se postiže, značajno veća operativna učinkovitost te se povećava zadovoljstvo korisnika. Vrijeme obrade klijenta, problema, slučaja višestruko se smanjuje i stvaraju se uvjeti optimizacije svih poslovnih procesa.

### **1.2. Javna uprava**

Javna uprava predstavlja skup upravnih tijela :

- državne uprave,
- jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (u daljnjem tekstu lokalna uprava) i
- pravne osobe koje imaju javne ovlasti (javnopravna tijela).

Slika 1: Javna uprava u Republici Hrvatskoj



Izvor: Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (NN 70/15)

Osnovna načela javne uprave su:

- **Pouzdanost i predvidljivost:** poštivanje propisa i pravila te nepristranost prema korisnicima usluga.
- **Otvorenost:** omogućavanje uključenosti, nadzora, kritike i utjecaja javnosti u njihov rad.
- **Transparentnost:** rad javne uprave treba svima biti transparentan i razumljiv.
- **Odgovornost:** opravdati svoj rad nadređenima i tijelima zakonodavne, izvršne ili sudbene vlasti.
- **Učinkovitost:** Postizanje rezultata trošenjem javnih sredstava u odnosu na uložena.
- **Djelotvornost:** obveza uspješnog ostvarivanja postavljenih ciljeva.
- **Koherentnost:** dosljedna primjena i usklađivanje javne politike, propisa te rad upravnih tijela koji uvažava ciljeve, načela i načine njihove provedbe, uz ustrajno političko vođenje.

## 2. Slabosti javne uprave u Hrvatskoj

### 2.3. Opće slabosti javne uprave i korupcija

Kod građana, poduzetnika i stručnjaka raznih profila dominira percepcija da javna uprava u cjelini nije na potrebnoj razini učinkovitosti i da nema razvijene kapacitete, a ni kompetencije s kojima mogu odgovoriti zahtjevima moderne javne uprave po mjeri poreznih obveznika.

Verifikaciju te ocjene nalazimo u Strategiji javne uprave:

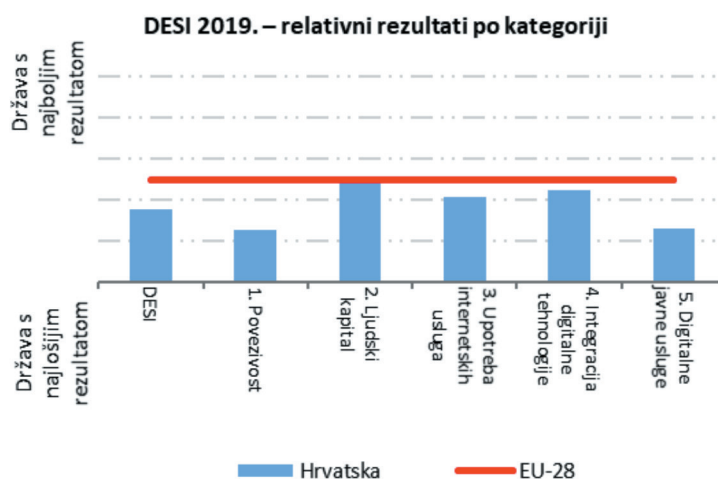
- eksplicite je navedeno da se korisnike javnih usluga dovodi pred birokratske prepreke u ostvarivanju njihovih prava, obveza ili pravnih interesa (Ministarstvo uprave, 2017)
- problem korupcije predstavlja glavni teret za poduzetništvo: "Izvešće tvrtke Ernst and Young za 2013. rangira Republiku Hrvatsku kao drugu najkorumpiraniju članicu Europske unije s 90% ispitanika koji smatraju da je korupcija raširena u poduzetništvu" (Ministarstvo uprave, 2017).
- korupcija se smatra većim problemom u lokalnoj nego u središnjoj javnoj vlasti. Život i rad u lokalnoj zajednici, gdje se ljudi međusobno poznaju i rade različite ustupke, povećava rizik korumpiranosti lokalne uprave i korištenja ovlasti u privatne svrhe" (Zaklada Friedrich Ebert, 2011).

Jedna od temeljnih slabosti javne uprave je nedostatan nadzor nad njezinim funkcioniranjem što podrazumijeva da se (Ministarstvo uprave, 2017):

- a) planiranje često provodi samo radi zadovoljavanja forme (ispunjenja pisane obveze) i  
 b) izvršenje planova ne prati na odgovarajući način (izvješća o izvršenju često opisnog karaktera, bez brojčanih pokazatelja koji bi govorili u prilog izvršenju planiranoga).

Proces digitalizacije je započeo je na razini državne javne uprave, u okviru koje je osnovan Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva. Među 28 država članica EU-a u okviru indeksa digitalnoga gospodarstva i društva Europske komisije za 2019. Hrvatska zauzima 20. mjesto.

Slika 2. Analiza varijance DESI 2019.



Izvor: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/node/66894>

Analiza varijance po područjima (kategorijama) DESI (The Digital Economy and Society Indeks, 2019) za 2019. vidljiva je na ovom grafikonu i pokazuje da Hrvatska ostvaruje najbolje rezultate u kategoriji ljudskog kapitala i zauzima osmo mjesto u pogledu udjela osoba s diplomom iz područja Informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT)<sup>1</sup>. Međutim, i dalje ostvaruje loše rezultate u području povezivosti (28. mjesto), a ne može se pohvaliti i sa velikim zaostatkom na području digitalnih javnih usluga (22. mjesto).

Naglašavamo da se navedeno odnosi, prvenstveno na razinu državne javne uprave. Proces digitalizacije na razinama lokalne i regionalne samouprave tek je u „dalekim planovima“.

Respektirajući i navedeno u Strategiji javne uprave da se korupcija smatra većim problemom u lokalnoj nego u središnjoj javnoj vlasti ovim radom se ukazuje na slabosti javne uprave na lokalnoj razini na području upravljanja javnim novcem, proračunskim računovodstvenim sustavom te posebno kontrolinga javne uprave.

#### 2.4. Stanje na području javnog proračuna

Sadašnje stanje procesa planiranja i, u sklopu toga izrade i nadzora javnih proračuna (u daljnjem tekstu: proračun) karakterizira nekoliko ključnih slabosti:

**a) Nedovoljna otvorenost proračuna** – slaba transparentnost i participacija javnosti. Hrvatska je svrstana u grupu država koje pružaju ograničene online informacije o državnom proračunu.

International Budget Partnership (IBP, sjedište u Washingtonu) početkom 2018. objavio je da Indeks otvorenosti proračuna (IOP) 2017. za Hrvatsku iznosi 57/100 (Institut za javne financije, 2018).

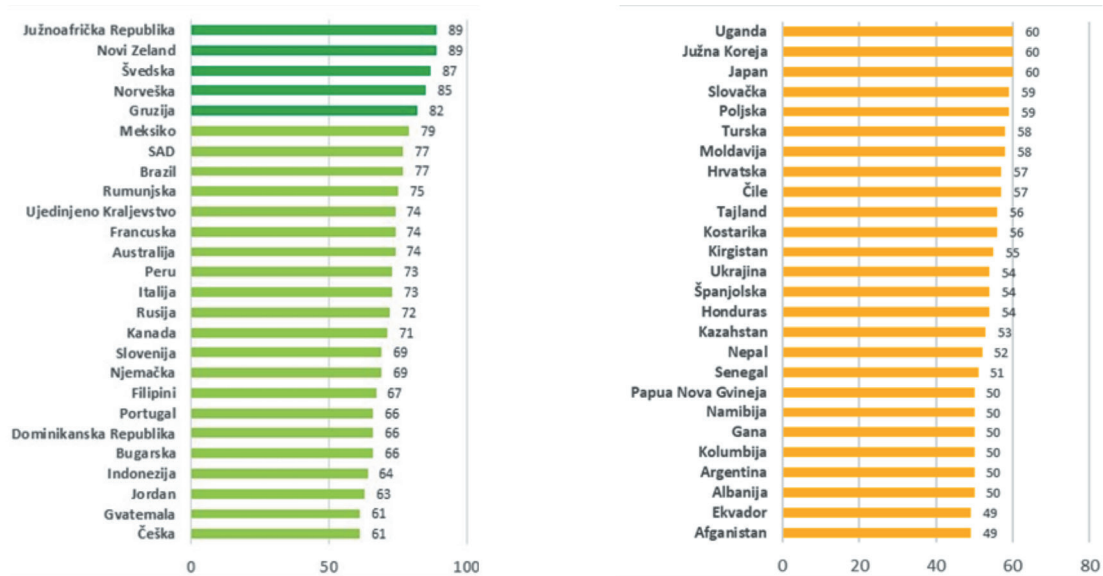
<sup>1</sup> IKT (ICT) je skraćenica za Informacijske i komunikacijske tehnologije (Information and Communications Technologies)

Zabrinjavajuća je loša ocjena za sudjelovanje javnosti u izradi proračuna - 26 od 100 mogućih! Zato se preporučuje, tijekom formuliranja i praćenja provedbe državnog proračuna osigurati jaču participaciju organizacija civilnog društva (građanski nadzor).

Slika 3.: Indeks otvorenosti proračuna za 2017. godinu

Grupe: Opsežne - i Značajne informacije

- Grupa Ograničene informacije



Izvor: Institut za javne financije, Newsletter br.102, str. 3

Budući da se u Strategiji uprave ističe veća razina korumpiranosti u lokalnim zajednicama nego što je to na razini države, realno je da na tim razinama imamo još lošiju informiranost javnosti.

**b) Manjak strateškog planiranja**, samim time i nedostatak utvrđivanja strateških prioriteta i ciljeva, što onda znači i lošu povezanost strateškog i proračunskog planiranja. Ovo je jedna od temeljnih slabosti, čije rješavanje je pretpostavka za eliminiranje ostalih slabosti.

**c) Slabosti u taktičkom planiranju odnosno izradi proračuna**

- Metodologija planiranja je zastarjela, uglavnom orijentirana strukturi po propisanim klasifikacijama. Nema razrade detaljnih pokazatelja i pojedinačnih ciljeva, koji omogućavaju mjerenje i praćenje rezultata i učinaka javne potrošnje. Posebna slabost u metodologiji je nedostatak dinamičkih planova i planova novčanih tokova.
- Primjena klasifikacija nije potpuna i upitne su kvalitete. Ključna slabost se odnosi na analitičku razradu programske klasifikacije koja je "plitka" i, kao takva ne omogućava mjerenje i strukturnu analizu rezultata svake pojedine aktivnosti.
- Nedostatne kompetencije (nema potrebnih znanja i vještina) za primjenu modernog koncepta proračunskog planiranja.

**d) Slabosti u praćenju i izvještavanju ostvarenja proračuna**

- Izvještavanje se svodi na zadovoljavanje zakonskih formi (financijski izvještaji-FINA) i izvještaja o izvršenju proračuna s teško razumljivim tablicama s, često nesvršishodnim narativnim dijelom. Tehnike prikaza pretežno su u slikovnoj formi, a rijetko u formi digitalnih datoteka.
- Izvještaji nemaju kvalitetu analiza, posebno ne analize varijance kojima se, uz jasnu analizu ostvarenja proračuna dijagnosticiraju sva ključna odstupanja po svojoj strukturi i nositeljima odgovornosti. Nedostaju izvještaji o novčanom toku, pregled terapijskih mjera poboljšanja te kvalitetni instrumenti upravljanja aktivnostima korekcije i poboljšanja.
- Nema procesa operativnog kontrolinga kojim se prati ostvarenje svake pojedinačne pro-

gramske stavke po definiranim pokazateljima, kvaliteti, dinamici, troškovima, pojedinačnim analizama cijena. Zato nema i potrebne razine transparentnosti prema javnosti.

### **e) Financijsko poslovanje u javnoj upravi na razini lokalne i područne (regionalne) samouprave**

Standardni proces financiranja koji je prisutan u praksi lokalne javne uprave ukratko izgleda ovako:

- Koordinirano planiranje korištenja proračunskih sredstava za predstojeće fiskalno razdoblje;
- Plan korištenje sredstava se uključuju u plan nabave (osnovna kontrola prije trošenja planiranih sredstava);
- Proračunski korisnici šalju zahtjeve za sredstvima nadležnom upravnom odjelu na obradu i odobrenje;
- Odobreni zahtjev se proslijeđuje u upravni odjel za proračun i financije koji obrađuje, knjiži i izvršava plaćanje;
- Informacija o obrađenim zahtjevima vraća proračunskim korisnicima koji provode računovodstvene radnje;
- Doznačena sredstva evidentiraju se kao odgovarajući rashodi na teret proračunskih korisnika.

Radi se o prilično arhaičnom i tromom procesu u kojem se neki postupci obavljaju ručno ili uz primjenu nekakvih pojedinačnih informatičkih programskih rješenja i alata.

Glavne slabosti takvog procesa su:

- netransparentnost raspolaganja sredstvima proračunskih korisnika;
- suvišno zadržavanje novca na više posebnih računa dok se istodobno neki zadužuju;
- nepotrebni troškovi kamata na zajmove i kredite te nepotrebni troškovi transakcija prijenosa novca između velikog broja različitih računa proračunskih entiteta;
- entropija zbog višestrukih unosa istih podataka i dokumenata;
- pojavnost grešaka i neusklađenosti evidencija proračuna i proračunskih korisnika;
- nepotreban gubitak radnog vremena odnosno slabija učinkovitost;
- nema mogućnosti uvida i kontrole nad stvarnim troškovima i potrebama u realnom vremenu;
- onemogućeno je kvalitetno odlučivanje moguće uz pravovaljane i pravodobne informacije.
- nema primjene digitalnih tehnologija i informacija na temelju uređenih baza podataka čije korištenje osigurava transformaciju poslovanja u jednu novu kvalitetu, koje zahtijevaju novi, složeniji procesi realizacije proračuna.

Postaje nužnost da timovi stručnjaka analizom postojećeg stanja postave detaljnu dijagnostiku i utvrde kvalitetna rješenja.

## **2.5. Sustav Proračunskog računovodstva lokalne i regionalne javnoj upravi**

Model proračunskog računovodstva temelji se na:

- modificiranom računovodstvenom načelu nastanka događaja i
- primjeni načela povijesnog troška u mjerenju bilančnih pozicija.

Osnovne posebnosti su:

- Prihodi se priznaju u izvještajnom razdoblju u kojem su postali raspoloživi (naplata u novcu ili novčanim ekvivalentima);
- Rashodi se priznaju temeljem nastanka poslovnog događaja za izvještajno razdoblje na koje se odnose neovisno o plaćanju;
- Nema kapitalizacije nabave dugotrajne nefinancijske imovine, već se priznaju kao rashodi razdoblja u kojem je stečena (ne iskazuje se rashod amortizacije);



- Troškovi nabave kratkotrajne se priznaju u visini nabavne vrijednosti za razdoblje u kojem je realizirana nabava;

Posebnost proračunskog računovodstva je obvezna konsolidacija financijskih izvještaja više međusobno povezanih proračuna i/ili proračunskih korisnika (grupe). Krajnji cilj je prezentirati financijske izvještaje kao da se radi o jedinstvenom subjektu i dati informacije o općem proračunu kao cjelini.

U praksi javne uprave dominira model u kojem svaki entitet javne uprave (proračun, proračunski korisnici) ima organiziranu vlastitu funkciju proračunskog računovodstva. Pri tom svaki od njih ima neka svoja parcijalna programska rješenja sa bazama podataka različite strukture i koje, ne samo da ne čine jednu logičku cjelinu, nego su i u pravilu nepovezane. Budući da se moraju provoditi konsolidacije financijskih izvještaja (zakonski regulirana obveza) proračunski korisnici, u pravilu dostavljaju pisane izvještaje na standardnim formatima ili u obliku datoteka. Nakon toga financijske službe proračuna provode mukotrpane radnje konsolidacije.

Takav model uzrokuje značajne slabosti u funkcioniranju javne uprave:

- Neracionalna organizacija funkcije proračunskog računovodstva uzrokuje nepotrebne troškove javne uprave;
- Jaki efekti entropije uslijed višekratnih unosa i mogućih pogreške;
- Slabije profesionalne kompetencije proračunskih računovođa zbog disperzije službi;
- Tromost uzrokuje veliki utrošak vremena, pa se izvještaji javnosti i tijelima javne uprave produciraju s vrlo velikim vremenskim odmakom (skoro 6 mjeseci);
- Ne ostvaruju se uvjeti za moderni javni menadžment u kojem dominira primjena digitalnih tehnika i informacija.

## **2.6. Osnovne slabosti sustava Informacijske i komunikacijske tehnologije**

Osnovne slabosti sustava Informacijske i komunikacijske tehnologije u javnoj upravi, ali i čitavom javnom sektoru su (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2017):

- niska razina pružanja i korištenja javnih e-usluga
- nedovoljno razvijen sustav za objavu javnih informacija
- nedostatak mehanizma koordinacije između središnje uprave i lokalnih uprava
- nedostatna kapacitiranost i educiranost te nedostatak „Chief Information Officer-a“
- nedostatak uređenih poslovnih procesa sada prilagođenih manualnom načinu realizacije

## **3. Mjere poboljšanja javne uprave**

Slabosti i problema u javnoj upravi ima zaista puno. Pozitivno je da se, pod pritiskom Europske unije (EU) pojavljuje strateško promišljanje, koje je artikulirano i kroz Strategiju uprave, a time i čitavog javnog sektora i e-Strategije.

### **3.1. Jedinstvena riznica lokalne i područne (regionalne) samouprave**

Riznica je javna institucija putem koje se provodi financiranje javne uprave i složen informacijski sustav za upravljanje financijama.

Ciljevi razvoja i primjene modela jedinstvene riznice na lokalnoj razini su sljedeći:

- jasan i zakonit proces izvršavanja proračuna;
- sprječavanje nenamjenskog korištenja javnih sredstava.;
- odgovorno i efikasno korištenje javnih resursa;
- sveobuhvatne informacije o financijskom položaju i kretanjima u državi;

- kontrola potrošnje proračunskih korisnika;
- efikasnija raspodjela sredstava;
- jeftinije i brže poslovanje;
- poboljšanje u donošenju odluka.

Osnovne značajke ovog modela čija primjena se temelji i na procesima digitalizacije su:

- direktno plaćanje dobavljaču roba ili usluga bez prijenosa sredstava na račun korisnika (na temelju zahtjeva za plaćanje koje podnose korisnici);
- korisnici proračuna kroz sustav primaju obavijesti o izvršenom plaćanju;
- temeljem tih obavijesti korisnici prihvatom promjene provode (polu)automatska knjiženja obveza, primitaka i prihoda iz proračuna;
- nema naknadnih usklađivanja;
- konsolidacija, uz primjenu modernog modela proračunskog računovodstva i standardizacije svih atributa se provodi automatski.

Uvođenje jedinstvene riznice traži organizacijske promjene zbog čega postupak mora biti vrlo dobro planiran i organiziran. U osnovi postupak je slijedeći:

- Izraditi analizu postojeće organizacijske strukture i procesa i
- Dijagnosticirati slabosti i nedostatke koje je potrebno otkloniti.
- Na temelju kvalitetne dijagnoze treba se izraditi strategija i
- Temeljem utvrđene strategije, mora se izraditi Plan korektivnih mjera i mjera poboljšanja organizacijske strukture
- Moraju se izraditi i sve procedure rada za svaki od procesa.
- Sasvim izvjesno je da će se morati izraditi novi popisi i opisi poslova,
- Izraditi operativne priručnike s definiranim procedurama rada i tokovima dokumenata te
- Organizirati i provesti kvalitetnu, motivirajuću edukaciju kako bismo uspjeli postići kvalitetnu implementaciju procesa i procedura rada

Razvojem i implementacijom lokalne Riznice postižu se dodane vrijednosti:

- Transparentno raspolaganje i namjensko korištenje sredstava proračunskih korisnika;
- Uspostavljanje financijske discipline uz bolji nadzor tokova javnog novca;
- Efikasnije korištenje javnih resursa što rezultira smanjenjem troškova kamata;
- Bitno se poboljšava i organizacijska struktura i procesi u proračunu i povećava učinkovitost;
- Integriranost računovodstvenog procesa bez višestrukih unosa istih podataka, uz punu informiranost svih sudionika procesa;
- Timski rad više upravnih odjela u kontroli podataka;
- Osigurava bolje uvjete za fiskalno upravljanje i alokaciju sredstava;
- Omogućava procjenu učinaka odluka i njihovih alternativa prije same primjene i smanjuje transakcijske troškove.

Ključna tehnika u primjeni modela jedinstvene riznice je uvođenje jedinstvenog računa na kojem su sve financijske transakcije deponiranih sredstava proračuna. Bez jedinstvenog računa sredstva stoje na računima korisnika dok se istovremeno drugi zadužuju.

Korisnici nemaju manju autonomiju. Radi se o uključivanju u moderne tehnološke tokove četvrte industrijske revolucije, čitaj digitalizacije.

Mogući rizici u primjeni sustava lokalne riznice zbog velikih organizacijskih promjena rješavaju se kvalitetnim planiranjem projekta, upornim i dosljednim provođenjem sustava riznice te stalnim poboljšanjima.

Riznica sama po sebi ne rješava financijske probleme ili probleme loše organizacije rada i cjelokupnog poslovanja, ali omogućuje kvalitetno upravljanje javnim novcem, jasan i zakonit proces izvršavanja proračuna te posebno je važan segment provođenja cjelovitog sustava kontrolinga u javnoj upravi.

### 3.2. Jedinstveni računovodstveni sustav proračunskog računovodstva

Razina kvalitete funkcioniranja lokalne javne uprave ovisi značajno o primjeni procesa digitalizacije i u modernom ustroju sustava jedinstvenog proračunskog računovodstva. To podrazumijeva integraciju glavnih knjiga i proračunskih korisnika s glavnom knjigom riznice uz razvoj i primjenu standardne, jedinstvene matrice matičnih podataka (vrste, mjesta i nositelji troškova i drugi atributi bitni za klasifikacije u okviru sustava proračuna).

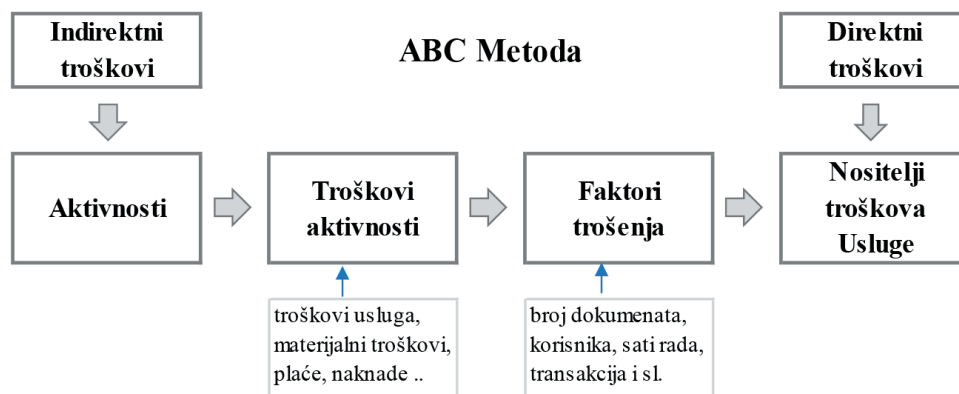
Osnovne koristi primjene jedinstvenog sustava proračunskog računovodstva su:

- optimizacija kapaciteta u segmentu financijskog upravljanja u lokalnoj javnoj upravi, uz povećanje učinkovitosti,
- bolja ekonomičnost zbog značajno nižih troškova računovodstvenih transakcija,
- podizanje razine kognitivnih kompetencija financijske i računovodstvene struke, uz podizanje motivacijske klime u razvoju ovog važnog segmenta javne uprave,
- minimiziranje rizika u financijskom poslovanju,
- bolja primjena propisa i stvaranje uvjeta za kreativan i pro aktivan pristup nositelja proračunskog računovodstva prema zakonodavnim i strukovnim institucijama,
- bolji nadzor od strane javnog menadžmenta, funkcija interne kontrole, revizije i kontrolinga,
- kvalitetnije podloge za forenzično proračunsko računovodstvo, posebno u fazi preventive,
- primjenom procesa digitalizacije osigurava se tzv. bazni pristup s velikim mogućnostima pristupa podacima i kreiranja informacija, uz primjenu modernih IKT instrumenata i tehnika;
- omogućava se izrada kvalitetnijih izvještaja i provođenje analiza, prognoza te upravljanje u javnoj upravi u realnom vremenu, s puno kraćim vremenskim intervalima te produkcije,
- proračunsko računovodstvo postaje ključan partner funkciji kontrolinga javne uprave, a time i javnog menadžmenta,

U konačnici postiže se bitno bolja učinkovitost javne uprave, jer osigurava i podizanja kvalitete usluge građanima i poduzetnicima (ne bave se „glupim“ nepotrebnim i nekorisnim, pa i štetnim poslovima).

U okviru sustava jedinstvenog proračunskog računovodstva ističem važnost primjene **koncepta obračuna troškova po aktivnostima** (ABC metoda) prilagođen posebnostima proračunskog računovodstva.

Grafikon 1.: Koncept obračuna po troškovima



Izvor: obrada autora

Javnost, a i dobar menadžer u javnoj upravi trebaju znati kolika je, primjerice, planska i stvarna cijena koštanja jedne dozvole ili koliko nas košta 1 km rekonstruirane ulice. Pretpostavka je postizanje moderne organizacije javne uprave u kojem su definirani svi procesi i aktivnosti, u cjelovitom informatičkom sustavu, te da svaki pojedinac/tim mora imati definirane pojedinačne ciljeve i pokazatelje (KPI). Očekivane jake otpore zbog konkretne metrike rješava se uvođenjem fleksibilne organizacije javne uprave. Nema razvoja moderne javne uprave bez takvog pristupa.

### **3.3. Uvođenje cjelovitog sustava kontrolinga**

Ključna mjera u reformi javne uprave je razvoj i implementacija cjelovitog sustava i procesa kontrolinga, koji obuhvaća i sve proračunske korisnike i tvrtke u vlasništvu područnih i lokalnih samouprava, što podrazumijeva:

- Centralni kontroling u javnoj upravi (županijske, gradske i općinske uprave) čiji je zadatak provođenje funkcije kontrolinga interno u javnoj upravi, ali i upravljanje i koordiniranje funkcije kontrolinga u javnom sektoru županije, grada ili općine.
- U većim institucijama i tvrtkama javnog sektora, sa značajnijim budžetima i organizacijom obvezno uvesti kontrolera čiji je zadatak provođenje svih procesa i modela kontrolinga u tim entitetima. Oni su zaposlenici tih entiteta i kao partneri njihovog menadžmenta osiguravaju ostvarenje ciljeva utvrđenih od strane vlasnika - entiteta lokalne uprave.
- Za provođenje kontrolinga u manjim općinama na području županije treba organizirati jedinicu kontrolinga u kojem se kontroleri organiziraju za više općina.
- Za provođenje kontrolinga u manjim tvrtkama, u pojedinom entitetu uprave organiziraju se kontroleri za pojedinu grupu tvrtki.
- Kontroling javnog sektora u okviru entiteta područne i lokalne samouprave čini funkcionalni tim kontrolera, koji funkcionira kao cjelovit sustav bez obzira na formalni radni status. Sve se to treba samo regulirati posebnim pravnim aktima na razini cijelog javnog sektora entiteta uprave.

#### **a) Područje planiranja – strateško, taktičko i operativno planiranje**

Mudroj misli B. Franklina (jednog od osnivača SAD-a): "Ne planirati znači planirati neuspjeh" treba dodati i da ne znati planirati rezultira istim isti ili većim neuspjehom. Mora se planirati i znati planirati kako bi javna uprava imala uspjeh u postizanju sveopćeg dobra. Kontroling definira i provodi procese i metodologiju planiranja, odgovoran je za izradu kvalitetnih planova. Uz to je i glavni sukreator informatičkih (IT) rješenja bez kojih se ne može zamisliti moderno planiranje.

Osnovna, prva dva procesa kontrolinga koja se ne smiju preskakati su:

- strateško planiranje - definiranje strateških ciljeva i mjera za sva glavna područja i
- taktičko - operativno planiranje i budžetiranje – ciljevi, mjere, aktivnosti, budžetiranje

U funkcioniranju kontrolinga, kao posebnog, objektivnog i nezavisnog upravljačkog procesa, bez strateškog planiranja ne smije biti izrade godišnje proračuna, nadzora, izvještavanja s analizama odstupanja od strateških i taktičkih ciljeva.

Što se tiče strateškog planiranja, kao što smo i naveli i analizi stanja, u pravilu nedostaju strategije razvoja. U promatranom uzorku Splita i SDŽ aktualnih strategija nema. To u biti znači "let gusaka u magli".

Cjelovitom primjenom procesa kontrolinga „preskakanja“ nema. Kontroling, naravno ne utvrđuje strategiju, ali je glavni koordinator, moderator i posebna struka koja postavlja procese, izrađuje strateške analize, stratešku orijentaciju, stratešku mapu te implementira, nadzire, kontrolira i analizira provođenje strategije.

## **b) Područje taktičkog planiranja (godišnji proračun + projekcija za 2 godine)**

Proces izrade proračuna u javnoj upravi predstavlja sučeljavanje i usklađivanje dvaju pristupa odozgo prema dolje ("top down") i odozdo prema gore ("bottom-up"). Kontroling moderira takav proces, pri čemu mu je u postizanju izvrsnosti nadzora važniji bottom up pristup. Izrada proračuna, uz kvalitetan "bottom up" pristup osigurava takvu razinu analitičnosti (troškovnički pristup) koja omogućava bolje mjerenje, praćenje i analize odstupanja.

Umjesto "plitke" mora se ustrojiti „dublja“ struktura proračunskih rashoda u programskoj klasifikaciji kako bi planiralo na razini troškovnika pojedinačnih aktivnosti, posla ili projekta. Primjenom digitalizacije kroz razvoj informatičke baze podataka (Big data) i funkcionalnih programskih rješenja pružit će izvrsne mogućnosti u svakoj fazi proračuna:

- u pripremi, rasprave na brz i jednostavan način omogućavaju simuliranje pojedinih kombinacija proračuna u sučeljavanju dvaju pristupa, dok se ne iskristalizira kombinacija proračuna koja odgovara strategiji i taktici vladajućih političkih snaga;
- pri donošenju eliminira nepotrebno administriranje, obrađivanje, jer omogućava svim dionicima da otvoreno koriste, čitaju, analiziraju, kombiniraju. U javnim raspravama daju moć bolje prezentacije, uvjeravanja u argumente, pri čemu onda nije bitno "tko nosi koji dres" nego što je to dobrog što bi trebalo ugraditi ili promijeniti;
- u objavi, javnost ima otvoren pristup informacijama o usvojenom proračunu uz korištenje modernih tehnologija npr. otvorene aplikacije za pretraživanje i uvid u svaku stavku Proračuna;
- u ostvarenju proračuna osigurava kvalitetnu horizontalnu (vremensku) i vertikalnu (strukturnu) analizu ostvarenog s kvalitetom izvrsne dijagnostike (analiza odstupanja) i terapije (korektivnih mjera i mjera poboljšanja).

Kontroling, da bi mogao kvalitetno ostvarivati svoju misiju upravljanja ciljevima, traži razvoj kvalitetnih programskih rješenja i baze podataka kojima se omogućava upravljačko planiranje, a kasnije i nadzor nad ostvarenjem svake aktivnosti i svakog projekta.

Za izgradnju baze podataka proračuna ključno je zadovoljiti slijedeće elemente:

- Aktivnost – projekt moraju, uz sve ostalo mora imati podatke (šifra i naziv):
  - Aktivnost – Projekt
  - Program
  - Izvor financiranja
  - Funkcijska klasifikacija
  - Lokacija
  - Organizacijska jedinica javne uprave
- Unutar svake aktivnosti i projekta, uz ostale moraju biti podaci za svaku stavku rashoda:
  - Aktivnost – Projekt (šifra i naziv)
  - Pojedinačna stavka troškovnika (šifra i naziv)
  - Planska količina (jedinica mjere, količina)
  - Jedinčna cijena (šifra i skraćena strana valuta, cijena u stranoj i domaćoj valuti)
  - Vrijednost rashoda (strana valuta, iznos u stranoj i domaćoj valuti)
  - Konto (analitički konto koji osigurava ekonomsku klasifikaciji)
- Za svaki element ove strukture mora se osigurati matična struktura podataka (master data):
  - *izvori financiranja* - opći prihodi i primici, doprinosi, vlastiti prihodi, prihodi za posebne namjene, pomoći, donacije, prihodi od prodaje ili zamjene nefinancijske imovine, naknade s naslova osiguranja i namjenski primici;
  - *funkcijska klasifikacija* – sukladno međunarodnoj klasifikaciji funkcija države (COFOG) Ujedinjenih naroda – Klasifikacija rashoda u skladu s namjenom;
  - *organizacijska klasifikacija jedinice* - detaljna organizacijska mapa javne uprave (centri od-

- govornosti) do detaljnih digitalnih mapa svakog od zaposlenika;
- *lokacijska klasifikacija* – mapiranje gradova, općina, regije kako bismo imali točne mikrolokacije, a time sintetiziranje na bilo kojoj razini ovisno o kvaliteti matičnih podataka.
  - *programska klasifikacija* - bitno je imati mogućnost iste programe razlikovati po proračunskim razdobljima (dvije i više godina).

Primjenom ovakvih analitika s dinamičkom komponentom osigurava se izrada dinamičkih planova po svim atributima i elementima proračuna uključujući i planove novčanih tokova za svaki pojedini entitet te konsolidirane za cijeli javni sektor određene lokalne ili područne samouprave.

Navedenim mjerama u primjeni cjelovitog procesa planiranja koji se temelji na strategiji i modernom proračunu s dubokom analitikom i dinamikom postižu se uvjeti za sužavanje i postupnu eliminaciju korupcije, a postiže se i bolja učinkovitost javnog sektora.

Razvojem i primjenom modela kontrolinga, već u segmentu planiranja ostvaruju se uvjeti za povećanje izvora (prihoda, priliva) uz bolji raspored resursa (rashodi, izdaci) koji pozitivno utječu na krajnje efekte. Kako je u konkretnom uzorku ukupna vrijednost oba proračuna (bez budžeta zdravstva) oko 1.500.000.000,00 kuna cjelovitom primjenom nezavisnog kontrolinga, realno se mogu, u startu ostvariti pozitivni efekti između minimalnih 30.000.000,00 kuna i optimalnih 75.000.000,00 kuna!

Postavljena hipoteza o učinkovitosti primjene kontrolinga, već se, samo u ovom dijelu time potvrđuje.

### **c) Područje nadzora ostvarenja proračuna**

Faza nadzora javnog proračuna obuhvaća praćenje (monitoring) i kontrolu ostvarenja proračuna, izvještavanje, analizu, prognozu i donošenje mjera poboljšanja. Radi se o složenim procesima čiji su ciljevi:

- udovoljiti zahtjevima građanskog nadzora proračuna u pogledu transparentnosti, otvorenosti i objavlivanja razumljivih, pouzdanih i pravovremenih podataka informacija;
- činiti uspješnima javne menadžere osiguranjem pravodobnih informacija, kvalitetnih izvještaja, analiza odstupanja od ciljeva, prognoza i prijedloga korektivnih mjera, jer je njihov zadatak izvršavanje ciljeva i zadataka, na najbolji mogući način.

Moderiranje, definiranje i upravljanje ovim procesima dio je ukupnih procesa kontrolinga: izvještavanje, prognoziranje, obračun troškova, kontroling projekata i investicija, upravljanje rizicima.

Primjenom procesa kontrolinga kristalizirat će se nužne promjene:

- nekih aktualnih pravnih normi i standarda na državnoj razini (posebno reforma javne uprave, i radno zakonodavstvo)
- sadašnjih procesa, standarda nadzora, forme, strukture i dinamika izvještavanja. doživjeti će bitne promjene i novu kvalitetu.

#### **• Ažurnost nadzora ostvarenja proračuna mora biti na dnevnoj razini**

Javni menadžment postići će izvrsnost uvođenjem dnevne rutine operativnog kontrolinga, kojim se osigurava stalni nadzor ostvarenja proračuna i to uz vertikalnu (najdubljoj strukturi) i horizontalnu analizu (vremenska dimenzija, rokovi). Kontroling, uz suradnju sa svim funkcijama moderira i definira tzv. dashboard operativnog nadzora proračuna (DONP). Njegova struktura i forma utvrđuje se ovisno o organizaciji pojedinog entiteta javne uprave.

Kvalitetan DONP obavezno, uz modernu tehniku vizualizacije (boje, figure, oblici) sadržava:

- financijske informacije i pokazatelje o ostvarenju proračuna po programima za aktualni mjesec i razdoblje od početka godine te čitavu godinu.;
- financijske i nefinancijske informacije o ostvarenju i statusu ključnih projekata.

- Ostvarenje osnovnih taktičkih ciljeva.

**Primjer:** u Proračunu Grada Splita za 2018. za projekt Izgradnja cesta – Vukovarska ulica (G01-K1000001; slabo šifriranje) predviđeni su rashodi za otkup zemljišta 3.000.000,00 kuna i 1.500.000,00 kuna za izgradnju. Voditelj projekta iz nadležne službe kroz sustav izvještava:

- Prijedlog ugovora (prilaže dokument) za kupovinu zemljišta 200 m<sup>2</sup> "x" umjesto planiranih 230 eur/m<sup>2</sup> je 250 eur/m<sup>2</sup> – ako se primijeni za svih 10.000 m<sup>2</sup> imamo negativni efekt od 1.500.000,00kuna.
- Primljena ponuda za asfaltiranje po m<sup>2</sup> umjesto 150 kn/m<sup>2</sup> cijena je 175 kn/m<sup>2</sup> – negativni efekt za 15.000 m<sup>2</sup> je 375.000,00 kuna.
- Kontroler radi analizu odstupanja rashoda u odnosu na proračun, proračun utjecaja na ostvarenje proračuna (prognoza), daje svoj stav i prijedlog mjera. Obvezno iskomunicira s odgovornim menadžerom koji donosi akcijski plan projekta (u IT sustavu) .
- U sustavu ovjere dokumenata ovjerena je 2. Privremena Situacija u vrijednosti 235.000,00 kuna.
- Poduzeću "x" plaćena 1. Privremena Situacija u iznosu 180.000,00 kuna, uz zadržavanje depozita za sigurno izvršenje radova od 20.000,00 kuna.

Sve ove informacije ažuriraju se dnevno (najkasnije do 9:00 sati u tekućem danu za prethodni) na službenom dashboardu javnih menadžera. Sustav omogućuje, „drill down<sup>2</sup>“ tehnikom, pregled svakog događaja uz uvid i u sami dokument. Menadžer odnosa sa javnošću s tim informacijama ažurira informacije na webu, koje građani, koristeći javne aplikacije na jednostavan način mogu vidjeti sve informacije i dokumente. I kako, u tom slučaju građanin neće imati povjerenje!?

#### • Dinamika izrade izvještaja

Primjena DONP-a, uz transparentnost, osigurava uvjete za pravodobnost i vjerodostojnost izvještaja. Aktualni sustav izvještavanja o proračunu je arhaičan sustav u kojem je bitno zadovoljiti zakonske formate i rokove, jer se njima na nedovoljno razumljiv način daju informacije dva puta godišnje s odmakom od nekoliko mjeseci. Takav početni oblik otvorenosti i transparentnosti mora doživjeti bitnu kvalitativnu promjenu. Dinamika izvještaja u funkciji otvorenosti proračuna i jačanja građanskog nadzora treba biti kako je prikazano u Tablici 3.

**Tablica 3.: Matrica učestalosti izvještaja**

Učestalost	Dana za objavu	Informacije o ostvarenju				
		Ostvarenje proračuna	Bridge analiza	Rolling forecast	Strateški ciljevi	Taktički ciljevi
Mjesečno	7	Po programima i ključnim aktivnostima i projektima.	da	Procjene		
Kvartalno Q1 i Q3	10	Po svim klasifikacijama i aktivnostima i projektima.	da	Prognoze		da
Polugodišnje S1	15	Po svim klasifikacijama i aktivnostima i projektima.	da	Prognoza	da	da
Privremeno godišnje	20	Po svim klasifikacijama i aktivnostima i projektima.	da	Procjena	da	da
Godišnje konsolidirano	45	Po svim klasifikacijama i aktivnostima i projektima.	da		da	da

Izvor: obrada autora

<sup>2</sup> *Drill down* je tehnika pristupa podacima od općenitijeg prema određenom unutar hijerarhije.

### • **Struktura izvještaja (vertikalna i horizontalna)**

Vertikalna analiza izvještaja treba odgovarati zahtjevima razina šest (6) klasifikacija uz tzv. drill down koncept do razine pojedinačnih aktivnosti odnosno projekata. Kada se npr. primjenjuje organizacijska klasifikacija (klasično mjesto troška – centar odgovornosti) onda možemo doći i do ostvarenja po pojedincu/timu, jer smo i taktičke planove postavili po pojedincima/timovima.

Horizontalna analiza obuhvaća (optimalno) :

- Ostvarenje u istom razdoblju prethodne godine (u istom mjesecu nije potrebno)
- Plan (dinamički) aktualnog mjeseca i čitavog razdoblja
- Ostvarenje tekućeg mjeseca i kumulativa razdoblja od početka godine

Bitni dijelovi izvještaja su:

### • **Prognoza / Procjena**

Klasično planiranje u svim sustavima, pa i u javnoj upravi je nužno i trenutno nema alternative. Njegove slabosti nefleksibilnosti i reaktivnosti trebaju se riješiti modernim modelima aktivnog planiranja odnosno stalnog prognoziranja (rolling forecast), koji daju tu kvalitetu brzine reakcija na promjene. Time razvijamo i implementiramo jedinstveni model upravljanja baziran na sustavu planiranja i prognoziranja.

### • **Analiza varijanci ostvareno vs. plan (poželjno i u odnosu na prošlu godinu)**

U Misiji kontrolinga (ICV, 2013) istaknuto je da analiziranje često znači i raščlanjivanje pojedinog odstupanja na njegove dijelove npr. pregled vrijednosti odstupanja (varijable i parametri odstupanja). Raščlanjivanje pojedinih odstupanja su analitički modeli analize varijance koje smo u praksi nazvali Bridge modeli.

Bridge je analitički pregled vrijednosti varijabli (parametara) odstupanja dvaju distribucija unificirane strukture. Što je bridge model bolje razvijen, što on ima više utvrđenih, dijagnostičkih faktora to on daje bolje mogućnosti efikasnih terapijskih mjera i zahvata.

### • **Izvještaj i analiza novčanih tokova**

Posebno važan dio izvještaja o ostvarenju proračunu, kojeg danas nema. Kontroling primjenom modela analiza odstupanja (bridge modeli) dijagnostičira sve strukturne razlike financijskih tokova. Daje metriku uspješnosti upravljanja javnim financijama, a time i podlogu za mjere korekcije (terapija).

### • **Akcijski plan korektivnih mjera i mjera stalnih poboljšanja**

Smisao izvještavanja i analiza jeste prilagođavanje promjenama određivanjem terapijskih mjera na temelju dobro strukturirane anamneze i dijagnostike. Zato to mora biti kvalitetan završni dio izvještaja u kojem se koriste tehnike tzv. Control tower modela (što, kada, tko, kontrolne točke, podatkovni i vizualni monitoring).

Uvođenje i ovih promjena u nadzoru ostvarenja proračuna donosi drugi dio pozitivnih efekata na ekonomičnost javne uprave i boljeg korištenja resursa na zadovoljstvo građana. Realni, početni cilj je daljnjih 2-3% "ušteda" povećanjem prihoda i priliva te smanjenja nepotrebnih rashoda i odliva preusmjeravanjem na druge, strateške, taktičke ciljeve i prioritete. Procjenjuje se da se može realno u ovom uzorku postići daljnji pozitivan efekt od minimalno 15.000.000,00 kuna do optimalnih 45.000.000,00 kuna. Ambicioznije postavljenim ciljevima i punom primjenom cjelovitog kontrolinga može se i više.

## **3.4. Jedinstvena osnovna informatička rješenja**

Procesi u lokalnoj javnoj upravi su standardni što je bitna pretpostavka razvoja i primjene procesa digitalizacije i jedinstvenih IT programskih rješenja kojima se osiguravaju pojedine posebnosti proračuna i proračunskih korisnika, ali brza u kvalitetna konsolidacija računovod-



stvenih izvještaja. U tvrtkama javnog sektora trebaju se implementirati jedinstvena programska rješenja koja vrijede za trgovačka društva, s mogućnošću zadovoljavanja nekih posebnosti pojedine tvrtke. Uz to imamo mogućnost stvaranja konsolidiranog javnog i menadžerskog računovodstva čitavog javnog sektora (područna i lokalna uprava sa svim svojim ustanovama i tvrtkama).

Temeljem ovakvih rješenja kontrolinga, uz osiguranje pune otvorenosti javne uprave, usluge građanima i poduzetnicima postaju jednostavne, pristupačne, bitno kvalitetnije i pravodobnije. Na takav način kontroling ima izvrsne uvjete za provođenje svoje osnovne funkcije u upravljanju ostvarenja strateških i operativnih ciljeva u funkciji zadovoljstva građana, za sveopće dobro. Osim postizanja tog strateškog (nefinancijskog) cilja, vrlo su realni signifikantni pozitivni financijski efekti koji se mjere u daljnjim milijunima kuna. S ovim zaključkom se i u trećem dijelu potvrđuje hipoteza ovog rada.

Posebna dimenzija u realizaciji ove mjere je u strateškoj odluci i dugoročnom razvojnom efektu angažiranjem domaćih informatičkih snaga za čitavo područje Hrvatske. Koristi od takvog pristupa i strateške odluke su ogromne.

#### 4. Zaključak

Slabosti lokalne i regionalne javne uprave su brojne i značajne, a ističu se korupcija, nedovoljna kvaliteta usluga, nedovoljna transparentnost, učinkovitost i ekonomičnost. Uz to, ciljevi su nejasni ili ih nema, nedovoljno kvalitetne kompetencije ljudskih resursa i neprimjenjivanje percepcije služenja građanima. Provođenje reforme je nužno, bez odgađanja.

Uvođenjem Riznice lokalne uprave, jedinstvenog sustava proračunskog računovodstva te posebno sustava kontrolinga javne uprave, sasvim je sigurno da lokalne uprave postići bolju učinkovitost, financijske uštede, punu transparentnost, podizanje kvalitete usluga i stvaranje povjerenja građana i poduzetnika. Ukoliko uspijemo razviti i implementirati lokalne riznice, jedinstvena proračunska računovodstva, moderno strateško i taktičko planiranje, stalni nadzor na dnevnoj razini, primjenu stalnih poboljšanja te izvještavanje i analize u funkciji boljeg upravljanja javnim sektorom stvaramo dugoročne financijske i nefinancijske koristi u funkciji sveopćeg dobra.

Postavljena hipoteza da će se uvođenjem cjelovitih procesa i modela kontrolinga postići signifikantni financijski i nefinancijski učinci je potvrđena. Signifikantnost financijskih efekata u području javnog proračuna je između minimalno 45.000.000,00 kuna i realno 110.000.000,00 kuna. Poboljšanjem poslovanja tvrtke u javnom sektoru donose se novi višemilijunski pozitivni učinci.

Pred nama je, očito, vrijeme koje traži reformu javne uprave, ali i čitavog javnog sektora i u sklopu njega primjene cjelovitog sustava kontrolinga, lokalnih riznica i jedinstvenih proračunskih računovodstava.

#### LITERATURA

1. Ekonomski institut Zagreb, (2018). Učinak digitalne transformacije na zapadnom Balkanu: rješavanje izazova na putu prema političkoj stabilnosti i ekonomskom napretku (WB-DIGI). Preuzeto sa: <https://www.eizg.hr/projekti/završeni-projekti/ucinak-digitalne-transformacije-na-zapadnom-balkanu-rjesavanje-izazova-na-putu-prema-politickoj-stabilnosti-i-ekonomskom-napretku-wb-digi/4332>

2. European Commission - Eurostat, *Glossary: Classification of the functions of government (COFOG)*, (2018). Preuzeto sa [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Classification\\_of\\_the\\_functions\\_of\\_government\\_\(COFOG\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Classification_of_the_functions_of_government_(COFOG))
3. Institut za javne financije, (2009). *Proračunski vodič za građane, drugo, promijenjeno izdanje, Zagreb*. Preuzeto sa <http://www.ijf.hr/proracunski/2009.pdf>
4. Institut za javne financije, (2018). *Aktualni osvrti br. 102*, Zagreb. Preuzeto sa <http://www.ijf.hr/hr/publikacije/casopisi/12/aktualni-osvrti/109/otvorenost-drzavnog-proracuna-una-toc-blagom-poboljsanju-gradjani-i-dalje-imaju-ogranicen-uid-u-proracunske-informacije/1337/>
5. International Budget Partnership, (2018). *Open budget survey 2017, Washington*. Preuzeto sa <https://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/open-budget-survey-2017-report-english.pdf>
6. Internationaler Controller Verein (ICV), (2013), *Controllers' mission statement, Munchen*, preuzeto sa <https://www.icv-controlling.com>
7. Ministarstvo Uprave, 2017. *Strategija e-Hrvatska (2020)*, Zagreb. Preuzeto sa [https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//Istaknute%20teme/e-Hrvatska//Strategija\\_e-Hrvatska\\_2020.pdf](https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//Istaknute%20teme/e-Hrvatska//Strategija_e-Hrvatska_2020.pdf), Zagreb
8. Ministarstvo Uprave, (2017). *Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine* (NN 70/15), Zagreb. Preuzeto sa [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_06\\_70\\_1329.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_06_70_1329.html)
9. *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. Preuzeto sa <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/node/66894>
10. Zaklada Friedrich Ebert (2011) *Deset tema o reformi javne uprave u Hrvatskoj*. Preuzeto sa <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/08877.pdf>

### Summary

#### **DIGITIZING THE CONTROLLING, ACCOUNTING AND TREASURY PROCESS AS A SUPPORT TO BUILDING A MODERN PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM**

*Republic of Croatia is, with its efficiency and efficiency of public administration, at the bottom of the European Union scale. The public opinion on public administration and the public sector in general is negative. The main causes of such opinions and statistical results are corruption and the lack of trust in institutions. Public sector service users are dissatisfied with the quality of service, poor public resources management, non-transparency, inaccessibility, disrespect of ethical principles. With the support of EU institutions, the Republic of Croatia has adopted a set of regulations, strategic and action plans for successful implementation of public administration reform. We live within fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) and the framework that dominates the necessity of designing, testing, implementing and monitoring the functionality of digital solutions (digitization). In this paper, the main points about key assumptions and solutions for successful achievement of the reform goals public administration and the public sector are being delivered. Digitalization, development and application of the modern public treasury model administration, single accounting and models and the process of controlling the public administration system, public services and institutions provide significant financial and non-financial effects to the benefit of the general public good. A cognitive class with interdisciplinary competencies is crucial to the development of multiple positive effects for the season and further future.*

**Keywords:** *digitization, public administration, budget accounting, treasury, controlling*

# Ekonomске doktrine 21. stoljeća

Tomislav Ivančević<sup>1</sup> i Anamarija Ravlić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Poslovno veleučilište Zagreb, Ulica grada Vukovara 68, 10000 Zagreb (tomislavivancevic13@gmail.com),

<sup>2</sup>Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg John F. Kennedy 6, 10000 Zagreb (anamarijaravlic1@gmail.com).

UDK 330.1"200"

Modeli ekonomskog napretka koji su bili poznati kroz povijest očito su u suvremenom svijetu došli do zenita svog razvoja. Ekonomski nacionalizam, ekonomski liberalizam, socijalni kapitalizam, socijalizam i komunizam kroz 20. stoljeće pokazali su se svako na svoj način manje-više pogubnim za razvoj društvenih zajednica, država i pojedinaca. Svi ovi modeli, neposredno i posredno, ili su zaslužni za ratove kako one manje, tako i one regionalne, pa i svjetske. U tim sukobima nestajale su čitave društvene zajednice i rađale se nove, koje su nakon određenog vremena zapadale u trajnu ekonomsku stagnaciju. Pokušaj osiguravanja dugoročnog prosperiteta temeljio se na osnivanju niza regionalnih i globalnih trgovačkih i vojno političkih saveza koji su imali u zadatak osigurati prosperitet zemalja članica. Kroz odmak vremena sve te političko trgovačke alijanse zapadale su u krize i nisu mogle više djelovati u zadanim okvirima postojećih ekonomskih doktrina. Ovo se može promatrati kroz primjer propasti doktrine globalnog pristupa i slobodne trgovine, a koji se trenutno ocrta u trgovinskim ratovima između dvije vodeće svjetske ekonomije, od koja je jedna bazirana na doktrini ekonomskog liberalizma (SAD), a druga na dualističkom sustavu koji u političkom sustavu ima komunizam kao vodeću doktrinu, dok u ekonomskom smislu se zasniva na osnovnom modelu ekonomskog liberalizma kakav je u zapadnim civilizacijama prevladavao u doba neposredno nakon 2. svjetskog rata (NR Kina). Ovaj trgovinski sukob prijeto da naruši sve poznate uzuse i pravila u svjetskoj trgovini. Navedeni problem stavlja izazov pred ostatak svjetskih gospodarstava da pronađu model gospodarskog razvoja koji će apsorbirati elemente i potencijalnu ekonomsku krizu koja može dovesti do nesagledivih posljedica kako u ekonomskom, tako i u političkom smislu. Promišljanja o rješavanju ovih problema koristeći se pri tome prednostima suvremenih tehnologija tema je ovoga rada.

Ključne riječi: *ekonomska doktrina, krize, nove tehnologije*

## 1. Uvod

Teorijski pogledi u ekonomiji, uvijek žele ukazati kako rješavati probleme što ih za sobom donose ekonomski procesi. Ekonomska teorija u svojoj suštini nastoji pronaći najbolji mogući razvoj gospodarstva i pri tome zaštititi interese i rada i kapitala. Kroz povijest stvorene su oprečne ekonomske teorije koje na gospodarski razvoj imaju različita gledišta. Najistaknutija gledišta u ekonomskoj teoriji kroz povijest poznata su kao ekonomski nacionalizam, ekonomski liberalizam i ekonomski kritički osvrt. Na žalost, svaki od ovih ekonomskih modela doveo je kroz primjenu u praksi do izrazito negativnih posljedica po razvoj čovječanstva. Kako ekonomski, tako i političko-ekonomski nacionalizam u svojem razvojnom tijeku dovodio je do situacija gdje su nacije vođene modelom ekonomskog nacionalizma, svoj razvoj i blagostanje temeljile na potlačivanju drugih koji su se u određenom vremenskom razdoblju našle u političko-ekonomskom inferiornijem odnosu. Ekonomski nacionalizam neposredno je utjecao na prvi i drugi svjetski rat. Ukupno, u ova dva ratna sukoba stradalo je oko 70 miliona ljudi, a materijalna šteta bila je u takvim razmjerima da niti pobjednici (izuzev SAD-a) niti gubitnici nisu iz ovih

ratnih sukoba izišli ekonomski ne otkrhnuti. Sa druge strane, ekonomski kritički osvrt uslijed posljedice socijalnog raslojavanja u industrijskim revolucijama iz sredine 19. i sa početka 20. stoljeća doveo je do pokušaja stvaranja socijalno pravednijih društava koje su ostvarene putem oružanih revolucija. Na žalost, u praksi stvaranje ovakvih oblika pravednijeg društva završio je u političkom smislu stvaranjem društvenih uređenja u kojima je ukinut svaki oblik individualne slobode, a u ekonomskom smislu modeli zasnovani na ekonomskom kritičkom osvrtu doveli su do ekonomske erozije i urušavanja standarda stanovništva koji su živjeli u ovakvom ekonomsko-političkom okruženju.

U praksi, model ekonomskog liberalizma se do danas smatrao najuspješnijim modelom ekonomskog razvoja. Na ovom modelu razvijale su se nakon drugog svjetskog rata gotovo sve zemlje koje su ostvarile brz i uspješan gospodarski razvoj. Čak je i NR Kina razvila tzv. dvostruki model koji se sastojao od politički deklariranog sustava temeljenog na zasadama socijalizma i komunizma dok su u ekonomskom smislu pak primijenili neoliberalno-ekonomski model te im je taj pristup omogućio da se danas na početku 21. stoljeća suprotstavljaju SAD-u i njegovim ekonomsko-političkim zahtjevima. Na žalost, i model ekonomskog liberalizma danas ukazuje kako je potrebno osmisliti novi oblik gospodarsko-ekonomskog razvoja kako u praksi, tako i u teoriji. Ovo sve ukazuje kako ćemo u idućim desetljećima 21. stoljeća biti prisiljeni tragati za novim ekonomskim modelima razvoja koji će morati pomiriti sa jedne strane rastuće potrebe stanovništva i sa druge strane nesrazmjernu alokaciju materijalnih resursa i nacionalnih bogatstava. Stvaranje modela koji će u sebi sadržavati izrazite elemente socijalnog pristupa u čijem će središtu biti blagostanje pojedinca, ključ je uspješnog ekonomskog razvoja budućnosti.

## 2. Ekonomski svjetonazori u teoriji

Kako bismo bolje razumjeli što se danas događa u razvoju suvremene globalne političke ekonomije, potrebno se je u kratkim crtama osvrnuti i na ekonomske svjetonazore, jer se njihov utjecaj osjeća i u suvremenoj globalnoj političkoj ekonomiji.

*Ekonomski nacionalizam* kronološki je prvi teorijski pristup koji imao izravnog utjecaja na razvoj globalnih gospodarskih sustava. Svoj razvoj započeo je u 15. stoljeću, a najznačajniji predstavnici među ekonomskim teoretičarima su: Hamilton, List, Krasner, Gilpin i Strange. Glavna doktrina ekonomskog nacionalizma je merkantilizam. Merkantilizam kao ekonomska doktrina smatra da svaka država treba zaštititi svoje nacionalne ekonomske interese, bez obzira da li se pri tome ugrožavaju nacionalni ekonomski interesi drugih država te kao doktrina dozvoljava da se narušava gospodarski nacionalni interes drugih država, ukoliko je to u interesu razvoja vlastite nacije i države. Ekonomski nacionalizam i merkantilizam kao njegova vodeća doktrina ima ključnu ulogu u gospodarskom razvoju država, a političari daju ključnu ulogu nad svim oblicima društvenog života, nad proizvodnjom, razmjenom i investicijama. U takvim uvjetima transnacionalne kompanije imaju mogućnost djelovanja samo dok je njihovo djelovanje usklađeno sa državnim gospodarskim interesima, odnosno, imaju onoliku gospodarsku ulogu koliku im to dopusti država u okviru svoje ekonomske politike. Ekonomski nacionalizam smatra da, ukoliko su međunarodni odnosi predstavljeni kao borba za moć, tada međunarodna politička ekonomija predstavlja borbu za moć i dobra, a ekonomska aktivnost ograničena je političkim pogledima i ograničenjima.

*Defanzivni ekonomski nacionalisti* smatraju, da se strah od globalizacije može smanjiti državnim ulogom u sprečavanju neželjenih utjecaja globalizacije i smanjivanja međunarodne ekonomske razmjene. Također smatraju da se u slobodnoj trgovinskoj razmjeni, ekonomska dobra neravnomjerno raspodjeljuju, u zavisnosti o političkoj i ekonomskoj moći i snazi. Oni na

globalizaciju gledaju kao na prijetnju nacionalnoj ekonomiji. *Skeptični ekonomski nacionalisti* odbacuju mnoge argumente liberalnih ekonomskih teoretičara o proces globalizacije i tvrde kako je globalizacija samo mit i da je moć države neumanjena. Njihova teorija je zasnovana na tvrdnji da su ekonomski čimbenici oduvijek upravljani političkom moći, te je okruženje u kojima je globalizacija nastala kao proces, kreirano od strane samih država. Svim ekonomskim nacionalistima zajedničko je to što podupiru protekcionističku zaštitu nacionalne proizvodnje i nastoje ograničiti strane investicije te daju potporu domaćem kapitalu u borbi sa stranim kapitalom.

*Ekonomski liberalizam* je u potpunosti suprotnosti sa ekonomskim nacionalizmom. Ekonomski liberalizam u svojoj teoriji obuhvaća široki raspon ekonomskih čimbenika u kojemu država nije ključni čimbenik gospodarskog razvoja, već su pojedinci, interesne skupine, transnacionalne kompanije i na kraju država čimbenici gospodarskog razvoja. Ekonomski liberalisti gospodarski sustav promatraju sa stajališta međusobne zavisnosti i ovisnosti jednih o drugima, a na odnos države i pojedinca gledaju, kao na odnos međusobne dobrobiti i uzajamne koristi. Značajno je da se globalizacija danas u najvećoj mjeri prilagođava i razvija na principima ekonomskoga liberalizma. U praksi, slobodna trgovina i cirkulacija novca bez prevelikog nadzora u međunarodnom gospodarstvu, najočitiiji su primjeri ekonomskog liberalizma danas. Teoretičari ekonomskog liberalizma, od kojih je najznačajniji predstavnik K. Ohmae smatra kako u skoroj budućnosti više neće postojati nacionalne države u smislu kakvim ih danas poznajemo i tvrde da će proces globalizacije i njegovi ekonomski učinci dovesti do stvaranja jedinstvenog političko-ekonomskog sustava. Umjereniji teoretičari ekonomskog liberalizma smatraju da će ključnu ulogu pri odlučivanju i donošenju strateških odluka u gospodarstvu i politici imati privatni kapital i međunarodne ekonomske institucije (MMF, WTO, Svjetska Banka). Ova ekonomska teorija fokus stavlja na ponašanje pojedinaca, kompanija i države, analizira potrebe i želje pojedinca te ih smatra polaznom točkom pri izradi planova budućeg razvoja (Ivančević, Perec, 2017, 37). Po njima pojedinci su glavni nosioci razvoja kompanija i njihovog uspjeha na tržištu, a transnacionalne kompanije pozitivno utječu na razvoj svoje domicilne nacionalne države te putem izravnih ulaganja, prijenosa tehnologija i pružanja mogućnosti lakšeg pristupa svjetskim tržištima utječu na razvoj stranih zemalja u kojima djeluju. Za liberalne ekonomske teoretičare tržište je središte gospodarskog života, a ekonomski razvoj rezultat je rada pojedinaca u ostvarivanju vlastitih poslovnih ciljeva. Liberali ne negiraju mogućnost da tržište nije savršeni mehanizam, te se slažu da intervencionizam države može povremeno pomoći pri postizanju željenih tržišnih efekata. Liberalni ekonomski teoretičari smatraju kako otvoreno tržište pomaže gospodarskom rastu i da poduzeća omogućavaju širenje roba i dobara svijetom, a ekonomski problemi po njihovom viđenju zahtijevaju intervenciju države. Liberalni teoretičari imaju vodeću ulogu u teorijskom pristupu procesu globalizacije i oni je smatraju procesom koji uklanja neprirodne barijere u međunarodnoj trgovini, glavna je pokretačka sila proizvodnje i općenito doprinosi razvoju pozitivnih osobina kod ljudi. Skupina liberalnih teoretičara ukazuje na probleme koji nastaju iz činjenice da tržište nije u potpunosti savršen mehanizam, i iz toga proizlaze negativni efekti na sam proces globalizacije te se ova skupina u cilju smanjivanja tih negativnih efekata zalaže za djelomični državni intervencionizam. Tijekom 80-tih i 90-tih godina 20. stoljeća došlo je do ubrzanog razvoja, koji se je temeljio na međunarodnoj kooperaciji i gospodarskoj suradnji. Ta zbivanja dala su za pravo liberalnim ekonomskim teoretičarima, koji smatraju da je ekonomski poredak temeljen na međunarodnim sporazumima, bolji od poretku koji se temelji na hegemoniji samo jedne države (Ivančević, Perec, 2017, 36). Kao reakcija na ove ekonomske teorije i svjetonazore u 19. stoljeću javio se i *kritički osvrt*. Najznačajniji predstavnik ovoga smjera je Karl Marx te Engels, Lenjin, Frank i Cox. Marx je svoju ekonomsku teoriju fokusirao na probleme radnika i njihovog mjesta u ekonomskom sustavu. Ta je teorija

poslužila kao podloga za pokušaj stvaranja alternativnog ekonomskog sustava koji je trebao biti socijalno pravedniji. To je u praksi rezultiralo stvaranjem država sa socijalističkim političkim uređenjem, koje su stvorile gospodarski sustav temeljen na modelu planskoga gospodarstva (Ivančević, Perec, 2017, 37). Krajem 20 stoljeća takav sustav je napušten u većini zemalja svijeta iz razloga jer se plansko gospodarstvo nije moglo nositi sa efikasnošću tržišnog gospodarstva te je uslijed svoje gospodarske neefikasnosti nestalo. Paradoks je bio u tome, da su ljudi koji su radili u tržišnim gospodarskim sustavima imali veći stupanj ekonomskog blagostanja i uživali su veće društvene slobode. Stoga su socijalističke zemlje krenule u proces tranzicije, odnosno uvele su tržišni sustav gospodarstva (O' Brien, Williams, 2004, 85). Što se suvremenog procesa globalizacije tiče, teoretičari ove skupine nisu osobito važni. Može se slobodno reći da je globalni tehnološki razvoj, i nivo društvenog standarda koji je pratio informatičku revoluciju doveo do definitivnog pada socijalizma i u zemljama gdje su socijalizam i planska ekonomija bili vladajući političko-ekonomski sustavi.

### 3. Suvremeni ekonomski svjetonazori

Ekonomске teorije razvijaju se i dalje, a najznačajniji autori u globalnoj političkoj ekonomiji su: Susan Strange, Robert Keohane i Robert Cox (O' Brien, Williams, 2004, 35). *Susan Strange*. U teorijskom pristupu S. Strange postoji prisutnost elemenata ekonomskog nacionalizma. Njezin teoretski pristup bavi se rastućom ulogom svjetskog tržišta, te kako kompanije i tehnološke inovacije utječu na promjenu okruženja u kojima države djeluju. S. Strange se u svome djelovanju, zalaže za interdisciplinarni pristup rješavanju ekonomskih problema i u svojim se djelovima protivi usko-specijaliziranom pristupu međunarodnim odnosima, koje smatra kompleksnima, i smatra da se sve krize koje nastaju u njima ne mogu rješavati stručnjaci sa samo jednog područja, već je nužan timski pristup (npr. autorica smatra da financijski stručnjaci u financijskim krizama, ne posjeduju dovoljno znanja i informacija za samostalno rješavanje krize, već za to trebaju pomoć i drugih koji se bave međunarodnim odnosima). Ona je svoju pažnju u 90-tim godinama 20. stoljeća usredotočila prema novim čimbenicima međunarodne ekonomije i politike. Po njenom shvaćanju došlo je do smanjivanja utjecaja same države, a kao važne činioce u novom međunarodnom ekonomskom i političkom poretku ona navodi poslovne asocijacije, međunarodne birokrate te čak i kriminalce koji se bave kriminalom, ali pri tome uživaju zaštitu neke od nacionalnih država. S. Strange smatra da je stvaranje i kontrola kredita ključni izvor moći u međunarodnoj globalnoj ekonomiji, te da moćni financijski sustavi određuju uvjete procesa globalizacije. Ma koliko da je smanjen utjecaj države, upravo je država čimbenik koji određuje stupanj globalizacije međunarodnih financija, smatra autorica. Iz ove činjenice ona izvodi tvrdnju, kako proces liberalizacije međunarodnih financija, prije svega ovisi o interesima najbogatijih država i njihovog kapitala. S. Strange uviđa kako je u današnjim međunarodnim financijama nedovoljna prisutnost kontrolnih mehanizama i da globalne financije danas djeluju po načelu «casino kapitalizma» (Strange, 1986, 35). Ova teoretičarka izražava zabrinutost, da upravo nestabilnost i izloženost krizama međunarodnih financija, te nedostatan nadzor države nad financijskim kretanjima vodi ka mogućnosti takvih financijskih kriza koje će za posljedicu imati zatvaranje globalne ekonomije.

*Robert Keohane*, najutjecajniji američki teoretičar i pisac sa područja međunarodne političke ekonomije i međunarodnih odnosa zagovara pristup koji se zasniva na liberalnom institucionalizmu. Ovim pristup predviđa da institucije, pravila i norme moraju imati nadzor nad promjenjivim društvenim kretanjima, a po njemu, institucije koje bi imale pravo nadzora smatra formalne međunarodne organizacije (npr. MMF, WTO), međunarodni sporazumi i konvencije

o carinama. Liberalni institucionalizam razvio se kao kritika na realizam, moć politike, te kao kritika na pristup koji su zastupali ekonomski nacionalisti u međunarodnim odnosima i međunarodnoj političkoj ekonomiji. Ovaj pristup prikazuje kako međunarodne institucije pomažu državama u premošćivanju barijera i stvaranju kooperativnih odnosa. Keohane smatra da pravilno formirane i uspostavljene međunarodne institucije pomažu u stvaranju humanijeg globalnog poretka (Keohane, 1984, 105). U svojim djelima koristi ekonomsku teoriju u objašnjavanju aktivnosti države i analizira ponašanje države u uvjetima tržišnih kriza, transakcijskih troškova i neizvjesnosti. Bavi se problemom domaćih politika i njihove kompatibilnosti sa međunarodnim kretanjima i utjecajem nacionalnih politika na međunarodne odnose. Keohane svu svoju pažnju usmjerava prema tome kako će nacionalne države prihvatiti i usvojiti međunarodna pravila. Naime, o ovoj činjenici ovisi uspješnost međunarodnih institucija u kreiranju i stvaranju humanijeg gospodarskog i političkog poretka u svijetu.

*Robert Cox* treći je u nizu najutjecajnijih teoretičara sa područja međunarodne političke ekonomije i međunarodnih odnosa. On svoj pristup međunarodnoj političkoj ekonomiji i teoriji međunarodnih odnosa, temelji na povijesnom materijalizmu. Ovaj pristup ocjenjuje razvojna razdoblja sa pozicije povijesne distance, pri tome nastojeći njihove dosege prikazati što realnije, bez predrasuda sa kojima su taj razvojni proces pratili suvremenici. U središtu materijalističkog djela ovog pristupa je organizacija proizvodnje i socijalnih odnosa u proizvodnji. Cox se je posebno usredotočio na međunarodne organizacije socijalnih snaga (radničke organizacije) i njihov razvoj tijekom civilizacijskog razvoja društva (Cox, 1996, 48). Smatra da su svjetske sile kroz povijest svoju moć temeljile na vlastitoj ekonomskoj moći i uređenom društvenom poretku. Također po njegovom shvaćanju svjetske sile su vlastite gospodarske i političke sustave, htjele konstantno, kroz povijest nametnuti kao uzore i mjerilo društvenih, gospodarskih i političkih vrijednosti. Kao dokaze ove tvrdnje, on prikazuje ponašanje Velike Britanije u 19. stoljeću i SAD-a u 20. stoljeću. Cox u svojim djelima naglašava važnost uloge socijalnih snaga u razvoju društva (Cox, 1986, 45). Za ovog teoretičara, društvene snage su grupe ljudi koje zauzimaju važno mjesto u globalnoj ekonomiji, a to čine preko svoje uloge u organizaciji i proizvodnji. Cox smatra da socijalne snage (ljudi) koje rade u međunarodno konkurentnoj industriji su najbolji zastupnici i promicatelji slobodne trgovine. On također konstatira, da će upravo te socijalne snage slobodnu trgovinu shvatiti kao osobni poslovni interes, te je zbog toga i najbolje braniti od protivnika i kritičara. Najveći doprinos Coxa, kao teoretičara međunarodne političke ekonomije je taj što je dao odgovore na problematična pitanja u današnjem međunarodnom poretku. Također on je ponudio odgovore kako stvoriti održiv i pravedan društveni sistem, što ga je dovelo u neslaganje sa normama i implikacijama ekonomskog liberalizma i zabludama ekonomskog nacionalizma.

#### **4. Proizvodnja, financije i ljudski rad**

Proces proizvodnje pod izravnim utjecajem procesa globalizacije, prolazi kroz duboku preobrazbu. Ovu preobrazbu procesa proizvodnje pokreću informatičke tehnologije i društvene skupine koje su svjesne trajnog uništavanja prirodnog okoliša i ograničenosti prirodnih resursa (npr. nafte, vode). Nezaposlenost, recesija i društveni nemiri koji su godinama bili prisutni u industrijskoj proizvodnji omogućili su da financije dobiju dominantnu ulogu u nacionalnim ekonomijama, zamjenjujući na tome položaju industrijsku proizvodnju. Danas uloga financijskog posredovanja između ponude ušteta i potražnje za ulaganjima naglo raste svojim opsegom i složenošću. Aktivnosti redistribucije financijskih rizika provode se uz mala ili gotovo nikakva zakonska ograničenja (to podrazumijeva i da ne postoje gotovo nikakvi mehanizmi nadzora).

To je omogućilo da oni koji kontroliraju financijske tokove postanu stvarni vladari modernog svijeta. Služeći se slobodom kretanja danas kapital može u veoma kratkom vremenskom intervalu, pokrenuti se prema gospodarstvima koja imaju potrebu i želju za ubrzanim gospodarskim razvojem i koja pri tome nude najbolje uvijete za njegovo ulaganje i oplodnju. Novac se uvijek povezuje sa nacionalnim ekonomijama i državama. Za razliku od novca, same financije su oduvijek bile sklone izlasku iz okvira nacionalnih ekonomija. Proces globalizacije taj je postupak samo olakšao. Ovakva situacija i stupanj razvitka doveli su do mogućnosti da posebni nacionalni i međunarodni propisi, koji su propisivali što se smije, a što se ne smije činiti u međunarodnim financijskim operacijama u potpunosti nestanu (Fontela, 1998, 78). To u današnjim uvjetima znači da su financije ostale dijelove ekonomije postavili u potpuno podređen i zavisan položaj u odnosu na same financije. Danas se novac sa dual-dobrima i uslugama smatra bogatstvom. Ovdje nije jasno sa pozicije blagostanja, kakav je stvarni i realni financijski saldo u učinak globalizacije. Odgovor na ovu dvojbu je dvoznačan. Naime financijski stručnjaci vjeruju da je učinak pozitivan. Međutim ukoliko se promatra sa pozicije neutralnog promatrača taj odgovor nikako ne može biti pozitivan, pogotovo ako se uzme u obzir činjenica da su ostali dijelovi ekonomskog sustava u podređenom položaju glede financija. Naime kako bi financije postale pokretačka snaga globalne ekonomije potrebno je izvršiti dodatni razvoj međunarodnih financijskih institucija. Nadalje potrebno je sustav društvenih vrijednosti i sam obrazovni sustav postaviti tako da se stvori potrebna ravnoteža između špekulativnog duha i duha poduzetništva. Otpor prema liberalizaciji i deregulaciji u financijskom i ostalim ekonomskim sektorima, mogli bi direktno ugroziti proces globalizacije. Špekulativni pristup globalizaciji temeljen na financijama, predstavlja opasnost za razvoj slobodne trgovine, konkurencije, dugoročnih ekonomskih investicija i za sam gospodarski rast. Dodatni argument ovom svjetonazoru daje činjenica o nerazmjeru udjela stvarnih troškova u pretjeranom davanju zajmova što ih u konačnici plaćaju zajmoprimatelji. Takva situacija navodi na potrebu stvaranja pravila koja bi pomogla smanjiti umjetno stvaranje rizika i nejednaku diobu gubitaka. Ovakav stav nas navodi da vjerujemo kako se i sadašnja moderna ekonomija temelji na još nekim pravilima, te da bi stoga i proces globalizacije, bar onaj dio koji se odnosi na ekonomiju i gospodarstvo morao biti određen pravilima (Hieronymi, 1998, 25). Danas već postoje mišljenja koja ovakav pristup smatraju suviše konzervativnim. Uporište nalaze u tezi da je robna vrijednost ljudskog rada sve više irelevantna, te da je stoga nužno pronaći način, kako ljudske vrijednosti i ukupne društvene odnose definirati na potpuno nov način. Postoji pretpostavka da potencijal koji imaju suvremene informatičke i telekomunikacijske tehnologije oslobađa i istovremeno i destabilizira našu civilizaciju. Ovaj se pogled zasniva na činjenici da multinacionalne kompanije grade proizvodne kapacitete zasnovane na najmodernijoj i najsuvremenijoj tehnologiji (Keohane, 2002, 15). Ovakav pristup gradnje proizvodnih kapaciteta, dovodi do otpuštanja milijuna radnika diljem svijeta, koji se ne mogu nositi sa troškovnom efikasnošću, kontrolom kvalitete i brzinom isporuke što ih donosi automatizirani proces proizvodnje te se postavlja pitanje dvosmislenosti suvremene tehnološke revolucije. Suvremena tehnologija naime smanjuje broj potrebnih radnih sati, što milijunima ljudi donosi poboljšanje životnog standarda. Istodobno suvremena tehnologija može dovesti do porasta nezaposlenosti i globalne depresije (Keohane, 2002, 15). Kako bi se izbjegao negativan efekt suvremene tehnologije moralo bi se pribjeći skraćivanju radnoga tjedna na globalnoj razini, a udruženim naporom svjetskih Vlada alternativna radna mjesta morala bi se pronaći u trećem sektoru (socijalnoj ekonomiji). Ukoliko se ne postupi na ovaj način, realna je opasnost od dodatnog povećanja jaza između bogatih i siromašnih, što na globalnoj razini dovodi do socijalne i političke nestabilnosti. Ukoliko dođe do jednostranog sužavanja globalnog tržišta rada to može uslijed globalnog populacijskog buma i nedostatnih prilika za zapošljavanje ugroziti našu civilizaciju. Ti problemi će oblikovati geopolitiku novonastale visokotehnološke ekonomije u našem stoljeću (Keohane, 2002, 25).



*Alternativni pristup* nudi mogućnost da se talenti i energija zaposlenih i nezaposlenih, a koji će biti oslobođeni uslijed suvremene tehnološke revolucije, mogu usmjeriti prema izgradnji lokalnih zajednica, odnosno stvaranju treće društvene sile koja bi se razvijala potpuno neovisna o tržištu i javnom sektoru. To podrazumijeva svekoliku uzajamnu povezanost, razumijevanje, te motivira osobni osjećaj obaveze. Radi se o socijalnoj razmjeni koja ima ekonomske posljedice za korisnike i za činitelje dobra. Nova vizija koja proizlazi iz ovoga pogleda vidi svijet kao nedjeljivu organsku cjelinu, te u skladu sa ovom vizijom djeluje se u ime interesa cjelokupne ljudske i biološke zajednice, a ne samo u ime uskog materijalnog osobnog interesa pojedinaca i interesnih skupina. Ovaj pristup pretpostavlja da smanjivanje rada u formalnoj ekonomiji, dovodi do smanjenja u privrženostima vrijednostima, svjetonazoru i vizijama koje propovijeda društvo temeljeno na načelima tržišta. Nove vrijednosti se temelje na osobnoj preobrazbi, obnovi zajednice i svijesti o okolini. To bi trebalo, u konačnici omogućiti da povećanje produktivnosti rada dovede do porasta dobrobiti cjelokupne zajednice, a ne samo onih koji imaju nadzor nad materijalnim dobrima (Ivančević, Perec, 2017, 56).

Suvremena ekonomija 21. stoljeća temeljit će se prije svega na intelektualnom kapitalu. U tom i takvom modelu ekonomije, imovina više nema fizičko svojstvo već se imovina nalazi u intelektualnom kapitalu koji nema materijalni oblik već je temeljen na spoznajama, znanjima i vještinama (Kolaković, 2003, 926). Date promjene dovode do čitavih promjena u ekonomsko-političkim sustavima i načinu odlučivanja kod istih (Petak, 1999, 73). Suvremeni razvoj mijenja cjelokupnu koncepciju ekonomsko-socijalnih odnosa u kojima više ne možemo govoriti o zadanim podjelama od ekonomskog liberalizma na jednoj strani do kritičkog osvrta na drugoj strani. Nove ekonomske doktrine u 21. stoljeću bit će izuzetno kompleksni sustavi društveno, političkih i ekonomskih mjena koje će zahtijevati potpuno novi način razmišljanja i poimanja suvremenih gospodarsko-političkih procesa.

## 5. Zaključak

Razmišljajući o budućim ekonomskim doktrinama, može se zaključiti da poimanje rada, kapitala i materijalnih resursa koji su nam bili do sada poznati, više kao takvi neće postojati. Postojeća tržišna gospodarstva dovela su samo do povećanja jaza između bogatih i siromašnih, a pokušaji razvoja socijalnih modela gospodarenja u srazu s profitom gubila su bitku u pokušajima stvaranja pravednije raspodjela dobara. Nove ekonomske doktrine bit će prije svega uvjetovane tehnološkim razvojem. To se prije svega odnosi na razvoj sustava umjetne inteligencije koji dovodi do ubrzanog procesa robotizacije i automatizacije, što kao za posljedicu ima sa jedne strane povećanje profita vlasnicima sredstava za proizvodnju, a sa druge strane pad vrijednosti i važnosti ljudskoga rada. Ukoliko se na vrijeme ne pristupi rješavanju ovog problema, pretpostavka je da će doći do društveno ekonomskog urušavanja zajednice. Naime, u prvoj fazi na kraći rok umjetna inteligencija povećat će profit vlasnicima sredstava za proizvodnju, ali paralelno sa time dovest će do drastičnog pada zaposlenosti jer će ljudski rad izgubiti na svojoj vrijednosti i važnosti. Nagli gubitak radnih mjesta uvjetovan tehnološkim napretkom dovest će do pada životnog standarda stanovništva, a samim time doći će i do pada potrošnje, što će dovesti do toga da niti vlasnici sredstava za proizvodnju nakon određenog vremena neće ostvarivati profit. Stoga, kao jedina opcija nameće se uvođenje novog modela ekonomskog razvoja u obliku zajamčenog nacionalnog dohotka za stanovništvo jer će se jedino na taj način moći jamčiti dalji društveno-ekonomsko-socijalni razvoj. Ovo nije nikako zagovaranje povijesnih modela poznatih pod nazivima socijalizam i komunizam, već je prijedlog implementacije nove opcije ekonomskog razvoja. Društva budućnosti morat će svakom svom stanovniku jamčiti određeni

prihod kako bi on mogao ispunjavati svoje životne potrebe kupujući robe i usluge te takovom kupnjom kroz sustav oporezivanja jamčiti prihode kako vlasnicima sredstava za proizvodnju tako i državi (putem poreza), stvarajući na taj način jedan od oblika cirkularne ekonomije kao osnovnog preduvjeta društvenog razvoja. Svaki drugačiji pristup koji bi zanemario ovo viđenje mogao bi dovesti do propasti i anarhije u društvu. U konačnici, što brže počnemo primjenjivati ovaj model, veća je vjerojatnost da će nam društvo biti uspješno i da ćemo izbjeći društvene krize, sukobe i anarhiju. Razni modeli cirkularne ekonomije stoga postaju glavni pokretač razvoja u budućnosti i jedini garant opstanka čovječanstva.

## LITERATURA

1. Cox, R. (1986). *Social Forces, States and World Order: Beyond International Relations Theory, in Neorealism and its Critics*, edit by Keohane, R. (1986). Columbia University Press, NY
2. Cox, R., Sinclair, T. (1996). *Approaches to World Order»,* Cambridge University Press, Cambridge
3. Fontela, E. (1998). *The era of finance – Proposal for the future*, Futures Vol. 30, No 8, Pergamon, Cambridge
4. Hieronymi, O. (1998). *Agenda for a new monetary reform*, Futures Vol. 30, No 8, Pergamon Cambridge
5. Ivančević, T., Perić K., (2017). *Osnove ekonomije*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb
6. Keohane, R. (1984). *After Hegemony*, Princeton University Press, NY
7. Keohane, R. (2002). *From Interdependence and Institutions to Globalization and Governance*, Routledge, London
8. Kolaković, M. (2003). *Teorija intelektualnog kapitala*, Ekonomski pregled 54, Zagreb
9. O' Brien, R., Williams M. (2004). *«The Global Political Economy – Evolution and dynamics*, Palgrave Macmillan, Hampshire UK
10. O' Brien, R., Williams M. (2004). *Global Political Economy – Evolution and dynamics*, Palgrave Macmillan, Hampshire UK
11. Petak, Z. (1999). *Politička ekonomija kolektivnog odlučivanja: doprinos Buchanana i Tullocka*, Politička misao vol. XXXVI, br. 3, Zagreb, str. 71-78
12. Rifkin, J. (1995). *The End of Work – The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post – Market Era*, Tatcher – Putnam Book, New York
13. Strange, S. (1986). *Casino Capitalism*, Blackwell, Oxford

## Summary

### **ECONOMIC DOCTRINE 21<sup>TH</sup> CENTURY**

*The economic progress models, which were known throughout history, are evident in the modern world that they have come to the heart of their development. Economic nationalism, economic liberalism, social capitalism, socialism and communism throughout the 20th century have shown each and every one in their own way more or less destructive to the development of social communities, states and individuals. All of these models, directly or indirectly, are either wars or smaller, as well as regional and even the world's. In these conflicts, the entire social community disappeared and new ones were born, which after a certain period of time began to stagnate in the economic stagnation. Attempting to ensure long-term prosperity was based on the founding of a number of regional and global trade and military political alliances that were tasked with securing the prosperity of member states. Over time, all these political trading alliances were in crisis and could no longer act within the limits of existing economic doctrines. This can be seen through the example of the global doctrine and free trade doctrine, which is currently depicted in trade wars between the two leading world economies, one based on the doctrine of economic liberalism (USA), and the other on the dualist system which in the political system has communism as a leading doctrine, while in economic terms it is based on the basic model of economic liberalism as it prevailed in Western civilizations right after the Second World War (NR China). This trade conflict threatens to disrupt all known exploits and rules in world trade. The problem puts the challenge ahead of the rest of the world's economies to find a model of economic development that will absorb elements and a potential economic crisis that can lead to unimaginable consequences both in economic and political terms. Reflecting on solving these problems using the advantages of modern technology is the theme of this paper.*

**Keywords:** economic doctrine, crisis, new technology



# Harmonization of corporate taxation in digital economy

Matjaž Kováč<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Alma Mater Europaea – European Centre Maribor, Slovenska ulica 17, SI – 2000 Maribor, Slovenia, (LEXIAKOV@GMAIL.COM)

UDK 004:336.22

The Common Consolidated Tax Base (hereinafter: CCCTB) is a system of common rules for the calculation of the tax base of enterprises that are tax resident in the EU and permanent business units of third country companies in the EU. The common tax framework sets out the rules for calculating the tax base of each company (or permanent establishment), the tax burden of individual entities, the consolidation of the tax base, if there are other members of the group and the distribution of the consolidated tax base for each eligible Member State. The EU Commission proposed an EU Directive on the CCCTB (hereinafter referred to as the »EU Directive«) on a common system for calculating the tax base for EU businesses. The proposal for a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB) would be the optimal solution to ensure fairer and more efficient corporate taxation within the EU. However, the CCCTB with its current scope would not offer a structural solution to some of the important challenges in taxing businesses of the digital economy. This is because the CCCTB has a limited scope (it is mandatory only for large multinational companies) and because the definition of a permanent establishment in the CCCTB follows the one currently applied internationally. Moreover, the profit allocation rules in the CCCTB may not sufficiently capture the digital activities of a company. The rules on a taxable nexus for digital activities should be included in the CCCTB. Furthermore, with respect to allocating the profits of large multinational groups, the formula apportionment approach in the CCCTB should be adapted in order to effectively capturing digital activities.

*Keywords: Common Consolidated Tax Base, Harmonization of Taxes, Digital Economy, Distribution Mechanism, Tax Administration*

## 1. Introduction

The CCCTB is used to tackle some of the major tax barriers that limit growth in the single market. In the absence of common tax regulations, the interaction of national tax systems often leads to excessive taxation and the emergence of double taxation. Businesses face major administrative and coordination costs. Such a situation creates barriers to investment in the EU and results in non-compliance with the priorities set out in the Europe 2020 Strategy - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth (COM, 2010). The CCCTB is an important initiative which contributes to eliminating the barriers to the completion of the single market (COM, 2011), identifying in the Annual Growth Survey (COM, 2010) as an incentive to stimulate growth from the outset to accelerate the growth and creation of new jobs.

The proposed system of corporate taxation would be technically carried out in three steps. All taxable profits and losses of each group of companies would be consolidated, irrespective of the location of individual companies in the group. The established tax base of a group of companies would be attributed to the individual group companies using the distribution for-

mula. The tax base attributed to an individual group company would be taxed at the national tax rate of the country in which the company is located. When determining the tax rate for the established share of the profits of an undertaking located in its territory, Member States would remain independent.

A common approach would ensure the coherence of national tax systems on the basis of a common tax base, but would not interfere with the rights of countries to form a tax rate. Coordination through the CCCTB has no intention of resorting to the harmonization of tax rates. Each Member State will apply its own tax rates to its share of the taxable person's tax base. Differences in the determination of the tax rates of individual Member States provide for a degree of tax competition which is supposed to be maintained on the internal market. It allows Member States to take into account both their competitiveness in the internal market and the regulation and balancing of the budgetary needs of each Member State in tax planning (Aujean, 2008, 11-37).

## 2. Implementation of the system of CCCTB

The CCCTB model can be available for all sizes of businesses. In the first phase of the implementation of the CCCTB, multinational companies should not be involved and thus some tax barriers in the single market that relate to the operation of multinationals could be resolved. With regard to multinational companies, the introduction of the CCCTB would entail the loss of benefits offered by some Member States' tax systems. International companies that exploit the tax differentials between Member States to themselves would be deprived of tax benefits by introducing the CCCTB (Spengler and Malke, 2008, 63-93).

In particular, the CCCTB contributes to the reduction of tax obstacles and administrative burdens, making it simpler and cheaper for SMEs, as they can extend their activities across the EU. The approach of SMEs to the CCCTB means that small and medium-sized enterprises operating across borders use the CCCTB rules to calculate their tax base (Neale, 2008, 63-93). Small and medium-sized enterprises would have less coordination costs in the event of accession to the CCCTB, which would have a positive impact on the decision to commercial extension to another Member State.

The CCCTB would be optional in the first stage. Since not all companies are bound by cross-border operations, the CCCTB will not force companies that do not plan to expand outside the national territory to bear the costs of introducing a new system of determining the tax base. The CCCTB will apply autonomous rules only to the calculation of the tax base for corporate income tax, which will not affect the preparation of annual or consolidated accounts within entities that decide to join the CCCTB group.

The CCCTB introduces a single set of tax regulations in the EU Member States and uses only one tax administration model. An undertaking opting for the CCCTB ceases to be subject to national tax arrangements in respect of all tax matters governed by the common rules of the CCCTB. A company that does not meet the conditions or does not opt for a CCCTB system is still subject to the rules applicable in the national tax legislation.

With the introduction of the CCCTB, problems arising from jurisdiction contracts and the taxation of revenues generated by European companies outside the EU or outside the CCCTB area could arise. If a separate profit-sharing practice remains in place in relation to non-EU countries, this would probably lead to the parallel use of different systems. This would entail an administrative burden for businesses, which would reduce the benefits of taxation through the CCCTB. The question arises as to the extent to which high capital mobility, globally, diminishes

the benefits of fiscal coordination within the EU (Martini Jimenez and Calderon Carrero, 2000, 93-112).

A more important advantage of the CCCTB is the ability to identify profits and losses at the level of an international company, which would allow covering corporate losses at EU level. Profits and losses of the group of companies should not be differentiated by countries in which individual subsidiaries of the group are located, but at the outset all taxable profits and losses, irrespective of the location of individual companies in the group, would be consolidated. Thus, the spillover of profits between the companies of the group would lose sense, as the introduction of such a system would also eliminate the need to determine the transfer prices for transactions between individual companies of the CCCTB system (Tenore, 2008, 63-93).

### **2.1. Some of the Scenarios of implementation**

Various impact studies of the CCCTB (Spengler et al, 2008) model have been carried out at the EU level, where various options for setting a common tax base are being addressed in order to improve the competitiveness of the situation of European companies by offering them the opportunity to calculate corporate profits in the EU in accordance with one method of rules and thus chooses the legal environment that best suits their business needs, while eliminating the fiscal costs associated with the existence of separate national tax systems. In this case, we can consider four different scenarios (Hey, 2008, 93-112):

*Optional common corporate tax base* (optional CCTB): resident companies in the EU (and permanent establishments in the EU) could calculate their tax base on the basis of a set of common rules that would apply throughout the Union, rather than on any basis out of 27 national taxation systems. For intra-group transactions, separate accounting (i.e., pricing for individual transactions based on an independent market principle) would continue to apply, since the system would not include the consolidation of tax results

*Obligatory total corporation tax base* (compulsory CCTB): All resident companies in the EU (and permanent establishments in the EU) that would qualify would have to base their tax base on a single set of common rules that would apply to throughout the Union. The new regulations would replace the current 28 national taxation systems. Without consolidation, the allocation of profits in intra-group transactions would continue to be determined by separate accounting.

*Optional Common Consolidated Corporate Tax Base* (optional CCCTB): A set of common rules establishing a consolidated tax base throughout the EU would be an alternative to the current 28 national corporate taxation systems and the use of separate accounting for the allocation of revenue to related companies. Thus, the fiscal results of each member of the group (eg resident companies in the EU or permanent establishments in the EU) would be merged into a consolidated tax base and redeployed according to a pre-determined redistribution mechanism based on the formula. Under this scenario, resident companies in the EU and / or permanent establishments in the EU owned by companies resident outside the Union could use CCCTB if they were eligible for group formation and all eligible members of the same group would have decided for the application of common rules («all or none»).

*Compulsory common consolidated corporate tax base* (obligatory CCCTB): resident companies in the EU and / or permanent establishments in the EU owned by companies resident outside the Union should apply the CCCTB rules if they meet the conditions to form a group.

The introduction of the CCCTB would increase the transparency of taxation across individual EU Member States, thereby helping to reduce tax uncertainty, as international companies could reasonably calculate in advance how much the actual tax burden will be at the level of the

whole company. This system would discourage companies from a particular type of behavior for purely fiscal reasons, which would reduce the distortion of investment decisions and increase economic efficiency or optimize the allocation of resources.

## **2.2. Profits and losses**

A more important advantage of the CCCTB is the ability to identify profits and losses at the level of an international company, which would enable the loss of businesses at EU level to be covered. Profits and losses of a group of companies should not be distinguished by countries in which individual subsidiaries of the group are located, but from the outset all taxable profits and losses, irrespective of the location of individual companies in the group, would be consolidated. Thus, the spillover of profits between the companies of the group would lose sense, as the introduction of such a system would also eliminate the need to determine the transfer prices for transactions between individual companies of the CCCTB system (Tenore, 2008, 63-93).

The taxpayer's income must be taxable, unless explicitly exempted. The CCCTB system exempts income in the form of dividends, proceeds from the disposal of shares of a company that is not part of the group and the profit of permanent establishments abroad. In granting double taxation, most Member States exempt dividends and proceeds from the alienation of shares, in order to avoid the calculation of the deduction of tax paid abroad, to which taxpayers are entitled, in particular where such a justification must be taken into consideration the corporation tax levied by the taxable person the company is paid by the dividend payer. It is also necessary to simplify the exemption of income from the rest of the world. Taxable income should be reduced by operating expenses and some other items. Deductible operating expenses should normally include all the costs associated with the sale and expenses associated with the creation, maintenance and insurance of income. R & D costs and costs arising from the collection of equity or debt for business purposes should be deducted. A list of non-deductible expenditure should also be prepared (Navaro and Soter Roch, 2008, 421-441). Tangible and intangible long-term assets should be depreciated separately, while remaining required to be included in the group of assets. Depreciation in the group means simplification for tax authorities and taxpayers, since it eliminates the need to prepare and maintain the list for each type of fixed asset and its useful life (Litwinczuk and Supera – Markowska, 2008, 305-323).

When transferring the loss, taxpayers are allowed to transfer the loss to a future period for an indefinite period of time, and the transfer of loss to the previous period may not be allowed. Since the loss is transferred in the future to the taxpayer to pay tax on his real income, there is no reason to limit the deadline for the transfer to the future period. The transfer of losses to the previous period is relatively rare in the practice of the Member States and entails the excessive complexity of the procedures (Moreno Gonzales and Sanz Diaz-Palacios, 2008, 441-460).

## **2.3. Consolidation and reorganization**

Consolidation is an essential element of the CCCTB, as the main tax barriers faced by companies in the EU can only be addressed in this context. Consolidation eliminates formalities relating to transfer pricing and double taxation within the groups. In addition, the loss incurred by taxpayers is automatically offset by the profits generated by other members of the same group. Consolidation must include rules for the distribution of the result among the Member States in which the members of the group own their business units (Oestreicher, 2008, 517-547).

The distribution formula of the consolidated tax base contains three equally weighted factors (work, assets and sales). The labor factor is calculated on the basis of remuneration for



work and number of employees (each item represents half). The asset factor consists of all tangible fixed assets. Intangible and financial assets should be excluded from the formula because of their mobile nature and the risks of avoiding the system. Finally, sales must be taken into account in order to ensure the fair participation of the Member State of destination. These factors and weightings must ensure that profits are taxed where they are earned. As an exception to the general principle, where the result of a distribution does not represent a fair amount of business activity, a substitution method is defined with a safeguard clause (European Commission, 2007).

Rules on the reorganization of undertakings are also laid down to safeguard the rights of Member States in relation to taxation. In the event that a company joins the group, the market loss before the consolidation should be carried over to the future period to be deducted from the distributed share of the taxable person. If the company leaves the group, it is not allocated to the loss incurred during the consolidation period. Transactions between a taxable person and an affiliated company that is not a member of the same group is a co-subject of a price adjustment in accordance with an independent market principle, which is a generally valid criterion.

#### **2.4. Administrative view**

In the administrative area, groups of companies have the possibility of cooperating with only one tax administration (the main tax authority), which is the tax administration of the Member State in which the parent company of the group (principal taxpayer) is resident for tax purposes (Amparo Grau Ruiz, 2008, 945-957). A general anti-abuse rule is also included, complemented by measures to limit certain types of abuse. These measures include restrictions on the deductibility of interest paid to affiliated undertakings which for tax purposes are residents of a low-tax country outside the EU that does not exchange information with the Member State of the payer on the basis of an agreement comparable to Council Directive 2011/16 / EU on mutual assistance the competent authorities of the Member States in the field of direct taxation and taxation of insurance premiums and regulations on foreign subsidiaries.

### **3. CCCTB and Digital Economy**

Digital activities are generating significant and ever-growing value. Digital companies have higher growth rates than the economy at large, and the largest among them have unprecedented user and consumer bases within the EU<sup>1</sup>. However, new business models created by digitalisation are putting pressure on the international tax system, which can often not catch up with the rapidly evolving sector. Essentially, digital services cross borders at the click of a mouse and are not grounded in a specific territory; corporate tax rules meanwhile are based precisely on a territorial link (place of establishment, explained in the next section). This, and incentives from governments that wanted to support the growth of this promising sector and attract such companies to their jurisdiction, leaves significant digital revenues uncaptured by the tax system. According to the European Commission, real tax rates paid by digital companies are much lower than those paid by traditional businesses. There are also some other undesirable economic effects. Digital enterprises can offer services and conclude contracts with citi-

1 For example, digital firms are showing annual growth of 14 % on average, while IT and telecoms are growing at 3 % and other multinationals at 0.2 %. Over 40 % of Europeans use Facebook. The scale of this 'digital revolution' may be illustrated by the fact that in 2006, only one digital technology company was among the top 20 global companies, accounting for a 7 % market share. Today, nine digital technology companies are in the top 20, accounting for a far more significant 54 % market share.

zens in a given country, benefiting from facilities there such as infrastructure and connectivity, but without being regarded as present there for tax purposes. According to the Commission, this creates unfair advantage vis-à-vis companies with a physical presence in a country. Digital companies that are active solely on domestic markets are at a disadvantage compared with companies that operate across tax jurisdictions (OECD, 2018).

There are currently no EU rules that deal specifically with the digital aspects of corporate taxation. Corporate tax rules in general are based on the concept that profits should be taxed where the value is created. Specific tax treaties determine the distribution of taxing rights between the taxpayer's country of residence and the country in which the income originated. These treaties, usually bilateral, are generally based on OECD and United Nations model tax conventions. Neither of the two models is legally binding so international tax law is a patchwork of bi- and multilateral treaties with different scopes and reservations as regards content (COM, 2015).

As the current tax rules were originally designed for 'bricks and mortar' establishments they are often outdated when it comes to dealing with online businesses. Mainly, they connect the right to collect corporate tax to value creation, specifically to tax jurisdictions where the development and production of a product or service occurs. This concept of 'permanent establishment' is essential for corporate taxation because a foreign company becomes liable to taxation in a country only if it has a presence that is equivalent to such establishment. It is broadly defined as the place where the business of an enterprise is wholly or partly carried on.

A tax nexus needs to be established before a company is liable for taxation in a given jurisdiction. Establishing such nexus is challenging in a tax jurisdiction where businesses provide services digitally, having a commercial presence but minimal or no physical presence and hence no permanent establishment. The nexus may therefore not be established or be of negligible value. Value or parts of it, may often not be created where a company is physically present or on the other hand, a company may base the bulk of its value creation in a country with an advantageous tax system, and claim that its activities in other countries are negligible, even if it generates a significant amount of its profits there. What compounds the challenge is that, under current tax rules, it is difficult to determine the value created by intangible assets such as algorithms, which can be easily shifted, and to assess the role of users in value creation. While the profits from data analysis increase with the amount of information accumulated (from growing the number of users), it is often difficult to quantify the monetisation of data and tax it properly (COM, 2018).

The proposal for a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB) would be the optimal solution to ensure fairer and more efficient corporate taxation within the EU. However, the CCCTB with its current scope would not offer a structural solution to some of the important challenges in taxing businesses of the digital economy. This is because the CCCTB has a limited scope (it is mandatory only for large multinational companies) and because the definition of a permanent establishment in the CCCTB follows the one currently applied internationally. The profit allocation rules (the formula apportionment) in the CCCTB may not sufficiently capture the digital activities of a company. The rules on a taxable nexus for digital activities should be included in the CCCTB. With respect to allocating the profits of large multinational groups, the formula apportionment approach in the CCCTB should be adapted in order to effectively capturing digital activities. The Commission welcomes the amendments in the reports of the Committee on Economic and Monetary Affairs of the European Parliament on the Common Corporate Tax Base and the CCCTB as a good base for further work on ensuring a fair taxation of digital activities. The Commission stands ready to work with Member States and the Parliament to examine how the provisions in this Directive can be incorporated into the CCCTB (COM, 2016).

The Commission accordingly explains that 'the application of the current corporate tax rules to the digital economy has led to a misalignment between the place where the profits are taxed and the place where value is created'. As has been discussed for some time in the context of EU policy, there is therefore a need to set new indicators for economic presence, and identify and evaluate the intangible assets used by digital companies as well as their contribution to value creation. Interestingly, the OECD has approved the destination-based taxing principle in Action 1 of its base erosion and profit shifting (hereinafter: BEPS) report, which states that: 'For consumption purposes internationally traded services and intangibles should be taxed according to the rules of the jurisdiction of consumption'. BEPS is however not hard law and its measures need to be implemented in national legislation in order to have an impact (OECD, 2015).

#### 4. Conclusion

The CCCTB system should provide more favorable conditions for investment in the single market while reducing management costs. Companies would gain competitive advantages in the internal market, mainly due to the elimination of transfer (transfer) prices, the transfer of losses through national systems in the group as well as the reorganization of the duty-free system. The positive effects of the introduction of the CCCTB model, on the other hand, outweigh the introduction of certain additional financial and administrative costs that should be taken into account by the national tax authorities in case of system implementation at first instance. Measures are necessary and appropriate for the implementation of the system implementation. In the first phase, they explicitly focus on the harmonization of the tax base, which is a prerequisite for managing the identified tax obstacles and eliminating elements that distort the single market. In this regard, it should also be clarified that this proposal does not include any harmonization of tax rates (or the setting of a minimum tax rate). Indeed, the determination of the tax rate is treated as the fiscal sovereignty of the Member States and must be dealt with in accordance with national law. Given the ineffectiveness of the internal market, problems arising from a cross-border nature arise, corrective actions at Union level need to be taken. Such an approach is in line with the principle of subsidiarity as set out in Article 5 of the Treaty on European Union. In accordance with the principle of proportionality, as set out in that Article, CCCTB Directive does not go beyond what is necessary in order to achieve that objective.

#### BIBLIOGRAPHY

1. Amparo Grau Ruiz M. (2008), "Administrative Cooperation – Exchange of Information in the Context of the CCCTB" in Lang M. et.al. *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
2. Aujean M. (2008), *The CCCTB Project and the Future of European Taxation* v Lang M. et.al. *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
3. Communication from the Commission "Annual Growth Survey: Promoting EU action on a comprehensive response to the crisis", COM (2011) 11 of 12 January 2010.
4. Communication from the Commission "EUROPE 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", COM (2010) 2020 of 3 March 2010.
5. Communication from the Commission "Towards a Single Market Act - For a highly competitive social market economy - 50 proposals for improving work, business and exchanges", COM (2010) 608 of 27 October 2010.

6. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 'A Digital Single Market Strategy for Europe' (COM (2015) 192 final of 6.5.2015).
7. European Commission, (2007), *CCCTB; Possible elements of the sharing mechanism*, Brussels, 13 November 2007.
8. Hey J. (2008), *CCCTB-Optionality v Lang M. et.al. Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
9. Litwinczuk H. in Supera – Markowska M. (2008), "Depreciation Rules in CCCTB" in Lang M. et.al. *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
10. Martini Jimenez A. in Calderon Carrero J. M. (2008), Administrative Cooperation – Exchange of Information in the Context of the CCCTB v Lang M. et.al. *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
11. Moreno Gonzales G. in Sanz Diaz-Palacios J. A. (2008), "The CCCTB: Treatment of Losses" in Lang M. et.al. *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
12. Navarro A. in Soter Roch M. T. (2008), "Measurement of Income and Expenses" in Lang M. et.al. *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
13. Neale T. (2008), *CCCTB: How fare we got and what are the next steps?* v Lang M. et.al., *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
14. OECD (2018), *Tax Challenges Arising from Digitalisation – Interim Report 2018: Inclusive Framework on BEPS*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264293083-en>.
15. OECD report on BEPS (2015), *Action 1«Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy»*.
16. Oestreicher A. (2008), "CCCTB – Methods of Consolidation" in Lang M. et.al. *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
17. Proposal for a Council Directive as regards a common system of a tax on the revenues resulting from the supply of certain digital services ('Digital Services Tax'), COM (2018) 148 final.
18. Report of 22 February 2018 on the proposal for a Council directive on a Common Corporate Tax Base (COM (2016)0685 – C8 0472/2016 – 2016/0337(CNS)) and Report of 26 February 2018 on the proposal for on the proposal for a Council directive on a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB) (COM (2016)0683 – C8 0471/2016 – 2016/0336(CNS)).
19. Spengler C. et al., (2008), ZEW – »*Study on the impact of reforms of corporate income taxation systems at the EU level on the size of the tax bases of the EU companies, using the model "European Tax Analyzer"* (2007), Study EU »*Expert study on the corporate tax compliance costs for businesses going EU cross border – comparison under the current regime, the CCTB and the CCCTB regime*«, Bruselj.
20. Spengler C. in Malke C. (2008), *Comprehensive Tax Base of residual reference to GAAP or Domestic Tax Law?* v Lang M. et.al., *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.
21. Tenore M. (2008), "Requirements to Consolidate and Changes in the Level of Ownership" in Lang M. et.al. *Common Consolidate Corporate Tax Base*, Linde Verlag, Vienna.

# Jesu li proizvođači energije iz obnovljivih izvora profitabilni u Hrvatskoj?

Željko Lovrinčević<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ekonomski institut, Zagreb, Trg J.F.Kennedyja 7, 10000 Zagreb, Croatia (zlovrincevic@eizg.hr)

UDK 620.91:005.337

U radu se analizira profitabilnost poslovanja proizvođača obnovljivih izvora energije u Hrvatskoj. Poduzeća po vrstama obnovljivih izvora energije obuhvaćaju vjetroelektrane, biomasu, bioplin, male hidroelektrane te solarnu energiju. Osnovna hipoteza rada je da su u razdoblju 2007.-2016/2017. godine jedino vjetroelektrane uz postojeći sustav poticajnih cijena iskazivale profitabilno poslovanje prema kraju promatranog razdoblja. Ostali proizvođači obnovljive energije iz drugih izvora nisu iskazivali dobit uz postojeću razinu poticajnih cijena. Najveće gubitke su stvarali proizvođači bioplina. Međutim, ukoliko usporedimo koliko je ukupno bruto dodane vrijednosti stvoreno u proizvodnji obnovljivih izvora energije s ukupnom vrijednošću poticaja koja je isplaćena proizvođačima niti jedan oblik obnovljivih izvora nije društveno opravdan uz ovu razinu poticaja. U nadolazećem razdoblju promjena sheme i politike poticaja će biti od presudnog utjecaja za razvitak pojedinih oblika proizvodnje obnovljivih izvora energije. Lobiistička nastojanja pojedinih skupina ukazuju na potencijalne značajne fiskalne obveze koje mogu nastati za društvo u cjelini. Energetska strategija Republike Hrvatske treba adekvatno adresirati pitanje odnosa omjera koristi i troškova javnog sufinanciranja proizvođača obnovljivih izvora energije.

Ključne riječi: *obnovljivi izvori energije, profitabilnost proizvođača*

## 1. Uvod

World Commission on Environment and Development (WCDE) izvješće iz 1987. godine definira održivi razvitak kao onaj koji omogućava zadovoljavanje sadašnjih potreba bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe (Emmrich 2015). Održivi energetski izvori su sastavni dio koncepta održivog razvitka. Europska unija je definirala svoje temeljne ciljeve razvitka, među kojima je dostizanje 20% proizvodnje energije iz obnovljivih izvora do 2020. Europska komisija (2014) kategorizira obnovljive izvore na vjetar, sunčevu energiju, hidroenergiju, geotermalnu energiju, biomasu te energiju dobivenu preradom otpada. Energija je jedna od središnjih tema svih društava, kako s političkog, tako i okolišnog, odnosno ekonomskog aspekta. Potreba za jeftinom, a dostupnom energijom predstavlja središnje pitanje kako gospodarskog razvitka, tako i borbe protiv siromaštva.

Međutim, uz sadašnje stanje tehnologije, energija dobivena iz pojedinih obnovljivih izvora je skuplja od konvencionalne energije uključujući naftu, plin i atomsku energiju. Stoga postavljanje ciljeva u smislu rasta udjela obnovljivih izvora energije u ukupnoj potrošnji podrazumijeva postojanje određene sheme poticaja, odnosno tarifa koje predstavljaju subvencije proizvođačima energije iz obnovljivih izvora. Postojanje sustava subvencija predstavlja trošak za javne financije u dugoročnom razdoblju. Zato sve društva pokušavaju naći ravnotežu između zahtjeva za rastom udjela obnovljivih izvora energije s jedne strane i fiskalnog opterećenja koje se prenosi na potrošače s druge strane. Postizanje takvog suglasja uključuje ekonomske,

političke, sociološke, regionalne i brojne druge aspekte razvitka. Stoga se ključnim čini izrada analize učinkovitosti poduzeća koja proizvode energiju iz obnovljivih izvora, njihove profitabilnosti, sustava potpora, kao i postojeće tehnologije.

Izračun profitabilnosti poslovanja poduzeća koja proizvode energiju iz obnovljivih izvora se obično temelji na metodi tzv. Ujednačenih troškova energije (engl. Levelised Cost of Energy – LCOE). Taj indikator prikazuje troškove po kilowatsatu proizvedene energije tijekom životnog vijeka proizvodnog objekta. Tipično je riječ o razdoblju od 20 do 40 godina (Black i Veatch, 2012, Visser i Held, 2014). Koriste se metoda neto sadašnje vrijednosti koja predstavlja razliku između sadašnje vrijednosti neto priljeva i odljeva novca ili metoda interne stope rentabilnosti (Internal Rate of Return - IRR).

O različitim metodama procjene profitabilnosti investicijskih projekata, tehničkoj i financijskoj optimalizaciji pojedinih postrojenja, te slabostima i prednostima pojedinih metoda procjene raspravljaju Hong i Lee (2018).

Jedna od obuhvatnijih studija troškova i projekcija poslovanja energetskih poduzeća u USA i svijetu do 2050. godine je energetske kompanije Black and Veatch (2012). Studija analizira troškovne aspekte proizvodnje i skladištenja energije po svim raspoloživim oblicima proizvodnje energije, konvencionalnim i obnovljivim. Starije tehnologije nose manju dozu neizvjesnosti glede troškova i potražnja za njima je stabilnija. Troškovi takvih pogona obično slijede u najvećoj mjeri opću stopu inflacije u dugom roku. Većinom je riječ o troškovima radne snage, troškova pristupa, dozvola, poreza i slično. Kod obnovljivih izvora je tehnološki napredak puno brži i ovisi o krivulji učenja. Međutim, i neizvjesnosti oko brzine tehnološkog napretka, zakonodavnog okvira i fiskalnog opterećenja su veće.

Aghahosseini, Bogdanov i Breyer (2017) analiziraju različite scenarije energetskog razvitka Sjeverne Amerike (SAD, Kanada i Meksiko) do 2030. i zaključuju da će najkonkurentnije cijene nuditi proizvođači iz vjetroelektrana, dok će ih u dužem razdoblju zbog razvitka tehnologije slijediti proizvođači solarne energije.

Burtin i Silva (2015), zaključuju da će obnovljivi izvori energije u EU iznositi oko 20% potrošnje do 2020., odnosno 30% do 2030. Pri tome će glavninu investicija činiti vjetroelektrane i sunčeva energije u promatranom razdoblju. Najveće neizvjesnosti za proizvođače, ali i nacionalne energetske sustave, proizlazi iz neizvjesnosti oko troškova i tehnoloških mogućnosti integracije proizvođača energije iz obnovljivih izvora u nacionalne i europski energetski sustav. Neizvjesnost proizlazi iz činjenice da obnovljivi izvori ovise o nepredvidljivosti vremenskih prilika. Stoga će dugoročno trebati subvencionirati oba izvora obnovljive energije do 2030 godine. Vjetroelektrane puno brže dostižu tržišnu opravdanost uz postojeću tehnologiju i strukturu troškova inputa nego solarne elektrane čiji troškovi uvođenja u EU energetski sustav su vrlo visoki, a neizvjesnost veća nego kod drugih oblika energije. Slično zaključuju Agora and Sanddag (2018) u analizi recentnih kretanja u EU.

Perrot i suradnici (2015) dolaze do sličnih zaključaka za europski energetski prostor, uz konstataciju da većina obnovljivih izvora energije mora biti locirana što bliže potrošačima jer su troškovi prijenosa i spremanja energije, posebice kod solarnih proizvođača, prohibitivno visoki, pa proizvođači iz takvih izvora nemaju dostatan motiv za investiranje.

Council of European Energy Regulators (2016) kao savjet krovnog regulatora za energetske politiku u EU zaključuje da profitabilnost u poslovanju proizvođača energije iz obnovljivih izvora značajno ovisi o normativnom okviru, a manje o samoj učinkovitosti proizvođača. Naime, ovisi o načinu kako je dizajniran sustav potpora proizvođačima, intenzitetu potpora i konkurentnosti u odnosu na klasične izvore energije. Pri tom je ključno definiranje procedure ishođenja dozvola i ulaska na tržište, definiranje sustava kvota, sustava tarifa, te načina integriranja u ukupan energetski prostor. Razlike među zemljama EU su značajne po tim pitanjima.

Za Hrvatsku su multiplikativne učinke obnovljivih izvora energije procjenjivali Keček, Lovrinčević i Mikulić (2019) metodom I-O analize. Zaključuju da su zbog strukture investicija, gdje prevladava uglavnom uvozna oprema, te strukture poticaja, učinci poticanja proizvodnje iz obnovljivih izvora energije vrlo maleni u usporedbi s drugim zemljama.

U ovom radu se analizira učinkovitost poslovanja poduzeća koja proizvode energiju iz obnovljivih izvora u Hrvatskoj.

Temeljna hipoteza rada je da su u Hrvatskoj jedino proizvođači iz sustava vjetroelektrana uspijevali ostvariti pozitivno poslovanje (dobit), dok su proizvođači iz svih ostalih obnovljivih izvora poslovali s gubitkom. Nadalje, testira se tvrdnja da je ukupni iznos potpora koji je dan proizvođačima energije iz obnovljivih izvora podjednak bruto dodanoj vrijednosti stvorenoj u tim poduzećima što ukazuje na ukupan negativan društveni efekt postojeće politike potpora.

Rad je podijeljen u četiri poglavlja. Nakon uvodnog dijela, u drugom poglavlju je opisana metodologija istraživanja. U trećem su prikazani rezultati istraživanja s analizom poslovanja poduzeća koja proizvode energiju iz obnovljivih izvora. Četvrto poglavlje je zaključno. Sadrži rezultate i naputke za daljnje istraživanje u ovom području.

## 2. Metodološki okvir istraživanja

Promatrano razdoblje u analizi poslovanja poduzeća koja proizvode energiju iz obnovljivih izvora je 2007.-2016/2017. Kao polazna osnovica korišteni su podaci iz raspoložive evidencije HROTE (Hrvatski operator tržišta energije). Ta je podatkovna osnova ograničena na podatke koji se odnose samo na određeni broj pokazatelja poput snage instaliranih kapaciteta, ukupne proizvodnje, ukupno ostvarenih prihoda po poticajnim cijenama za subjekte koji su bili u sustavu poticaja. Međutim, za potrebe ekonomske analize učinkovitosti poslovanja navedenih subjekata potrebni su brojni dodatni financijski podaci. Stoga su preuzeti podaci iz godišnjih izvještaja Financijske agencije (FINE) za promatrano razdoblje, te su podaci iz registra HROTE-a o pojedinih fizičkim pokazateljima nadopunjeni podacima o financijskim pokazateljima iz godišnjih izvještaja FINE.

Tako uređen skup podataka čini dobru polaznu osnovicu za analizu poslovanja poduzeća koja proizvode energiju iz obnovljivih izvora. Uređeni podaci tako strukturiranog skupa podataka HROTE po vrstama korištenih obnovljivih izvora navedeni su u tablici 1.

Postojeća podatkovna osnova u analiziranom razdoblju 2007.-2016. uvjetovala je i primjenu odgovarajućeg metodološkog okvira. Riječ je o deskriptivnoj analizi apsolutnih i relativnih pokazatelja, koji se izvode na osnovi raspoloživih fizičkih i financijskih podataka. Za potrebe dinamičke analize po godinama analitičkog razdoblja uz fizičke podatke o snazi, proizvodnji i broju energetskih subjekata koriste se podaci iz financijskih izvještaja (FINA) energetskih subjekata izraženi u tekućim tržišnim cijenama. U procjeni ukupnih učinaka poslovanja energetskih subjekata koji su koristili obnovljive izvore energije za razdoblje 2007. – 2016. koriste se tzv. kapitalizirane vrijednosti pojedinih financijskih veličina. Kapitalizacija vrijednosti se procjenjuje na temelju analitičkog izraza:

Tablica 1. Osnovni podaci pokazatelja snage, proizvodnji i prihodima po poticajnim cijenama po vrstama obnovljivih izvora u sustavu poticaja u razdoblju 2007. – 2016. prema podacima HROTE

Struktura/Godina	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
<b>A. VJETROELEKTRANE</b>										
1. Snaga (kW)	5.950	17.150	27.750	78.750	88.750	141.250	254.250	339.250	381.250	415.450
2. Godišnja proizvodnja (kWh)	476.984	38.023.841	42.342.461	67.873.704	192.181.789	301.020.941	462.213.777	729.970.499	781.630.202	1.015.067.590
3. Prihodi po poticajnim cijenama (kn bez PDV-a)	310.040	26.148.995	29.961.525	48.936.941	141.061.433	225.585.093	365.900.924	537.288.876	608.288.253	785.290.499
4. Prosječna proizvodnja po snazi (kWh/kW)	80,17	2.217,13	1.525,85	861,89	2.165,43	2.131,12	1.817,95	2.151,72	2.050,18	2.443,30
5. Prosječna poticajna cijena (kn/kWh)	0,6500	0,6877	0,7076	0,7210	0,7340	0,7494	0,7916	0,7360	0,7782	0,7736
6. Broj subjekata	1	2	4	6	7	8	12	14	15	15
<b>B. BIOMASA</b>										
1. Snaga (kW)						1.000	950	950	15.270	15.320
2. Godišnja proizvodnja (kWh)						3.916.500	7.355.660	7.708.380	32.314.188	108.614.831
3. Prihodi po poticajnim cijenama (kn bez PDV-a)						5.419.261	10.656.145	11.413.027	35.677.985	130.933.851
4. Prosječna proizvodnja po snazi (kWh/kW)						3.916,50	7.742,80	8.114,08	2.116,19	7.089,74
5. Prosječna poticajna cijena (kn/kWh)						1,38	1,45	1,48	1,10	1,21
6. Broj subjekata						1	1	1	5	5
<b>C. BIOPLIN</b>										
1. Snaga (kW)							4.000	5.000	12.799	7.997
2. Godišnja proizvodnja (kWh)							10.566.208	26.986.178	70.776.133	35.979.589
3. Prihodi po poticajnim cijenama (kn bez PDV-a)							11.414.027	36.193.887	82.398.598	43.006.228
4. Prosječna proizvodnja po snazi (kWh/kW)							2.641,55	5.397,24	5.529,82	4.499,14
5. Prosječna poticajna cijena (kn/kWh)							1,0802	1,3412	1,1642	1,1953
6. Broj subjekata							5	6	8	7
<b>D. MALE HIDROELEKTRANE</b>										
1. Snaga (kW)							220	220	1.725	1.988
2. Godišnja proizvodnja (kWh)							344.462	965.178	2.234.921	6.691.579
3. Prihodi po poticajnim cijenama (kn bez PDV-a)							286.971	821.753	1.614.069	7.567.823
4. Prosječna proizvodnja po snazi (kWh/kW)							1.565,74	4.387,17	1.295,61	3.365,99
5. Prosječna poticajna cijena (kn/kWh)							0,8331	0,8514	0,7222	1,1309
6. Broj subjekata							1	1	3	5
<b>E. UKUPNO</b>										
1. Snaga (kW)	5.950	17.150	27.750	78.750	88.750	142.250	259.420	345.420	411.044	440.755
2. Godišnja proizvodnja (kWh)	476.984	38.023.841	42.342.461	67.873.704	192.181.789	304.937.441	480.480.107	765.630.235	886.955.444	1.166.353.589
3. Prihodi po poticajnim cijenama (kn bez PDV-a)	310.040	26.148.995	29.961.525	48.936.941	141.061.433	231.004.354	388.258.067	585.717.542	727.978.905	966.798.400
4. Prosječna proizvodnja po snazi (kWh/kW)	80,17	2.217,13	1.525,85	861,89	2.165,43	2.143,67	1.852,13	2.216,52	2.157,81	2.646,26
5. Prosječna poticajna cijena (kn/kWh)	0,6500	0,6877	0,7076	0,7210	0,7340	0,7575	0,8081	0,7650	0,8208	0,8289
6. Broj subjekata	1	2	4	6	7	9	19	22	31	33

Izvor: registar HROTE i godišnji financijski izvještaji (FINA).



$$KV^X = \sum_{i=9}^0 V_i (1+r)^i$$

pri čemu su

KV = kapitalizirana vrijednost analizirane stavke;

$V_i$  = tekuća vrijednost analizirane stavke u razdoblju  $i$

X = naziv analizirane stavke;

r = kamatna stopa od 3% kao procijenjeni oportunitetni trošak upotrebe kapitala

### 3. Analiza rezultata poslovanja poduzeća koji proizvode energiju iz obnovljivih izvora

#### 3.1. Osnovna fizička i financijska obilježja energetske subjekata

Na osnovi podataka navedenih u tablici 1. u ovom se dijelu analiziraju strukturna i dinamička obilježja odabranih fizičkih i financijskih podataka o energetskim subjektima koji su u razdoblju 2007. – 2016. koristili obnovljive izvore u sustavu poticaja. U prvom se koraku analiziraju instalirana snaga i proizvodnja električne energije. Slijedi analiza prihoda po poticajnim cijenama, a nakon toga i analiza prosječnih poticajnih cijena i njihova usporedba s prosječnim cijenama električne energije.

Prema podacima iz tablice 1. instalirana se snaga kod energetskih subjekata koji su koristili obnovljive izvore energije u promatranom razdoblju kontinuirano povećava od 6 MW u godini 2007. do 440 MW u godini 2016. Najznačajniji doprinos povećanju instalirane snage energetskih subjekata bilježe energetski subjekti iz skupine vjetroelektrana koje u godini 2016. sa 415 MW čine 77,28% ukupno instaliranih kapaciteta.

Premda se i u skupinama biomase s 15 MW i bioplina s 8 MW u godini 2016. iskazuju povećanja instaliranih kapaciteta, njihov udio u ukupno instaliranim kapacitetima analiziranih obnovljivih izvora nije od većeg značaja.

Prihodi ostvareni po poticajnim cijenama (subvencije) su od posebnog interesa. Naime, prihodi tih poduzeća koji su bili u sustavu poticaja rezultat su proizvedenih – isporučenih količina električne energije s jedne strane i odgovarajućih, jediničnih poticajnih cijena koje su bile osnova za obračun vrijednosti isporučene električne energije s druge strane. Podaci o strukturi i dinamici kretanja prihoda energetskih subjekata po vrstama korištenih obnovljivih izvora nalaze se u tablici 1.

Prihodi po poticajnim cijenama povećavani su od 310 milijuna kn u godini 2007. na 966 milijuna kn u 2016. Ako se ta godina uzme kao indikativna najveći prihodi, a u skladu s dominantnom količinom proizvedene – isporučene električne energije, bilježe energetski subjekti iz skupine vjetroelektrana sa 785,3 milijuna kn. Slijede energetski subjekti iz skupine bioplina s 43 milijuna kn, energetski subjekti iz skupine biomasa s 130,9 milijuna kn u 2016. godini. Male hidroelektrane ostvarili su u godini 2016. 7,5 milijuna kn prihoda.

Prema dinamici kretanja prosječnih poticajnih cijena prikazanim u tablici 2. u analiziranom razdoblju 2007. – 2016. najviše su poticajne cijene iskazane za energetske subjekte u skupini fotonapon koje su se kretale od čak 3,5972 kn/kWh u godini 2011. do 1,8916 kn/kWh u 2016. Najniže prosječne poticajne cijene za proizvedenu - isporučenu količinu električne energije zabilježene kod energetskih subjekata iz skupine vjetroelektrana. Prosječne cijene u toj skupini energetskih subjekata kretale su se od 0,734 kn/kWh u godini 2011. do 0,7736 kn/kWh u godini 2016. Energetski subjekti iz skupine bioplina su iskazali drugu najveću prosječnu poticajnu cijenu

koja se od 1,3064 u godini 2009. povećala na 1,3986 kn/kWh u godini 2014. sa smanjenjem u godini 2016. na 1,2845 kn/kWh. Nešto niže prosječne poticajne cijene ostvarili su energetski subjekti iz skupine biomasa, ali je i kod tih energetskih subjekata zamijećeno povećanje prosječnih poticajnih cijena od 1,0377 kn/kWh u godini 2011. na 1,2286 kn/kWh u godini 2016.

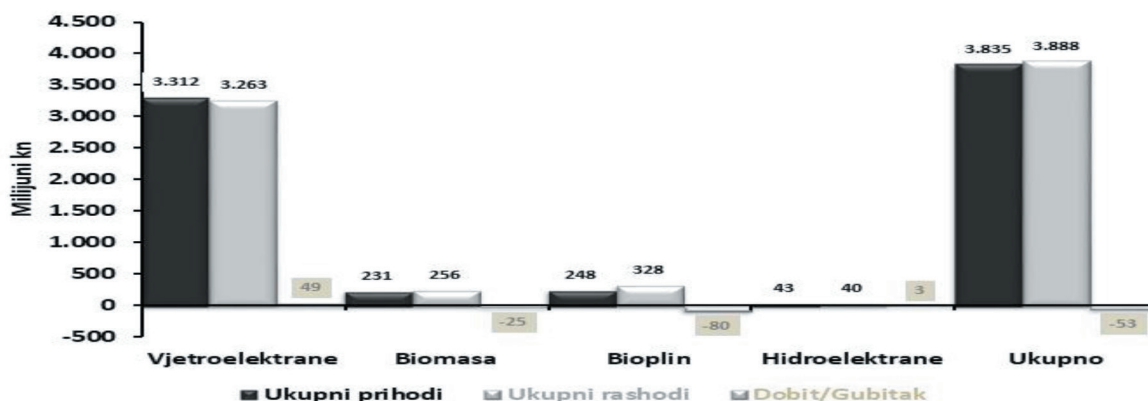
Tablica 2. Usporedba kretanja prosječnih cijena u razdoblju 2011. – 2016. (kn/kWh)

Struktura/Godina	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	Prosječno 2007.-2016.
<b>I. Prosječne poticajne cijene</b>	<b>0,8088</b>	<b>0,8712</b>	<b>0,9228</b>	<b>0,9032</b>	<b>0,9497</b>	<b>0,9537</b>	<b>0,7619</b>
1. Vjetroelektrane	0,7340	0,7494	0,7916	0,7360	0,7782	0,7736	1,2202
2. Biomasa	1,0377	1,1701	1,2580	1,2839	1,1816	1,2286	1,3217
3. Bioplin	1,3552	1,3837	1,3683	1,3986	1,2755	1,2845	0,9440
4. Male hidroelektrane	0,7793	1,0728	1,0132	0,9774	0,7712	0,9866	1,9980
5. Fotonapon	3,5876	1,4731	1,8521	2,2966	2,1145	1,8916	0,9183
<b>II. Tržišna cijena električne energije</b>	<b>0,42</b>	<b>0,47</b>	<b>0,49</b>	<b>0,46</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45</b>
<b>III. Razlika I. – II.</b>	<b>0,3888</b>	<b>0,4012</b>	<b>0,4328</b>	<b>0,4432</b>	<b>0,4997</b>	<b>0,5037</b>	<b>0,3119</b>

Izvor: izračun autora.

Znakovito je da razlika između prosječne poticajne i tržišne cijene električne energije u promatranom razdoblju kontinuirano raste. Tako je 2011. godine iznosila 0,3888 kn/kWh da bi 2016. iznosila 0,5037 kn/kWh. To ukazuje na promjene sustava poticaja u korist poduzeća koja proizvode energiju iz obnovljivih izvora, te sve veće prebacivanje fiskalnog tereta ili na potrošače ili na proračun. Razlika između prosječne poticajne cijene električne energije i tržišne cijene je razdoblju 2007.-2016. iznosila 0,3119 kn/kWh prosječno uz tendenciju porasta. Učinkovitost poslovanja analiziranih poduzeća je prikazana na slici 1. Naime, kao što razvidno, zbroj ukupnih rashoda svih analiziranih energetskih subjekata po svim skupinama obnovljivih izvora zajedno svedenih na vrijednost godine 2016. na razini je 3,888 milijardi kn i veći su za 53 milijuna kn, tj. za iznos ostvarenog neto gubitka svedenog na vrijednost godine 2016. Tome su najviše pridonijeli neto gubici u poslovanju energetskih subjekata iz skupine bioplin s 80 milijuna kn i energetski subjekti iz skupine biomasa s 25 milijuna kn. Za razliku od toga, energetski subjekti iz skupine hidroelektrana iskazali su neto dobit od 3 milijuna kn, a energetski subjekti iz skupine vjetroelektrana 49 milijuna neto dobiti.

Slika 1. Ukupni prihodi, ukupni rashodi i dobit/gubitak u razdoblju 2007. – 2016. po vrstama obnovljivih izvora – kapitalizirane vrijednosti



Izvor: Financijska izvješća po godinama (FINA).

Tablica 3. Pokazatelji učinkovitosti poslovanja poduzeća

Pokazatelji/Vrsta obnovljivih izvora	Vjetroelektrane	Biomasa	Bioplin	Male hidroelektrane
1. Kapitalizirana vrijednost Primitaka (kn)	6.895.994.209	681.626.310	508.246.876	103.145.765
2. Kapitalizirana vrijednost Izdataka (kn)	5.354.052.505	760.135.185	692.462.714	115.257.407
3. Kapitalizirana vrijednost Neto primitaka (kn)	1.541.941.704	-78.508.875	-184.215.838	-12.111.643
4. Profitabilnost ulaganja	28,80%	-10,33%	-26,60%	-10,51%
5. Vrijeme povrata ulaganja (godina)	10	Nema povrata	Nema povrata	Nema povrata

Izvor: izračun autora.

Kao što se na osnovi pokazatelja navedenim u tablici 3. može zaključiti u analiziranom razdoblju 2007. – 2016. sve skupine subjekata koji koriste obnovljive izvore energije osim vjetroelektrana iskazuju gubitak unatoč subvencijama. Za razliku od vjetroelektrana koje su u ostvarile prosječnu profitabilnost 28,80%, ostale skupine subjekata koji su u sustavu poticaja tijekom analiziranog razdoblja 2007. – 2016. koristili obnovljive izvore generiraju gubitke. Niti jedna skupina poduzeća koji su koristili obnovljive izvore, osim vjetroelektrana, ne uspijeva Primitcima pokriti Izdatke. No, valja isto tako istaknuti da vjetroelektrane ukupna ulaganja vraćaju tek pri kraju analiziranog razdoblja.

### 3.2. Analiza Bruto dodane vrijednosti i subvencija – društvena opravdanost

S ciljem analitičkog uvida u stvaranje društveno-ekonomskih koristi u ovom se dijelu rada analiziraju doprinosi ulaganja u obnovljive izvore energije povećanju Bruto dodane vrijednosti. Pritom se koriste podaci iz računa dobiti i gubitka energetskih subjekata koji koriste obnovljive izvore. Za analitičke je potrebe struktura Bruto dodane vrijednosti procijenjena kao zbroj: bruto troškova osoblja, amortizacije, razlike između financijskih prihoda i financijskih rashoda, poreza na dobit i neto dobiti.

Uređeni podaci o strukturi i dinamici formiranja Bruto dodane vrijednosti energetskih subjekata koji su u sustavu poticaja tijekom razdoblja 2007. – 2016. koristili obnovljive izvore navedeni su u tablici 4. Zbog dodatne analitičke usporedbe u tablici 5. navedeni su udjeli ostvarene Bruto dodane u prihodima po poticajnim cijenama kao mjera društvene opravdanosti subvencija koje su dane poduzećima koja proizvode energiju iz obnovljivih izvora.

Prema podacima navedenim u tablici 5. zaključuje se da je ostvarena Bruto dodana vrijednost iznosi 69,63% prihoda ostvarenih po poticajnim cijenama (subvencije). Energetski subjekti iz skupine hidroelektrana ostvarili su za 84,55% veću bruto dodanu vrijednost nego što su uprihodili od proizvedene – isporučene količine električne energije po poticajnim cijenama. Energetski subjekti iz skupine vjetroelektrana imaju omjer bruto dodane vrijednosti i prihoda po poticajnim cijenama 74,88%. Slijede energetski subjekti iz skupine biomasa s 36,09%, te energetski subjekti iz skupine bioplin s tek 14,08%.

Tablica 4. Struktura i dinamika procijenjene Bruto dodane vrijednosti u razdoblju 2007. – 2016. po vrstama obnovljivih izvora (kn)

Struktura/Godina	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
<b>A. VETROELEKTRANE</b>	<b>11.304.586</b>	<b>15.961.722</b>	<b>15.631.369</b>	<b>-20.892.917</b>	<b>126.471.850</b>	<b>166.799.217</b>	<b>280.947.035</b>	<b>400.598.813</b>	<b>467.005.615</b>	<b>615.748.393</b>
1. Troškovi osoblja	1.343.450	1.999.780	2.841.050	2.523.228	2.127.137	3.290.669	4.690.511	4.456.167	5.694.915	6.678.115
2. Amortizacija	11.787.838	7.286.126	7.985.555	11.777.533	58.055.137	79.183.851	146.242.674	224.407.618	256.503.747	313.874.537
3. Financijski rashodi-Financijski prihodi	6.866.681	9.734.515	9.423.851	27.324.235	75.150.248	82.763.486	144.893.228	185.649.376	153.312.788	164.495.025
4. Porez na dobit	14.011	1.799.051	2.006.182	1.980.684	735.544	1.922.788	2.253.201	-3.308.160	8.590.431	28.439.686
5. Neto dobit	-8.707.394	-4.857.750	-6.625.269	-64.498.597	-9.596.216	-361.577	-17.132.579	-10.606.188	42.903.734	102.261.030
<b>B. BIOMASA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-150.510</b>	<b>-118.521</b>	<b>-1.249.120</b>	<b>1.224.452</b>	<b>2.167.478</b>	<b>3.141.993</b>	<b>10.684.534</b>	<b>54.973.618</b>
1. Troškovi osoblja	0	0	28.128	201.107	279.873	607.322	1.203.424	1.091.738	2.794.454	4.936.145
2. Amortizacija	0	0	11.302	26.262	67.744	811.041	1.269.020	1.286.665	11.853.334	27.644.283
3. Financijski rashodi-Financijski prihodi	0	0	3.504	7.261	888.965	983.276	1.498.245	3.255.463	14.445.515	18.495.480
4. Porez na dobit	0	0	0	0	1.077	160	122	0	52.952	62.755
5. Neto dobit	0	0	-193.444	-353.151	-2.486.779	-1.177.347	-1.803.333	-2.491.873	-18.461.721	3.834.955
<b>C. BIOPLIN</b>	<b>0</b>	<b>22.101</b>	<b>11.232</b>	<b>-6.381</b>	<b>-135.269</b>	<b>-138.941</b>	<b>-302.820</b>	<b>9.033.374</b>	<b>1.988.501</b>	<b>14.152.371</b>
1. Troškovi osoblja	0	21.629	10.788	0	0	126.329	1.680.645	1.554.345	2.770.753	2.907.479
2. Amortizacija	0	0	0	0	0	9.108	156.958	10.209.003	29.276.014	12.076.163
3. Financijski rashodi-Financijski prihodi	0	-102	-33	-33	-20.697	284.957	5.264.130	10.767.913	16.026.593	8.278.621
4. Porez na dobit	0	115	95	0	4.227	6.730	19.817	11.954	18.684	8.131
5. Neto dobit	0	459	382	-6.348	-118.799	-566.065	-7.424.370	-13.509.841	-46.103.543	-9.118.023
<b>D. MALE HIDROELEKTRANE</b>	<b>762.350</b>	<b>2.565.108</b>	<b>641.348</b>	<b>643.656</b>	<b>566.649</b>	<b>1.365.343</b>	<b>864.530</b>	<b>1.114.309</b>	<b>2.208.979</b>	<b>6.824.853</b>
1. Troškovi osoblja	364.692	456.976	502.709	453.283	442.261	432.579	439.773	472.961	527.402	576.250
2. Amortizacija	227.152	794.103	167.592	140.057	128.458	374.611	423.256	430.500	844.583	3.939.858
3. Financijski rashodi-Financijski prihodi	-2.117	112.882	-97.622	-30.806	-2.059	-2.531	-9.279	301.926	1.305.889	1.287.140
4. Porez na dobit	35.220	248.562	17.700	17.502	3.200	118.793	26.088	26.283	10.253	260.379
5. Neto dobit	137.403	952.585	50.969	63.620	-5.211	441.891	-15.308	-117.361	-479.148	761.226
<b>E. UKUPNO</b>	<b>12.066.936</b>	<b>18.548.931</b>	<b>16.133.439</b>	<b>-20.374.163</b>	<b>125.654.110</b>	<b>169.250.071</b>	<b>283.676.223</b>	<b>413.888.489</b>	<b>481.887.629</b>	<b>691.699.235</b>
1. Troškovi osoblja	1.708.142	2.478.385	3.382.675	3.177.618	2.849.271	4.456.899	8.014.353	7.575.211	11.787.524	15.097.989
2. Amortizacija	12.014.990	8.080.229	8.164.449	11.943.852	58.251.339	80.378.611	148.091.908	236.333.786	298.477.678	357.534.841
3. Financijski rashodi-Financijski prihodi	6.864.564	9.847.295	9.329.700	27.300.657	76.016.457	84.029.188	151.646.324	199.974.678	185.090.785	192.556.266
4. Porez na dobit	49.231	2.047.728	2.023.977	1.998.186	744.048	2.048.471	2.299.228	-3.269.923	8.672.320	28.770.951
5. Neto dobit	-8.569.991	-3.904.706	-6.767.362	-64.794.476	-12.207.005	-1.663.098	-26.375.590	-26.725.263	-22.140.678	97.739.188

Izvor: izračun autora.

Tablica 5. Udjeli Bruto dodane vrijednosti u prihodima po poticajnim cijenama u razdoblju 2007. – 2016.

Skupina obnovljivih izvora	Bruto dodana vrijednost /Prihodi po poticajnim cijenama
A. Vjetroelektrane	74,88%
B. Biomasa	36,09%
C. Bioplin	14,08%
D. Male hidroelektrane	184,55%
E. Ukupno	69,63%

Izvor: izračun autora.

#### 4. Zaključna razmatranja

Skup odabranih zaključnih pokazatelja je prikazan u tablici 6. Jedino su vjetroelektrane u postojećem sustavu poticaja poslovale pozitivno (dobit). Iako su profitabilne, omjer bruto dodane vrijednosti i prihoda po poticajnim cijenama je iznosio samo 74,88% što ukazuje na društvenu neopravdanost razine poticaja. Subvencioniranje ostalih oblika obnovljivih izvora ima još manju društvenu opravdanost. Razlog je vrlo malen udjel domaće opreme i multiplikativnih učinaka jer je većinom riječ o uvezenoj opremi. Prosječna tržišna cijena iznosila je u 2007.-2016. 0,45 kn/kWh, dok je prosječna poticajna cijena iznosila 0,7958 kn/kWh. Razlika između te dvije cijene tijekom razdoblja se stalno povećavala. Najmanju poticajnu cijenu imaju vjetroelektrane, 0,7619 kn/kWh, dok najveći poticaj dobivaju proizvođači iz biomase, 1,2154 kn/kWh, te bioplina 1,1992 kn/kWh. Prosječna bruto dodana vrijednost po kilovatsatu (kn/kWh) je najveća kod vjetroelektrana, 0,5705, a najmanja kod bioplina 0,1689.

Tablica 6. Odabrani skup usporednih apsolutnih i relativnih pokazatelja investiranja, proizvodnje i učinkovitosti u razdoblju 2007.-2016.

Struktura	Vjetroelektrane	Biomasa	Bioplin	Male hidroelektrane	Ukupno
1. Prihodi po poticajnim cijenama (kn)	2.927.905.318	197.533.939	178.747.294	10.415.693	3.314.602.244
2. Prihodi po prosječnim cijenama (kn)	1.633.860.805	71.959.302	64.938.649	4.606.263	1.775.365.018
3. Bruto dodana vrijednost (kn)	2.192.354.522	71.283.921	25.174.132	19.222.006	2.308.034.581
4. Količina proizvedene - isporučene električne energije (KwH)	3.843.149.419	162.522.049	149.054.623	10.393.908	4.165.119.999
5. Primljene subvencije (kn)	1.294.044.514	125.574.638	113.808.645	5.809.430	1.539.237.226
6. Omjer bruto dodane vrijednosti i prihoda po poticajnim cijenama %	74,88	36,09	14,08	184,55	69,63
7. Prosječna poticajna cijena (kn/kWh)	0,7619	1,2154	1,1992	1,0021	0,7958
8. Prosječna tržišna cijena električne energije (kn/kWh)	0,4500	0,4500	0,4500	0,4500	0,4500
9. Prosječna Bruto dodana vrijednost (kn/kWh)	0,5705	0,4386	0,1689	1,8494	0,5541
10. Profitabilnost ulaganja u %	28,80	-10,33	-26,60	-10,51	-

Izvor: izračun autora.

U cjelini gledano potvrđena je hipoteza da jedino proizvođači iz vjetroelektrana ostvaruju dobit iz poslovanja, premda su subvencije koje im društvo daje kroz sustav poticaja društveno neučinkovite. To otvara pitanje dizajniranja novog sustava potpora različitog od sadašnjeg, odnosno održivost fiskalnog tereta kroz rast udjela obnovljivih izvora energije u Hrvatskoj. U daljnjim istraživanjima treba uzeti u izračune učinke koji obnovljivi izvori energije imaju na smanje emisije štetnih plinova, koji su pozitivni i djelomice mogu promijeniti zaključke ovog rada. To podrazumijeva integriranje energetskih i klimatskih troškova subvencioniranja poslovanja proizvođača energije iz obnovljivih izvora.

## LITERATURA

1. Aghahosseini, A., Bogdanov, D. i Breyer, C. (2017). A Techno-Economic Study of an Entirely Renewable Energy-Based Power Supply for North America for 2030 Conditions, *Energies* 2017, 10(8), 1171; <https://doi.org/10.3390/en10081171>.
2. Agora and Sandbag (2018). *The European Power Sector in 2017. State of Affairs and Review of Current Developments*, <https://sandbag.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/EU-power-sector-report-2017.pdf>. Pristupljeno 10.5.2019.
3. Black & Veatch, (2012). *Cost Report - Cost and Performance Data for Power Generation Technologies*: Prepared for the National Renewable Energy Laboratory (NREL). Black & Veatch, Golden, CO, 105 pp. <https://www.bv.com/docs/reports-studies/nrel-cost-report.pdf>. Pristupljeno 6.5.2019.
4. Burtin, A. i Silva, V. (2015). *Tehncial and economic analysis of the European electricity system with 60% RES*. EDF GROUP, Clamarte, France.
5. Council of European Energy Regulators – CEER (2016). *Key support elements of RES in Europe: moving towards market integration*, CEER report, C15-SDE-49-03.
6. Emmrich, J.V. (2015). *Profitability & Sustainability of Renewable Energies –with a Focus on Wind Power, From a European Perspective*. Degree Thesis, International Business BBA'11, Arcada UAS, Helsinki, Finland.
7. European Commission (EC), 2014. *The 2020 climate and energy package*. URL:[http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.htm). Pristupljeno 29.4.2019.
8. Hong, C.S i Lee, E.B. (2018). Power Plant Economic Analysis: Maximizing Lifecycle Profitability by Simulating Preliminary Design Solutions of Steam-Cycle Conditions, *Energies* 2018, 11, 2245; doi:10.3390/en11092245.
9. Keček, D., Mikulić, D. i Lovrinčević, Ž. (2019). Deployment of renewable energy : economic effects on the Croatian economy, *Energy Policies*,126, pp. 402-410.
10. Perrot, M., Lopez-Botet, M., Hinchliffe, T., Fourment, P. i Silva, V. (2015). *Economic and technical analysis of the European system with a high RES scenario*, Conference paper: Conference: The Economics of Climate Change, Toulouse, France.
11. Visser, E. i Held, A. (2014). *Methodologies for estimating Levelised Cost of Electricity (LCOE) Implementing the best practice LCoE methodology of the guidance*, European Commission, DG Energy. Project number: DESNL13116.

## Summary

### **ARE RENEWABLE ENERGY PRODUCERS PROFITABLE IN CROATIA?**

*Profitability of renewable energy producers in Croatia is analyzed in article. Renewable energy sources are categorized as windpower, biomass, biogas, small hydro plants and solar plants. The main hypothesis of this paper is that only production from windpower plants was profitable in period 2007-2016/2017 with the present system of subsidies. Other renewable energy producers were generating loses in present fed in system of tariffs. The biggest loss makers are in industry of biogas. However, if we compare the value of subsidies granted to renewable energy producers to the total gross value added crated in these enterprises, it turns out that none of REP is profitable from social point of view. Namely, gross value added created in those subsidized enterprises is very close to the total value of subsidies granted to enterprises. So, the issue of the structure of feed in tariff scheme is going to be of the most importance. Certain lobbying groups may create substantial fiscal risks for Croatia. That is way the Energy strategy of the Republic of Croatia should properly address the question of benefit cost analysis as far as renewable energy producers are considered.*

**Keywords:** *renewable energy sources, plant profitability*





# Utjecaj izmjena PDV-a na poslovanje ugostiteljskih objekata

Luka Mladineo<sup>1</sup>, Irena Bulović<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, Split, Hrvatska (lmladine@oss.unist.hr),

<sup>2</sup> Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, Split, Hrvatska

UDK 336.22:640.4

Izmjene u poreznom sustavu u Republicu Hrvatskoj nisu rijetkost, a to se poglavito odnosi na sustav oporezivanja porezom na dodanu vrijednost. Promjene poreza na dodanu vrijednost su zahvatile sve sektore, ali ipak sektor u kojem su te promjene bile najizraženije je ugostiteljsko turistički sektor. U okviru ovog rada prikazat će se utjecaj tih promjena na poslovanje ugostiteljskih objekata posebice onih koji se bave pripremom i posluživanjem hrane i pića. U uvodnom dijelu rada pokazat će se promjene u okviru sustava poreza na dodanu vrijednost koje su utjecale na poslovanje ugostiteljsko turističkih objekata. Prikazat će se utjecaj promjena poreza na dodanu vrijednost kako na porezni aspekt poslovanja ugostiteljskih objekata tako i na računovodstveni aspekt poslovanja ugostiteljskih objekata. Sam rad će dati kratku analizu utjecaja promjena u okviru sustava poreza na dodanu vrijednost na poslovanje, ali i na mogućnosti ostvarivanja profita u ugostiteljskim objektima prilikom pripremanja hrane i pića nakon tih izmjena. U završnom dijelu rada prikazat će se razlike u stopama oporezivanja porezom na dodanu vrijednost u Republici Hrvatskoj i njoj konkurentskim mediteranskim državama. Isto tako prikazat će se osim samih stopa PDV-a i pragovi za ulazak u sustav PDV-a u Republici Hrvatskoj i njoj konkurentskim mediteranskim državama.

Ključne riječi: *porezi sustav, stopa PDV-a, ugostiteljski objekt, računovodstveni i porezni obuhvat*

## 1. Uvod

Porez na dodanu vrijednost je suvremeni oblik oporezivanja potrošnje. Skraćeno se naziva PDV. Prvi put se spominje 1918. godine i to od strane Nijemca Siemensa i američkog profesora Adamsa. Širenje je započelo šezdesetih godina 20. stoljeća i danas ga ima preko 120 zemalja. Francuska je bila prva zemlja koja ga je uvela i to 1958. godine, potom Finska 1964. velikom brzinom se proširio i na ostale zemlje Europske unije. Hrvatska je sustav poreza na dodanu vrijednost uvela 1. siječnja 1998. godine.

Prednosti poreza proizlaze iz metode prikupljanja novca preko poreznog sustava. Očituju se kroz neutralnost PDV-a u poduzetništvu, indirektnom metodom i uočljivim razlikovanjem krajnje potrošnje od utroška za proizvodnju. Neutralan je za poreznog obveznika koji dobavljačima plaća za dobra i usluge te se ima pravo odbiti. To znači da PDV u ulaznim računima za poduzetnika nije trošak.

Ostale prednosti su:

- veliki obuhvat poreznih transakcija,
- razlika proizvođačkih od potrošačkih proizvoda,
- porezna usklađenja i
- administrativne prednosti.

Nedostaci su:

- složena pravila kod primjene složenih stopa,
- pogađa osobe sa niskim prihodima,
- padom prometa pada i prihod države i
- regresivni raspored prihoda.

## 2. Općenito o PDV- u Hrvatskoj

Najvažniji i najizdašniji prihodi države jesu porezi. Smatraju se oblikom prisilnog davanja koji nameće država, koji nije namjenski usmjeren i koji nema izravnu protučinidbu. (Jurković 2002)

Najizdašniji prihodi su od neizravnih poreza. Temeljni neizravni porezi su: porez na promet nekretnina, trošarine te najpoznatiji neizravni porez, porez na dodanu vrijednost (PDV) (Kensner-Škreb, M. & Kuliš D., 2010).

Porezni obveznik je svaka osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost bez obzira na svrhu i rezultat obavljanje te djelatnosti. Porezni obveznik je pravna ili fizička osoba koja isporučuje dobra ili obavlja usluge. Isto tako porezni obveznik je i uvoznik koji uvozi dobra u tuzemstvo (unos i prijem, i drugi oblici uvoza dobara). Tuzemstvom se smatra područje Republike Hrvatske. Obveznicima mogu postati građani, male tvrtke, općine, gradovi i drugi. Porezni obveznik se postaje onda kada vrijednost isporuke prijeđe prag od 300 000,00 kuna bez PDV-a (Zakon o porezu na dodanu vrijednost članak 6, stavak 1., 2017).

Porezna osnovica za obračun PDV-a je vrijednost naknade za isporučena dobra ili obavljene usluge. To je sve ono što primatelj dobara ili usluga treba platiti za isporučena dobra ili obavljene usluge. Porezna osnovica sastoji se i od ostalih nameta kao što su pristojbe, a osim toga uključuju se i ovisni troškovi. Može se zaključiti da je porezna obveza nabavna cijena ili ukupni trošak obavljanja usluga (Zakon o porezu na dodanu vrijednost članak 6, stavak 1., 2017).

Porezna stopa je stopa po kojoj se obračunava nastanak oporezivog događaja. Trenutno u Republici Hrvatskoj postoje tri stope. Opća stopa iznosi 25% i na snazi je od 1. ožujka 2012. godine. Ostale dvije stope su snižene stope i iznose 5% i 13%. 1.siječnja 2017. godine došlo je do izmjene sniženih stopa. Kod prve stope izmjene su jedva i primjetne, dok se druga stopa sada bitno razlikuje. Snižena stopa ne smije iznositi manje od 5%, dok standardna ne smije biti manja od 15% unutar Europske unije (Direktiva Vijeća 2006/112/EZ).

Po sniženoj stopi od 5% od 1. siječnja 2017. godine oporezuje se (Zakon o porezu na dodanu vrijednost, NN 115/16):

- sve vrste kruha,
- sve vrste mlijeka (kravlje, ovčje, kozje), koje se stavlja u promet pod istim nazivom u tekućem stanju, svježe, pasterizirano, homogenizirano, kondenzirano (osim kiselog mlijeka, jogurta, kefira, čokoladnog mlijeka i drugih mliječnih proizvoda), nadomjeske za majčino mlijeko,
- knjige stručnog, znanstvenog, umjetničkog, kulturnog i obrazovnog sadržaja, udžbenike za pedagoški odgoj i obrazovanje, za osnovnoškolsko, srednjoškolsko i visokoškolsko obrazovanje, u svim fizičkim oblicima,
- lijekove koji se izdaju na liječnički recept i koji imaju odobrenje nadležnog tijela za lijekove i medicinske proizvode,
- medicinsku opremu, pomagala i druge sprave koje se koriste za ublažavanje liječenja invalidnosti isključivo za osobnu uporabu invalida propisane Pravilnikom o ortopedskim i drugim pomagalima Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje,
- kino ulaznice,
- novine novinskog nakladnika koji ima statut medija, otisnute na papiru koje izlaze dnevno, osim onih koje u cijelosti ili većim dijelom sadrže oglase ili služe oglašavanju,

- znanstvene časopise.

Po novome Zakonu o PDV-u stopa 13% obuhvaća (Zakon o porezu na dodanu vrijednost članak 38, stavak 3., 2019):

- usluge smještaja ili smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona u hotelima ili objektima slične namjene, uključujući smještaj za vrijeme odmora, iznajmljivanje prostora u kampovima za odmor ili u mjestima određenima za kampiranje te smještaj u plovnim objektima nautičkog turizma,
- novine i časopise novinskog nakladnika koji ima statut medija te novine i časopise nakladnika za koje ne postoji obveza donošenja statuta medija prema posebnom propisu, osim onih iz stavka 2. točke g) ovoga članka, otisnute na papiru koji izlaze periodično te osim onih koji u cijelosti ili većim dijelom sadrže oglase ili služe oglašavanju,
- jestiva ulja i masti, biljnog i životinjskog podrijetla,
- dječje sjedalice za automobile te dječju hranu i prerađenu hranu na bazi žitarica za dojenčad i malu djecu,
- isporuku vode, osim vode koja se stavlja na tržište u bocama ili u drugoj ambalaži, u smislu javne vodoopskrbe i javne odvodnje prema posebnom propisu,
- ulaznice za koncerte,
- isporuku električne energije do drugog isporučitelja ili krajnjeg korisnika, uključujući naknade vezane uz tu isporuku,
- javnu uslugu prikupljanja miješanog komunalnog otpada, biorazgradivog komunalnog otpada i odvojenog sakupljanja otpada prema posebnom propisu,
- urne i ljesove,
- sadnice i sjemenje,
- gnojiva i pesticide te druge agrokemijske proizvode,
- hranu za životinje, osim hrane za kućne ljubimce.

Donošenjem novog Zakona o PDV-u od 01.siječnja 2019. godine na snagu su stupila smanjenja kod (Zakon o porezu na dodanu vrijednost, NN106/18):

- isporuku svježeg ili rashlađenog mesa i jestivih klaoničkih proizvoda od: goveda, svinja, ovaca, koza, konja, magaraca, domaće peradi, kunića i zečeva,
- isporuku svježih ili rashlađenih kobasica i sličnih proizvoda od mesa, mesnih klaoničkih proizvoda ili krvi,
- isporuku žive ribe, svježe ili rashlađene ribe, mekušaca i ostalih vodenih beskralježnjaka,
- isporuku svježih ili rashlađenih rakova: jastoga, hlapova, škampa, kozica,
- isporuku svježeg ili rashlađenog povrća, korijena i gomolja, uključujući mahunasto suho povrće,
- isporuku svježeg i suhog voća i orašastih plodova,
- isporuku svježih jaja peradi, u ljusci,
- dječje pelene
- usluge i povezana autorska prava pisaca, skladatelja i umjetnika izvođača koji su članovi odgovarajućih organizacija za kolektivno ostvarivanje prava koje obavljaju tu djelatnost prema posebnim propisima iz područja autorskog i srodnih prava te uz prethodno odobrenje središnjeg državnog tijela nadležnog za intelektualno vlasništvo.

### 3. Računovodstveno i porezno evidentiranje PDV-a

Poduzetnik mora evidentirati porez u određene obrasce. U tu svrhu koristi sljedeće obrasce (Zakon o porezu na dodanu vrijednost, „Narodne novine“, broj 106/18):

- knjigu primljenih (ulaznih ) računa - U-RA,
- knjigu izdanih (izlaznih) računa - I-RA,
- knjigu primljenih (ulaznih) računa za dane predujmove, i
- knjigu izdanih (izlaznih) računa za primljene predujmove.

Pretporez je iznos poreza na dodanu vrijednost iskazan na računima za isporuke dobara i usluga koje su drugi poduzetnici obavili poreznom obvezniku. Evidentira se po ulaznim računima i obračunima pri nabavi dobara, usluga i uvozu dobara i usluga iz inozemstva. Osnova za knjiženje je isprava (račun, obračun i dr.) koja mora biti vjerodostojna. Knjiži se tako da se posebno iskazuje vrijednost isporuke i iznos pretporeza (PDV-a). Na izvještajni datum se popunjava Obrazac PDV i knjiga ulaznih računa i predaje u nadležnu Poreznu upravu (Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost, NN 1/19).

### 3.1 Primjer obračuna PDV-a

#### 3.1.1 Primjer kalkulacije PDV-a i dobiti prije oporezivanja nakon izmjena 01.01.2019.<sup>1</sup>

1. Izdali smo račun za obavljanu usluge pripreme i posluživanja hrane i pića

Račun se odnosio na :

- Miješano meso 4 porcije \* 320,00 kuna + plus 80,00 kuna PDV-a.
  - Pizza 4 komada\* 160 kuna +40 kuna
  - Coca cola 4 komada 48,00 kuna plus 12,00 kuna PDV-a
  - Pivo 0,5 litre 4 komada 64,00 kune plus 16,00 kuna PDV-a.
2. Primili smo račun iz trgovine ABC za sljedeće namirnice
- Svinjsko Meso 2 kilograma 2\*50 kn/kg 88,50 +11,50 kuna kilogram
  - Brašno 1 kg 4 kune plus 1 kn PDV-a.
  - Šunka 20 dkg 8,85 kuna plus 1,15 kn PDV-a.
  - Rajčice 2 kg 17,7 kuna plus 2,30 kuna PDV-a.
  - Coca cola 4 komada 12 kuna plus 3 kune PDV-a
  - Pivo 4 komada 16 kuna plus 4 kune PDV-a.

Tablica 1. Kalkulacija obračuna nakon izmjena 01.01.2019.

Kalkulacija obračuna PDV-a i dobiti prije oporezivanja			
Izlazni račun	Kupac usluge	Prihod	Obveza za PDV
	740,00 kuna	592,00 kuna	148,00 kuna
Ulazni račun	Dobavljač	Roba u ugostiteljstvu	Pretporez
	170,00 kuna	147,05 kuna	22,95 kuna
		Dobit prije oporezivanja	Obveza za uplatu PDV-a
		444,95 kuna	125,05kuna

Izvor: izrada autora

#### 3.1.2 Primjer knjiženja ulaznih i izlaznih računa. prije izmjena 01.01.2019

1. Izdali smo račun za obavljanu usluge pripreme i posluživanja hrane i pića

Račun se odnosio na :

- Miješano meso 4 porcije \* 353,98 kuna + plus 46,02 kuna PDV-a.
- Pizza 4 komada\* 176,99 kuna +23,01 kuna
- Coca cola 4 komada 53,10 kuna plus 6,90 kuna PDV-a
- Pivo 0,5 litre 4 komada 70,80 kune plus 9,20 kuna PDV-a.

1 Kalkulacije su izrađene uz pretpostavku nepromijenjenih ulaznih i izlaznih cijena

2. Primili smo račun iz trgovine ABC za sljedeće namirnice:
- Svinjsko Meso 2 kilograma 2\*50 kn/kg 80,00 +20,00 kuna kilogram
  - Brašno 1 kg 4 kune plus 1 kn PDV-a.
  - Šunka 20 dkg 8,00 kuna plus 2,00 kn PDV-a.
  - Rajčice 2 kg 16,00 kuna plus 4,00 kuna PDV-a.
  - Coca cola 4 komada 12 kuna plus 3 kune PDV-a
  - Pivo 4 komada 16 kuna plus 4 kune PDV-a.

Tablica 2. Kalkulacija obračuna prije izmjena 01.01.2019.

Kalkulacija obračuna PDV-a i dobiti prije oporezivanja			
Izlazni račun	Kupac usluge	Prihod	Obveza za PDV
	740,00 kuna	654,87 kuna	85,13 kuna
Ulazni račun	Dobavljač	Roba u ugostiteljstvu	Pretporez
	170,00 kuna	136,00 kuna	34,00 kuna
		Dobit prije oporezivanja	Obveza za uplatu PDV-a
		518,87 kuna	51,13kuna

Izvor: izrada autora

Nakon izrade kalkucija vidljivo je da je nakon poreznih izmjena iz 2017. i 2019. godine došlo do značajnih promjena u profitabilnosti poslovanja.

Obveza uplate PDV na analiziranom primjeru povećala se s 51,13 kuna na 125,05 kuna što je povećanje od 244,57 % o odnosu na razdoblje prije primjene novih poreznih propisa u sustavu poreza na dodanu vrijednost.

Ostvarena dobit prije oporezivanja na osnovu analiziranog primjera zanemarujući sve ostale faktore utjecaja na ostvarenu dobit smanjila se s 518,87 na 444,95 kuna što predstavlja smanjenje od 14,25% o odnosu na razdoblje prije primjene novih poreznih propisa u sustavu poreza na dodanu vrijednost.

## 4. Usporedba stopa PDV u Hrvatskoj i konkurentskim mediteranskim državama

Kako bi pobliže prikazali visinu stope PDV-a u Hrvatskoj usporedili smo je s stopama PDV-a u ugostiteljstvu u Hrvatskoj konkurentskim mediteranskim državama .

Tablica 3 . stope PDV-a na pripremu i posluživanje pica u mediteranskim državama članicama EU

Države	Stopa –PDV-a na pripremu i posluživanje hrane i pića
Hrvatska	25
Italija	10
Francuska	10
Španjolska	10
Grčka	24
Malta	18
Cipar	9

Izvor: Izrada autora prema: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/.../vat/...vat.../rates/vat\\_rates\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/.../vat/...vat.../rates/vat_rates_en.pdf)

Prikazane su visine stopa u državama članicama EU jer su te države obveznice primjene VI. Smjernice o Porezu na dodanu vrijednost koja propisuje visine stopa u okviru EU:

Iz gore navedene tablice je vidljivo da je stopa poreza na dodanu vrijednost u sektoru pripreme i posluživanja pića daleko najviša u Hrvatskoj s izuzetkom Malte i više nego duplo viša od konkurentskih država

Tablica 4 . Pragovi za ulazak u sustav PDV-a u mediteranskim državama članicama EU

Države	Stopa –PDV-a na pripremu i posluživanje hrane i pića
Hrvatska	300.000,00.kuna
Italija	65.000 EUR
Francuska	33.200. EUR
Španjolska	Nema
Grčka	10.000 EUR
Malta	14.000 EUR
Cipar	15.600 EUR

Izvor: Izrada autora prema: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/traders/vat\\_community/vat\\_in\\_ec\\_annexi.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/traders/vat_community/vat_in_ec_annexi.pdf)

Analizirajući pragove za ulazak u sustav PDV možemo vidjeti da su pragovi za ulazak u sustav PDV-a u svim mediteranskim državama izuzev Italije, ali i tu se povisio u posljednjim godinama znatno niži nego u Republici Hrvatskoj. U Španjolskoj nema praga ulaska u sustav PDV-a nego su poduzeća prilikom otvaranja odmah obveznici PDV-a.

## 5. Zaključak

Turizam i ugostiteljstvo predstavljaju sektor koji je doživio najviše izmjena od trenutka uvođenja poreza na dodanu vrijednost pa do danas. Postajali su različiti, načini obračuna, ali različite stope obračuna koje su bile više ili manje povoljne. U sektoru pripreme i posluživanja hrane i pića izmjene poreza na dodanu vrijednost u posljednje dvije godine dovele do značajnog pada profitabilnosti što je analizirano u prethodnim primjerima. Stoga možemo reći da je sektor posluživanja hrane i pića u znatno nepovoljnijem položaju u odnosu na razdoblje prije promjena. Svakako možemo postaviti pitanje je li sektor pripreme i posluživanja hrane i pića baš onaj sektor koji bi u okviru sustava poreza na dodanu vrijednost trebao imati povlašten položaj. Ono što je svakako činjenica i što se mora konstatirati da je sektor pripreme i posluživanja pića u Republici Hrvatskoj u nepovoljnijem položaju od konkurencije u drugim mediteranskim državama članicama Europske unije što se tiče same stope poreza na dodanu vrijednost. Isto tako je vidljivo da je prag za ulazak u sustav PDV-a u tim istim konkurentskim mediteranskim državama izuzev Italije znatno niži jedna Španjolska i nema prag za ulazak u sustav PDV-a. Ovo je možda i putokaz za Hrvatsku koja je išla u smjeru povećanja praga za ulazak u sustav PDV-a. Manji prag ulaska u sustav PDV-a dovodi do većeg broja poreznih obveznika, a samim tim i mogućnost smanjenja porezne stope. Te može pomoći u rješavanju problema prebacivanja poslovanja na novo otvorene tvrtke.

## LITERATURA

1. Jurković, P., (2002), Javne financije, Zagreb, Masmedia
2. Kesner-Škreb, M. & Kuliš D., (2010), Porezni vodič za građane, Zagreb
3. Zakon o porezu na dodanu vrijednost, „Narodne novine“, br. 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16 i 106/18
4. Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost, *Narodne novine* br. 79/13, 85/13, 160/13, 35/14, 157/14, 130/15 i 1/19
5. *VAT rates applied in the Member States of the European Union* (2019). Preuzeto sa: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how\\_vat\\_works/rates/vat\\_rates\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf) (26.05.2019.)
6. *VAT thresholds* (2018). Preuzeto sa: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/traders/vat\\_community/vat\\_in\\_ec\\_annexi.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/traders/vat_community/vat_in_ec_annexi.pdf) (26.05.2019.)
7. *Direktiva Vijeća 2006/112/EZ od 28. studenoga 2006. o zajedničkom sustavu poreza na dodanu vrijednost* (2006). Preuzeto sa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0112&from=EN> (26.05.2019.)

*Summary***IMPACT OF VAT CHANGE ON THE BUSINESS OF HOSPITALITY**

*Changes in the tax system in the Republic of Croatia are not uncommon, and the value added taxation system is especially affected. Value-added-tax changes have affected all sectors, but these changes have been especially affected was the hospitality tourism sector. Within this paper, the impact of these changes on the operations of hospitality facilities will be presented, in which will be the preparation and serving of food and beverages. The introductory part of the paper will show changes in the value added tax system that have influenced the hospitality and tourism facilities. The impact of the change in the value added tax will be shown both on the tax aspect of the business and on the accounting aspect of the business. The paper itself will give a brief analysis of the impact of changes in the value added tax system on business operations, as well as on the ability to make profit in hospitality facilities where preparing food and beverages after these changes. In the final part of the paper, differences in the rates of value-added tax in the Republic of Croatia and its competing Mediterranean countries will be show. Besides the VAT rates, the thresholds for entering the VAT system in the Republic of Croatia and its competing Mediterranean countries, will also be shown.*

**Keywords:** *tax system, VAT rate, hospitality facility, accounting and tax coverage*





# Primjena modela revalorizacije dugotrajne materijalne imovine i njegovi učinci

Dijana Perkušić<sup>1</sup>, Laura Longin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Odsjek za računovodstvo i financije, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21 000 Split, Hrvatska (pdijana@oss.unist.hr)

<sup>2</sup>Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Kopilica 5, 21 000 Split, Hrvatska (l.longin16@gmail.com)

UDK 657.4

Dugotrajna materijalna imovina je oblik imovine bez kojeg najčešće nije moguće obavljati neku djelatnost. Nakon početnog priznanja dugotrajne materijalne imovine klasificirane prema zahtjevima MRS-a 16, odnosno HSFI-a 6, po trošku nabave, poslovni subjekt ima mogućnost odabira računovodstvene politike za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine. Sukladno MRS-u 16 i HSFI-u 6 za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine koristi se ili metoda troška ili metoda revalorizacije. Odabrana računovodstvena politika za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine ima direktan utjecaj na pozicije financijskih izvještaja, odnosno na računovodstvene informacije sadržane u financijskim izvještajima. Ako određeni poslovni subjekti odaberu metodu troška, a drugi metodu revalorizacije, to može voditi do poteškoća u utvrđivanju sličnosti i razlika u vrijednostima njihove imovine. Postupak revalorizacije dugotrajne materijalne imovine uzrokuje značajne razlike u iskazivanju bilančnih pozicija (imovine i glavnice) u odnosu na stanje kad nije primijenjen postupak revalorizacije. Cilj revalorizacije je iskazivanje vrijednosti imovine i rezultata poslovanja po tekućim tržišnim vrijednostima. Knjigovodstvene vrijednosti imovine iz bilance mogu značajno odstupati od aktualnih tržišnih cijena te imovine, stoga se sve veća važnost pridaje konceptu fer vrijednosti koji računovodstvo sve više približava tržišnom. U vremenu prije ekonomske krize na tržištima je vladala optimistička atmosfera, odnosno dolazilo je do povećanja tržišnih vrijednosti dugotrajne materijalne imovine. Stoga su poduzetnici u velikoj mjeri koristili metodu revalorizacije kao računovodstvenu politiku za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine kako bi u financijskim izvještajima poboljšali imovinski i financijski položaj poduzeća uslijed povećanja ukupne imovine i ukupnog kapitala. U radu će se analizirati učinci metode revalorizacije na financijske izvještaje poduzeća, a samim tim i na računovodstvene informacije sadržane u financijskim izvještajima.

Ključne riječi: *naknadno vrednovanje, dugotrajna materijalna imovina, metoda revalorizacije, fer vrijednost, financijski izvještaji*

## 1. Uvod

Financijsko izvještavanje u tržišnoj ekonomiji baziranoj na tržištima kapitala ima vrlo važnu informacijsku ulogu. Naime, računovodstvo nije samo sebi svrhom već je usmjereno korisnicima. Osnovni cilj financijskog računovodstva je izrada financijskih izvještaja. Računovodstvene informacije predstavljaju važan informacijski potencijal koji se putem financijskih izvještaja prezentira svim zainteresiranim korisnicima. Godišnje financijske izvještaje čine (Zakon o računovodstvu, čl. 19): izvještaj o financijskom položaju (bilanca), račun dobiti i gubitka, izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama kapitala i bilješke uz financijske izvještaje. U bilješkama se prezentiraju informacije o osnovi za sastavljanje financijskih izvještaja i o primijenjenim specifičnim računovodstvenim politikama. Sva

poduzeća su obvezna sastavljati bilješke uz financijske izvještaje, neovisno o tome da li su mikro, mala, srednja ili velika. U bilješkama se objavljuju informacije čije se objavljivanje nalaže Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (dalje: MSFI) i Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja (dalje: HSFI), a koje se ne prikazuju drugdje u financijskim izvještajima. Sukladno Međunarodnom računovodstvenom standardu (dalje: MRS) 1 – *Prezentiranje financijskih izvještaja* subjekt u sažetku važnih računovodstvenih politika objavljuje osnovu (ili osnove) mjerenja korištenu (korištene) pri sastavljanju financijskih izvještaja, te druge primijenjene računovodstvene politike važne za razumijevanje financijskih izvještaja. Računovodstvenim politikama poslovni subjekti utječu na vrijednost pojedinih pozicija financijskih izvještaja i na njihov materijalni sadržaj. Koliki će taj utjecaj biti ovisi prije svega o: udjelu određene pozicije u ukupnoj strukturi imovine, obveza, kapitala, prihoda ili rashoda; osnovnim obilježjima izabrane metode i promatranom vremenskom razdoblju (Ramljak, 2008, 10).

Dugotrajna materijalna imovina je oblik imovine bez kojeg najčešće nije moguće obavljati neku djelatnost, te predstavlja vrlo značajnu stavku u ukupnoj imovini nekog poduzeća. Prema HSFI 6 - *Dugotrajna materijalna imovina* i MRS-u 16 – *Nekretnine, postrojenja i oprema* dugotrajna materijalna imovina je ona imovina koja je namijenjena za korištenje u proizvodnji proizvoda ili isporuci roba ili usluga, za iznajmljivanje drugima ili u administrativne svrhe, koja se očekuje koristiti duže od jednog razdoblja i ona imovina koja je namijenjena za korištenje na neprekidnoj osnovi u svrhu aktivnosti poduzetnika. U računovodstvenim standardima definirane su određene metode i postupci koji se mogu koristiti pri vrednovanju pojedinih pozicija financijskih izvještaja.

Nakon početnog priznanja dugotrajne materijalne imovine klasificirane prema zahtjevima MRS-a 16, odnosno HSFI-a 6 po trošku nabave, poslovni subjekt ima mogućnost odabira računovodstvene politike za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine. Sukladno MRS-u 16 i HSFI-u 6 za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine koristi se ili metoda troška ili metoda revalorizacije. Da bi računovodstvena informacija bila korisna, mora posjedovati četiri glavna kvalitativna obilježja, a to su: razumljivost, važnost, pouzdanost i usporedivost. Ako određeni poslovni subjekti odaberu metodu troška, a drugi metodu revalorizacije, to može voditi do poteškoća u utvrđivanju sličnosti i razlika u vrijednostima njihove imovine.

Knjigovodstvene vrijednosti imovine iz bilance mogu značajno odstupati od aktualnih tržišnih cijena te imovine, stoga se sve veća važnost pridaje konceptu fer vrijednosti koji računovodstvo sve više približava tržišnom. U vremenu prije ekonomske krize na tržištima je vladala optimistička atmosfera, odnosno dolazilo je do povećanja tržišnih vrijednosti dugotrajne materijalne imovine. Stoga su poduzetnici u velikoj mjeri koristili metodu revalorizacije kao računovodstvenu politiku za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine kako bi u financijskim izvještajima poboljšali imovinski i financijski položaj poduzeća uslijed povećanja ukupne imovine i ukupnog kapitala.

U ovom radu teorijski će se definirati i obraditi model revalorizacije kao metode naknadnog vrednovanja dugotrajne materijalne imovine koja je u nadležnosti MRS-a 16 i HSFI-a 6, te će se prikazati na koji način revalorizacija dugotrajne materijalne imovine utječe na pozicije financijskih izvještaja i samim time na objavljene računovodstvene informacije.

## 2. Primjena metode revalorizacije na naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine

### 2.1. Osnovni zahtjevi MSFI-a i HSFI-a u vezi s revalorizacijom dugotrajne materijalne imovine

Kada poslovni subjekt koristi metodu revalorizacije kao računovodstvenu politiku za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine tada se dugotrajna materijalna imovina iskazuje prema revaloriziranom iznosu koji čini fer vrijednost te imovine na datum revalorizacije umanjena za kasnije akumuliranu amortizaciju i kasnije akumulirane gubitke od umanjenja (t. 31. MRS-a 16 i t. 32. HSFI-a 6). Prema metodi troška, nakon početnog priznanja dugotrajnu materijalnu imovinu treba iskazati prema njezinom trošku nabave umanjenom za akumuliranu amortizaciju i gubitke od umanjenja vrijednosti (Belak, 2009, 65), te se ne obavlja procjena po fer vrijednosti. Cilj revalorizacije je iskazivanje vrijednosti imovine i rezultata poslovanja po tekućim tržišnim vrijednostima.

Fer vrijednost je mjera vrijednosti temeljena na tržištu, te je cilj mjerenja fer vrijednosti procijeniti cijenu po kojoj tržišni sudionici na datum mjerenja prodaju imovinu, odnosno prenose obvezu u urednoj transakciji pod postojećim uvjetima, tj. izlaznu cijenu na datum mjerenja gledano iz perspektive tržišnog sudionika koji drži imovinu ili ima obvezu (MSFI 13 - *Mjerenje fer vrijednosti*, t.2.). Subjekt je dužan fer vrijednost stavke imovine ili obveze mjeriti koristeći pretpostavke koje bi tržišni sudionici koristili kad bi utvrđivali cijenu predmetne stavke imovine, odnosno obveze, uz pretpostavku da tržišni sudionici djeluju u svom najboljem ekonomskom interesu (MSFI 13, t. 22.). Za obveznike primjene HSFI-a vrijedi definicija fer vrijednosti iz HSFI-a 6, t.33. prema kojoj je fer vrijednost zemljišta i zgrada obično njihova tržišna vrijednost utvrđena procjenom koju uobičajeno obavljaju profesionalno kvalificirani procjenitelji, a fer vrijednost predmeta postrojenja i opreme je obično njihova tržišna vrijednost utvrđena procjenom. Revalorizacija se treba provoditi dovoljno redovito tako da se knjigovodstveni iznos imovine značajno ne razlikuje od onog do kojeg bi se došlo utvrđivanjem fer vrijednosti na datum bilance (t.31. MRS 16 i t.32. HSFI 6). Ako se pojedina dugotrajna materijalna imovina revalorizira, tada treba revalorizirati cjelokupnu skupinu dugotrajne materijalne imovine kojoj ta imovina pripada (t.36. MRS 16 i t.36. HSFI 6).

Postoje dva računovodstvena postupka za provođenje modela revalorizacije koji zahtijevaju da se s akumuliranom amortizacijom postupa na jedan od sljedećih načina (t.35. MRS-a 16 i t. 35. HSFI-a 6):

- a) prepravljaju se razmjerno promjeni bruto knjigovodstvene vrijednosti imovine tako da knjigovodstvena vrijednost imovine nakon revalorizacije bude jednaka njenom revaloriziranom iznosu. Ova se metoda često koristi kad se imovina revalorizira primjenom nekog indeksa radi utvrđivanja njenog troška zamjene. Primjenom ovog postupka izračuna se koeficijent (indeks) revalorizacije pomoću kojeg istodobno revaloriziramo bruto knjigovodstvenu vrijednost sredstva i akumuliranu amortizaciju tog sredstva, a razlika je rezultat revalorizacije. Ovaj se postupak često naziva i **postupak revalorizacije bruto knjigovodstvene vrijednosti**.
- b) isključuje se na teret bruto knjigovodstvene vrijednosti imovine, a neto iznos se prepravljaju do revaloriziranog iznosa sredstva. Ovaj se postupak u praksi najčešće koristi za revalorizaciju građevina i naziva se još i **postupak revalorizacije neto knjigovodstvene vrijednosti**. Prepravljanjem ili isključivanjem akumulirane amortizacije dolazi do povećanja ili smanjenja knjigovodstvene vrijednosti imovine.

## **2.2. Primjena modela revalorizacije u slučaju povećanja vrijednosti imovine**

Kada se knjigovodstvena vrijednost imovine poveća kao rezultat revalorizacije, to povećanje će se priznati u ostalu sveobuhvatnu dobit i kumulativno iskazati u kapitalu kao revalorizacijska pričuva (MRS 16 t. 39.). HSFI 12 – *Kapital* u t.41. zahtijeva: "Kada je neka imovina revalorizirana, a ta revalorizacija se uključuje u poreznu osnovicu u nekom idućem razdoblju, poduzetnik treba iskazati odgođenu poreznu obvezu primjenjujući na tu revalorizacijsku pričuvu propisanu stopu poreza na dobit. Ova odgođena porezna obveza iskazuje se kao smanjenje revalorizacijske pričuve." Formiranje revalorizacijskih pričuva kao nerealiziranih dobitaka nije oporezivo porezom na dobit sve do trenutka realizacije.

Revalorizacijska pričuva uključena u kapital koja se odnosi na dugotrajnu materijalnu imovinu može se prenijeti u zadržanu dobit. Revalorizacijska pričuva može se prenijeti u zadržanu dobit kada je imovina rashodovana ili je otuđena. Međutim, neke se revalorizacijske pričuve mogu realizirati ako poduzetnik koristi imovinu. U tom slučaju iznos realizirane revalorizacijske pričuve je razlika između amortizacije zasnovane na revaloriziranoj knjigovodstvenoj vrijednosti imovine i amortizacije zasnovane na izvornom trošku imovine. Prijenos revalorizacijske pričuve u zadržanu dobit ne provodi se u računu dobiti ili gubitka.

Povećanje fer vrijednosti imovine priznaje se u računu dobiti i gubitaka kao prihod u svoti do koje je prethodno priznat rashod od smanjenja vrijednosti te iste imovine, time se poništava revalorizacijsko smanjenje vrijednosti iste imovine koje je prethodno bilo priznato u računu dobiti i gubitaka. Ako efekt revalorizacije premašuje iznos prethodno priznatog rashoda, onda se preostali efekt revalorizacije prenosi u kapital, na poziciju revalorizacijskih pričuva.

## **2.3. Primjena modela revalorizacije u slučaju smanjenja vrijednosti imovine**

Na svaki datum izvještavanja poduzetnik treba ocijeniti postoji li pokazatelj da neka dugotrajna materijalna imovina može biti umanjena. Ako takav pokazatelj postoji, poduzetnik treba procijeniti nadoknadiivi iznos imovine. Naime, svrha vrijednosnog usklađenja dugotrajne materijalne imovine je iskazivanje realnih i objektivnih vrijednosti u poslovnim knjigama i godišnjim financijskim izvještajima poduzetnika.

Ako se knjigovodstvena vrijednost imovine smanji uslijed revalorizacije, to se smanjenje priznaje u računu dobiti i gubitaka. Međutim, smanjenje se priznaje u sklopu ostale sveobuhvatne dobiti do iznosa do kojeg ovo smanjenje ne prelazi iznos koji postoji kao revalorizacijski višak za istu imovinu. Smanjenje priznato u sklopu ostale sveobuhvatne dobiti odbija se od kumulativno iskazanog iznosa revalorizacijskog viška u kapitalu (MRS 16, t. 40.). Za obveznike primjene HSFI-a vrijedi sljedeće: "Kad se knjigovodstvena vrijednost imovine smanji zbog revalorizacije, to smanjenje treba priznati kao rashod. Međutim, revalorizacijsko smanjenje treba izravno tretirati u revalorizacijsku pričuvu do iznosa do kojeg ovo smanjenje ne prelazi iznos koji postoji kao revalorizacijska pričuva za istu imovinu." (HSFI 6, t. 38).

## **2.4. Računovodstveni postupak revalorizacije dugotrajne materijalne imovine u slučaju povećanja vrijednosti imovine**

*Primjer revalorizacije poslovne zgrade, unosa učinka revalorizacije u revalorizacijske pričuve i priznavanje odgođenih poreznih obveza*

S<sup>o</sup>) Nabavna vrijednost poslovne zgrade iznosi 2.000.000,00 kn, a akumulirana amortizacija iznosi 800.000,00 kn.

1) Procjenom je utvrđena tržišna vrijednost zgrade u iznosu od 1.500.000,00 kn.

### Revalorizacija bruto knjigovodstvene vrijednosti poslovne zgrade:

- Knjigovodstvena vrijednost zgrade = 2.000.000,00 - 800.000,00 = 1.200.000,00 kn
- Koeficijent (indeks) revalorizacije = (Fer vrijednost / Knjigovodstvena vrijednost) - 1
- Koeficijent (indeks) revalorizacije = (1.500.000,00 / 1.200.000,00) - 1 = 0,25 ili 25%
- Istodobno se revalorizira nabavna vrijednost i akumulirana amortizacija naviše za 25%:
- Revalorizacija nabavne vrijednosti = 2.000.000,00 x 0,25 = 500.000,00 kn
- Revalorizacija akumulirane amortizacije = 800.000,00 x 0,25 = 200.000,00 kn
- Učinak revalorizacije = 500.000,00 – 200.000,00 = 300.000,00 kn
- Odgođena porezna obveza = 300.000,00 x 18% = 54.000,00 kn

0230	Poslovna zgrada		02900	Akumulirana amortizacija poslovne zgrade	
S°	2.000.000,00			800.000,00	S°
0281	Vrijednosno usklađenje građevina		02901	Akumulirana amortizacija revalorizacije	
1)	500.000,00			200.000,00	(1)
9300	Revalorizacijske pričuve		260	Odgođena porezna obveza	
		246.000,00 (1)		54.000,00	(1)

U prikazanom primjeru revalorizacijska pričuva smanjena je za iznos poreza na dobit koji će biti uključen u poreznu osnovicu u nekom sljedećem razdoblju (300.000,00 – 54.000,00) pa revalorizacijska pričuva iznosi 246.000,00 kn.

2) Nakon provedene revalorizacije, poduzeće obračunava amortizaciju poslovne zgrade po godišnjoj stopi od 5%.

### Godišnji obračun amortizacije:

- Amortizacija nabavne vrijednosti = 2.000.000,00 x 5% = 100.000,00 kn
- Amortizacija revalorizacije = 500.000,00 x 5% = 25.000,00 kn

4310	Amortizacija postrojenja		434	Povećana amortizacija s temelja	
revalorizacije					
2)	100.000,00		2)	25.000,00	
02900	Akumulirana amortizacija poslovne zgrade		02901	Akumulirana amortizacija	
revalorizacije					
		800.000,00 S°			200.000,00 S°
		100.000,00 (2)			25.000,00 (2)

3) Dobit prije poreza iznosi 700.000,00 kn. Obračunan je porez na dobit. Poreznu osnovicu potrebno je uvećati za svotu amortizacije revalorizacije u iznosu od 25.000,00 kn. Obračun porezne obveze nalazi se u Tablici 1. Proknjižena je obveza za porez na dobit.

Tablica 1 Porezna bilanca

Porezna bilanca (pomoćna)	
Dobit prije poreza	700.000,00
Porez na dobit (18%)	126.000,00
Neto dobit	574.000,00
Uvećanje porezne osnovice za prijenos pričuva	25.000,00
Uvećanje poreza (18%)	4.500,00
Porez za plaćanje	130.500,00

Izvor: Izrada autora

4) Revalorizacijom su uvećani troškovi amortizacije u iznosu od 25.000,00 kn (za 20.500,00 kn smanjuje se revalorizacijska pričuva u korist zadržanog dobitka, a pripadajući porez na amortizaciju revalorizacije u iznosu od 4.500,00 kn prenosi se s odgođenih poreznih obveza na konto 803- Porez na dobit radi umanjenja poreza na dobit koji tereti rezultat tekućeg razdoblja. Naime, prijenos pričuva na zadržani dobitak ne prikazuje se u računu dobiti i gubitka.

5) Neto dobit poslovne godine je proknjižena.

803	Porez na dobit		2430	Obveze za porez na dobit	
3)	130.500,00	126.000,00 (5)			130.500,00 (3)
4b)	4.500,00				
800	Dobit prije poreza		9300	Revalorizacijske pričuve	
5)	700.000,00	700.000,00 S°	4a)	20.500,00	246.000,00 S°
9406	Zadržani dobitak		260	Odgodena porezna obveza	
		20.500,00 (4a)	4b)	4.500,00	54.000,00 S°
8040	Dobit razdoblja				
		574.000,00 (5)			

### 3. Učinci primjene modela revalorizacije na financijske izvještaje

U Okviru za primjenu Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja (točka 1.3.7.) navodi se da kod sastavljanja financijskih izvještaja valja postaviti načelo opreznosti. Opreznost podrazumijeva uključivanje stupnja razboritosti (opreznosti) u prosuđivanju u uvjetima neizvjesnosti na način da imovina i prihodi mogu biti blago podcijenjeni, a obveze i rashodi blago precijenjeni. Kod mjerenja imovine koristi se računovodstveno načelo niže vrijednosti, a kod mjerenja obveza koristi se računovodstveno načelo više vrijednosti. Bilanca kao godišnji financijski izvještaj koji daje prikaz stanja imovine, kapitala i obveza na određeni datum, koristeći koncept vrednovanja prema povijesnom trošku zapravo prikazuje vrijednost imovine na niz različitih datuma u prošlosti.

Konzervativno računovodstvo veže se uz primjenu metode troška i uz primjenu načela opreznosti. Prema metodi troška, dugotrajna materijalna imovina evidentira se prema povijesnom trošku umanjenom za akumuliranu amortizaciju i gubitke od umanjenja vrijednosti. Knjigovodstvene vrijednosti imovine iz bilance mogu značajno odstupati od aktualnih tržišnih cijena te imovine. Ako se vrijednost dugotrajne materijalne imovine iskazuje po metodi troška, tada se gubitak koji je proizašao iz smanjenja vrijednosti evidentira kao rashod razdoblja. Po metodi troška vrijednost imovine neće se uvećati ako tržišna (fer) vrijednost imovine premašuje knjigovodstvenu vrijednost (Belak, 2009, 66). Usporedbom metode troška s metodom revalorizacije, može se zaključiti da metoda revalorizacije, odnosno mjerenje imovine po fer vrijednosti, omogućuje pravovremeno priznavanje svih povećanja i smanjenja vrijednosti imovine u trenutku njihovog nastanka, te se napušta načelo opreznosti (Aljinović, Barać et al., 2015, 84). Procjena imovine po fer vrijednosti je u koliziji s računovodstvenim načelom opreznosti jer je imovina iskazana po višoj, a ne po nižoj vrijednosti.

Prilikom analize poslovanja promatranih poslovnih subjekata eksterni korisnici, posebno kreditori i potencijalni investitori, moraju voditi računa o tome koja je računovodstvena politika korištena za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine. Revalorizacija dugotrajne materijalne imovine analitičarima stvara velike probleme jer utječe na rezultate svih pokazatelja

performanse koji se temelje na dobiti, imovini i glavnici (Belak, 2014, 343). Porastom ukupnog kapitala zbog povećanja revalorizacijskih pričuva dolazi do povećanja kapitala u odnosu na obveze, te se smanjuje stupanj zaduženosti poduzeća. Zato je potrebno izvršiti korekciju pokazatelja stupnja zaduženosti na način da se u brojniku od ukupnih obveza oduzme odgođeni porez, a u nazivniku od ukupne aktive je potrebno oduzeti revalorizacijske pričuve i odgođene poreze (Belak, 2014, 345). Revalorizacijsko povećanje ne utječe na obrtna sredstva tako da svota neto obrtnih sredstava ostaje ista i poslije obavljene revalorizacije, što znači da sama procjena ne utječe na likvidnost i solventnost kao osnovne parametre financijske situacije društva (Negovanović, 2008, 54). Kada se za procjenu vrijednosti imovine koristi metoda revalorizacije tada se u financijskim izvještajima poboljšava imovinski i financijski položaj poduzeća uslijed povećanja ukupne imovine i ukupnog kapitala. S druge pak strane ova povećanja mogu utjecati na veličinu poduzeća.

Utjecaj primjene modela revalorizacije dugotrajne materijalne imovine na financijske izvještaje:

- U bilanci se povećava vrijednost imovine koja se revalorizira, odnosno koja se svodi na veću fer vrijednost. Istovremeno dolazi do povećanja kapitala u bilanci na poziciji revalorizacijskih pričuva, te dolazi do povećanja odgođenih poreznih obveza.
- Kad se knjigovodstvena vrijednost imovine poveća kao rezultat revalorizacije, to povećanje utječe i na Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti, i u konačnici i na povećanje iznosa ukupne sveobuhvatne dobiti razdoblja. Učinak revalorizacije priznaje se u ostalu sveobuhvatnu dobit u okviru Izvještaja o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti koja se u konačnici zbraja s dobiti razdoblja kako bi se izračunala ukupna sveobuhvatna dobit razdoblja.
- Povećanje nabavne vrijednosti imovine, budući da se imovina amortizira tijekom vijeka uporabe, izravno utječe na povećanje troškova amortizacije u budućim razdobljima. Amortizacija revalorizirane nabavne vrijednosti uvećava rashode u računu dobiti i gubitka, čime se smanjuje dobit prije oporezivanja.
- Za svotu uvećanih troškova amortizacije (razlika između amortizacije zasnovane na revaloriziranoj knjigovodstvenoj vrijednosti imovine i amortizacije zasnovane na izvornom trošku imovine) postupno treba ukidati revalorizacijske pričuve i evidentirati kao uvećanje zadržanog dobitka.
- Odgođene porezne obveze se aktiviraju i postaju obveza za plaćanje realizacijom revalorizacijskih pričuva. Porez na dobit koji se prikazuje u računu dobiti i gubitka ne uključuje dio poreza koji se odnosi na oporezivanje prijenosa revalorizacijskih pričuva koji se prikazuje u poreznom izvještaju (Obrazac PD – Prijava poreza na dobit). Naime, taj porez će biti plaćen i on se prikazuje na kontu 2430- Obveze poreza na dobit, ali on ne pripada obračunu poslovnog rezultata nego poreznom obračunu. Na taj način iznos dobitka poslovne godine bit će iskazan u jednakom iznosu u bilanci i u računu dobiti i gubitka.
- Realizacija revalorizacijske pričuve, odnosno prijenos na zadržani dobitak provodi se kroz kapital, a ne kroz dobit ili gubitak.
- Pozitivna je mogućnost korištenja realiziranih revalorizacijskih pričuva za isplatu dividende, za pokriće gubitaka iz prethodnih godine i druge namjene.
- Ako se zbroji zadržani dobitak i dobit iz računa dobiti i gubitka iznos dobiti će biti jednak kao da nije bilo revalorizacije.
- Kad se knjigovodstvena vrijednost imovine smanji zbog revalorizacije, to smanjenje treba priznati kao rashod od vrijednosnog usklađenja u računu dobiti i gubitka ako ne postoji revalorizacijska pričuva za tu istu imovinu.
- Povećanje fer vrijednosti imovine iskazuje se kao prihod samo do svote do koje je prethodno priznat rashod od smanjenja vrijednosti promatrane imovine.

## 4. Zaključak

Prema računovodstvenim standardima, cilj financijskih izvještaja je pružiti informacije o financijskom položaju, financijskoj uspješnosti i novčanim tokovima poslovnog subjekta koje su korisne potencijalnim i sadašnjim ulagačima, kreditorima te ostalim, kako internim tako i eksternim korisnicima tih informacija prilikom donošenja ekonomskih odluka. Može se zaključiti da računovodstvo nije samo sebi svrhom već je usmjereno širokom krugu korisnika koji sve više zahtijevaju prilagodbu računovodstvenih politika poduzeća kretanjima na tržištu, njihovu orijentiranost na sadašnjost s ciljem da se financijsko izvještavanje učini vjerodostojnijim i pouzdanijim.

Investitori gube povjerenje u financijske izvještaje koji su rezultat računovodstva utemeljenog na principu povijesnog troška jer se knjigovodstvene vrijednosti razlikuju od tržišnih. Upravo zbog toga sve veća važnost se pridaje konceptu fer vrijednosti koji računovodstvo sve više približava tržišnom. Međutim, utvrđivanje fer vrijednosti se veže uz korištenje tehnika procjene u slučaju nepostojanja aktivnih i likvidnih tržišta, stoga se dovodi u pitanje vjerodostojnost i pouzdanost utvrđenih fer vrijednosti. Naime, odabirom i primjenom modela revalorizacije kao računovodstvene politike za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine direktno se utječe na iskazivanje vrijednosti imovine, obveza, kapitala, te drugih elemenata financijskih izvještaja.

Kada se za procjenu vrijednosti imovine koristi metoda revalorizacije tada se u financijskim izvještajima poboljšava imovinski i financijski položaj poduzeća uslijed povećanja ukupne imovine i ukupnog kapitala. Realizacijom revalorizacijskih pričuva dolazi do povećanja zadržanog dobitka koji se može iskoristiti za isplatu dividendi, za pokriće gubitaka iz prethodnih godine i za druge namjene. Prilikom analize financijskih izvještaja poslovnih subjekata i izračuna financijskih pokazatelja, analitičari trebaju u financijskim izvještajima pronaći informaciju o tome koja je računovodstvena politika korištena za naknadno vrednovanje dugotrajne materijalne imovine. Ako je korištena metoda revalorizacije, nužne su korekcije prilikom računanja financijskih pokazatelja kako bi se povećala kvaliteta izračunatih financijskih performansi.

Primjena različitih računovodstvenih politika različito utječe na pozicije financijskih izvještaja, u tom slučaju usporedivost između različitih poslovnih subjekata može biti značajno smanjena. Računovodstvene politike imaju direktan utjecaj na računovodstvene informacije sadržane u financijskim izvještajima koje služe zainteresiranim korisnicima prilikom donošenja ekonomskih odluka, stoga zainteresirani korisnici moraju biti svjesni da primjena koncepta fer vrijednosti značajno utječe na vrijednost imovine, kapitala i dobiti.

## LITERATURA

1. Aljinović Barać, Ž., Šodan, S. i Vuko, T. (2015). Koliko je računovodstvo fer vrijednosti zaista fer?. Zbornik radova *Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (Posebno izdanje 2015), str. 69-93. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/204407>
2. Belak, V. (2009). *Računovodstvo dugotrajne materijalne imovine*. Zagreb: Belak excellens d.o.o.
3. Belak, V. (2014). *Analiza poslovne uspješnosti*. Zagreb: RRiF plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge
4. Hrvatski standard financijskog izvještavanja 6 - *Dugotrajna materijalna imovina*. Preuzeto sa: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_08\\_86\\_1709.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_86_1709.html)
5. Hrvatski standard financijskog izvještavanja 12 – *Kapital*. Preuzeto sa: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_08\\_86\\_1709.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_86_1709.html)



6. Međunarodni računovodstveni standard 1 – *Prezentiranje financijskih izvještaja*. Preuzeto sa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?qid=1556797730711&uri=-CELEX:02008R1126-20190101>
7. Međunarodni računovodstveni standard 16 - *Nekretnine, postrojenja i oprema*. Preuzeto sa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?qid=1556797730711&uri=-CELEX:02008R1126-20190101>
8. Međunarodni standard financijskog izvještavanja 13 - *Mjerenje fer vrijednosti*. Preuzeto sa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?qid=1556797730711&uri=-CELEX:02008R1126-20190101>
9. Negovanović, M. (2008). Procjena dugotrajne imovine po fer vrijednosti- da ili ne?, *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 8/2008, str. 52-59
10. Okvir za primjenu Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja. Preuzeto sa: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_08\\_86\\_1709.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_08_86_1709.html)
11. Ramljak, B. (2008). Upotrebljivost bilješki uz financijske izvještaje. *XLIII Simpozij Računovodstvo, financije i porezi u praksi*. Brela: Udruga računovođa i financijskih djelatnika Split.
12. Zakon o računovodstvu "Narodne novine", br. 78/15., 134/15., 120/16. i 116/18.

### Summary

#### **USE OF REVALUATION MODEL FOR MEASUREMENT AFTER RECOGNITION OF LONG TERM NON-FINANCIAL ASSETS AND ITS EFFECTS**

*Long term non-financial asset is very important form of asset for doing business. Under the scope of International Accounting Standard 16 and Croatian Financial Reporting Standard 6 companies can choose between cost model and fair value model for measurement after recognition of long term non-financial assets. Selected accounting policy for measurement after recognition of long term non-financial assets has a direct impact on the position of the financial statements and on the accounting information contained in that financial statements. When certain companies choose the cost model and the other revaluation model, this can lead to difficulties in determining similarity and differences in the value of their assets. The revaluation model for measurement after recognition of long term non-financial assets results in significant differences in the presentation of assets and equity in balance sheet of a company in regard to the situation when the company does not use revaluation model. The goal of revaluation is to present the value of assets and business results at current market values. The book value of the assets from the balance sheet may significantly deviate from the current market value of assets. This is why more and more importance is attached to the concept of fair value accounting, which is closer to the market. Before the economic crisis, an optimistic atmosphere was on the markets, which led to the increase in the market value of long term non-financial assets. Therefore, the companies highly used the revaluation model for measurement after recognition of long term non-financial assets in order to improve their financial position due to increase in total assets and total capital in the financial statements. The paper analyses the effects of the revaluation model on the financial statements of the company and therefore on the accounting information contained in that financial statements.*

**Keywords:** *measurement after recognition, long term non-financial assets, revaluation model, fair value, financial statements*



# Neke stilizirane činjenice o značaju meteoroloških usluga – slučaj hrvatskih vinogradara

Ivana Rašić Bakarić<sup>1</sup>, Željka Kordej - De Villa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ekonomski institut, Zagreb, Kennedyjev trg 7, 10000 Zagreb, Hrvatska (irasic@eizg.hr),

<sup>2</sup>Ekonomski institut, Zagreb, Kennedyjev trg 7, 10000 Zagreb, Hrvatska (zkordej@eizg.hr).

UDK 551.506

Prilagodba klimatskim promjenama danas je neophodna. Kao podrška tim prilagodbama nužna je informacija lako razumljiva korisnicima. Procjenjivanje ekonomske vrijednosti meteoroloških usluga temelji se na pretpostavci da meteorološki i klimatski uvjeti imaju širi utjecaj na ljudsko blagostanje. Meteorološke informacije korisne su prilikom odlučivanja u brojnim sektorima, a jedan od njih je i poljoprivreda. U ekonomskom smislu meteorološka informacija ima značajke javnog dobra, a to su neisključivost i neiscrpivost u potrošnji. Istraživanja društvenih i ekonomskih koristi od meteoroloških usluga pojavljuju se u literaturi od 1960-ih godina i rezultat su zajedničkog rada meteorološke i ekonomske struke. Uspostava nacionalnih meteoroloških službi u velikom broju država tijekom 20. stoljeća dalo je dodatni zamah tim istraživanjima. Financiranje meteorološke službe proračunskim sredstvima opravdava se upravo koristima koje iz meteoroloških usluga proizlaze, prvenstveno povećanje sigurnosti i blagostanja zajednice. Osnovni je cilj rada ispitati učestalost praćenja vremenske prognoze i stavove vinogradara o vrednovanju značaja meteoroloških usluga u obavljanju njihove djelatnosti. Anketno je ispitivanje provedeno u ožujku 2019. godine. U anketnom je ispitivanju sudjelovao 31 vinogradar/vinar, a anketa je sadržavala 15 pitanja. Rad je strukturiran na sljedeći način. Nakon kratkog razmatranja vrsti meteoroloških usluga i povijesti njihovog istraživanja, u drugom se odjeljku ukratko objašnjavaju ekonomske metode za vrednovanje meteoroloških usluga. Treći odjeljak sadrži metodologiju istraživanja i primjer anketnog upitnika, dok su u četvrtom odjeljku prikazani osnovni rezultati anketnog ispitivanja. Rad završava zaključnim razmatranjima i nekim prijedlozima za dodatna istraživanja.

Ključne riječi: *meteorološke usluge, vinogradari, ekonomske metode vrednovanja, anketno ispitivanje*

## 1. Uvod

U novije vrijeme prilagodba klimatskim promjenama postaje ključna. To istovremeno postavlja nove zahtjeve pred pružatelje meteoroloških informacija<sup>1</sup>. I dok postoji iscrpna literatura o ekonomici informacija i njihovoj općenitoj ulozi u odlučivanju, relativno je malo ekonomskih istraživanja o specifičnoj ulozi meteoroloških informacija i usluga.<sup>2</sup> Za početak je potrebno definirati, odnosno klasificirati meteorološke usluge.

1 U ovom radu, pojam meteoroloških informacija koristi se u najširem smislu i uz informacije obuhvaća i meteorološke usluge i infrastrukturu.

2 Osnivanje Svjetske meteorološke organizacije (*World meteorological organization* - WMO) šezdesetih godina prošlog stoljeća potaknulo je suradnju između meteorologa i ekonomista na procjeni ekonomske vrijednosti meteoroloških informacija. Međutim u proteklih 50 godina pretežito se objavljivalo u meteorološkoj, a ne standardnoj ekonomskoj literaturi. Novi poticaj stigao je 2009. na Svjetskoj klimatskoj konferenciji gdje je osnovan novi Globalni okvir za klimatske usluge kako bi se osnažio rad na ekonomskim istraživanjima meteoroloških usluga. Značajna je i inicijativa kroz Partnerstvo o klimatskim uslugama i radne grupe o ekonomskoj vrijednosti klimatskih usluga, a sve u suradnji sa Svjetskom meteorološkom organizacijom, Svjetskom bankom i drugim međunarodnim i nacionalnim institucijama.

Zillman (1999) razlikuje pet kategorija meteoroloških usluga<sup>3</sup>. Prvo, informacije na temelju povijesnih podataka o vremenskim i klimatskim uvjetima. U drugoj su kategoriji informacije o trenutnom stanju atmosfere, mora, površine zemlje i površine voda. Treća kategorija sadrži informacije koje se odnose na prognoze vremenskih i klimatskih uvjeta za širok krug korisnika, uključujući upozorenja rijetkih i ekstremnih (vremenskih i klimatskih) događaja. U četvrtoj i petoj su kategoriji informacije za znanstvene discipline poput hidrologije, meteorologije i oceanografije, te informacije o specifičnim problemima atmosfere, morskih i kontinentalnih voda i sl.

Prema sektoru kojemu su namijenjene meteorološke informacije mogu se podijeliti na osnovne i specijalizirane. Osnovne meteorološke informacije dostupne su široj javnosti, obično putem masovnih medija, i njihova objava je u javnom interesu. Takve usluge tretiraju se kao javno dobro<sup>4</sup> i ne naplaćuju se. S druge strane, specijalizirane usluge sadrže dodanu vrijednost kojom se zadovoljava specifična potreba pojedinačnih korisnika ili grupe korisnika te se naplaćuju.

Procjenjivanje ekonomske vrijednosti meteoroloških usluga temelji se na pretpostavci da vremenski i klimatski uvjeti imaju znatan utjecaj na ljudsko blagostanje i dobrobit. Kvalitetne meteorološke informacije (raspoložive, dostupne, pravodobne, cjenovno prihvatljive) mogu utjecati na poboljšanje niza odluka o pitanjima osjetljivima na vrijeme i klimu, a čiji ishodi izravno ili neizravno dovode do porasta društvenog blagostanja. Društvene koristi od meteoroloških usluga ogledaju se u korištenju meteoroloških informacija prilikom donošenja odluka o pitanjima osjetljivima na vremenske i klimatske uvjete.

Potencijalni korisnici meteoroloških informacija vrlo su raznoliki. To mogu biti pojedinci, kućanstva, tvrtke, vladine organizacije i institucije, gospodarski sektori, regije, nacionalne i globalne ekonomije, te sadašnje i buduće generacije. Gotovo svaka djelatnost<sup>5</sup> izravno ili neizravno koristi opće ili specifične meteorološke informacije i usluge uključujući gotovo sve ekonomske sektore.

Ekonomska istraživanja meteoroloških informacija danas su najzastupljenija u području poljoprivrede i šumarstva (Clements et al., 2013). Akademski istraživanja koja se bave vrijednošću meteoroloških informacija u drugim sektorima razvijaju se tek u novije vrijeme. Ekonomski relevantni sektori poput financija, energetike i infrastrukture jedva da su obuhvaćeni tim istraživanjima unatoč njihovoj izloženosti i rizicima.

Osnovni je cilj ovog rada ispitati učestalost praćenja vremenske prognoze i stavove hrvatskih vinogradara o vrednovanju značaja meteoroloških usluga u obavljanju njihove djelatnosti. Anketno je ispitivanje provedeno u ožujku 2019. godine. Rad je strukturiran na sljedeći način. U sljedećem se odjeljku ukratko objašnjavaju ekonomske metode za vrednovanje meteoroloških usluga. Treći odjeljak sadrži metodologiju istraživanja i primjer anketnog upitnika, dok su u četvrtom odjeljku prikazani osnovni rezultati anketnog ispitivanja. Rad završava zaključnim razmatranjima i nekim prijedlozima za dodatna istraživanja.

3 Svjetska meteorološka organizacija meteorološke usluge razvrstava u dvije grupe: osnovne i posebne. Osnovne meteorološke usluge obuhvaćaju usluge koje pružaju nacionalne meteorološke službe kako bi države ostvarile svoju zadaću zaštite života i imovine građana. Posebne meteorološke usluge uključuju pružanje posebnih informacija i usluga, njihovo tumačenje, distribuciju i diseminaciju, kao i savjetodavne usluge.

4 U ekonomskom smislu, meteorološke informacije imaju svojstva javnog dobra, a to su neiscrpivost i neisključivost. To znači da, jednom nakon što informacija postane dostupna, njeno korištenje od strane jednog skupa korisnika ne smanjuje dostupnost i kvalitetu tih informacija drugim korisnicima. U takvim su uvjetima društvene koristi jednake zbroju koristi različitih korisnika. To znači da su ekonomske koristi meteoroloških informacija za neko društvo dane kao zbroj koristi velikog broja različitih korisnika usluga, i danas i u budućnosti.

5 Samo da spomenemo neke: poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo, prerađivačka industrija, građevinarstvo, promet, trgovina, turizam, bankarske i financijske usluge, javne usluge poput zaštite okoliša, upravljanja katastrofama, zdravstvenog osiguranja, sigurnosti i vojske.

## 2. Metode vrednovanja meteoroloških usluga

Istraživanja procjene koristi meteoroloških usluga za pojedinačne tvrtke, djelatnosti i države prisutna su u literaturi od 1960-tih godina, i uglavnom se temelje na suradnji ekonomske i meteorološke struke. U ovom se dijelu rada daje pregled različitih metodologija za mjerenje ekonomskih koristi meteoroloških usluga. Freebairn i Zillman (2002) identificirali su četiri najčešće korištene metode za procjenu koristi od meteoroloških usluga: metodu tržišnih cijena, normativnu metodu (*normative* ili *prescriptive decision-making models*), deskriptivne bihevioralne metode (*descriptive behavioural response studies*) te metodu uvjetnog / kontingentnog vrednovanja (*contingent valuation*).

Metoda tržišnih cijena može poslužiti kao mjera graničnih koristi za korisnike nekih vrsta meteoroloških usluga. Naime, ova je metoda primjenjiva za one usluge koje imaju osobine privatnog dobra (iscrpivost i isključivost). Metoda je ograničenog dometa kada se vrednuje osnovna meteorološka infrastruktura i opća javna prognoza koje pretežito imaju svojstva javnog dobra. Ipak, u slučajevima kada je meteorološka usluga privatno dobro, kao što su specijalizirane prognoze za određene korisnike ili dodatne obrade i interpretacije klimatoloških podataka, potrošači će kupiti usluge do onog obujma gdje je granična vrijednost jednaka cijeni. Drugim riječima, cijena je tada jednaka graničnoj vrijednosti posljednje jedinice vrijednosti dodatne meteorološke informacije za tu grupu kupaca. Ponekad se određenim korisnicima može nametnuti monopolistički dobavljač meteoroloških usluga s osobinom privatnog dobra. Na primjer, nacionalnoj meteorološkoj službi ili određenoj privatnoj tvrtki može se dati isključivo pravo na ponudu i isporuku specijaliziranih usluga za određenu industriju. U takvoj situaciji, osim naplate graničnih troškova za informacije s dodanom vrijednošću, monopolist može dodati i naknadnu, paušalnu naknadu. Prednost tržišnih cijena je u tome što eksplicitno otkrivaju vrijednost koju su korisnici spremni platiti za određene vrste meteoroloških usluga.

Normativna metoda predstavlja skup tehnika za procjenu koristi od meteoroloških usluga (Johnson i Holt, 1997; Wilks, 1997). Uglavnom se rješavaju pojednostavljeni modeli optimiziranog odlučivanja za poslovne subjekte u uvjetima nesavršenog znanja o vremenskim i klimatskim uvjetima. Modeli su riješeni za različite razine pruženih meteoroloških usluga. Dobit u očekivanim isplatama, uključujući veći profit, niže troškove i veću korisnost, mjere su graničnih koristi od povećanja usluga<sup>6</sup>. Modeli su primijenjeni i na klimatološke podatke i usluge prognoza. Većina primjera normativnih modela odnosi se na pojedinačne donositelje odluka. Posebno, pretpostavlja se da promjene odluka uslijed korištenja dodatnih ili boljih meteoroloških informacija ne mijenjaju odluke drugih, niti mijenjaju cijene outputa ili troškova inputa. Jednostavni modeli odlučivanja za jedno razdoblje prošireni su na probleme vezane uz više razdoblja, a koji prepoznaju vremensku međuzavisnost odluka. Pojedinačni modeli odlučivanja, mogu se koristiti ili su se koristili za mjerenje graničnih koristi uslijed povećanja točnosti prognoza, kao i koristi od savršenih prognoza.

Osnovno obilježje deskriptivnih bihevioralnih metoda je da procjenjuju vrijednost meteoroloških usluga na temelju promatranja ponašanja pojedinaca, poduzeća ili vlade. Najčešće se koriste metode poput anketa, prirodnih i laboratorijskih eksperimenata i ekonometrijskih metoda, npr. regresije. Deskriptivne bihevioralne studije provode se kako bi se ispitalo koriste li se meteorološke informacije u procesu odlučivanja, i ako se koriste, ispituje se kako se do meteoroloških informacija dolazi, na koji se način koriste za modificiranje odluka te do kakvih promjena odluka dolazi. Postoje primjeri u kojima se vrijednost meteoroloških usluga procjenjuje putem prirodnog eksperimenta. To su slučajevi kada se mjere razlike u ponašanju korisni-

6 U većini provedenih studija funkcija cilja utvrđena modelom bila je maksimiziranje profita ili minimiziranje troškova. Manji broj studija koristio je i općenitije funkcije korisnosti, koje prepoznaju nesklonost prema riziku.

ka za različite obujme ponuđenih meteoroloških usluga<sup>7</sup>. Za procjenu učinaka informiranosti o meteorološkim pojavama na proces odlučivanja mogu se koristiti i regresijski modeli. Primjerice, odluke o razinama aktivnosti poduzeća, ili mjere ekonomskog učinka, kao što su prinosi, troškovi i dobit, mogu se staviti u odnos s uobičajenim objašnjavajućim varijablama kao što su inputi i cijene resursa, mjere i opseg tehnoloških inovacija, obujam meteoroloških usluga. Modelom se procjenjuje doprinos većeg broja meteoroloških usluga, uz objašnjavanje doprinosa ostalih objašnjavajućih varijabli. Pristup regresijskog modela zahtijeva podatke s nezavisnom varijacijom različitih objašnjavajućih varijabli, uključujući mjere obujma meteoroloških usluga. Međutim uslijed premalo podataka s dovoljnim varijacijama, primjena regresijskog modela je prilično ograničena. Osnovna prednost deskriptivnih bihevioralnih metoda je što su utemeljene na stvarnom ponašanju i bilježe ga, te se stoga mogu smatrati realnijim.

Metoda uvjetnog (kontingentnog) vrednovanja najčešće se koristi prilikom procjene koristi od javnih dobara. Metodom se od korisnika traži da procjene iznos koji su spremni platiti za određenu količinu javnog dobra. Champan (1992) je ovom metodom procjenjivao koristi od meteoroloških usluga za SAD, Teske i Robinson (1994) za UK, a Anaman i Lellyett (1996) za Australiju. Metoda se provodi na sljedeći način. Podaci se prikupljaju na slučajnom uzorku korisnika (pojedinci ili poduzeća) meteoroloških podataka i usluga elektroničkom poštom, telefonom, izravnim anketnim ispitivanjem i intervjuima<sup>8</sup>. Tijekom intervjua stvara se hipotetska situacija na tržištu u kojoj se od korisnika meteoroloških usluga traži da odredi "spremnost na plaćanje" brojem novčanih jedinica za različite opcije. Primjerice, ispitanici trebaju navesti koliko bi bili spremni platiti za pristup trenutno dostupnoj općoj prognozi u situaciji da ne postoji besplatna opća prognoza; ili, koliko bi bili spremni platiti za dodatnu točnost (npr. 50%) prognoze oborina za sljedeću sezonu<sup>9</sup>. Nakon što se prikupe odgovori koji pokazuju koliko je pojedinac spreman platiti, agregiraju se odgovori svih ispitanika kako bi se izmjerilo koliko je društvo spremno platiti<sup>10</sup>. Osnovni nedostatak ove metode su hipotetska pitanja. Mnogi ispitanici možda ne znaju što stvarno vrednuju i koliko bi bili spremni platiti. Također, prilikom dizajniranja istraživanja i provođenja intervjua vrlo lako može doći do pristrane procjene spremnosti za plaćanje.

Obzirom na oskudnu pokrivenost područja istraživanja javno dostupnim sekundarnim podacima u ovom smo se radu odlučili za primjenu anketnog ispitivanja grupe hrvatskih vinogradara o učestalosti njihovog praćenja vremenske prognoze i stavova o vrednovanju značaja meteoroloških usluga u obavljanju njihove djelatnosti.

### 3. Metodologija istraživanja

Anketno ispitivanje vinogradara i vinara provedeno je u ožujku 2019. godine. Cilj ankete je ispitati učestalost praćenja vremenske prognoze, kao i stavove vinogradara o vrednovanju značaja meteoroloških usluga za obavljanje njihove djelatnosti. Anketiran je 31 vinar/vinogradar.

7 Craft (1998) je metodom prirodnog eksperimenta mjerio učinak jednogodišnjeg zatvaranja polovice meteoroloških službi Velikih jezera na uštede u troškovima prijevoza. Drugi primjer prirodnog eksperimenta je opažanje promjena u odlučivanju za vrijeme suše (1997.-1998.) u Australiji nakon uvođenja modela fenomena El Niño – Southern Oscillation. Bureau of Meteorology (1998).

8 Metoda intervjua u najvećoj mjeri osigurava da ispitanici potpuno razumiju koncept „spremnost na plaćanje“ (*willingness to pay*).

9 Detaljnije o primjeni metode uvjetnog (kontingentnog) vrednovanja vidjeti u Hanemann (1994), te Diamond i Hausman (1994).

10 Za meteorološke usluge s karakteristikama javnog dobra (one koje nemaju svojstvo iscrpivosti), strogi model javnog dobra bi trebao zbrojiti spremnost svakog ispitanika i uvećati taj zbroj s njihovim brojem u populaciji korisnika. Alternativno, može se koristiti i umnožak procijenjene medijalne spremnosti ispitanika da plati i broja korisnika. Prednost medijalne procjene je što ne uključuje ekstremno visoke i niske procjene spremnosti na plaćanje.

Njihova su gospodarstva smještena u 30 lokalnih jedinica s područja devet županija. Gotovo polovica ispitanih vinogradara (45%) dolazi iz Požeško-slavonske županije, po 13% (četiri) iz Zagrebačke, Varaždinske i Osječko-Baranjske županije, a tek po jedan ispitanik dolazi iz Istarske, Međimurske, Brodsko-posavske županije te iz grada Zagreba. Gledano na razini lokalnih jedinica, najveći broj ispitanika je iz Požege (23%) i Kutjeva (16%), dva ispitanika su iz Kneževih Vinograda i Varaždina, dok iz ostalih lokalnih jedinica dolazi po jedan ispitanik. Prosječna veličina poljoprivrednog gospodarstva u uzorku anketiranih vinara/vinogradara Istarske županije je 57 hektara, pri čemu najmanje gospodarstvo ima površinu od 0,12 hektara, a najveće od 650 hektara. Polovica anketiranih vinara/vinogradara ima površinu poljoprivrednog gospodarstva od 6,5 hektara i manju.

Detaljnije kvalitativne značajke ispitanika prezentirane su u sljedećim tablicama.

**Tablica 1. Distribucija ispitanika po županijama**

Županija	Broj ispitanika	postotne frekvencije
Požeško-slavonska	14	45,2
Zagrebačka	4	12,9
Varaždinska	4	12,9
Osječko-baranjska	4	12,9
Istarska	1	3,2
Međimurska	1	3,2
Koprivničko-križevačka	1	3,2
Brodsko-posavska	1	3,2
Grad Zagreb	1	3,2
Ukupno	31	100,0

Izvor: obrada autorica, anketa.

**Tablica 2. Distribucija ispitanika po gradovima i općinama, n=30**

Grad/općina	Broj ispitanika	postotne frekvencije
Požega	7	22,6
Kutjevo	5	16,1
Kneževi Vinogradi	2	6,5
Varaždin	2	6,5
Cerovlje	1	3,2
Jatsrebarsko	1	3,2
Kloštar Ivanić	1	3,2
Križevci	1	3,2
Lepoglava	1	3,2
Našice	1	3,2
Nedelišće	1	3,2
Osijek	1	3,2
Pleternica	1	3,2
Radovanci	1	3,2
Sveta Nedelja	1	3,2
Vidovec	1	3,2
Zagreb	1	3,2
Nova Kapela	1	3,2
Ukupno	30	96,8

Izvor: obrada autorica, anketa.

Tablica 3. Površina poljoprivrednog gospodarstva (ha), n=22\*

Prosječna	57,0
Medijalna	6,5
Modalna	1,00**
Najmanja	0,12
Najveća	650

Napomena: \*9 ispitanika nije iskazalo površinu, \*\*više modalnih površina,

Izvor: obrada autorica, anketa.

Tablica 4. Distribucija ispitanika prema površini poljoprivrednog gospodarstva, n=22

Površina (ha)	Broj ispitanika	%
do 2 ha	7	31,8
od 2,01 do 5 ha	4	18,2
od 5,01 do 10 ha	2	9,1
od 10,01 do 20 ha	1	4,5
od 20 do 30 ha	2	9,1
od 30 do 50 ha	1	4,5
50 do 100 ha	1	4,5
od 100 do 200 ha	3	13,6
201 ha i više	1	4,5
Ukupno	22	100

Izvor: obrada autorica, anketa.

U nastavku slijedi primjer anketnog upitnika.



## Upitnik: Vrednovanje i značaj meteoroloških usluga

1. Županija \_\_\_\_\_ Grad/općina \_\_\_\_\_
  2. Površina poljoprivrednog gospodarstva \_\_\_\_\_
  3. Pratite li redovito vremensku prognozu?
    - a) Da
    - b) Ne
  4. Prognozu najčešće pratite na:
    - a) mobilna aplikacija (navedite aplikacije)
    - b) radio (navedite radio postaje)
    - c) TV (navedite TV kanale)
    - d) novine (navedite novine)
    - e) Internet (navedite stranice)
    - f) drugo (molimo navedite)
  5. U razdoblju kad Vam je važno koliko puta dnevno pratite vremensku prognozu?
    - a) više od 4 puta
    - b) 3 puta
    - c) 2 puta
    - d) jednom
    - e) rjeđe od jednom dnevno
  6. Koristite li agrometeorološku prognozu DHMZ-a te uslugu razgovora s agronomom?
 

a) agrometeorološka prognoza	da)	ne)
b) razgovor s agronomom	da)	ne)
  7. U odnosu na razdoblje od prije 5 godina koristite li prognozu
    - a) češće
    - b) isto
    - c) rjeđe
  8. Smatrate li da su u posljednjih 5 godina prognoze
    - a) vrlo točne
    - b) prosječne
    - c) vrlo netočne
    - d) ne znam
  9. Kako ocjenjujete pouzdanost prognoze sljedećih meteoroloških informacija u proteklih 5 godina za Vašu regiju?
 

	Vrlo pouzdano	Pouzdan	Nepouzdan	Vrlo nepouzdan	Ne pratim
Temperatura					
Oborine					
Olujno nevrijeme					
Vjetar					
Naoblaka					
  10. Smatrate li da Vam vremenske prognoze pružaju dovoljno informacija za odlučivanje o poslovima u vinogradu?
    - a) uvijek
    - b) ponekad
    - c) rijetko
    - d) nikad
  11. Postoji li neki aspekt vremenske prognoze kojeg smatrate važnim za donošenje odluka, a nije dostupan? Molimo navedite koji.
  12. Nepostojanje vremenskih prognoza odrazilo bi se na Vaš posao
    - a) značajno
    - b) prosječno
    - c) malo
    - d) uopće ne
    - e) ne znam
  13. Smatrate li da „točne i pravovremene“ vremenske prognoze mogu utjecati na uspješnost Vašeg poslovanja?
    - a) jako
    - b) malo
    - c) uopće ne
    - d) ne znam
  14. Jesu li u Vašem dosadašnjem poslovanju vremenske prognoze pozitivno utjecale na smanjenje šteta uzrokovane vremenskim neprilikama (suše, poplave, tuča, mraz, jak vjetar, ostalo)?
    - a) često
    - b) ponekad
    - c) nikad
    - d) ne znam
- Ispitanicima koji su na 12. i 13. pitanje odgovorili „jako“ odnosno „često“ postavljeno je i sljedeće pitanje.
15. Možete li procijeniti za koliko bi se povećali Vaši troškovi (u %) u slučaju netočnih prognoza?

## 4. Rezultati anketnog ispitivanja vinogradara

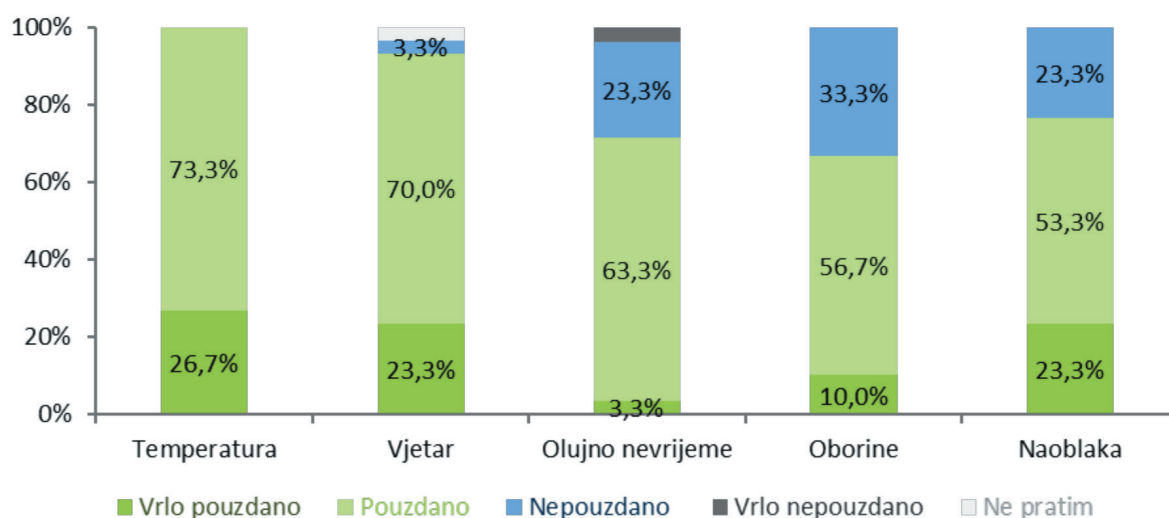
### 4.1. Praćenje vremenske prognoze

Vremensku prognozu redovito prati 97% ispitanika, a najčešći korišteni medij putem kojeg prate vremensku prognozu je mobilna aplikacija (71% ispitanika). Ispitanici također relativno često prognozu prate i putem TV-a (48%) i interneta (45%), dok nešto rjeđe putem radio postaje (23%). Tek jedan ispitanik vremensku prognozu prati putem novina, a jedan putem dežurne sinoptičke službe. Nešto više od jedne trećine ispitanika (36%) vremensku prognozu prati dva puta dnevno, dok četvrtina ispitanika (26%) vremensku prognozu prati najmanje četiri puta. Po 16% ispitanih vinogradara vremensku prognozu prati 1 ili 3 puta dnevno. Za razliku od agrometeorološke prognoze DHMZ-a koju koristi većina ispitanika (65%), uslugu razgovora s agronomom koristi tek 10 ispitanika. Zanimljivo je da 61% ispitanika smatra da su prognoze u posljednjih pet godina prosječne, a vrlo točnima prognoze ocjenjuje 36% ispitanih vinogradara.

### 4.2. Ocjena vremenskih prognoza

Većina ispitanika, čak 81% danas koristi prognozu češće nego prije pet godina. Za 36% ispitanih vinogradara vremenske prognoze u posljednjih pet godina vrlo su točne, a za 61% prosječne. Pouzdanost pojedinih elemenata prognoze (temperatura, oborine, olujno nevrijeme, vjetar, naoblaka) prikazana je na sljedećoj slici.

Slika 1. Ocjena pouzdanosti prognoze u proteklih 5 godina – temperatura, vjetar, olujno nevrijeme, oborine i naoblaka



Izvor: obrada autorica, anketa.

Najveći postotak ispitanika pouzdanom ocjenjuje prognozu temperature (73%) i vjetra (70%). Najveći postotak ispitanika nepouzdanom ocjenjuje prognozu oborina (33%), te olujnog nevremena i naoblake (23% ispitanika). Prognozu vjetra nepouzdanom je ocijenio tek jedan ispitanik, a prognozu temperature niti jedan.

### 4.3. Utjecaj vremenskih prognoza na poslovno odlučivanje i poslovanje vinogradara

Četvrtina ispitanih vinogradara (26%) smatra da im vremenske prognoze uvijek pružaju dovoljno informacija za odlučivanje o poslovima u vinogradu, dok njih 74% smatra da im one ponekad pružaju dostatne informacije. Na važnost vremenskih prognoza za obavljanje poslova u

vinogradu ukazuje podatak da 71% vinogradara smatra da bi se nepostojanje vremenskih prognoza značajno odrazilo na njihov posao. „Točne i pravovremene“ vremenske prognoze mogu imati snažan utjecaj na uspješnost poslovanja 71% ispitanih. Vremenske prognoze definitivno imaju pozitivan utjecaj na smanjenje šteta u vinogradima uzrokovanih vremenskim neprilikama (poput suše, poplave, tuče, mraza, jakog vjetera i ostalog). Tako 16% ispitanika smatra da one često utječu na smanjenje šteta, a 74% ih smatra da ponekad utječu na smanjenje šteta. Od ukupno 31 ispitanog vinogradara, njih 16 je procijenilo povećanje troškova njihovog poslovanja uslijed netočnih vremenskih prognoza. Prema procjeni većine ispitanika (56%) troškovi bi se povećali za 20 do 29,99%. Nešto manje od jedne petine ispitanika (19%) procjenjuje da bi se troškovi povećali čak za 40 do 50%.

## 5. Stilizirane činjenice umjesto zaključka

Rezultati ankete omogućuju nam da formuliramo nekoliko stiliziranih činjenica o stavovima vinogradara i njihovom ponašanju vezanom uz vremensku prognozu.

Prvo, gotovo svi ispitanici redovito prate vremensku prognozu i to uglavnom na mobilnim aplikacijama. Najveći broj ispitanika koristi prognozu DHMZ-a.

Drugo, većina ispitanika vremensku prognozu danas koristi češće nego prije pet godina i više od trećine smatra da su prognoze vrlo točne. Pritom, kao najpouzdanije ocjenjuju prognoze temperature i vjetera.

Treće, za obavljanje poslova u vinogradu vremenske su prognoze važne i nepostojanje meteoroloških informacija odrazilo bi se na posao vinogradara.

Ova tri osnovna nalaza iz upitnika potvrđuju i pouke iz literature da meteorološke informacije mogu pomoći u formuliranju javne politike, kako poljoprivredne, tako i politike vezane uz ublažavanje klimatskih promjena. Uloga pružatelja meteoroloških usluga postaje pritom sve značajnija u kreiranju ponude, ali i u neizravnom kreiranju potražnje. U Hrvatskoj stručne poslove praćenja hidroloških i meteoroloških procesa, prikupljanja, obrađivanja i objavljivanja meteoroloških i hidroloških podataka obavlja DHMZ.

U današnje su vrijeme meteorološke informacije postale značajan komunikacijski alat. Pružatelji meteoroloških informacija nastoje jačati osviještenost u primjeni meteoroloških informacija i ukazati na njihov značaj. Zbog toga poboljšavaju njihovu kvalitetu, ali unapređuju i format informacija za njihovu što jednostavniju upotrebu i uključivanje u javne/razvojne politike. Iz ekonomske perspektive, razvijanje djelotvornih i učinkovitih servisa unaprijedit će raspoloživost, dostupnost i korisnost relevantnih informacija, a to će doprinijeti poboljšanju upravljanja rizikom i smanjivanju transakcijskih troškova (naročito onih prikupljanja informacija).

Istraživanje ekonomske dimenzije upotrebe meteoroloških informacija u Hrvatskoj još ne nailazi na veći interes. Osim promišljanja načina određivanja cijena meteoroloških informacija, koje ne spadaju u kategoriju javnog dobra i namijenjene su maloj grupi specijaliziranih korisnika, u budućnosti će veliki istraživački izazov predstavljati daljnji razvoj regulative, institucionalni ustroj te alokacija širokog spektra javno-privatnih odgovornosti na velik broj različitih dionika.

## L I T E R A T U R A

1. Anaman, K. A. i Lellyett, S. C. (1996). Contingent valuation study of the public weather service in the Sydney metropolitan area. *Economic Papers*, 15(3), 64–77.
2. Anaman, K. A., Lellyett, S. C., Drake, L., Leigh, R. J., Henderson-Sellers, A., Noar, P. F., Sullivan, P. J. i Bosch, D. J. i Eidman, V. R. (1987). Valuing information when risk preferences are non-neutral: an application to irrigation scheduling. *American Journal of Agricultural Economics*, 69, 658–666.
3. Bureau of Meteorology (1998). *Annual Report 1997–98*. Melbourne, Bureau of Meteorology.
4. Clements, J., Ray, A. i Anderson, G. (2013). *The Value of Climate Services across Economic and Public Sectors – a Review of Relevant Literature*. Washington, D.C., United States Agency for International Development.
5. Chapman, R. (1992). *Benefit-Cost Analysis for the Modernization and Associated Restructuring of the National Weather Service*. Preuzeto sa <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/IR/nistir4867.pdf>.
6. Craft, E. (1998). The value of weather information services for nineteenth-century Great Lakes shipping. *American Economic Review*, 88, 1059–1076.
7. Diamond, P. i Hausman, J. (1994). Contingent valuation: is some number better than no number? *Journal of Economic Perspective*, 8(4), 45–64.
8. Državni hidrometeorološki zavod – DHMZ. Dostupno na: <https://meteo.hr/>
9. Hanemann, M. (1994). Valuing the environment through contingent valuation. *Journal of Economic Perspective*, 8, 19–44.
10. Johnson, S., Holt, M. (1997). *The value of weather information*. U: R. W. Katz, A. H. Murphy (ur.), *Economic Value of Weather and Climate Forecasts*, (75-108). Cambridge, Cambridge University Press.
11. Katz, R. W., Murphy, A. H. (1997). *Forecast value: prototype decision-making models*. U: R. W. Katz, A. H. Murphy (ur.), *Economic Value of Weather and Climate Forecasts*, (183-215). Cambridge, Cambridge University Press.
12. Kesner-Škreb, M. (1993). Javna dobra. *Financijska praksa*, 17(3), 295-297.
13. Nicholls, J. M. (1996). *Economic and social benefits of climatological information and services*. WCASP-38, WMO/TD-No. 780, Geneva, World Meteorological Organization.
14. Stern, P., Easterling, W. (ur.) (1999). *Making Climate Forecasts Matter*. Washington, D.C., National Academy Press.
15. Teske, S., Robinson, P. (1994). *The benefit of the United Kingdom Meteorological Office to the national economy*. WMO-TD No. 630, Geneva, World Meteorological Organization.
16. Thampapilla, D. J. (1998). Benefits of meteorological services: evidence from recent research in Australia. *Meteorological Applications*, 5, 103–115.
17. Wilks, D. (1997). *Forecast value: prescriptive decision studies*. U: R. W. Katz, A. H. Murphy (ur.), *Economic Value of Weather and Climate Forecasts*, (109-136). Cambridge, Cambridge University Press.
18. Wilks, D. S., Murphy, A. H. (1985). On the value of seasonal precipitation forecasts in a haying/pasturing problem in Western Oregon. *Monthly Weather Review*, 113, 1738–1745.
19. Zillman, J. W. (1999). The National Meteorological Service. *WMO Bulletin*, 48, 129–159.

**Zahvala**

Rad je nastao kao rezultat projekta VITCLIC (PKP-2016-06-2975). Projekt je financirao Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost preko Hrvatske zaklade za znanost uz podršku Ministarstva zaštite okoliša i energetike i Ministarstva znanosti i obrazovanja u sklopu Programa Vlade Republike Hrvatske za poticanje istraživačkih i razvojnih aktivnosti u području klimatskih promjena za razdoblje 2015. do 2016.

*Summary*

**SOME STYLIZED FACTS ABOUT THE IMPORTANCE OF METEOROLOGICAL SERVICES –  
THE CASE OF CROATIAN WINEGROWERS**

*Adaptation to climate change today is crucial. To support this adaptation user-oriented information is essential. Assessment of the economic values of meteorological services is based on the assumption that the meteorological and climate conditions have a wider impact on human well-being. Meteorological information is useful in decision-making in a number of sectors, and one of them is the agriculture. In economic terms, meteorological infrastructure predominantly has properties of the public good - non-excludability and non-rivalry in consumption. Research of the social and economic benefits of meteorological information and services date back to the 1960s and is result of cooperation of meteorologists and economists. The establishment of the national meteorological offices in a number of states during the 20th century has given additional momentum to this research. Public financing of the meteorological services has been justified by their benefits, primarily in increase of the safety and well-being of the community. The main goal of the paper is to examine the frequency of following the weather forecasts as well as winegrowers' attitudes towards to assessment of importance of meteorological services in performing their activity. The survey was conducted in March 2019. The paper is structured as follows. After brief introduction on different kinds of meteorological services, economic methods for evaluation of meteorological services are presented in the second section. The third section presents the main survey results. The paper ends with concluding remarks and some suggestions for future research.*

**Keywords:** *meteorological services, winegrowers, economic methods for evaluation, survey*



# Ostale obveze obrtnika po godišnjoj poreznoj prijavi

Jelena Vidović<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sveučilišni odjel za stručne studije, Sveučilište u Splitu, Kopilica 5, 21000 Split, Hrvatska (jvidovic@oss.unist.hr)

UDK 336.22:334.712

Obrti se svrstavaju u mikro poduzeća koja su u ukupnoj strukturi poduzeća ako se promatra njihova veličina (mikro, mala, srednja i velika) prema brojnosti zastupljena sa 91.62% promatrano u 2012. godini (Vidović i Bubić, 2016, 172). Organizacija poslovanja u obliku obrtničke djelatnosti ima brojne prednosti prvenstveno u jednostavnom vođenju knjigovodstva, posebno ako je riječ o paušalnom načinu plaćanja poreza ali i jednostavnom postupku otvaranja te mogućnosti sezonskog obavljanja obrta. Obrtnici su obveznici poreza na dohodak za kojeg podnose godišnju poreznu prijavu do kraja veljače, međutim porez na dohodak nije jedina obveza koju obrtnici moraju platiti, tu su još: komorski doprinos, članarina turističkim zajednicama i spomenička renta.

Ključne riječi: *obrta, porez na dohodak, komorski doprinos, članarina turističkim zajednicama, spomenička renta.*

## 1. Uvod

Obrt kao način organiziranja poslovanja ali i modeli oporezivanja koji se primjenjuju na obrtnike imaju brojne prednosti. Poslovanje obrta je propisano Zakonom o obrtu dok je oporezivanje obrtnika propisano Zakonom i Pravilnikom o porezu na dohodak te Pravilnikom o paušalnom oporezivanju samostalnih djelatnosti, NN 1/17. Upravo je paušalno oporezivanje ono što obrtu daje prednost u odnosu na druge oblike poslovanja, a očituje se u jednostavnosti obračuna poreza bez potrebe vođenja brojnih poslovnih knjiga. Zakon o obrtu poznaje još jednostavnije načine legalnog poslovanja koji zapravo i ne iziskuju proceduru otvaranja obrta u klasičnom smislu već su regulirani na način da se u nadležnom Uredu državne uprave registrira i prijavi obavljanje djelatnosti. Takvi oblici poslovanja su domaća radinost i sporedno zanimanje te ih mogu obavljati osobe koje su u mirovini ili su već zaposlene.

Rad je organiziran u šest dijelova. U prvom dijelu rada iznose se osnovni pojmovi vezani za otvaranje i poslovanje obrta što je utemeljeno na Zakonu o obrtu te osnovni pojmovi vezani za oporezivanje obrta što je utemeljeno na Zakonu i Pravilniku o porezu na dohodak. Od trećeg do petog dijela rad definira se ostala davanja obrtnika po godišnjoj poreznoj prijavi i to redom, u drugom dijelu rada članarina turističkim zajednicama, u trećem dijelu rada komorski doprinos, u četvrtom dijelu rada naknada za općekorisne funkcije šuma i u petom dijelu spomenička renta. U šestom dijelu rada iznose se glavni zaključci.

### 1.1. Pojam obrta

U poreznom smislu obrtnici su obveznici poreza na dohodak, a porez obračunavaju i plaćaju po godišnjoj poreznoj prijavi (obrazac DOH) koja se predaje u tekućoj godini do konca veljače za prethodnu godinu. Dohodak se oporezuje primjenom poreznih stopa 24% i 36% na poreznu osnovicu. Na prvi pogled porezne stope koje se primjenjuju na obrtnike su dosta visoke u od-

nosu na stope koje se primjenjuju prilikom oporezivanja dobiti 12% i 18%. Međutim, dohodak iz obrta nije porezna osnovica za primjenu stopa, već obrtnik ima pravo na umanjenja osnovice poreza na dohodak u obliku osobnih odbitaka za sebe i uzdržavane članove, za preneseni gubitak, za plaće novozaposlenih radnika, olakšice za obrazovanje i izobrazbu te provođenje praktičnog dijela nastave za obrtnička zanimanja, za obavljanje djelatnosti na potpomognutim područjima itd. Obrtnici uživaju i neke druge pogodnosti, poput isplate dohotka bez dodatnog oporezivanja, mogućnost pomaganja članova kućanstva u obavljanju obrta bez obveze zasnivanja radnog odnosa (kod vezanih obrta potrebno je udovoljavati uvjetu stručne spreme), jednostavno knjigovodstvo itd.

Obrt ima i nedostataka u smislu odgovornosti za obveze obrta. Zakonom o obrtu u čl. 36. propisano je da za obveze koje nastaju u obavljanju obrta obrtnik odgovara cjelokupnom svojom imovinom. Međutim, ovrha radi ostvarenja novčane tražbine protiv obrtnika ne može se provesti na onim stvarima i pravima na kojima se protiv njega ne bi mogla provesti kad ne bi obavljao gospodarsku djelatnost te na onim stvarima i pravima koja su nužna za obavljanje njegove gospodarske djelatnosti ako mu je ona glavni izvor sredstava za život. Ovrha radi ostvarenja novčane tražbine protiv obrtnika ne može se provesti na nekretnini u kojoj ovršenik stanuje u opsegu nužnom za zadovoljavanje osnovnih stambenih potreba ovršenika i osoba koje je po zakonu dužan uzdržavati. Prema čl. 135. Ovršnog zakona; alat, strojevi i drugi predmeti koji su ovršeniku obrtniku ili trgovcu pojedincu nužni za obavljanje njegove upisane djelatnosti, te sirovine i pogonsko gorivo za tri mjeseca rada, ne mogu biti predmeti ovrhe.

Obrt je moguće prenijeti na bračnog druga i krvne srodnika u ravnoj lozi nakon odlaska obrtnika u mirovinu ili nakon smrti obrtnika. Prilikom prijenosa obrta treba paziti da se u potpunosti prenese gospodarska cjelina jer će u protivnom prijenos obrta biti podložan oporezivanju. Prema Općem poreznom zakonu, čl. 38. gospodarska cjelina su sva imovina i obveze što u poslovnom i organizacijskom smislu čini samostalni subjekt, odnosno subjekt sposoban za samostalno poslovanje. Preciznije, gospodarskom cjelinom u slučaju obrta (Pravilnik o provedbi općeg poreznog zakona, NN 45/2019-895, čl. 17.) smatraju se sve stvari, oprema, zalihe, potraživanja, prava i obveze koje čine kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu obrta te ako je pri otuđenju cijele gospodarske djelatnosti obrta na stjecatelja izvršen prijenos svih stvari, opreme, zalihe, potraživanja, prava i obveza koje čine kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu obrta, smatrat će se da preneseni obrt predstavlja gospodarsku cjelinu. Odredbom članka 7. stavka 9. Zakona o porezu na dodanu vrijednost propisano je da se kod prijenosa imovine uz naknadu ili bez naknade, ili u obliku uloga u društvo, ukupne imovine ili njezinog dijela koji čini gospodarsku cjelinu na drugog poreznog obveznika (primatelja) smatra da nije došlo do isporuke, a taj porezni obveznik smatra se pravnim slijednikom prenositelja (Mišljenje SU).

Općenito kazano obrt se može prema Zakonu o obrtu, čl. 6 organizirati u 3 osnovna oblika:

1. slobodni (za obavljanje kojih se, kao uvjet ne traži ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit),
2. vezani (za obavljanje kojih se, kao uvjet traži ispit o stručnoj osposobljenosti, odgovarajuća srednja stručna sprema i majstorski ispit) i
3. povlaštteni obrti (koji se mogu obavljati samo na temelju povlastice, odnosno dozvole koju izdaje nadležno ministarstvo ovisno o djelatnosti).

Ono što je specifično za obrt a iznimno važno za obrte u turizmu i koji ovise o turizmu je mogućnost sezonskog obavljanja obrta. Posebnim Pravilnikom o djelatnostima koje se mogu obavljati kao sezonski obrti NN 60/10 i 17/12 propisuju se djelatnosti koje se mogu obavljati kao sezonski obrti. Obrti se mogu obavljati kao sezonski najdulje šest mjeseci unutar jedne godine neprekidno ili s prekidima. U kojem će točno periodu obrtnik obavljati sezonski obrt potrebno je upisati u obrtni registar.



## 1.2. Knjigovodstvo obrtnika

Za oporezivanje obrta bitan element je granica za ulazak u sustav PDV-a tj. 300.000,00 kn primitaka. Općenito kazano postoje dva temeljna načina oporezivanja obrtničke djelatnosti :

- paušalno (poreznom stopom od 12% plus prirez prema mjestu prebivališta obrtnika) i
- porezom na dohodak (progresivno stopama od 24% i 36% plus prirez prema mjestu prebivališta obrtnika).

Način oporezivanja izravno utječe i na poslovne knjige koje obrtnik treba voditi. Obrtnici vode jednostavno knjigovodstvo prema načelu blagajne u skladu s popisima o porezu na dohodak.

Obrtnik koji porez na dohodak od samostalne djelatnosti plaća u paušalnom iznosu ne vodi poslovne knjige, osim evidencije o prometu – Obrazac KPR (Knjiga prometa). U knjigu prometa se na kraju radnog dana, a najkasnije prije početka idućega radnog dana, upisuju primici naplaćeni u gotovu novcu i čekovima i primici naplaćeni bezgotovinskim putem. Knjiga prometa je izgubila na značaju zbog provedbe fiskalizacije kojim se provodi nadzor prometa u gotovini. Obveznici fiskalizacije među kojima su i paušalisti od 2017. godine su obvezni provoditi postupak fiskalizacije računa ako naplatu provode u gotovini, karticama ili čekovima. Kroz postupak fiskalizacije svi računi su evidentirani naplatnom uređaju i dostavljeni Poreznoj upravi u obliku elektroničke veze. Dakle, u tom slučaju što je i predviđeno Zakonom o porezu na dohodak u čl. 14. nije obvezno voditi knjigu prometa.

Kako bi obrtnik ostao u sustavu paušalnog oporezivanja potrebno je da zadovolji uvjet da njegovi primici u poreznom razdoblju ne prelaze 300.000,00 kn i da nije obveznik PDV-a. Djelatnostima slobodnih zanimanja nije dopušteno paušalno plaćanje poreza na dohodak. Izmjenama Zakona o PDV-u od početka 2019. godine moguće je postati obveznikom PDV-a i u toku godine. Poreznim obveznikom se postaje u mjesecu nakon mjeseca u kojem su ostvarene isporuke u vrijednosti većoj od praga za upis u registar obveznika PDV-a (300.000,00 kn). Ulazak u sustav PDV-a nameće obvezu vođenja poslovnih knjiga za potrebe PDV-a, minimalno Knjigu ulaznih računa (U-RA) i Knjigu izlaznih računa (I-RA). Važno je napomenuti da se prilikom izračuna praga za obvezni ulazak u sustav PDV-a ne uzima u obzir isporuka – prodaja dugotrajne imovine.

Obrtnici obračunavaju PDV prema naplaćenim naknadama. U tom slučaju obveza obračuna PDV-a nastaje na dan primitka plaćanja, a pravo na odbitak pretporeza u trenutku kada je isporučitelju platio račun za isporučena dobra ili obavljene usluge. Momentom ulaska u sustav PDV-a nije moguće više paušalno plaćati porez na dohodak.

Obrtnici koji dohodak utvrđuju na temelju poslovnih knjiga kao razliku primitaka i izdataka moraju voditi Knjigu primitaka i izdataka, Popis dugotrajne imovine, Knjigu prometa i Evidencija o tražbinama i obvezama, a ako su u sustavu PDV-a potrebno je voditi URA-u i IRA-u. Ovdje je riječ o sasvim drugom načinu oporezivanja gdje se dohodak utvrđuje kao razlika primitaka i izdataka na temelju evidencija u Knjizi primitaka i izdataka. Porez se plaća na poreznu osnovicu koja se utvrđuje u obrascu DOH. Primici su sva dobra (novac, stvari, materijalna prava, usluge i drugo) koja su poreznom obvezniku pritekla u poreznom razdoblju. Izdacima se smatraju svi odljevi dobara s novčanom vrijednošću izvršeni radi ostvarivanja ili osiguranja primitaka. Primici i izdaci utvrđuju se primjenom načela blagajne.

Polazišna osnova za utvrđivanje osnovice poreza na dohodak je dohodak umanjen za osobne odbitke i umanjenja. Umanjenja su:

- Osobni odbitak,
- Iznos plaća novozaposlenih osoba,
- Iznos državnih potpora za obrazovanje i izobrazbu te iznos potpore male vrijednosti za

izvođenje praktične nastave i vježbe naukovanja u sustavu vezanih obrta prema posebnim propisima,

- Iznos izdataka za istraživanje i razvoj,
- Preneseni gubitak.

Godišnji porez se plaća po poreznim stopama od 24% na godišnju poreznu osnovicu do 360.000,00 kuna, a porezna stopa od 36% se primjenjuje na godišnju osnovicu iznad 360.000,00 kn.

## 2. Članarine u turističkim zajednicama

Zakonom o članarinama u turističkim zajednicama NN 152/08, 88/10, 110/15, 121/16 određena je obveza plaćanja članarine turističkoj zajednici. Članarina je prihod turističkih zajednica. Obveznici plaćanja članarine su pravne i fizičke osobe koje u turističkoj općini ili gradu ima svoju poslovnu jedinicu te ostvaruju prihod pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavljanjem s turizmom neposredno povezanih djelatnosti. Članarina se plaća neovisno o tome da li se djelatnost obavlja trajno ili sezonski.

Visina članarine ovisi o:

- turističkom razredu naselja u kojem je sjedište ili poslovna jedinica osobe (A, B, C i D),
- o skupini u koju je razvrstana djelatnost kojom se pravna ili fizička osoba bavi (prva skupina, druga skupina, treća skupina i četvrta skupina),
- te o stopi na ukupni prihod utvrđenoj Zakonom o članarinama u turističkim zajednicama.

Tablica 1: Stope za obračun i plaćanje članarine

Skupina/stopa%	Prva skupina	Druga skupina	Treća skupina
A	0,16150	0,12920	0,09690
B	0,14858	0,11628	0,08398
C	0,12920	0,09690	0,06460
D	0,11628	0,08398	0,05168

Izvor: Zakon o članarinama u turističkim zajednicama NN 152/08, 88/10, 110/15, 121/16

Djelatnosti koje poslovni subjekt može su popisane i klasificirane Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti (NKD), NN 72/07 i 35/2018. Prilikom registracije poslovni subjekt upisuje jednu ili više djelatnosti.

Primjer nekih djelatnosti prve skupine: smještaj (55), djelatnost pripreme i usluživanje hrane i pića (79), ostale zabavne i rekreacijske djelatnosti (93.29), vodeni prijevoz (50), djelatnost mjenjačnica (66.12), računovodstvene, knjigovodstvene i revizijske djelatnosti, porezno savjetovanje (69.2)...

Primjer nekih djelatnosti druge skupine: iznajmljivanje i davanje u zakup (leasing plovni prijevoznih sredstava (77.34) ili zračnih prijevoznih sredstava (77.35,)), taksi služba (49.32), kreativne i zabavne djelatnosti (90)...

Primjer nekih djelatnosti treće skupine: održavanje i popravak motornih vozila (45.20), poštanske i kurirske djelatnosti (53), izdavačka djelatnost (58), proizvodnja filmova i videofilmova i televizijskog programa (59), telekomunikacije (61), frizerski saloni i saloni za uljepšavanje (96.02),...

Za obveznike iz djelatnosti trgovine primjenjuju se posebne stope.

**Tablica 2: Stope za obračun i plaćanje članarine za djelatnost trgovine**

Skupina/stopa%	Prva skupina	Druga skupina	Treća skupina	Četvrta skupina
A	0,03230	0,02584	0,01938	0,01292
B	0,03097	0,02451	0,01805	0,00836
C	0,02774	0,02261	0,01615	0,00646
D	0,02584	0,02128	0,01482	0,00646

Izvor: Zakon o članarinama u turističkim zajednicama NN 152/08, 88/10, 110/15, 121/16

Osnovica za obračun članarine za obrtnike koji su obveznici plaćanja poreza na dohodak su ukupni primici iz knjige primitaka i izdataka umanjeni za naplaćeni porez na dodanu vrijednost.

Članarina se plaća na području općine, grada, u kojem poslovni subjekt ima sjedište, a za poslovne jedinice na području općine ili grada gdje je sjedište poslovne jedinice. Za svaku poslovnu jedinicu izvan sjedišta pravne i fizičke osobe utvrđuje se posebna osnovica i ukupni prihod za obračun članarine.

Za obračun članarine obrtnici i poduzetnici koji obavljaju više djelatnosti za koje su dužni plaćati članarinu, osnovica je ukupan prihod u pretežitoj djelatnosti (djelatnosti koju obavlja u većem obujmu u odnosu na ostale djelatnosti). U tom slučaju primjenjuje se stopa propisana za tu djelatnost.

Druga mogućnost je da se članarina obračuna za svaku djelatnost posebno.

### 3. Komorski doprinos

Obveznici plaćanja komorskog doprinosa su obrtnici. Obveza plaćanja nastaje danom upisa u Obrtni registar, a propisana je Odlukom o obveznicima, jedinstvenoj osnovici, načinu i rokovima plaćanja obveznog komorskog doprinosa za jedinstveni sustav organiziranosti obrta, NN 141/2015. Obvezni komorski doprinos iznosi 2% osnovnog osobnog odbitka iz dohotka, sukladno Zakonu o porezu na dohodak ( $3.800,00 \times 2\% = 76,00$  kn). Komorski doprinos se plaća tromjesečno, a uz godišnju poreznu prijavu je potrebno podnijeti obrazac KD – Obračun komorskog doprinosa. Novootvoreni obrti su za prvu godinu rada oslobođeni plaćanja komorskog doprinosa ( Odluka, čl. 15). Vlasnicima novootvorenih obrta smatraju se osobe koje se po prvi puta upisuju u Obrtni registar (Odluka o načinu postupanja kod oslobađanja komorskog doprinosa novootvorenih obrta). Komorski doprinos plaćaju i paušalisti i sezonski obrti za cijelu godinu poslovanja.

Oslobodjenja od plaćanja komorskog doprinosa je predviđeno u čl. 14 Odluke i to u slučajevima;

- privremene obustave obavljanja obrta radi bolesti,
- nastupa više sile,
- korištenja roditeljnog, roditeljskog, posvojiteljskog ili skrbničkog dopusta, za vrijeme trajanja roditeljnog, roditeljskog, posvojiteljskog ili skrbničkog dopusta,
- prestanka obrta odjavom zbog poslovanja s gubitkom, insolventnosti ili nelikvidnosti za kalendarsku godinu u kojoj je u poreznoj prijavi iskazan gubitak,
- privremene obustave obavljanja obrta zbog gubitka poslovnog prostora odnosno gubitka poslovnog partnera.

## 4. Doprinos za općekorisne funkcije šuma

Naknadu za općekorisne funkcije šuma plaćaju obrtnici i poduzetnici koji ostvaruju godišnji prihod i primitak veći od 3.000.000,00 kn, a proizlazi iz Zakona o šumama, NN 68/18, 115/18, čl. 65. Naknada se plaća u visini od 0,0265% ukupnog prihoda ili primitaka. FINA vodi Registar o obveznicima plaćanja naknade za korištenje općekorisnih funkcija šuma te poslove obračuna i naplate (Zakona o šumama, NN 68/18, 115/18, čl. 67). Prema Zakonu o porezu na dobit NN 177/04 do 106/18, čl. 2, st. 4. obrtnik mora po sili zakona prijeći na porez na dobitak ako u tekućem razdoblju ostvari ukupni primitak veći od 3.000.000,00 kn (bez PDV-a). Dakle, naknadu za općekorisne funkcije šuma potencijalno plaćaju samo obrtnici „dobitaši“, obveznici poreza na dobit koji ostvaruju prihod veći od 3.000.000,00 kn.

## 5. Spomenička renta

Plaćanje spomeničke rente je propisano Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, NN 69/99 do 90/18, čl. 114. Proračunski prihodi ostvareni ubiranjem spomeničke rente koriste se isključivo za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara.

Spomenička renta može biti direktna i indirektna. Direktna spomenička renta proizlazi iz samog obavljanja djelatnosti na nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno-povijesne cjeline. Indirektnu spomeničku rentu plaćaju obveznici koji obavljaju djelatnosti navedene u Zakonu o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, NN, br. 53/09, 122/10.

Obveznici plaćanja direktne spomeničke rente su obrtnici poduzetnici koji obavljaju gospodarsku djelatnost u nepokretnom kulturnom dobru ili na području kulturno povijesne cjeline ili na nepokretnom kulturnom dobru plaćaju spomeničku rentu za svaki prostor posebno pri čemu je osnovica za obračun spomeničke rente korisna površina poslovnog prostora. Spomeničke rente su oslobođeni i korisnici koncesije na kulturnom dobru te obrtnici i poduzetnici koji kao pretežitu djelatnost obavljaju prerađivačku i proizvodnu djelatnost. Sezonski obrt plaća spomeničku rentu samo za dio godine u kojem obavlja djelatnost.

Spomenička renta plaća se mjesečno u iznosu od 1,00 do 4,00 kn po četvornome metru korisne površine prostora, a njenu visinu propisuje grad ili općina.

Indirektnu spomeničku rentu plaćaju obrtnici i poduzetnici koji obavljaju sljedeće djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, čl.114a):

- trgovina na veliko duhanskim proizvodima,
- trgovina na veliko parfemima i kozmetikom,
- trgovina na malo duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama,
- telekomunikacije (osim održavanja komunikacijske mreže i prijenosa radijskog i televizijskog programa),
- novčarsko posredovanje,
- pomoćne djelatnosti kod financijskih usluga, osim osiguranja i mirovinskih fondova,
- djelatnost kockanja i klađenja.

Spomenička renta plaća se po stopi od 0,05%, a osnovica za obračun je ukupni prihod ostvaren obavljanjem gore navedenih djelatnosti. Obračun spomeničke rente se dostavlja poreznoj upravi na obrascu SR. Obrtnici dostavljaju obračun zajedno s prijavom poreza na dohodak, a poduzetnici zajedno s prijavom poreza na dobit. Tijekom godine potrebno je plaćati predujmove spomeničke rente u visini jedne dvanaestine obračuna u protekloj godini.

## 6. Zaključak

Obrti čine znatan dio gospodarskog sustava i predstavljaju najjednostavniji način samozapošljavanja. S poreznog aspekta najinteresantniji su paušalni obrti koji imaju minimalno administrativno opterećenje prilikom obračuna poreznih davanja i knjigovodstva općenito. Knjigovodstvo obrtnika je propisano kroz porezne propise kojima se regulira oporezivanje dohotka, obrtnici ne primjenjuju Zakon o računovodstvu. Osobni odbici, porezni razredi, gornja granica za primjenu paušalnog oporezivanja i porezne stope su predmetom čestih promjena. Napredak u tom dijelu je svakako moguć posebno u području proširenja mogućnosti paušalnog oporezivanja ostavljajući time prostor da što veći broj obrta ostane u sustavu paušalnog oporezivanja. Opravdanje za to treba tražiti i u tome da paušalni obrt u tom slučaju ima dovoljno prostora za zapošljavanje radnika bez bojazni da će sa svega 300.000,00 kn primitaka moći pokriti trošak plaća.

U ovom radu se nastojalo skrenuti pozornost na dodatne obveze koje obrtnik u toku godine treba plaćati. Obračuni za spomeničku rentu, članarinu turističkim zajednicama i komorski doprinos se predaju uz godišnju poreznu prijavu obrazac-DOH do kraja veljače.

Kroz buduća istraživanja posebnu pažnju bi trebalo posvetiti doprinosu obrtništva ukupnom broju zaposlenih u Republici Hrvatskoj.

## LITERATURA

1. *Hrvatska obrtnička komora*. Odluka o načinu postupanja kod oslobađanja komorskog doprinosa novootvorenih obrta Preuzeto sa: [https://www.hok.hr/gospodarstvo/digitalno\\_poslovanje\\_obrtnika/komorski\\_doprinos](https://www.hok.hr/gospodarstvo/digitalno_poslovanje_obrtnika/komorski_doprinos)
2. Mišljenje SU, Opći porezni zakon - Porezno-dužnički odnos, Broj klase: 410-01/14-01/713, Urudžbeni broj: 513-07-21-01/14-2, Zagreb, 26.02.2014, Prijenos obrta prema odredbama članka 37. Zakona o obrtu
3. Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD), *Narodne novine*, br. 72/07 i 35/2018
4. Odluka o obveznicima, jedinstvenoj osnovici, načinu i rokovima plaćanja obveznog komorskog doprinosa za jedinstveni sustav organiziranosti obrta, *Narodne novine*, br. 141/2015
5. Opći porezni zakon, *Narodne novine*, br. 115/16, 106/18
6. Ovršni zakon, *Narodne novine*, br. 112/12, 25/13, 93/14, 55/16, 73/17
7. Pravilnik o porezu na dohodak - redakcijski pročišćeni tekst, *Narodne novine*, br. 10/17, 128/17, 106/18, 1/19
8. Pravilnik o provedbi općeg poreznog zakona, *Narodne novine*, br. 45/2019-895
9. Pravilnik o paušalnom oporezivanju samostalnih djelatnosti, *Narodne novine*, br. 1/17
10. Vidović, J., Bubić, J. (2016). Struktura poduzeća po veličini u EU i porezno opterećenje, *Konferencija Računovodstvo i Menadžment - RiM - zbornik znanstvenih radova, I svezak*, Udruga Hrvatski računovođa.
11. Vidović, J., Bubić, J. (2017). Porezni okvir poslovanja u turizmu, *3. međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Izazovi današnjice: održivi obalni i pomorski turizam“*, Veleučilište u Šibeniku.
12. Zakon o obrtu, *Narodne novine*, br. 143/13
13. Zakon o porezu na dohodak, *Narodne novine*, br. 115/16, 106/18
14. Zakona o šumama, *Narodne novine*, br. 68/18, 115/18
15. Zakonom o članarinama u turističkim zajednicama, *Narodne novine*, br. 152/08, 88/10, 110/15, 121/16
16. Zakonu o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, *Narodne novine*, br. 53/09, 122/10

Summary

**OTHER OBLIGATIONS OF CRAFTS THAT OCCUR WHEN SUBMITTING THE ANNUAL INCOME TAX ASSESSMENT**

*Crafts are classified as micro enterprises, accounting for 91,62% of all business entities in the total enterprise structure in 2012 (Vidović, Bubić, 2016, 172) when enterprises according to their size (micro, small, medium, large) are observed. The organization of business activity in the form of craftsmanship has many advantages starting from simple bookkeeping, especially in the case of lump sum tax payment, as well as the simplicity of opening procedure and the possibility of seasonal craftsmanship. Craftsmen are income tax payers and for that purpose they submit annual income tax assessment by the end of February, however income tax is not the only obligation that craftsmen have to pay, there are also: membership fee to Croatian Chamber of Trades and Crafts, membership fee to Croatian National Tourist Board and monument annuity.*

**Keywords:** *crafts, income tax, membership fee to Croatian Chamber of Trades and Crafts, membership fee to Croatian National Tourist Board, monument annuity*

# Ekonomija blagostanja kao dominantna ekonomska doktrina 21. stoljeća

Kristina Perec<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Tehničko veleučilište u Zagrebu, Vrbik 8, 10000 Zagreb (kperec@tvz.hr)

UDK 330.1"200"

Suvremeni ekonomski procesi 21. stoljeća dovode do potrebe za promjenom u ekonomskim razmišljanjima. Kapitalizam kao prevladavajući ekonomski model dosegao je svoj maksimum. Nesavršenost tržišnih mehanizama dovela je do izraženih nejednakosti koje je kulminiralo time da jedna izrazita manjina (manje od 10% svjetskog stanovništva) raspolaže s oko 80% gospodarskih resursa na Zemlji. Ovaj jaz neodrživ je jer dovodi do urušavanja postulata suvremenih socio-društvenih i ekonomsko-političkih sistema. U ovom radu dat će se teorijski prikazi mogućih modela razvoja, sa naglaskom na preraspodjeli resursa, sustava vlasništva sredstava za proizvodnju te uloge ljudskog rada. Namjera je ponuditi alternative u ekonomsko teorijskim promišljanjima, a u funkciji davanja pravednijeg socio-ekonomskog i društveno-političkog uređenja. Pri tome, prikazat ćemo teorijska promišljanja koja se neće opterećivati povijesnim podjelama između tzv. kapitalističkih i socijalističkih ekonomskih modela, jer su iskustva istih u praksi pokazala kako su ekonomski modeli bazirani na filozofiji socijalizma završili najčešće kao političko ekonomske diktature u kojima su ljudi bili ograničeni u razvoju svojih kreativnih gospodarsko socijalnih i ekonomskih potencijala. Sa druge strane polutke kapitalizam je pod krinkom demokracije i političko ekonomskih sloboda stvorio takav nesrazmjer raspodjele dohotka među stanovništvom koje je u sadašnjim uvjetima dovelo do izrazito velikog nezadovoljstva većine stanovništva prema vladajućim elitama u kapitalističkim društvima koji rabe doktrinu zasnovanu na ekonomskom liberalizmu. Namjera ovog rada nije stvaranje utopijsko filozofskog rada, već pružanje teorijske alternative kao podloge za buduća stručna promišljanja u području ekonomskih teorija.

Ključne riječi: *nova ekonomska teorija, blagostanje, raspodjela*

## 1. Uvod

Klasično tumačenje ekonomije odnosi se na proučavanje načina na koje društvo upotrebljava oskudne resurse u svrhu kreiranja proizvoda i usluga te način na koji su ista preraspodijeljena unutar društva. S druge strane, ekonomija blagostanja (eng. *Welfare economics*) je grana ekonomije koja se izričito bavi proučavanjem na koji način zadane ekonomske politike utječu na dobrobit pojedinaca, ali i društva u cijelosti. Stoga se može reći kako je naglasak ekonomije blagostanja upravo na preraspodjeli bogatstva unutar društva, kao i načinima kako razmjerno upravljati preraspodjelom istog. Postavlja se pitanje, kako je u ovo suvremeno doba okarakteriziranim primjenom visokih tehnologija, sve većom disperzijom znanja, slobodnim protokom rada i kapitala moguće da se iz godine u godinu sustavno bilježi porast nejednakosti dohotka na globalnoj razini. SAD su bez sumnje predvodnik kada dolazi do bogatstva pojedinca. Nadalje, što će se dogoditi s ljudskom radnom snagom sada kada je unutar poslovnih procesa tvrtki sve izraženija primjena robota, strojnog učenja, internet stvari (IoT), umjetne inteligencije. Hoće li obrazovanje i prekvalifikacija biti dovoljni kako bi ljudi zadržali svoje poslove. I koji su to novi trendovi potaknuti razvojem novih tehnologija koji ljudima omogućavaju zapošljavanje u no-

vim sektorima, veću razinu zadovoljstva i blagostanja, a imaju fokus na održivi razvoj i dobrobit društva u cijelosti.

## 2. Blagostanje kao osnovni preduvjet sveopćeg zadovoljstva

Bilo kakva promjena na tržištu uvjetovana promjenom na razini ponude ili potražnje, ili promjenama uvjetovanim pojavom novih tehnologija, nedvojbeno uvjetuje način na koji tržište funkcionira, što za sobom povlači pitanje i socio-društvenih promjena. U aktivnosti i politike svake države spadaju razvojna politika, vanjska politika, socijalna politika, zdravstvo, obrazovanje, zapošljavanje, zaštita potrošača, zaštita okoliša i mnoge druge. U ovim tržišno orijentiranim gospodarstvima, suština i glavna smjernica politika jest dostizanje one razine blagostanja koje će imati pozitivne utjecaje na društvo. Blagostanje je dostignuti nivo društvenog bogatstva koji osigurava pojedincima zadovoljenje barem minimuma materijalne egzistencije i nematerijalnih potreba, pri čemu se udio nematerijalnih potreba povećava relativno brže od udjela minimalne nematerijalne egzistencije (Zrilić, 1992, 9). Stoga možemo reći kako je cilj ekonomije blagostanja u pronalasku one razine ekonomskog stanja u kojem će razina društvenog zadovoljstva biti zadovoljavajuća, odnosno, teži maksimiziranju minimalne razine kvalitete života. Ekonomija blagostanja je pravac u ekonomskoj teoriji koji se bavi izučavanjem oblika i mehanizama državne intervencije u socijalnoj sferi društva u funkciji ekonomskog razvoja, s ciljem utvrđivanja optimalnog nivoa društvenog blagostanja (Zrilić, 1992, 9). Glavna zadaća država jest u kreiranju i realizaciji onih politika koje će njihovom stanovništvu omogućiti priliku za zaposlenje, pravedniju raspodjelu dohotka, sigurnost i opće blagostanje. Prema vlastitom mišljenju, stvaranje tzv. sveopćeg zadovoljstva nema alternativu gledano prema različitim ekonomskim modelima, a neosiguravanje preduvjeta općeg zadovoljstva vodi do ekonomsko-političkih sukoba što posljedično dovodi do raslojavanja društva.

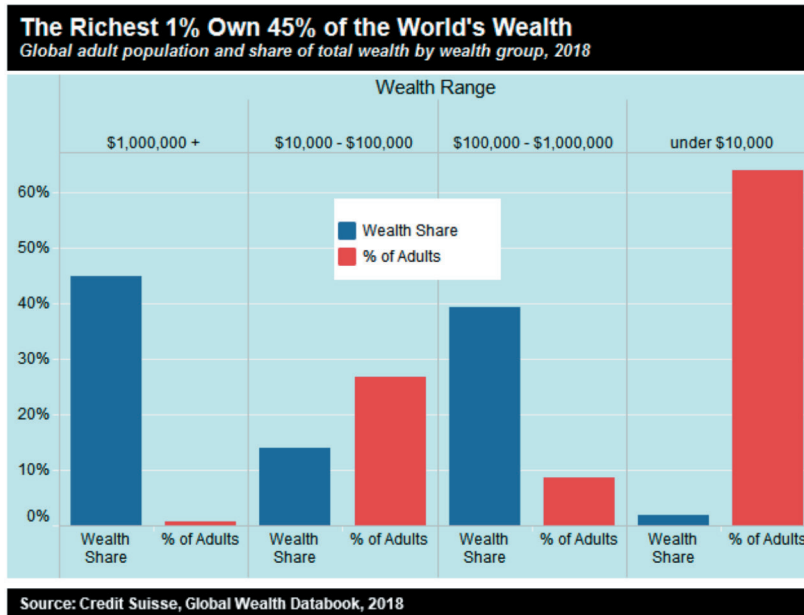
## 3. Nejednakost društva i dohotka

Distribucija dohotka uvijek je bila jedan od najvažnijih fokusa ekonomskih teorija i politika, a odnosi se na način preraspodjele bruto domaćeg proizvoda unutar društva. Gledano iz perspektive preraspodjele dohotka i bogatstva, društvo nikada prije nije bilježilo veću nejednakost. Iako se smanjio broj ljudi koji žive u ekstremnom siromaštvu, bilježi se porast ekonomskog jaza jer najbogatiji članovi društva bilježe sve veću, neviđenu razinu bogatstva (Inequality.org, 2018). Nejednakost dohotka unutar zemalja, mjerena Ginijevim koeficijentom, "nejednakija" je danas nego u bilo kojem trenutku nakon Drugog svjetskog rata (United Nations Development Programme, 2013). Također se smatra da je uzrok gospodarske krize 2008. godine bila upravo ta izražena nejednakost. Nejednakost u dohotku utječe na rast uzmemo li u obzir činjenicu da osobe s nižim dohotkom nisu u mogućnosti ulagati u svoje znanje i vještine što ih čini nekonkurentnima na tržištu rada, što posljedično ima negativan utjecaj na gospodarski rast. Prema statistikama Global Wealth Databook iz 2018. godine 1% najbogatijih u svijetu (oni s milijun dolara i više) posjeduju 45% svjetskog bogatstva (Slika 1) (Inequality.org, 2018). Prema izvješću World Health Report 2018. Sjedinjene Američke Države predvodnik su kada se postavlja pitanje najbogatijih pojedinaca, njih gotovo 5,3 milijuna koji su u posjedu najmanje milijun dolara gledano u financijskoj imovini. Nadalje, ističu kako je Kina u rekordnom roku (od 2017. do 2018.) ostvarila najbrži rast udjela svjetskih milijunaša pomakavši se sa 5% na 7% ukupnog globalnog bogatstva, no i dalje više od 65% svjetskih milijunaša živi u Europi i Sjevernoj Americi (Slika 2.) (Inequality.org, 2018).



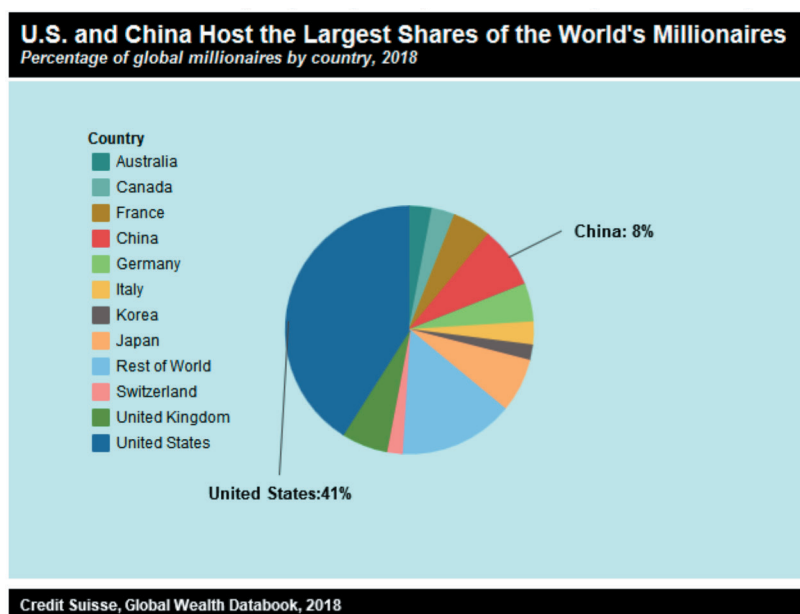
Iz ovih podataka se iščitava kako je kroz ljudsku evoluciju stvorena izrazita društvena nejednakost koja se manifestira na razini između bogatijeg sjevera i siromašnijeg juga, a ista je manje izražena između zapada i istoka. Prema vlastitom mišljenju, nužnost je u budućnosti što više izjednačiti stupanj razvoja, a što se u praksi najbolje vidi iz migracijskog procesa u svijetu, gdje je izražen migracijski val s juga prema sjeveru i istoka prema zapadu. Takvi migracijski procesi, ukoliko se ne zaustave, mogu dovesti do društvenih i socijalnih urušavanja te stvaranja konfliktnih kriznih situacija.

Slika 1. Najbogatijih 1% posjeduju 45% svjetskog bogatstva



Izvor: Inequality.org (2018), Global Inequality

Slika 2. U.S i Kina posjeduju najveći udio svjetskih milijunaša



Izvor: Inequality.org (2018), Global Inequality

U izvješću Razvojnog programa Ujedinjenih naroda iz 2013. godine stoji kako nacionalne politike mogu imati značajnu ulogu u smanjenju nejednakosti dohotka, neovisno o ukupnoj razini dohotka u zemlji, i to kroz oporezivanje i javnu potrošnju. Izvješće također opisuje dva glavna pokretača nejednakosti (United Nations development Programme): Prvi skup pokretača tzv. egzogeni ne nalazi se pod kontrolom vlada pojedinih zemalja, a uzrokovan je pojavom globalizacije. Integracija zemalja u razvoju u trgovinska i financijska tržišta nesumnjivo je utjecalo na procvat gospodarskog rasta, ali to je ujedno izazvalo negativne trendove u raspodjeli dohotka. Oslabila je pregovaračka moć radne snage koja nije zadovoljavala uvjete mobilnosti u odnosu na mobilan kapital. Globalizaciju su pratili i tehnološki trendovi koji su dodatno utjecali na povećanje nejednakosti prihoda jer su one osobe s boljim kvalifikacijama, znanjem i vještinama počele ostvarivati veća primanja. Drugi skup pokretača tzv. endogeni više se pripisuje utjecaju nacionalnih politika, koje nisu bile toliko uspješne prilikom razvoja svojih političkih reformi u službi minimiziranja negativnih utjecaja globalizacije na nacionalno tržište.

#### 4. Utjecaj novih tehnologija na tržište rada

U drugoj polovici 18. stoljeća tehnološke inovacije koje su potaknule pojavu Prve industrijske revolucije promijenile su cjelokupno gospodarstvo, ali i pojam rada u pojedinim djelatnostima. Automatizacija dijela poslovanja doprinijela je otvaranju tisuće radnih mjesta, ali je i omogućila zapošljavanje nekvalificirane radne snage.

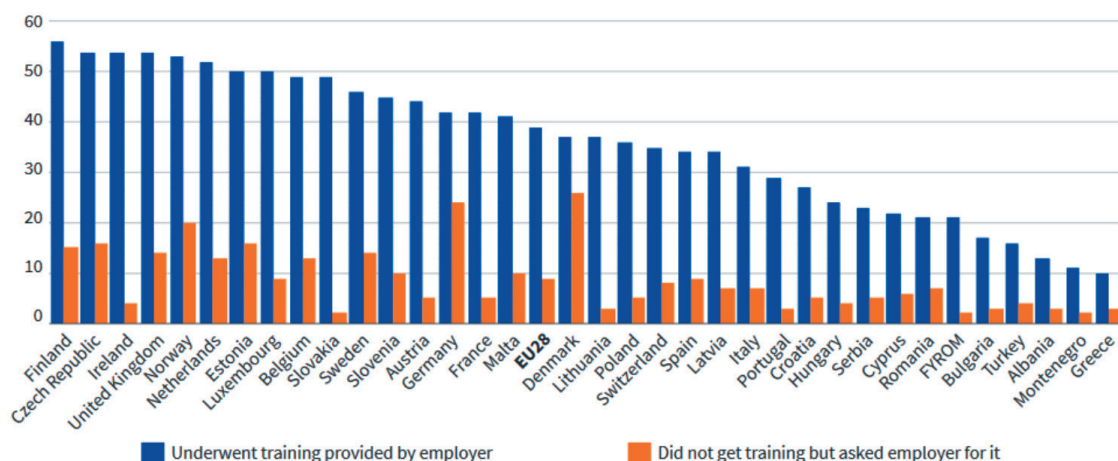
Neprekidan uzlet tehnološkog napretka rezultirao je Četvrtom industrijskom revolucijom, stanjem u kojem se stavlja naglasak na poticanje digitalizacije i automatizacije poslovnih procesa, uvođenjem robotskog, umjesto ljudskoga rada te umjetne inteligencije kao glavne pokretačke snage tehnološkog napretka. Razvoj suvremene tehnologije na jedinstven način utječe na oblikovanje nacionalnih gospodarstava i doprinosi njihovom uključivanju u globalnu ekonomiju (Fukuyama, 2000, 14). Smatra kako je jačanje globalizacije uvjetovalo pojavu novih poslovnih procesa koji su se javili kao posljedica sve veće rasprostranjenosti znanja, informacija, migracije rada, što uvelike otežava funkcioniranje centraliziranih društava naklonjenih zatvorenim ekonomijama. Neupitno je da ljudske potrebe dovode do razvoja novih tehnologija, a istovremeno, tehnološki napredak dovodi u pitanje egzistenciju radno sposobnih pojedinaca. McKinsey Global Institute predviđa da će do 2030. godine 800 milijuna radnika na globalnoj razini biti zamijenjeni uslijed procesa automatizacije poslovanja, što se samo u Sjedinjenim Američkim Državama odnosi na jednu trećinu radne snage, jer prema mišljenju znanstvenika, 60% postojećih zanimanja ima minimalno 30% radnih aktivnosti koje bi mogle biti automatizirane (CNBC, 2017.). Nema sumnje da krivca za stvaranje nejednakosti možemo naći u sve većem napretku tehnoloških inovacija, jer one čine ljudski rad nekonkurentnim i suvišnim. Što li će efikasnije zamijeniti ljudski rad u predvidljivim situacijama no roboti, što možemo vidjeti na (banalnom) primjeru uvođenja samposlužnih blagajni u sve veći broj supermarketeta. Automatizacija procesa poslovanja imati će najveći utjecaj na zanimanja sa standardnim i rutinskim procesima kao što su tvornička proizvodnja, sortiranje robe, utovar, istovar, ali i kompleksnije zadatke kao što je uvođenje CRM softvera u menadžment kompanija poput Salesforce-a, Bitrix-a. Ne zaboravimo napomenuti i računalne programe za strojno komuniciranje (Chatbot) ili autonomna vozila za koja se predviđa da će nakon 2030. godine zamijeniti "čovjeka za volanom". Prema istraživanju provedenom na United Nations University iz 2016., navodi se da roboti već izvide oko 80% svjetske proizvodnje automobila, što ne čudi s obzirom da je nadnica robota kao što je Baxter oko 4,32 dolara po satu dok je u američkoj proizvodnji satnica ljudima oko 23,32 dolara po

satu. Također iznose činjenicu da kvalificirani radnik, pogotovo u ICT industriji doprinosi daljnjim inovacijama u industriji, a nekvalificirane osobe, koje nemaju potrebne znanje i vještine, zaostaju u procesu i postaju suvišni na tržištu rada. Kvalificirani pojedinci, konkurentni na tržištu rada, na taj način mogu diktirati visinu svojih primanja, što je između ostalog utjecalo na nejednakost dohotka. Stoga se može reći da je tehnološka inovacija jednim dijelom utjecala na porast nejednakosti, jer potražnja za visokokvalificiranom radnom snagom znači i sve veći jaz u dohotku što utječe na porast nejednakosti. Postavlja se pitanje iz kojih će izvora osobe koje su izgubile radna mjesta uslijed uvođenja robotizacije, strojnog učenja, internet stvari (IoT), umjetne inteligencije u poslovne procese tvrtki ostvarivati svoje prihode, ako će u skorijoj budućnosti dio radne snage postati nekompetentan u odnosu na robota te istovremeno i "skup". Bill Gates smatra da ljudski rad treba usmjeriti u druge djelatnosti te već godinama zagovara ideju oporezivanja robota. S druge strane dio stručnjaka smatra da će takav način oporezivanja robota imati negativan utjecaj na razvoj i primjenu inovacija.

Postavlja se pitanje: "Što s ljudskom radnom snagom?". Na koji način će čovjek, kao važan faktor kreiranja vrijednosti zadržati svoju poziciju unutar određenog proizvodnog procesa, ne bi li svojim radom ostvarivao dohodak neophodan za podmirenje svakodnevnih životnih potreba, koje u konačnici vode do osjećaja blagostanja. Također se postavlja pitanje novčane sposobnosti pojedinca za prekvalifikacijom, odnosno ulaganje u daljnje obrazovanje kako bi ostao konkurentan na tržištu rada. Koja će to razina snositi odgovornost za mogućnost prekvalifikacije zaposlenika koji u danom trenutku neće imati kompetencije koje ih čine adekvatnima za suživot s novim tehnologijama. Hoće li uteg pasti na tvrtke koje će biti zakonom obvezane financirati prekvalifikaciju svojih zaposlenika, države koje će iz raznih fondova sufinancirati institucije za cjeloživotno obrazovanje kojima će fokus biti upravo na novim znanjima i kompetencijama. Ili će se obistiniti scenarij, ne tako pozitivan za radnika? Hoće li u skorijoj budućnosti radnik biti taj koji će uz svoja već tako i tako niska primanja biti primoran, u želji da osigura vlastitu egzistenciju, samostalno ulagati u vlastito znanje. Mnoge tvrtke već dugi niz godina provode interne edukacije svojih zaposlenika što se čini dobitnom kombinacijom za sve uključene strane. Poslodavac na taj način zadržava pouzdanog zaposlenika, zaposlenik temeljem novostečenih kompetencija zadržava konkurentnost na tržištu rada i osigurava egzistenciju, time i blagostanje. Iz Eurofoundovog istraživanja iz 2017. godine u sklopu 6th European Working Conditions Survey

Slika 3. Dostupnost obuci od strane poslodavca po zemljama

Figure 70: Access to employer-provided training, by country (% of employees)



Izvor: Eurofound (2017) 6th European Working Conditions Survey

proizlazi da: 41% zaposlenika navodi da je njihov poslodavac platio ili osigurao obuku, 8% ih je izjavilo su da su samostalno platili obuku (od kojih je 6% zaposlenih i 23% samozaposlenih), a 10% zaposlenika izjavilo je da im nije odobrena obuka koju su zatražili. Također 42% ispitanika smatra da je obuka pozitivno utjecala na njihovu trenutnu izvedbu posla koji rade, a 29% ih smatra da im obuka koju su prošli osigurava bolje izgleda za buduće zaposlenje. Prikaz (Slika 3) o pristupu obuci razlikuje se po zemljama obuhvaćenima u istraživanju. Vidljiva je varijacija u mjeri u kojoj zaposlenicima nije bila omogućena obuka koju su tražili i obrazac između njih: u zemljama s visokom razinom pružanja obuke, udio radnika koji su tražili obuku, ali im nije osiguran, veći je nego u zemljama s ograničenom obukom. Također, u zemljama s učestalijom obukom, uobičajeno je da obuku zatraži zaposlenik.

Cjeloživotno učenje je jedan od glavnih ciljeva europske politike, a naglašava važnost kontinuiranog usavršavanja pojedinaca koje je bitan temelj razvoja zadovoljnog i prosperitetnog društva. Prema izvješću Commission of the European Communities iz 2001. godine EU navodi da će obrazovni sustav općenito pružiti tri osnovna cilja (Cankaya, Kutlu, Cebecic, 2014): prvo, osoba će primijetiti vlastiti potencijalnost u vidu obrazovanju i pridonijeti vlastitom razvoju za postizanje sretnijeg i produktivnijeg života; drugo, smanjit će se razlike i nejednakosti između pojedinaca i skupina te će se osigurati razvoj zajednice; konačno i treće, razina (zadovoljstva životom) zaposlenika biti će povećana na razinu koja će ispuniti potrebe poslovnog života i poduzetnika, što će se u konačnici odraziti na poboljšanje gospodarstva.

Upravo je dostupnost obrazovanju jedan od glavnih čimbenika postizanja jednakosti i jačanja društvenog kapitala. Društveni kapital odnosi se na značajke društvene organizacije, kao što su povjerenje, norme i mreže, koje mogu poboljšati djelotvornost društva pomoću olakšavajućih koordiniranih akcija (Putnam, 1993, 167). Društveni kapital je prvenstveno neophodan za izgradnju društvenih vrijednosti i socijalne kohezije s ciljem uravnoteženja i minimiziranje strukturnih razlika unutar neke zemlje, ali i na regionalnoj i globalnoj razini. Napori bi se trebali usmjeriti ka omogućavanju obrazovanja kako djece, tako i ljudi svih dobnih skupina pogotovo kada je u pitanju prekvalifikacija osoba starije životne dobi za radna mjesta zahvaćena novim tehnološkim procesima. Nedostupnost obrazovanja onemogućava kreiranje potrebnih znanja i vještina, što u konačnici rezultira radnom snagom čije radne sposobnosti nisu dovoljno konkurentne za suvremena tržišta rada što za posljedicu ima nižu mogućnost zapošljivosti, mobilnosti na druga tržišta, niža primanja, što pogoduje stvaranju sve veće nejednakosti. No nije isključivo obrazovanje primarna stavka poticanja jednakosti i kreiranja kvalitetnih ekonomsko-političkih modela, već se naglasak mora staviti i na ostale javne usluge primjerice dostupnost zdravstvenoj skrbi. Tek će dostupnost svim javnim uslugama omogućiti odgovarajuću razinu kvalitete i satisfakciju životom unutar nekog društva.

Države bi se trebale usredotočiti na kreiranje onih ekonomsko-političkih modela koji će na duge staze osigurati smanjenje nejednakosti pojedinca i društva u cijelosti te se više fokusirati na smanjenje jaza između najbogatijih i najsiriomašnjih članova društva ravnopravnom preraspodjelom dohotka. Mnogi stručnjaci smatraju da je najučinkovitiji način uravnoteživanja dohotka da se uvedu porezni sustavi koji bi osigurali pravedniju diobu poreza, odnosno, jednostavnije rečeno, da bogatiji pripadnici društva plaćaju pravedniji, odnosno veći porez na dohodak. Postoje mnogobrojni oponenti Pikettyjeve teorije koji smatraju da provođenje progresivnog oporezivanja nije preduvjet za postizanje ravnopravnijeg društvenog položaja pojedinca, već vjeruju kako će se tržište samostalno uspješno regulirati i time dovesti do niže nezaposlenosti i nejednakosti.

Prema vlastitom mišljenju, u uvjetima razvoja automatizacije i umjetne inteligencije, tržišni oblik ekonomije ne možemo smatrati jedinim modelom ekonomskog razvoja, već moramo razmisliti o alternativnim modelima razvoja. Činjenica je da u procesima robotizacije, automa-

tizacije, umjetne inteligencije, sve više stanovništva, čak i onog najobrazovanijeg, će ostati bez svojih radnih mjesta. Stoga, ma koliko se to nama činilo nevjerojatnim, u idućem desetljeću biti će potrebno razmišljati o uvođenju zajamčenog dohotka za svakog pojedinca ili članova društva u zajednici. Jedino ovim modelom moći će se garantirati određena razina društveno - ekonomskog razvoja zajednice. Bez primjene ovog modela, vrlo brzo stvorit će se tržišne neravnoteže, jer s jedne strane, smanjit će se broj stanovništva koje će imati određenu razinu kupovne moći i potrošački potencijal. A s druge strane, uslijed tehnološkog razvoja, događati će se tržišni viškovi robe koji zbog manje kupovne moći društva neće moći biti nikome prodani što će rezultirati padom zarade i profita proizvođača.

## 5. Novi ekonomski modeli u službi kreiranja blagostanja

Nedvojbeno možemo tvrditi kako je tehnološki napredak u funkciji kreatora novog stila života. Tehnološki napredak i moderan način života doveli su do pojave tzv. ekonomije dijeljenja (eng. *Sharing economy*), nove ekonomije zasnovane na digitalnim platformama i promjenama u sklopu razmišljanja ljudi da ne moraju nužno kupiti i posjedovati sve što žele koristiti. Ekonomija dijeljenja nastoji kreirati modele višekratnog korištenja imovine (Sajter, 2014). Preduvjet korištenja ekonomije dijeljenja jest jednostavan, morate posjedovati pametni telefon i imati pristup aplikacijama koje nude usluge dijeljenja proizvoda i usluga. Procjena je da će globalna ekonomija dijeljenja porasti na 335 milijarde dolara do 2025. godine sa 15 milijardi dolara koliko je iznosila u 2014. (PWA). Jedan od najboljih primjera je Uber koji mjesečno koristi 95 milijuna korisnika diljem svijeta. U 2018. godini ostvareno je preko 5,3 milijarde vožnji, a tržišna vrijednost ove platforme procjenjuje se i do 120 milijardi dolara (Statista, 2018). Svijet polako preuzima vladavina nove generacije tzv. generacije milenijalaca, koji idu ukorak s novim tehnologijama i trendovima. Njihova percepcija vrijednosti svodi se na iskustvo koje dobiju korištenjem određenog proizvoda ili usluge više nego na striktno posjedovanje materijalnih dobara. No i mnogi odrasli stanovnici SAD-a opažaju benefite korištenja ekonomije dijeljenja (PWE): 86% se slaže da život čini mnogo pristupačnijim, 83% da život čini praktičnijim i učinkovitijim, 76% se slaže da je bolje za okoliš, 78% smatra da doprinosi jačoj izgradnji zajednica, 63% ispitanika smatra kako je zabavnije nego poslovati s tradicionalnom kompanijom i 89% njih smatra da je ključan čimbenik poslovanja između korisnika i pružatelja usluga- povjerenje. Iako povjerenje nikada neće biti ekvivalent ustaljenim pravnim regulativama, ali uz postojanje pravnih institucija, postojanje visokih razina povjerenja kao dodatnog uvjeta za stvaranje gospodarskih odnosa može samo povećati učinkovitost gospodarstva smanjenjem onoga što ekonomisti nazivaju "trošak transakcije" (Fukuyama, 2000, 181). Iz navedenog proizlazi zaključak da novi trendovi utječu na osjećaj zajedništva i zadovoljstva, a što li bolje doprinosi blagostanju nego li osjećaj zadovoljstva unutar društva.

S druge strane jak ekonomski rast pojedinih gospodarstava i sve intenzivnija potražnja za sirovinama rezultirala je sve većim crpljenjem prirodnih rezervi, što posljedično dovodi do sve manje resursa i redukcije mogućnosti budućih generacija da imaju pristup prirodnim resursima. Kako se posljednjih desetljeća vodi borba sa sve većim globalnim ekološkim zagađenjem, mnoga gospodarstva teže ka smanjenju stvaranja otpada i održivoj proizvodnji, s fokusom na mogućnost ponovne uporabe proizvoda (reciklaža). U nekim je zemljama razina CO<sub>2</sub> dosegla alarmantne razine, što negativno utječe ne samo na ljudski, već i biljni i životinjski svijet. Svakodnevno čitamo razne novinske članke u kojima se piše o zabrinjavajućim količinama plastike u morima i oceanima, što ponovo dovodi u pitanje egzistenciju mnogih biljnih i životinjskih vrsta. Kako bi doskočila tom problemu Europska komisija je 04. ožujka 2019. usvojila sveobuhvatno

izvješće o provedbi Akcijskog plana za kružno gospodarstvo, kojim se teži otklanjanju pritiska na prirodne resurse, a u funkciji su zaštite okoliša i potrošača te kreiranja kvalitetnijih proizvoda (European Commission, 2019). Cilj im je na taj način potaknuti globalnu konkurentnost, održivi gospodarski razvoj i stvoriti nova radna mjesta (European Commission, 2019). Studija Île-de-France sugerira da svaka tona kućnog otpada koja se sortira i reciklira generira deset puta više radnih mjesta nego ako je spaljena, i trideset puta više nego da je bila deponirana na odlagalištu, što bi prema procjeni Francuske vlade generiralo 200.000 do 400.000 radnih mjesta diljem zemlje (Institut Montaigne, 2016). Još nije poznato kakvi će utjecaji cirkularne ekonomije biti gledano na duge staze, jer će otvaranje novih radnih mjesta (sektor razvrstavanja, recikliranja, alternativnih načina proizvodnje) nedvojbeno negativno utjecati na zasposljivost u drugim sektorima posebice autoindustrije (konkretno, autosaloni, mehaničari) – što možemo pretpostaviti da će se dogoditi i sve većim fokusom na ekonomiju dijeljenja, koja se zalaže za dijeljenje, ne posjedovanje dobara, a kao glavni primjer smo naveden je Uber, kao alternativa posjedovanju vlastitog prijevoznog sredstva.

Nedvojbeno je da smanjeno generiranje otpada poboljšava kvalitetu okoliša i štiti ga za buduće generacije, doprinosi kreiranju kvalitetnijih proizvoda, a mogućnost dijeljenja, ne posjedovanja ide u korist budžeta pojedinca, što ukupno gledano podiže razinu ukupnog zadovoljstva društva što posljedično vodi ka povećanom blagostanju.

## 6. Zaključak

Blagostanje je pojam koji je vrlo teško definirati iz razloga što za svaku osobu osjećaj blagostanja ima drugačije značenje. Za nekoga je osjećaj blagostanja osiguranje osnovnih životnih potreba/uvjeta, dok se za druge ono svodi na mogućnost luksuznog života, ovisno o socio-ekonomskim uvjetima u kojima je pojedinac odrastao. Preduvjet razvoja ekonomskog blagostanja je jak društveni kapital koji se očituje u umreženosti pojedinaca i ravnopravnosti. Tehnološki napredak nedvojbeno donosi mnoge boljike, što ekonomski gledano nosi prosperitet korporacijama i razvijenim ekonomijama te može imati pozitivan učinak na ekonomiju blagostanja pojedinaca. Iako se smatra da tehnološki napredak doprinosi ljudskoj evoluciji, on s druge strane za sobom također povlači pitanje povećanja nejednakosti dohotka, posebice u manje razvijenim gospodarstvima u kojima razina tehnološkog napretka nije dosegla svoj vrhunac, niti je sustav obrazovanja toliko napredovao da može pratiti novonastale trendove i stanovništvu omogućiti pravovremenu i adekvatnu transformaciju znanja s kojim bi bili konkurentni na tržištu rada. No nedvojbeno je da tehnološki napredak dovodi do novih poslovnih prilika i načina ostvarivanja prihoda što vidimo na primjeru ekonomije dijeljenja, koja ujedno ima pozitivan utjecaj na društvo jer kroz nove poslovne prilike omogućava napredak ekonomskih i socijalnih politika, društvenu satisfakciju i povećanje stupnja blagostanja. Kružna ekonomija javila se kao novi ekonomski model koji za cilj ima povećanje kvalitete života društva kroz kreiranje održivih ekosustava i smanjenja crpljenja prirodnih bogatstava. Na državama je da promiču jednakost, pravedniji porezni sustav, jednake socijalne uvjete, zaštitu okoliša, zdravstvenu skrb i obrazovanje jer jedino na taj način mogu osigurati kvalitetne temelje za rastuća i napredna gospodarstva, koja su ujedno preduvjet stvaranja općeg blagostanja. S druge strane, poslodavcima je u cilju educirati svoje zaposlenike te im omogućiti sigurnost i optimalne uvjete rada jer je i zadovoljstvo poslom vrlo bitna stavka koja uz ostvareni dohodak utječe na zadovoljstvo pojedinca.

## LITERATURA

1. Fukuyama, F. (2000) *Povjerenje: Društvene vrline i stvaranje blagostanja*. IZVORI d.o.o. Zagreb.
2. Putnam, R. D. (1993) *Making Democracy Work: civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton
3. Zrilić, N. (1992) *Država blagostanja*. Ekonomski fakultet Rijeka. (UDK 330.1:330.34)
4. Cankaya, S., Kutlu, O., Cebecic, E. (2014) The educational policy of European Union. Elsevier. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174 (2015), p. 886 – 893. Preuzeto s: <https://core.ac.uk/download/pdf/82131073.pdf>
5. Sajter, D. (2014) Ekonomija dijeljenja. Tema broj 9/2014. Bibliografska jedinica: 722791 Preuzeto s <https://www.bib.irb.hr/722791>
6. *Eurofound* (2017) 6th European Working Conditions Survey Preuzeto s: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)
7. *European Commission* (2019) Environment. Preuzeto s: [http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)
8. *Inequality.org* (2019) Global Inequality. Preuzeto s: <https://inequality.org/facts/global-inequality/>
9. *Institut Montaigne* (2016) The circular economy: reconciling economic growth with the environment. Preuzeto s: <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publication-s/policy-paper-circular-economy.pdf>
10. *PwC* (2015) The Sharing Economy. Preuzeto s <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
11. *Uber's net revenue worldwide 2013-2018* (2018) Statista. Preuzeto s <https://www.statista.com/statistics/550635/uber-global-net-revenue/>
12. *United Nations Development Programme* (2013) Poverty Reduction. Humanity Divided: Confronting inequality in developing countries. Preuzeto s: [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Humanity%20Divided/HumanityDivided\\_Full-Report.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Humanity%20Divided/HumanityDivided_Full-Report.pdf)
13. United Nations University (2016) Is Technological Innovation Making Society More Unequal? Preuzeto s: <https://unu.edu/publications/articles/is-technological-innovation-making-society-more-unequal.html>
14. Davles J., Sandstrom S., Shrocks A. i Wolff E. N. (2006) *Unu-Wider*. The Global Distribution of Household Wealth. Preuzeto s: <https://www.wider.unu.edu/publication/global-distribution-household-wealth>

*Summary***THE WELFARE ECONOMICS AS A DOMINANT ECONOMIC DOCTRINE OF THE 21ST CENTURY**

*The contemporary economic processes of the 21st century generated the need for change in terms of the economic thinking. Capitalism as the prevailing economic model has reached its maximum. The inadequacy of market mechanisms has resulted in pronounced inequalities that culminated in the fact that an explicit minority (less than 10% of the world's population) possesses about 80% of economic resources on the Earth. This gap is unsustainable as it leads to the collapse of the postulates of modern social and economic-political systems. This paper will provide theoretical views of possible models of development, with emphasis on redistribution of resources, on the system of ownership of production resources and the role of human labour. It is intended to offer alternatives to economic theoretical considerations with the aim to provide more righteous socio-economic and socio-political arrangements. In this context, we shall present theoretical considerations that will not be burdened by historical divisions between the so-called capitalist and socialist economic models. The practical experiences have shown that economic models based on the philosophy of socialism most often ended in the political economic dictatorships where people were repressed to develop their creative economic and social potentials. On the other hand, under the guise of democracy, political and economic freedom, capitalism has created such a disparity in the distribution of income among the population. It, under the present conditions and in capitalist societies, has caused the extreme polarization between the dissatisfied majority of the population and the ruling elites which employ the doctrine based on the economic liberalism. The purpose of this paper is not to create a utopian philosophical paper, but to provide theoretical alternatives as a basis for further professional reflections in the field of economic theories.*

**Keywords:** *new economic theory, prosperity, distribution*



# 100 godina Međunarodne organizacije rada i prava na rad

Marinko Đ. Učur<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sveučilišni profesor i znanstveni savjetnik (u trajnom zvanju), Rijeka, Hrvatska (marinko.ucur051@gmail.com)

UDK 341.21

28.06.2019. navršilo se stotinu (100) godina od osnivanja Međunarodne organizacije rada (MOR-a, ILO, OIT) i Ugovora o miru u Parizu odnosno u Versaillesu, nakon završetka I. Svjetskog rata. Prošlo je stotinu godina u ratu i miru, u siromaštvu i bogatstvu, u nastajanju i nestajanju država, brojnih vlada i još brojnjih propisa adresata i adresada, različitog prostornog i vremenskog važenja. Stvarala su se nova tehnička sredstva, uvodile nove tehnologije i organizacija rada. Na svim razinama, u cijelom svijetu vladala je konkurencija roba i svih oblika kapitala, ali i ljudi s njihovim sposobnostima i razlikama. Međunarodna organizacija rada osnovana je u cilju socijalne pravde i dokidanja uvjeta rada „koji u velikom broju osoba nanose nepravde, bijedu i odricanje, koji stvaraju takvo nezadovoljstvo da svjetski mir i sklad dovode u opasnost...“ Do danas je stvorila pravo bogatstvo univerzalnih radnih prava (od reguliranja radnog vremena, odmora i dopusta, borbe protiv nezaposlenosti, plaća i naknada, zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, zaštite posebno „ugroženih“ kategorija radnika, udruživanja i kolektivnog pregovaranja, stručnog obrazovanja, usavršavanja i specijalizacije i svih oblika zaštite prava na radu i u vezi s radom i drugoga). U Ustavu, konvencijama, rekomandacijama i drugim pravnim dokumentima započelo se sa zaštitom u poljoprivredi tjednom odmoru u industrijskim poduzećima, zaštitom lučkih radnika, rudara, o ukinuću prisilnog (ropskog) rada, o zaštiti od profesionalnih rizika, o zabrani dječjeg rada i zaštita prava na radu, do uređivanja suvremenih odnosa i „izazova današnjice“ u permanentnom obrazovanju čovjeka bez koga nema tih odnosa u tehnologiji i inovacijama i odgovarajućem pravnom poretku. Sadržaj ovoga rada odnosi se na reguliranje, realiziranje i zaštitu prava čovjeka (ljudskih prava, prirodnih prava) na temeljima univerzalnih dokumenata Međunarodne organizacije rada (MOR-a, ILO, OIT).

Ključne riječi: *Međunarodna organizacija rada, ljudska prava, univerzalna vrela prava čovjeka i digitalna transformacija.*

## 1.Uvod

28.06.1919. potpisan je Ugovor o miru u Versaillesu između savezničkih država i pridruženih sila, s jedne strane i Njemačke s druge strane. U XIII. dijelu (članak 387-427) sadržan je akt o osnivanju Međunarodne organizacije rada (MOR-a). Iste odredbe unesene su u ostale ugovore o miru koji su zaključeni s drugim državama (1919. i 1920.). Uz Versailleski ugovor o miru Ustav MOR-a čini i „Filadelfijska deklaracija“ usvojena na XXVI. zasjedanju MOR-a, 10.05.1944., kojom se obnavljaju, preciziraju i proširuju načela utvrđena u preambuli Ugovora o miru iz 1919. To čini „jedinstvo“ Ustava MOR-a (Učur, 2003, 173).

Ustav MOR-a normativno dokida najamni radni odnos i prodaju radne snage (proklamirajući „rad nije roba“); utvrđuje plaću a ukida najamninu; proklamira humane uvjete rada i socijalno partnerstvo u uređivanju, realiziranju i zaštiti radnih prava (i socijalnih prava) radnika, kao temeljnih ljudskih prava. To je temelj „idejni projekt“ i „generalni urbanistički plan“ za stvaranje pozitivno pravnih propisa različitog naziva, sadržaja, prostornog i vremenskog važenja i prava

kojima se korijeni nalaze u Ustavu, konvencijama i preporukama MOR-a. Iz tih „korijena“ jača socijalno partnerstvo (vlada, poslodavca i radnika (sindikata)), kolektivno pregovaranje i kolektivni ugovori i povećavaju uvjeti rada (u najširem smislu riječi). Stvoren je osnov za razvoj socijalnog mira (Buklijaš i Bilić, 2006; Učur, 2000).

MOR-a je specijalizirana organizacija Organizacije ujedinjenih naroda (OUN), utemeljena na tripartitnom principu rada (predstavnicima Vlada država, poslodavaca i radničkih sindikata). Predstavnicima su „reprezentativnih“ (poslodavci i radnički sindikati), ravnopravni i međusobno neovisni. Tako sudjeluju u postupku donošenja konvencija i preporuka i drugih akata MOR-a, kojima se utvrđuje i učvršćuje tripartizam, univerzalnost, fleksibilnost i realizam (Zlatović i Malenica, 2016, 49). Na socijalnoj pravdi i univerzalnom miru temelje se najviši ciljevi života i rada čovjeka.

Proklamiran je pošten, slobodan i produktivan rad u uvjetima slobode, jednakosti, sigurnosti i ljudskog dostojanstva (osmosatno radno vrijeme, zaštita majčinstva, rad djece, invalida, sigurnost i zaštita zdravlja); poboljšavanje uvjeta rada u cijelom svijetu i u svim djelatnostima.<sup>1</sup>

Na skupštini (konferenciji) MOR-a svaki predstavnik ima samostalan i odvojen glas. Međunarodna konferencija rada (International Labour Conference) donosi odluke, u pravilu dvotrećinskom većinom, a održava se jedanput godišnje. Upravno tijelo (Governing Body) je izvršno tijelo tripartitne strukture, rukovodi radom MOR-a između skupština (konferencija). Međunarodni ured rada (International Labour Office) je stalni sekretarijat (tajništvo) sa sjedištem u Ženevi.<sup>2</sup> Udruge radnika i poslodavaca su autonomne, dobrovoljne, neovisne i reprezentativne.

## 2. Univerzalna vrela prava i sloboda

### 2.1. Povelja Ujedinjenih naroda i Opća deklaracija o pravima čovjeka

Već u „Preambuli“ Povelje Ujedinjenih naroda (1945) kao i Ustav međunarodne organizacije rada (MOR-a, ILO, OIT) naglašena je: „odlučnost... spasiti buduće naraštaje od užasa rata“; „vjera u osnovna prava čovjeka, u dostojanstvo i vrijednost čovjeka, u ravnopravnost muškarca i žena...“; „socijalni napredak i poboljšanje životnih prilika u većoj slobodi...“.

„... Ujedinjeni narodi unapređuju... podizanje životnog standarda, punog zaposlenja i uvjeta gospodarskog i socijalnog napretka i razvitka“; „opće i stvarno poštovanje prava čovjeka i osnovnih sloboda za sve bez razlike rase, spola, jezika ili vjere“; „razne specijalizirane ustanove, osnovane međuvladinim sporazumima, ... povezuju se s Ujedinjenim narodima...“.

Posebne „funkcije i ovlaštenja“ ima Gospodarsko i socijalno vijeće, koje, pored ostalog „može davati preporuke radi unapređenja poštovanja i održavanja prava čovjeka i osnovnih sloboda za sve...“ (Povelja Ujedinjenih naroda NN-MU 15/93, NN-MU 7/94). Opća (generalna) skupština UN „proučava i daje preporuke u svrhu pomaganja ostvarenja prava čovjeka i osnovnih sloboda za sve...“.

Deklaracija (opća) o pravima čovjeka razrađuje načela Povelje UN o zaštiti prava čovjeka. Opća deklaracija o pravima čovjeka je „program i putokaz za ponašanje čovjeka“. To se uređuje sa dva međunarodna pakta iz 1966., koje je Opća skupština usvojila i predložila državama na potpisivanje (stupili su na snagu 1976. nakon 35. datih potpisa o prihvatanju (Opća deklaracija o pravima čovjeka NN-MU 12/09; ; Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima NN-MU 12/93; Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima NN-MU 12/93).

„... Temelj slobode, pravde i mira u svijetu... su priznavanje urođenog dostojanstva i jednakih i neotuđivih prava svih članova ljudske zajednice...“. Nepoštivanje i preziranje prava čovjeka grubo vrijeđaju savjest čovječanstva; Prava čovjeka moraju biti zaštićena vladavinom prava;

1 1969. godine (pedeseti rođendan) MOR-a je dobila Nobelova nagrada za mir (HUP:hr)

2 U članstvu MOR-a su 183. zemlje (države). Republika Hrvatska je članica MOR-a od 30. lipnja 1992. godine.

narodi UN ponovno su potvrdili svoju vjeru u osnovno pravo čovjeka, a države se obvezale da postignu unapređenje općeg poštivanja čovjekovih prava i osnovnih sloboda... Svakome su dostupna sva prava i slobode navedene u ovoj Deklaraciji bez razlika.

Svatko ima pravo na slobodu udruživanja... Svatko, kao član društva, ima pravo na socijalno osiguranje... Svatko ima pravo na rad, na slobodan izbor zaposlenja, na pravične i povoljne uvjete rada i na zaštitu od nezaposlenosti; svatko bez razlike ima pravo na jednaku plaću za jednak rad; „... na pravičnu i povoljnu naknadu koja njemu i njegovoj obitelji osigurava čovjeka dostojni opstanak...“; „svatko ima pravo da radi zaštite svojih interesa obrazuje sindikate i da stupa u njih...“; „Svatko ima pravo na odmor i dokolicu uključujući razumno ograničenje radnih sati i periodične plaćene praznike“; pravo na životni standard; naročita briga majke i djeteta.<sup>3</sup>

## **2.2. Sloboda okupljanja i udruživanja**

„Svatko ima pravo na slobodu mirnog okupljanja i slobodu udruživanja s drugima, uključujući pravo osnivati sindikate ili im pristupati radi zaštite svojih interesa“ (Konvencija o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda NN-MU 6/99).

U pitanju je dobrovoljno pripadanje skupini radi postizanja zajedničkog cilja. Sloboda udruživanja u sindikat/e pretpostavlja slobodu odabira da bi se ona realizirala. Svaki oblik prisile predstavlja napad na samu bit slobode. Sindikatima se i njihovim članovima ne priznaje nikakav poseban tretman (povlastice).

Uživanje prava udruživanje mora se osigurati „bez diskriminacije po bilo kojoj osnovi, kao što je spol, rasa, boja kože, jezik, vjeroispovijed, političko ili drugo mišljenje, nacionalno ili društveno podrijetlo, pripadnost nacionalnoj manjini, imovina, rođenje ili druga okolnost“ (Konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, NN-MU 6/99; 8/99; 13/17). Ova i druga prava utvrđena Europskom Konvencijom o ljudskim pravima počivaju na ideji vladavine prava i demokratskog društva. U pitanju je pravo pojedinca koje se kolektivno realizira i može se stalno poboljšavati i štititi, jer predstavljaju temelj moralnog i političkog života države.

## **2.3. Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima, te Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima.**

Oba „pakta“ podliježu ratifikaciji države članice OUN, a usvojeni su „uviđajući... da se ideal slobodnog ljudskog bića, oslobođenog straha i bijede, može se postići ako se stvore uvjeti...“<sup>4</sup>

Utvrđuju se: pravo na rad; sloboda izbora plaćenoga zaposlenja i očuvanje zaposlenja; pravo na pravične i povoljne uvjete rada (nagrada za rad, pravična i jednaka za jednake (ista) vrijednosti bez ikakve razlike, ženama – radnicima ista nagrada kao i muškarcima; zaštita na radu; jednake mogućnosti za napredovanje na poslu; odmor; razumno ograničenje radnog vremena; pravo udruživanja; pravo na socijalnu sigurnost; pravo na dostojan životni standard i druga).

## **3. Dokumenti Vijeća Europe i Europske unije (EU)**

Za ostvarivanje čovjekovih prava i sloboda bitni su dokumenti Vijeća Europe (VE) i Europske unije (EU) koji imaju veliku važnost i učinak za pravni poredak država – članica ali i drugih. Na

3 Opća deklaracija o pravima čovjeka – cit. Uvod („Preambula“) i članak 20., 23., 24., 25 i drugi. Životni standard čini hrana, odjeća, stan, liječnička njega, potrebne socijalne usluge; osiguranje za slučaj nezaposlenosti, bolesti, nesposobnosti, udovištva, starosti ili drugog pomanjkanja sredstava za život, „u prilikama koje su izvan njegove moći...“, a „koji odgovara zdravlju i dobrobiti njega samoga i njegove obitelji...“ (članak 25.st.1.).

4 Međunarodni paktovi, usvojeni su na konferenciji OUN u New York-u, 16. prosinca 1966.: Uvjeti moraju omogućiti „svakome da uživa svoja ekonomska, socijalna i kulturna prava i svoja građanska i politička prava“ („N.N-M.U“ 12/93, 7/95 i 11/95)

temeljima Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima (OUN, 1948), Vijeće Europe (4.11.1950) donosi Konvenciju za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda „vođeni istinskim duhom političkih ideala i tradicije poštovanja slobode i vladavine prava, koji su njihova zajednička baština... a sve države priznaju da „svaka osoba pod njihovom jurisdikcijom mora uživati ljudska prava i temeljne slobode“ (NN-MU 6/99; 8/99; 13/17).

Europska socijalna povelja naglašava radna i socijalna prava od prava na rad do zabrane diskriminacije (Europska socijalna povelja, NN-MU 15/02 i 8/03).

EU u primarnim, a posebno u sekundarnim vrelima prava promiče poboljšanje životnih i radnih uvjeta, zdravlja i sigurnosti na radu; pravo na udruživanje; zabranu diskriminacije i dosljedno poštivanje slobode, demokracije, ljudskih prava i sloboda te vladavinu prava.<sup>5</sup>

#### 4. Republika Hrvatska i MOR-a (ILO)

Republika Hrvatska je svojim pristankom vezana međunarodnim ugovorom – „notifikacijom o sukcesiji“ određenih konvencija MOR-a. Notifikacijom o sukcesiji Republika Hrvatska stranka je MOR-a od 8. listopada 1991.<sup>6</sup>

Konvencija stupa na snagu za Republiku Hrvatsku u skladu s odredbama konvencije, a po pravnoj je snazi iznad zakona (Ustav Republike Hrvatske; NN 56/90, 76/10, 5/14).

Ustav države Republike Hrvatske uređuje: državu (i) kao socijalnu državu (članak 1.st.1.); „najviše vrednote ustavnog poretka... i temelj za tumačenje Ustava...“ su sloboda, jednakost, nacionalna ravnopravnost i ravnopravnost spolova... socijalna pravda, poštivanje prava čovjeka, očuvanje... čovjekova okoliša, vladavina prava... (članak 3); „tko se ogriješi o odredbe Ustava o ljudskim pravima i temeljnim slobodama, osobno je odgovoran i ne može se opravdati višim nalogom“ (članak 20.); „svakom se jamči pravo na slobodno udruživanje radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za socijalna, gospodarska, politička, nacionalna, kulturna i druga uvjerenja i ciljeve. Radi toga svatko može slobodno osnivati sindikate i druge udruge, uključivati se u njih ili iz njih istupati u skladu sa zakonom“ (članak 43.st.1.); „Pravo zaposlenih i članovi njihovih obitelji na socijalnu sigurnost i socijalno osiguranje uređuje se zakonom i kolektivnim ugovorom“ (članak 56.st.1.); „Radi zaštite svojih gospodarskih i socijalnih interesa, svi zaposleni imaju pravo osnivati sindikate i slobodno u njih stupati i iz njih istupati. Sindikati mogu osnivati svoje saveze i udruživati se u međunarodne sindikalne organizacije... poslodavci imaju pravo osnivati udruge i slobodno u njih stupati i iz njih istupati“ (članak 59.); „Jamči se pravo na štrajk“ (članak 60.st.1.); „Međunarodni ugovori koji su na snazi, čine dio unutarnjeg pravnog poretka RH, a po pravnoj su snazi iznad zakona.“

Njihove se odredbe mogu mijenjati ili ukidati samo uz uvjete i na način koji su u njima utvrđeni, ili suglasno općim pravilima međunarodnog prava“ (članak 140.)<sup>7</sup>

5 Ugovorom iz Maastrichta, SL.C. 191, 29.07.1992; Ugovorom iz Amsterdama, SL.C. 340, od 10.11.1997. RH postala je punopravna članica EU 1.srpnja 2013. godine.

6 Zakon o sklapanju i izvršavanju međunarodnih ugovora „N.N“ 28/96; Odluka (od 16.02.1994.) o objavljivanju konvencija Međunarodne organizacije rada kojih je RH stranka na temelju notifikacije o sukcesiji „N.N-M.U“ 2/94; 6/94; Odluka (od 11.05.1995.) o objavljivanju konvencija Međunarodne organizacije rada kojih je Republika Hrvatska stranka na temelju notifikacije o sukcesiji „N.N-M.U“ 6/95, 10/95.

7 „Rad stoga nosi posebnu oznaku čovjeka i čovječstva, oznaku osobe koja djeluje u zajedništvu drugih osoba, ta oznaka određuje kvalitetu njegove nutrine i u određenom smislu, tvori samu njegovu narav. Nema nikakve sumnje da čovjekov rad ima svoju etičku vrijednost koja, bez ikakvih nejasnoća, ostaje izravno povezana s činjenicom da onaj tko ga izvršava je osoba, svjestan slobodan subjekt, to jest subjekt koji odlučuje o sebi, to samo znači da je pravi temelj vrednovanja rad, a sam čovjek, njegov subjekt... Rad postoji „radi čovjeka“, a ne čovjek „radi rada“; pokušavamo naglasiti činjenicu da se mora procjenjivati po mjeri dostojanstva svakoga subjekta rada, to jest osobe, čovjeka koji radi...; rad ima prvenstvo nasuprot kapitala...; rad, u prvom redu, ujedinjuje ljude... snaga koja gradi zajedništvo; ... štrajk je metoda kao zakonit... kao krajnje sredstvo...“ („Radom čovjek – Izvadcii iz Enciklice LABOREM EXERCENS, Pape Ivana Pavla II“), vidi Sindikalne slobode – cit. Zagreb, ožujak 1995.

Vlada Republike Hrvatske je 16. veljače 1994. donijela Odluku o objavljivanju konvencija Međunarodne organizacije rada kojih je Republika Hrvatska stranka na temelju notifikacije o sankciji (i to od 8. listopada 1991.). U pitanju su 34. konvencije točno određenog broja, naziva i datuma donošenja, te oznaka gdje je konvencija objavljena „u službenim glasilima država prednica“ do objavljivanja na hrvatskom jeziku u „Narodnim novinama – Međunarodni ugovori“. Zatim je donesena Odluka (istog naziva) 11. svibnja 1995. Pojedine konvencije objavljene su u „Narodnim novinama - Međunarodni ugovori“ broj 2/94, 6/94, 6/95 i 10/95.

U preambuli konvencije, pored ostalog, navodi se i pravni osnov sadržaja odgovarajuće konvencije „s obzirom na Ustav MOR-a“ (kako on to „utvrđuje“), „pravilo kao sredstvo za poboljšanje uvjeta rada i za dostizanje mira“; „... od važnosti za trajan napredak...“; „... da sva ljudska bića, bez obzira na rasu, vjeru ili spol, imaju pravo ostvarivati svoje materijalno blagostanje i svoj duhovni razvoj u uvjetima slobode i dostojanstva, gospodarske sigurnosti i jednakih mogućnosti, te da... diskriminacija predstavlja kršenje prava izraženih u Općoj deklaraciji o ljudskim pravima“ i drugi (pa i kao usvojena načela).<sup>8</sup>

Republika Hrvatska je devedesetih godina prešla u drugi (i drugačiji) politički i gospodarski sustav. Tu su nastali zastoji, jer je Republika hrvatska 1991. postala država – članica MOR-a, a tek je 1994. objavljena odluka o popisu „notificiranih“ konvencija (a one, tek objavom postaju dio unutarnjeg pravnog poretka države Republike Hrvatske), ali nisu objavljeni tekstovi konvencija.

Može se reći da država Republika Hrvatska ima iste ili slične „probleme“ kao i brojne druge države – članice MOR-a, a koje se odnose na: nezaposlenost, niske zarade, nemogućnost stalnog zaposlenja; zastoji u kolektivnom pregovaranju, „stvaranje“ bogate manjine i siromašne većine; neefikasnost gospodarsko-socijalnih vijeća i tripartitnog djelovanja; sporost sudskog rješavanja radnih sporova i nefunkcioniranje mirovnih vijeća i arbitraža; neadekvatna zaštita zdravlja i sigurnost na radu i druga.

Demokratska država je zakonodavac ali je istovremeno i subjekt odgovoran za realizaciju propisanog i nadzor za izvršenje normi i ne može se poslodavce i sindikat u tome smatrati „opozicijom“. Radnici imaju svoje dostojanstvo i bez diskriminacije imaju pravo sudjelovanja u navedenim procesima pa i pravo na upravljanje poslovanjem poslodavca (pravo participacije). U tom smislu, adekvatna rješenja nisu nađena u državnoj upravi i drugim službama.

Potrebna je detaljnija (potpunija) analiza radnog zakonodavstva i zakonodavstva zaštite na radu te propisa o socijalnom osiguranju, ali još više prakse o primjeni ratificiranih konvencija MOR-a u Republici Hrvatskoj u ovim odnosima, u interesu sva tri socijalna partnera (subjekta): Vlade, poslodavca i radnika (sindikata).

## 5. Obveze država članica

Države članice obvezne su konvencije usvojene na konferenciji MOR-a podnijeti svome zakonodavnom tijelu za donošenje odgovarajuće odluke. Tu obvezu ima i država – članica koja je, prilikom glasovanja o određenoj konvenciji glasovala na konferenciji (skupštini) protiv. Prilikom ratifikacije nisu dopuštene nikakve izmjene (dopune). Konvencija se u pravilu mora prihvatiti u cijelosti, osim ako je u samoj konvenciji izrijekom dopušteno „stavljanje rezervi“ na određene odredbe te konvencije.

<sup>8</sup> Ustav i konvencije MOR-a (ILO, OIT) koriste pojmove koji su, u pravilu u pluralu, bogati, složeni i sa važnim sadržajem, kao što su: sloboda („ili postoji ili ne postoji“); pregovaranje; udruživanje; radnička prava; prijetnja; kršenja; bijeda; opasnost; uvjeti rada; nezaposlenost; strukturalne promjene; fleksibilnost radne snage; solidarnost; sindikalna prava i brojna druga, koja „prerastaju“ u kategorije pa i u institute prava na radu, koje koristi radno pravna teorija i zakonodavstvo.

Država – članica koja ratificira konvenciju ima obvezu da se strogo pridržavaju i striktno primjenjuje konvenciju. Država – članica koja ratificira konvenciju dužna je svake godine podnositi izvješće o primjeni konvencije (uz druge podatke propisane za godišnje izvješće).

Svaka konvencija može se otkazati nakon proteka roka od deset godina računajući od prethodnog stupanja na snagu. Otkaz konvencije stupa na snagu godinu dana od dana kad je otkaz registriran u Međunarodnom birou rada. Ako država propusti rok za otkaz određene konvencije, „novi“ rok za otkaz je (ponovno) deset godina. Do sada je rijetka praksa da su države otkazivale konvenciju, jer se na temelju izvješća država i praćenja prakse država i putem odgovarajućih sadržaja rada tijela MOR-a, pristupa eventualnoj reviziji ako je objektivno nužno. Ako se utvrdi da je sadržaj određene konvencije neprimjenjiv ili je prevaziđen (zastario) pristupa se donošenju nove konvencije, po utvrđenom postupku. Ponavljamo, češća je revizija određene konvencije zbog prenisko ili previsoko postavljanje „standarda“ ili detaljno odnosno „površno“ regulirano određeno pitanje ili odnos.

U sadržaju konvencije upisana je i odredba koja obvezuje Upravno vijeće MOR-a da svakih deset godina podnese Općoj konferenciji (skupštini) izvještaj o primjeni odnosno konvencije, na temelju čega se odlučuje o reviziji konvencije (i njenom obuhvatu) (Učur i Laleta, 2007, 17).

Konvencije MOR-a (ILO, OIT) su međunarodni ugovori jer su usvojeni „u krilu“ (MOR-a) međunarodne organizacije. To je „mnogostrani međunarodni ugovor“ (sklopljen od više država kao subjekata međunarodnog prava, usvajanjem na konferenciji (skupštini) MOR-a odnosno, kasnije ratifikacijom). MOR-a (ILO, OIT) je međunarodna organizacija država (vlada, udruga poslodavaca i udruga shodnika (sindikata) te države).

MOR-a (ILO, OIT) je dobrovoljna organizacija koja djeluje prema načelu konsenzusa i zajedničkog konsenzusa (fair playa). Države – članice imaju i obveze plaćanja doprinosa za članstvo. U izuzetnim slučajevima (prirodne nepogode, slabi gospodarski i drugi rezultati) državi se može dozvoliti da glasuje na konferenciji iako nije izmirila financijske obveze, ako tako dvotrećinskom većinom odluči konferencija (skupština).

Nije predviđeno da se država može isključiti iz članstva, ali je predviđen postupak negodovanja zbog politike određene zemlje (javno kritiziranje). Ipak su u pitanju različiti interesi, državno politički sustavi, zemljopisna područja i drugo.

Zadaća MOR-a je upoznati vlade, poslodavce i radničke organizacije (udruge) država – članica s normama njenih pravnih akata kako bi se adekvatnije ostvarivali njihovi sadržaji. Posebna pažnja posvećuje se programima tehničke suradnje i osposobljavanju rukovodilaca u poduzećima i razvoju upravljanja ali i interesa svih subjekata u odnosima tripartizma uvažavajući postojeći društveni i gospodarski sklop. Potrebno je na svim razinama i u svim državama informirati odgovarajuće subjekte o funkcijama MOR-a. U tom smislu postoje i posebni programi osposobljavanja radnika odnosno sindikata. Sve je to u interesu uređenih odnosa u „svijetu rada“: oblikovanja i usvajanja međunarodnih pravnih normi i tehničke suradnje kao komplementarnih aktivnosti MOR-a. Razlike su još prisutne a neke se (između bogatih i siromašnih) i povećavaju.

Neprekidna je i sve zahtjevnija aktivnost MOR-a na poduzimanje različitih aktivnosti: na povećanju cijene rada u usporedbi s tehnološkim inovacijama; ekološka zaštita; poboljšanje uvjeta rada (u najširem smislu riječi) i životnog standarda, ali i poticanje mira i demokracije. MOR-a je osnovana u cilju borbe protiv siromaštva i nezaposlenosti. To „prate“ sve njene konvencije i preporuke, utemeljene na Ustavu MOR-a.

Može se reći da nema niti jednog pitanja u oblasti rada i radnih odnosa a da nije uređeno odredbama tih propisa, kao što su: kolektivni subjekti radnih odnosa; kolektivno pregovaranje i kolektivni ugovori; kolektivne industrijske akcije; uvjeti rada (fizičke, ekonomske, socijalne i pravne naravi); udruživanje poslodavaca; udruživanje radnika; zaštita zdravlja i sigurnost na radu; plaća i naknada; radni odnosi; radno vrijeme, odmori i dopusti; specifični radni odnosi; or-

ganizacija rada; participacija radnika u odlučivanju; radne isprave i evidencije; interna i eksterna kontrola i nadzor; rješavanje sporova; radnici s umanjenim radnim sposobnostima i invalidi; nezgode (ozljede, nesreće) na radu, profesionalne bolesti i druge bolesti u vezi s radom; posebna zaštita mladeži, žena i starijih radnika; zabrana dječjeg rada; prava za slučaj iznemoglosti, starosti i smrti; inspekcije rada i druga pitanja i odnosi.

Praksa je „bogata“ povredama ljudskih prava (prava čovjeka) u radnom odnosu: protuzakoniti gubitak radnog mjesta, šikaniranje, nemogućnost sindikalnog rada, vrbovanja i ucjene, zastrašivanje organizatora i sudionika štrajka i drugih industrijskih akcija, etiketiranje sindikalnih lidera, zatvorenost medija, nelojalna sindikalna konkurencija, dugotrajni radni sporovi zbog neisplate plaće i povrede drugih individualnih prava na radu (SSS Hrvatske, 1995, 5).

Standardi o osnovnim ljudskim pravima moraju se uvažavati bez obzira na politički, ekonomski, socijalni, kulturni ili pravni sustav. Od 1926. MOR-a uvodi sustav nadzora nad primjenom standarda. Uveden je Komitet eksperata, sastavljen od nezavisnih pravnih stručnjaka koji razmatra izvješća država i daje svoje izvješće konferenciji MOR-a svake godine. U žiži interesa je socijalna pravda kao osnov za realiziranje osnovnih ljudskih prava u svim državama svijeta.

Moglo bi se poistovjetiti „način“ vršenja „prava i sloboda“ iz Ustava i konvencija MOR-a (ILO, OIT), s „načinom“ kako ga „određuje“ Opća (univerzalna) deklaracija o pravima čovjeka u članku 29. st.2.: „U vršenju svojih prava i sloboda svatko treba da bude podvrgnut samo onim ograničenjima koja su određena zakonom isključivo u cilju osiguranja dužnog priznanja i poštovanja prava i sloboda drugih u cilju zadovoljenja pravičnih zahtjeva morala, javnog poretka i općeg blagostanja u demokratskom društvu.“<sup>9</sup>

## 6. Snaga i brojnost normativne aktivnosti MOR-a

Koja je to posebna snaga i važnost MOR-a (ILO, OIT) da se do danas, usprkos ratovima i radikalnim promjenama diljem svijeta „na svim relacijama“ i odnosima, zadržala univerzalna aktivnost? Odgovor treba potražiti u ciljevima, zadacima i metodama rada MOR-a, kako su „postavljeni“ u Ustavu MOR-a. polazište je u: općem i trajnom miru; socijalnoj pravdi (dokidanju nepravde, bijede, odricanja i nezadovoljstva) otklanjanje uzroka opasnosti za svjetski mir i stvaranje humanih uvjeta rada.

Na temelju Ustava MOR-a donesene su brojne konvencije i preporuke (rekomandacije) heterogenog radno pravnog (i socijalno pravnog) sadržaja kako bi bili bliže ostvarivanju ciljeva koje je postavila ta organizacija. Oni se mogu svesti u tri osnovne grupe: svjetski i trajan mir može počivati samo na socijalnoj pravdi; loši uvjeti rada donose velikom broju ljudi nepravdu, bijedu i siromaštvo što za posljedicu ima opće nezadovoljstvo koje ugrožava svjetski mir i sklad; svaka država mora usvojiti humani odnos prema radu, ne samo iz razloga pravde već u protivnom ugrožavaju druge države u poboljšavanju položaja radnika u vlastitim zemljama. Za uvjete rada u konvencijama i preporukama postavljeni su minimalni standardi. Radi se o ljudskim (prirodnim) pravima i slobodama (prava čovjeka) koja su univerzalna, neotuđiva i nezastariva i kao takva, iz univerzalnih vrela prava prenesena u Ustave („zakone nad zakonima“) demokratskih država.

Sadržaj normativnih akata kako je napisano, su ljudska prava i slobode, što manifestira međunarodno poimanje uvjeta rada u najširem smislu, kako bi ratifikacija odnosno prihvaćanje odgovaralo različitim državama i stupnju njihovog razvoja u tom mnogoljudnom svijetu. To i dalje treba raditi MOR-a jer bi se mogao smanjiti „standard“ radničkih prava. Više može i treba,

<sup>9</sup> Opća (Univerzalna) deklaracija o pravima čovjeka „N.N-M.U“ 12/09 postavlja to kao obvezu (nastojanje) svake države.

pa i u autonomnom reguliranju uz primjenu načela in favorem laboratores, prateći razvoj tehnologija i komunikacijskih aktivnosti, uvažavajući gospodarski i socijalni razvoj država, političke, kulturne, pravne i druge prilike u državi i svijetu.

Stogodišnju dugovječnost MOR-a duguje poštovanju pravne i moralne civilizacije iz kojih su se razvila ljudska prava (pravo na život, pravo na slobodu, pravo na rad i zaradu, pravo na stvaralaštvo pravo na pravdu i drugo).

## 7. Zaključak

7.1. Ljudski rad omogućava i stvara sve proizvodnje, koje trebaju biti pod pravičnim uvjetima u konkurenciji znanja i sposobnosti, integralnog znanja, pravne civilizacije i ekonomske emancipacije bez izoliranosti. To „zagovaraju“ dokumenti MOR-a (ILO, OIT), koji, kada se pravilno primjenjuju onemogućavaju krizu prava i radnopravnih odnosa. Tu se onemogućava jači da, kako je govorio Russo, svoju snagu „pretvori u pravo, a poslušnost u dužnost“. Potpunijem i pravilnijem realiziranju normi iz konvencija i preporuka MOR-a, „protive“ se brojni subjekti i odnosi. Jaka je društvena netolerancija (sukobi, pa i ratovi, ugrožavanje mira, pretvaranje prava u antipravo i dr., nelojalna utakmica, nepoštenje, korupcija, diskriminacija, nanošenje štete, nepoštivanje moralnih načela na svim razinama i odnosima i mnogi drugi). Pored svega toga norme toga prava MOR-a „izdržale“ su probu vremena. To su omogućili postavljeni standardi i načela, učvršćena u prostoru i vremenu i prava čovjeka građena stoljećima, prilagodljivo i obnovljivo. Iza pozitivnog prava češće ostaju samo „deklaracije“ i neživotne norme, umjesto da realizira univerzalna i nepromjenjiva prirodna prava, „legitimna u svom izvoru i legalna u svojoj primjeni“.

7.2. Prava iz dokumenta MOR-a su dio „općeg mozaika prava“ ali se mora u njihovoj primjeni i zaštiti voditi računa o njihovoj prirodi (pravnoj naravi): ona su uzvišena, univerzalna, pravedna, sveljudska, apsolutna i primarna, ugrađena u temelje čovjekovog postojanja (Perović, 2011). Radna prava nisu dovršena niti u cijelosti mogu biti ostvarena jer su živa, primjenjiva i svojim sadržajem prilagodljiva.

7.3. Pravni dokumenti (propisi) MOR-a imaju specifične nomotehničke objektivne i subjektivne pretpostavke: pravni osnov, naziv, sadržaj, postupak, prostorno i vremensko važenje i druge.

7.4. Struktura tijela MOR-a je propisana originalno, funkcionalno i postojano. Financiranje također. Sve to omogućava sigurniju realizaciju pravnog subjektiviteta u međunarodnim odnosima i potvrdu opstojnosti i budućnosti.

7.5. Obveza država – članica MOR-a (pa i Republike Hrvatske) utemeljena je na članstvu i potpisanim međunarodnim ugovorima posebnog sadržaja i karaktera. Postavljeni standardi (i minimumi) moraju se dosljedno realizirati i povećavati.

## LITERATURA

1. Buklijaš, B. i Bilić, A. (2006). *Međunarodno radno pravo*. Pravni fakultet. Split.
2. Donna G. (2007). *Europska konvencija o ljudskim pravima*. Naklada. Pravni fakultet Rijeka.
3. Europska socijalna povelja. *Narodne novine – međunarodni ugovori*. br. 15/02 i 8/03.
4. Konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda. *NN - MU*. br. 6/99. 8/99 i 13/17.
5. Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima. *NN - MU*. br. 12/93
6. Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima. *NN - MU*. br.12/93
7. Opća deklaracija o ljudskim pravima. *Narodne novine – međunarodni ugovori*. br.12/09



8. Opća deklaracija o pravima čovjeka. *Narodne novine*. br. 12/09
9. Organizacija ujedinjenih naroda (1948). *Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima*.
10. Perović, S. (2011). *Besjede s Kopaonika*. Beograd.
11. Povelja Ujedinjenih naroda. *Narodne novine*. br. 15/93 i 7/94
12. *Sindikalne slobode – temeljna ljudska prava* (1995). SSS Hrvatska sindikalna akcija. Zagreb.
13. Šokčević, S. (2014). *Međunarodno i Europsko pravo sigurnosti*. Zagreb.
14. Učur, M. Đ. (2000). *Socijalno pravo*. Zagreb: Informator.
15. Učur, M. Đ. i Laleta, S. (2007). *Konvencija Međunarodne organizacije rada. s komentarima*. TIM press. Pravni fakultet Rijeka.
16. Učur, M. Đ. (2003). *Radnopravni status pomoraca*. Pravni fakultet. Rijeka.
17. Ugovor iz Amsterdama (1997). *SL.C.* 340
18. Ugovor iz Maastrichta (1992). *SL.C.* 191
19. Ustav međunarodne organizacije rada. *Narodne novine – međunarodni ugovori*. br. 53/91.
20. Ustav Republike Hrvatske. *Narodne novine*. br. 85/10 (proč.tekst) i 5/14. 56/90. 76/10.
21. Zakon o sklapanju i izvršavanju međunarodnih ugovora. *Narodne novine*. br. 28/96
22. Zlatović, D. i Malenica, I. (2016). *Novo hrvatsko radno pravo*. Libertin naklada. Rijeka.

### Summary

#### **HUNDRED YEARS OF INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION AND RIGHT TO WORK**

28.06.2019. *it was a hundred (100) years since the establishment of the International Labor Organization (ILO, OIT) and the peace agreement in Paris, or in Versailles, after the end of World War I. It has been a hundred years in the war and peace, in poverty and wealth, in the emergence and disappearance of states, numerous governments, and even more rules of address and address, of different spatial and temporal validity. New technical resources were created, introduced new technologies and organization of work. At all levels, the entire world was dominated by competition of goods and all forms of capital, but also people with their abilities and differences. The International organization of labor is founded for the purpose of social justice and the abolition of working conditions "which in many people imply injustice, misery and renunciation, which create such dissatisfaction that world peace and harmony endanger ..." Until today it has created the right wealth of universal labor rights (from working time regulation, vacation and leave, unemployment, salaries and benefits, health and safety at work, protection of particularly "vulnerable" categories of workers, association and collective bargaining, vocational education, and specializations and all forms of protection of the right to work and work and others). In the Constitution, conventions, recommendations and other legal documents began the protection of agriculture in the weekly rest in industrial enterprises, the protection of port workers, miners, the abolition of forced labor, the protection of occupational risks, the prohibition of child labor and the protection of rights to work, to modernize relations and "challenges of today" in the permanent education of a man without whom there is no such relationship in technology and innovation and the corresponding legal order. The content of this paper refers to the regulation, realization and protection of human rights (human rights, natural rights) on the basis of universal documents of the International Labor Organization (ILO, OIT).*

**Keywords:** *International Labor Organization, Human Rights, Universal Power of Human Rights and Digital Transformation.*



# Nove tehnologije i osposobljavanje za rad

Marinko Đ. Učur<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sveučilišni profesor i znanstveni savjetnik (u trajnom zvanju), Rijeka, Hrvatska (marinko.ucur051@gmail.com)

UDK 005.963

Tržište diktira brojne odnose na svim razinama organiziranog društva od poduzeća- poslodavca do svjetskih razmjera. Upravljanje projektima i odnosima obuhvaća brojne čimbenike: realizacija registrirane djelatnosti, konkurencija i okruženje, kompleksnost organizacije, broj izvršitelja, korišteni tehnološki procesi, izazovi digitalne i drugih transformacija, odnosno drugi procesi koji se razvijaju u neslućenim razmjerima. Sve to moraju uvažavati ljudi u procesu rada. To zahtijeva permanentno obrazovanje, usavršavanje i specijalizaciju radnika (osobe na radu) koji se određenom tehnologijom koristi. Pored toga nezaobilazna je zaštita osobe na radu u tim procesima i odnosima (zaštita zdravlja i sigurnosti na radu) i osposobljavanje za rad na siguran način. Svaki od navedenih (i drugih) čimbenika treba, metodom analize i sinteze, istražiti i objasniti raščlanjujući ih na njihove „jednostavnije dijelove“ a onda njihovo „spajanje“ i povezivanje u cjeline, jer kako je govorio Goethe „Da bi se razumio najsitniji dio potreban je pregled nad cjelinom.“ Kuda ide digitalna „transformacija“ i nove tehnologije i kome koristi? Valjda joj je cilj „produžavanje životnog vijeka današnje civilizacije“ i, pored ostalog, bolji uvjeti rada i ostvarivanje prava čovjeka (ljudskih prava, prirodnih prava) na radu i u vezi s radom. Svaka djelatnost je kompleksna (neke kompleksnije) i zahtijeva mnogo znanja i vještina u realiziranju poslova i zadataka, koji tu djelatnost čine. To, onda postavlja zahtjeve prema aktivnim subjektima i prema osobi na radu da uči i ulaže znanja i druge potencijale u „proizvod“ određene djelatnosti ali i prava da bude siguran na radu.

Ključne riječi: *ljudi u procesu rada, obrazovanje, zaštita osobe na radu, prava čovjeka, nove tehnologije*

## 1. Uvod

Razvoj društva u cjelini, razvoj tehnike i tehnologije (drugih djelatnosti i odnosa) počiva na znanju, vještinama i aktivnostima ljudi općenito, a posebno ljudi koji realiziraju radne procese. Obrazovna struktura radnika ubrzano se mijenja pokušavajući ići u korak s novim tehnologijama i drugim izazovima vremena. „To obvezuje sve zaposlenike, bez obzira na struku, razinu obrazovanja, radni status (...), da svakodnevno uče i usvajaju nova znanja, nove spoznaje i nove vještine (...) (Zelenika, 2007, 48).

U procesu rada zahtijeva se kvalitetno, produktivno i djelotvorno znanje radnika. Za to su potrebna velika sredstva koja, prvenstveno osigurava poslodavac. Samo cjeloživotnim učenjem i obrazovanjem radnika se može „osposobiti ... za uspješno obavljanje sve zahtjevnijih profesionalnih i životnih aktivnosti“, a to treba „svakome pojedincu omogućiti trajno unapređenje kvalitete života“. „Sustav cjeloživotnog učenja i obrazovanja mora poštivati temeljna i univerzalna ljudska prava“ (Zelenika, 2007, 48). To pretpostavlja, pored drugoga, i odgovornog radnika, s brojnim pravima, obvezama i odgovornostima, ali i programe koji se „trebaju stalno usavršavati i prilagođavati promjenama iz okruženja...“.

Zahtjev je razvijanje znanosti i istraživačkog rada u cilju smanjenja (živog) ljudskog rada u novom proizvodu; u stalnom obrazovanju ljudi (radnika) i njihovog osposobljavanja za stvaranje novoga. Transfer tehnologije mogu pratiti samo službe razvoja (istraživačko-razvojni centri,

biroi, kontrole kvalitete, informatizacija i dokumentacija, dizajn, marketing, standardizacija i drugo, odnosno ljudi koji u njima rade (Deželjin, 1977, 185).

Poduzeća su sve više bazirana na informacijske tehnologije uz nastojanja da to ne zahtjeva velike investicije. To traži znanje i definiranje procesa, primjenu najbolje prakse, standarda, metoda i pomagala koja osiguravaju kvalitet („eliminiranje grešaka u projektima“) u zadanim rokovima i financijskim limitima, ali i poznavanje informacijskih tehnologija i metoda njihova razvoja i korištenja.

Budućnost (a i sadašnjost) pripada novim tehnologijama, materijalima (pa i opasnim) i proizvodima u različitim sektorima i djelatnostima, različitim radnim procesima i uvjetima rada i zapošljavanju radnika različitih „zvanja i znanja“. To će zahtjevati nove mjere i aktivnosti u zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu. To se odnosi na rad radnika više u tvornicama nego na gradilištima u izradi konstrukcionih materijala i uporabi kemikalija, rad u skućenim prostorima, rastavljanje starih konstrukcija; u gospodarenju otpadom (opasni otpad, recikliranje, specijalno rukovanje, spaljivanja i drugo); u transportu; bioenergiji; robotici i drugim djelatnostima s povećanim potencijalima ali i opasnostima.

U tim i drugim djelatnostima i odnosima veoma brze su tehnološke promjene što zahtjeva nova znanja i vještine.

Javlja se nove tehnologije koje zahtjevaju i puno drugog novoga: sredstava, organizacija, a prvenstveno ljudi s novim i većim znanjima i specijalnostima.

U ovom radu nastoji se to analizirati i sugerirati aktivnosti, prvenstveno poslodavca u procesima i odnosima:

- obrazovanja i osposobljavanja;
- razvoj informacijske tehnologije i korištenje multimedijskog sustava u komunikaciji;
- informacija kao ključni čimbenik proizvodnje (i drugih djelatnosti) i njeno korištenje.

## 2. Računalno tržište i upravljanje kadrovima

Računalno tržište razvija se u svim svojim segmentima. Za obrazovanje u tom smislu treba koristiti metodička iskustva. Programi su brojni od baze podataka, vođenje projekata, projekti za pojedine struke (npr. menadžere) i drugi. Neslućeni je razvoj informacijske tehnologije što sa elektroničkim računalima i komunikacijskim sustavima omogućuje sve snažniju primjenu multimedijskih sustava. Rad s multimedijским uređajima i sadržajima je svakodnevnik. „Svi dijelovi složenog organizma nove informacijske infrastrukture pripadaju cijelom društvu i pridonose općem razvitku civilizacije“ (Ružić, 1994, 11).

Temelje novog multimedijskog informacijskog prostora čine elektronička računala, telekomunikacije i zabavna elektronika kao najznačajniji elementi informacijske infrastrukture.

U području računalne tehnologije najveći doprinos razvitku te tehnologije je pojava osobnih računala koje se koristi u raznim djelatnostima, a kasnije za razvitak i digitalne televizije.

Primjenu multimedijskih sustava omogućavaju računala kojim se mogu prihvaćati i izmjenjivati svi raspoloživi informacijski sadržaji (zvuk, slika, tekst), što omogućava objedinjavanje računala, telefona i televizije. Sve je bogatije područje primjene interaktivnih multimedijalnih sadržaja te korištenje multimedijskog sustava u komunikaciji... Multimedija je potrebna u svakom domu, na svakom radnom mjestu i u svakoj školi.

Temeljni pojmovi su multimedijaska (integralna) informacijska baza, informacijski sadržaji (integracija informacijskih medija) i integracija informacijskih sadržaja.

## 2.1. Znanje i nove tehnologije i upravljanje kadrovima

Upravljanje kadrovima kao složenu, interdisciplinarnu i multidisciplinarnu temu, pored drugih, može i treba analizirati i sa aspekta uporabe novih tehnoloških rješenja utemeljenih na bazama znanja. To prvenstveno znači kako u novom informacijskom sustavu učinkovitije izvršiti izbor osoba (kadrova) za odgovarajuće poslove, njihovo uvođenje u posao (u radni sustav), motivaciju i napredovanje, obrazovanje i osposobljavanje, produktivniji rad (pogotovo timski rad) i povezivanje te brojne druge odnose. Cilj je odabir a kasnije i nagrađivanje najkvalitetnijih radnika na radnim mjestima koja odgovaraju njihovim znanjima, sposobnostima, vještinama i drugim pozitivnim a mjerljivim osobinama.

Radni procesi odvijaju se u veoma složenom okruženju koji se neprekidno mijenja, često složen, kompliciran, nestabilan i nepredvidiv (uzrokovano ekonomskim, socijalnim, političkim, pravnim i drugim razlozima, „novim“ zahtjevima, standardima i mjerilima). Sve to, i drugi razlozi, zahtijevaju prilagođavanje rada (živog rada) tim „razlozima“ odnosno uzrocima.

Svaka promjena zahtijeva novo obrazovanje, osposobljavanje i upravljanje ljudskim potencijalima. Svaki poslodavac je uspješan onoliko koliko su uspješni njegovi radnici.

Znanje i nove tehnologije sve više se povezuju u jedinstveni lanac. Preduvjeti za uspjeh poslodavca (u svakom pogledu) su kreativnost, inovativnost, kooperativnost, vještine i motiviranost radnika. te primjena novih tehnologija. Zbog toga rad i radni odnos treba promatrati u svakom dijelu reguliranja, realiziranja i zaštite sadržaja pravnih normi kojima je rad i radni odnos reguliran (od odabira radnika, donošenja odluke o izboru i sklapanja ugovora o radu, odlučivanje o pravima, obvezama i odgovornostima za rad i rezultate rada, ocjenjivanje rada i rezultata rada, plaće i naknade, radnog vremena, odmora i dopusta, zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, obrazovanju i osposobljavanju, udruživanja i participacije u upravljanju i drugog).

Radnici su kreativna ljudska bića koja svojim znanjem i sposobnostima stvaraju nove vrijednosti i unaprjeđuju svoj osobni, obiteljski ali i društveni (u širem smislu) kvalitet života i rada. To je rezultat stalnog učenja, obrazovanja, osposobljavanja, usavršavanja i specijalizacije što će stvarati nova rješenja, inovacije, programe, projekte, informacije i širenje proizvodnje i usluga. Sve je to manje moguće bez pomoći znanosti i znanstvenih tehnika i metoda. Bez znanja, obrazovanja i stvaralačkih vještina nema napretka.

Kako je već navedeno, nezaobilazan čimbenik je osposobljavanje za trajanja radnog odnosa, utvrđivanje sposobnosti, usavršavanje i specijalizacija radnika.

U brojnim radovima, u toj oblasti, prvo se zagovara baza znanja (koju treba kreirati) i „punjenje“ odnosno pretraživanje te baze. Za okvir naše teme treba početi od radnog mjesta i uvjeta koje treba ispunjavati radnik na tom radnom mjestu i naći modele i način kako te uvjete, u odgovarajuće vrijeme, a posebno znanja i sposobnosti „dovesti“ na odgovarajuće mjesto „u zahtijevanoj (neophodnoj) količini“.

To zahtijeva znanja u pretraživanju, povezivanje informacija, prijenosu informacija „te mogućnosti nadograđivanja i mijenjanja u skladu s potrebama“. Tri bitna čimbenika vezana za znanje su: sakupljanje znanja, predstavljanje znanja i korištenje znanja (kada se za to ukaže potreba) (Klarin, 2011).<sup>1</sup>

Jedno od neophodnih znanja, u tome, je kako osigurati kvalitetu obrazovanja i usavršavanja. To zahtijeva analizu radnih mjesta, polazeći od postojeće organizacije rada, uvjeta za obavljanje poslova i zadataka, uz „rješenja“ koja treba projektirati prema budućnosti. Radno mjesto je najmanja jedinica organizacije, na najnižoj razini „strukture“ poslodavca i na toj jedinici počiva projekt.

<sup>1</sup> To je područje ontologije koja opisuje određeno područje kroz zadanu terminologiju (kao proces, uključujući i stjecanje znanja, „njegovo spremanje, pronalaženje i korištenje“)

Analiza radnih mjesta ima za cilj da svaki radnik radi (bude raspoređen na radno mjesto) prema znanju i sposobnostima, a to zahtjeva da se analiziraju i vrednuju njegove sposobnosti i čimbenici koji je čine: školovanje, znanje, iskustvo, zdravstveno stanje, želje, motivi, sklonosti i drugo. Za to su potrebna: znanja za analize, poznavanje promjena u okruženju i kriteriji za obavljanje i mjerenje poslova.

Često se konstatira da školovanje ne osigurava neophodna znanja za rad pa se poslodavci odlučuju da odgovarajuće znanje (za određeni profil) „dovrše“ u postupku uvođenja u posao, pripravnštvom i drugim oblicima (o poslovnoj kulturi i postojećem procesu rada). To se odnosi na: mikro organizaciju poslodavca; davanje i „preuzimanje“ radnog naloga; osobna zaštitna sredstva; suradnike, nadzor (kontrola) rada i rezultate rada i dr.).

Drugi značajan čimbenik je motivacija kao proces „koji ponašanje radnika potiče i usmjerava prema ostvarivanju određenog cilja“. Vezana je uz rad i poslodavca kod koga se realizira rad u radnom odnosu po njegovom nalogu i pravilima struke (lege artis). „Motivacija je pojam za sve faktore koji upravljaju fizičkim i intelektualnim energijama, usmjeravaju ponašanje i određuju smjer, trajanje i intenzitet“ (Radivojević, 2015, 375).

Taj čimbenik prate: neophodna znanja o metodama i tehnikama motivacije, odnosno primjena metode i tehnike motivacije. Posebno je značajno mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenih (zašto su potrebna znanja o pristupima, indikatorima i instrumentima motivacije).

## **2.2. „Nadogradnja“ znanja**

Permanentno obrazovanje (u radnom odnosu) donosi zaposlenima veću sigurnost, neovisnost, zadovoljstvo i učinkovitije rezultate rada. Obrazovanje i osposobljavanje za vrijeme trajanja radnog odnosa je uvjet kvalitetnijih i adekvatnijih rezultata rada. Ulaganje u znanje je isplativa investicija. Rezultati poslovanja i realizacije djelatnosti poslodavca naslanjaju se i „izviru“ iz znanja, primjene znanosti i stupnja primjene novih tehnologija. Obrazovanje i osposobljavanje treba obuhvatiti sve zaposlene.

## **2.3. Uvođenje informacijskih tehnologija u upravljanju kadrovima**

Za ta složena pitanja i sustav osposobljavanja potrebna je „uporaba softverskih agenata“ i njihovo aktiviranje za osiguranje neophodnih znanja iz drugih „baza podataka“.

Uvođenje informacijske tehnologije u različite aspekte djelovanja poslodavca nužno moraju da prate pravne norme, koje „kasne“ za razvojem informacijsko-komunikacijskim tehnologijama (elektronsko poslovanje). Regulatora treba da se odnosi na: tehničke aspekte primjene; zaštitu podataka, elektronski potpis i dr. u okviru „elektronskog prava“.

Za to su neophodna znanja i vještine poslovnih procesa i tehnologije kako bi se postigli: produktivnost, tržišni mehanizmi, orijentacija prema onima kojima je proizvod namjenjen i odgovornost na svim razinama.

Promjene su nužne, a otpori prisutni (postojeće stanje i odnosi „ne talasaj“); zatečena mikro organizacija i interna struktura; nedefinirana jasna vizija (šta te „promjene“ donose); nedostatak znanja i stručnosti, nedostatak tehnologije, moralne i druge „rezerve“, pa i zlouporabe.<sup>2</sup>

U svakom postupku može doći do „grešaka“ (mana) i zlouporaba informatičkih postupaka (tehnologije): zlouporaba, otkrivanje povjerljivih podataka, neovlašteno korištenje baze podataka, manipulacije, povreda tajnosti i dr.

<sup>2</sup> Na zasjedanju Generalne skupštine OUN (Milenijski samit) 2000. države – članice preuzele su (prihvatile) „kolektivnu odgovornost za očuvanje principa ljudskog dostojanstva, ravnopravnosti i jednakosti na globalnoj razini“

Nove tehnologije zahtijevaju i nove organizacijske promjene i kontinuirano usavršavanje informatičkih vještina radnika koji to prate. Tako mogu sa izazovima, koji će slijediti, lakše se nositi i sigurnije raditi. U pitanju je svakodnevno korištenje znanja i iskustava, uporabljivih sposobnosti i vještina, ideja i kreacija, motiviranosti i zainteresiranosti.

Poslodavci „preuzimaju“ suverene tehnologije i organizacijama djelatnosti i rada „nameću“ radnicima obavljanje radnih operacija uz pomoć tih tehnologija. Poslodavci: analiziraju radne procese, planiraju, angažiraju nove radnike, vrše odabir i „raspored“, upućuju na dodatna obrazovanja i osposobljavanje i specijalizacije, obuke i usavršavanja, nagrađuju, provode mjere zaštite zdravlja i sigurnosti na radu i druge „upravljačke funkcije“ kako bi ostvarili cilj i realizaciju registrirane djelatnosti.

Tehnološka revolucija implicira nova gospodarska (i druga) kretanja i trendove u društvu. Sve više se u procesu rada zahtijevaju profesionalci i specijalisti, posebnih znanja, kompetencije i kreativnog mišljenja.

Upravljanje kadrovima (ljudskim potencijalima) je posebno važna aktivnost u svim djelatnostima. To zahtjeva korištenje specijaliziranih softvera (programskih rešenja), što omogućava razvoj informacijskih tehnologija koje donosi poboljšice poslovnih procesa i uštede u poslovanju. Komunikacijske mogućnosti, obrada informacija i proizvodnih procesa vode prema ekonomskom razvoju svih djelatnosti.

Bez obzira na veličinu poslodavca upravljanje ljudskim potencijalima ima važnu ulogu u poslovanju i za opstanak poslodavca. Zato softver za upravljanje ljudskim potencijalima mora pratiti strategiju, integrirajući politiku glavnih ciljeva i upravljanja (Kacian i dr., 2012, 670) .<sup>3</sup>

Softver mora biti jednostavan i mora ponuditi cjelovito rješenje za poduzeće čiji svi dijelovi moraju biti obuhvaćeni a „svi podaci precizni i ažurni“, što omogućava fleksibilnost i obradu svih elemenata sustava na brz i jednostavan način. To omogućava: učinkovitije odlučivanje, poboljšanje produktivnosti, mjerljiv povrat ulaganja, prilagodljivost poslovanja i poboljšanu sigurnost.

Poslodavac može zadržati položaj na tržištu uz korištenje specijaliziranih softvera za upravljanje ljudskim potencijalima.

#### **2.4. Proces upravljanja podacima**

Svjetski proces upravljanja podacima je prisutan. Digitalni podaci gospodarstvo tjeraju naprijed. Osobni podaci i intelektualno vlasništvo trebaju ostati pod zaštitom, a s druge strane treba postojati slobodan prostor medicinskih, industrijskih, prometnih i drugih korisnih informacija kojima „treba biti dopušteno da slobodno teku“. U tom smislu očekuje se „nova industrijska revolucija“.

Tehnologija diktira učenje i prilagođavanje novim uvjetima i spoznaju potencijala koji su potrebni za realizaciju ideja. Tehnološke inovacije zbivaju se prebrzo, brže od „učenja“ (obrazovanja) pa je nužno „učenje ubrzati“, bez čega se ne mogu „zauzeti odgovarajuće pozicije“ u proizvodnji (radu) i životu.

Poslovni subjekti prinuđeni su usvajati nove aplikacije planiranja resursa poduzeća (ERP), što utječe na procese i odnose (poslove) u koje ulaze, ali i na ljude s kojima rade i koji kod njih rade. Njihovi menadžeri (i drugi zaposleni) moraju učiniti (nove) prave izbore u uvođenju i stvaranju naprednog e-poslovanja i primjene informacijskih tehnologija prema zahtjevima nove ekonomije.

3 Softver ili programska oprema je skup programa ugrađenih u računalo o obavlja određenu funkciju. Program je skup naredbi i uputa (instrukcija) koje točno opisuju što i kako računalo treba raditi... Softveri za upravljanje ljudskim potencijalima spadaju u kategoriju korisničkih programa i njihova namjena je usko „specijalizirana“.

Pretpostavka toga je da se uredi i funkcionira mikro organizacija poslodavca, u kojoj će raditi obrazovani odnosno osposobljeni radnici sigurni, pored ostalog za svoje zdravlje i sigurnost na radu. To omogućava dobar protok informacija o radnicima, materijalu, strojevima i uređajima, novcu (kapitalu), ali i informacije o tržištu (u svakom pogledu).

U tom sustavu posebno mjesto ima upravljanje ljudskim potencijalima, a sadrži: dobru mikro organizaciju, analizu i planiranje kadrova, opis i analizu poslova i zadataka na svakom radnom mjestu; vođenje evidencije o radnicima, „odabir“ kadrova; raspored na poslove (radna mjesta) i praćenje fluktuacije; procjena radne sposobnosti radnika; stručno osposobljavanje i napredovanje; zaštita zdravlja i sigurnost na radu; evidencija radnog vremena, odmora, dopusta, plaća i drugih podataka.

Svaka od tih „analitičkih jedinica“ mora naći svoje mjesto u softveru upravljanja ljudskim potencijalima. Za oblikovanje strukture organizacije nužan je projekt mikroorganizacije i poslova u svakoj organizacijskoj jedinici i u cjelini poslodavčeve organizacije. To onda ima za posljedicu projektirane podjele rada u relevantnim dimenzijama. Jedan od modula je evidencija radnika koji omogućava formiranje i održavanje podataka o zaposlenima. Korištenjem niza tehnika omogućava modul „regrutacije“, izbor, uvođenje u posao i raspoređivanje radnika i optimalizaciju svih tih dijelova.

U cjelini modul ljudskih potencijala automatizira postupke: mjerenja, analiziranja i razvoja kompetencije zaposlenih; praćenje i analiziranje razvoja karijere svakog radnika u sustavu obrazovanja, osposobljavanja; vrijeme, mjesto i način stjecanja znanja, učinaka u karijeri, planiranje u karijeri ali i za planiranje i razvoj svake od tih dionica, te upravljanje sustavom.

Znanje je čimbenik proizvodnje, temelj razvoja, ljudskog kapitala, informacijsko – komunikacijskih tehnologija i inovacija, ekonomskog rasta svih subjekata. U tom smislu treba prihvatiti pravo i obvezu na osposobljavanje u interesu razvoja novog poslovanja (nove ekonomije), nove organizacije rada i druge inovacije (Jovović, 2014).

### 3. Reguliranje i realiziranje stručnog osposobljavanja

Stručno osposobljavanje za rad je složen (interdisciplinaran i multidisciplinaran) radnopravni institut. Složenost toga instituta odnosi se na pojmove, subjekte, sadržaj i odnose koji ga određuju u njegovoj raznolikosti i aktualnosti. Taj institut prati razvoj radnog zakonodavstva u državi Republici Hrvatskoj. Razlikujemo zakonsku i teorijsku definiciju stručnog osposobljavanja za rad. Posebnu pozornost zavređuje svrha stručnog osposobljavanja za rad; temeljni uvjeti za primjenu toga instituta; ugovor o stručnom osposobljavanju za rad; zaštita privatnosti i zaštita od diskriminacije, autonomno uređivanje odnosa, tendencije razvoja i sl. (Moslavac, 2014).

Surovi i „sirovi“ uvjeti koje diktira neuređeno „tržište rada“ zahtijevaju da se radnici povinuju zahtjevima poslodavaca za (kako Moslavac kaže) „gotovom“ radnom snagom, jer „nemaju vremena obučavati novu radnu snagu i oblikovati je u skladu sa svojim potrebama ... nego jednostavno traže radnike sad i odmah“. Kada se radnik zaposli i počne raditi, pa makar za njega na neodgovarajućem radnom mjestu, poslodavac to koristi i nastoji „oblikovati nove radnike i radnice u skladu sa svojim potrebama i prema svojim zahtjevima...“ (Moslavac, 2014, 9-11).<sup>4</sup>

Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa uređuje Zakon o radu „N.N.“ 93/14 i 127/17 u odredbama članka 59. To treba razlikovati od obrazovanja i osposobljavanja za rad (članak 54).

4 „Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa jest nenaplatno obavljanje svih poslova određenog radnog mjesta, od strane osobe koja u trenutku zapošljavanja, osim formalnog obrazovanja za odnosno zanimanje, ne udovoljava unaprijed, zakonom ili podzakonskim propisima, postavljenim uvjetima za zasnivanje radnog odnosa u vidu potrebnog radnog iskustva ili položenog stručnog ispita“.



Prema odredbama članka 54. Zakona o radu, obrazovanje i osposobljavanje za rad je obveza i pravo poslodavca ali i radnika. Poslodavac je dužan omogućiti radniku, školovanje, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje, ali u skladu s mogućnostima i potrebama rada. To znači da radnik nema pravo zahtijevati od poslodavca da mu to omogući ako „ne odgovara potrebama poslodavca“ (Čavrak i dr., 2016, 196-197).

Radnik je dužan, u „skladu sa svojim sposobnostima i potrebama rada, školovati se, obrazovati, osposobljavati i usavršavati se za rad“ u okviru svoga posla na radnom mjestu na kojem radi. Radnik je dužan „pratiti promjene u okviru svojega posla i struke i na odgovarajući način se prilagođavati dakle osposobljavati za promjene“.

„Prilikom promjene ili uvođenja novog načina, ili organizacije rada, poslodavac je dužan, u skladu s potrebama i mogućnostima rada, omogućiti radniku osposobljavanje ili usavršavanje za rad“ (članak 54. st. 3 Zakona o radu). To je obveza, ali i interes poslodavca. To je neophodno i kada su pogotovo u pitanju digitalne tehnologije. Oblike, način i vrijeme osposobljavanja ili usavršavanja radnika u tom slučaju autonomno se uređuje. Bitno je ukazati i na posljedice nepoštivanja ove odredbe Zakona o radu.<sup>5</sup>

Posebno se izdvaja osposobljavanje (i obavješćivanje) „radnika i poslodavaca sa svrhom postizanja odgovarajućeg stupnja zaštite na radu i zdravstvene zaštite“. To je dio „sustava pravila“ u zaštiti na radu „kao organiziranom djelovanju“ i „od javnog interesa“. Odnosi se („primjenjuje se“) „u svim djelatnostima u kojima radnici obavljaju poslove za poslodavca“.<sup>6</sup>

Stručno osposobljavanje, kako je u Zakonu o radu (kao radno pravni pojam) definirano i u Zakonu o zaštiti na radu (kao pojam i kategorija u smislu prava zaštite na radu (u zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu), odnosi se na radnike u radnom odnosu, bez obzira na njegov oblik, sadržaj i trajanje. Glavnu ulogu ima poslodavac i njegove tekuće i perspektivne potrebe za kadrovima odnosno adekvatno osposobljenim radnicima. U pravilu je riječ o „nadogradnji“ postojećih znanja i vještina s ciljem da zaposleni postignu višu (potrebnu) razinu znanja, odnosno osposobljenosti.

Važnost stručnog osposobljavanja uopće i u smislu zaštite na radu sve je veća u uvjetima automatizacije, kibernetike, digitalne tehnologije i drugih suvremenih oblika organizacije rada i proizvodnje. Uključena je i profesionalna readaptacija (žena – radnika, invalida odnosno radnika s umanjanim radnim sposobnostima, starijih i drugih radnika) (Tintić, 1969, 546).

Time se stječu kvalitete koje omogućavaju optimalnu proizvodnost i sigurnost u radnom odnosu, zaštitu zdravlja i sigurnost na radu. To je stalan i kontinuiran proces, kojeg dirigira razvoj znanosti i novih tehnologija. Ono nosi obilježja racionalnosti, učinkovitosti, suvremenosti i prilagodljivosti. Traje onoliko „koliko traje (radnikov) radni vijek („profesionalni vijek“), a za to vrijeme (dok mu traje radni odnos) može doći i do prekvalifikacije, stručnog usavršavanja, specijalizacije i drugog. Zbog toga ima posebnu važnost i složenost (Tintić, 1969, 549).

U pitanju su kompleksni oblici, sredstva, metode i sadržaje stručnog osposobljavanja, nakon stručnog obrazovanja a po zasnivanju radnog odnosa: u gospodarskim djelatnostima (određenim granama industrije, u poljoprivredi, prometu (pomorskom, zračnom, cestovnom, željezničkom, telekomunikacijskom) u tercijarnim djelatnostima, a pogotovo u bankarstvu i drugim financijskim djelatnostima, državnim i drugim službama i drugima. U sadržaju je riječ o „upotpunjavanju“, proširivanju, „produblivanju“ već stečenog znanja i vještina. Poslodavac u tome nema ograničenja. Ograničen je samo svojim potrebama i mogućnostima. To treba ure-

5 Zakon o radu „N.N.“ 93/14 i 127/17 odredbe o poslovno uvjetovanom otkazu (članak 115.). Razlozi mogu biti gospodarski, tehnološki ili organizacijski. Obrazovanje i osposobljavanje je dvostrani pravni posao. To se ima tumačiti prema pojmovima koje Zakon o radu koristi: „mogućnosti“; „potrebe rada“; radnikove „sposobnosti“, u različitim oblicima: školovanja, obrazovanja, osposobljavanja, usavršavanja, koje treba tumačiti prema određenjima propisa ili disciplina koje te oblike i sadržaje definiraju.

6 Zakon o zaštiti na radu „N.N.“ 71/14, 118/14, 94/18 i 96/18: članak 10. i dr.

diti autonomnim općim aktima o uvjetima i načinu stručnog osposobljavanja. Radnicima treba omogućiti usavršavanje radnih i stručnih sposobnosti u skladu sa zahtjevima procesa rada i proizvodnje (Tintić, 1969, 546).<sup>7</sup>

### **3.1. Radnopravno poimanje obrazovanja i osposobljavanja za rad**

Radni odnos je poseban pravni odnos po subjektima, načinu reguliranja, ostvarivanja i zaštite prava, obveza i odgovornosti tih subjekata utvrđenim pravnim normama različitog naziva, ranga (hijerarhije), prostornog i vremenskog važenja. U sadržavanju tog pravnog odnosa je obrazovanje i osposobljavanje za rad.

To se odnosi na dužnosti poslodavca:

- „omogućiti radniku ... školovanje, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje...”
- zapošljavati pripravnika i osposobljavati ga „za samostalan rad u zanimanju za koje se školovao, na način kako je uređen autonomnim općim aktom ili ugovorom o radu;
- može osobu koja je završila školovanje ... primiti na stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa i druge.

Navedene obveze zahtijevaju autonomno reguliranje odnosa i njihovog sadržaja koji se tiču tih obveza. Svaka organizacija rada, djelatnost, sredstva i proizvod poslodavca su specifični. To određuju „mogućnosti i potrebe rada”, a pogotovo „prilikom promjena ili uvođenja novog načina ili organizacije rada”.

Obrazovanje, osposobljavanje, školovanje i usavršavanje su posebni pojmovi. Moraju se realizirati u korak s novim tehnologijama kako bi se radnika osposobilo za uspješno obavljanje sve zahtjevnijih poslova na radnom mjestu zbog čega je zasnovao radni odnos. To se može realizirati po programima prilagođenim promjenama okruženja, a odnosi se i na informacijske tehnologije, njihov razvoj i korištenje. Promjene su brze što zahtijeva nova znanja i vještine. To se odnosi i na računalno tržište sa brojnim programima od baze podataka, vođenje projekata (i projekata za pojedine struke), rad s multimedijским uređajima, sve s ciljem pronalaženja „modela” i načina da se radnika sigurno osposobljenog „dovede” na odgovarajuće radno mjesto.

Poslodavac „preuzimanjem” suvremenih tehnologija uvodi „nove” ili „izmijenjene” djelatnosti i obvezuje radnike da, u tim promijenjenim okolnostima rade. Zato je Zakon obvezao poslodavca da pri tim promjenama radnika mora dodatno osposobiti za siguran rad.

Radnici u ovim odnosima potencijalno su autori izuma i tehničkih unapređenja (članak 98. Zakona o radu). Poslodavcu je to bitan dio organizacije i rada, jer je izum „ostvaren na radu ali i u vezi s radom”, a radnik bez odobrenja poslodavca izum ne smije „priopćiti” trećoj osobi i dužan ga je čuvati kao poslovnu tajnu. To zahtijeva originalnu autonomnu regulativu o: pripadanj u izuma poslodavcu, nagradi radniku autoru izuma, rokovima postupanja i radnje navedenih subjekata. To se odnosi i na pitanje tehničkog unapređenja (članak 100. Zakona o radu).

Zanimljivo pitanje je i ugovorna zabrana utakmice (članak 102. Zakona o radu) jer će „bijeg mozgova” biti sve prisutniji u odnosima digitalnih tehnologija u konkurentskim poduzećima i drugim subjektima.

Odredbe Zakona o radu o prestanku ugovora o radu (članak 112-130), imaju „uporište” u osposobljavanju za rad pogotovo kada se radi o redovitom otkazu ugovora o radu – poslovno uvjetovanom otkazu (članak 115), otkazu s ponudom izmijenjenog ugovora (članak 123) i kolektivnom višku radnika (članak 127) i drugi, kao što je savjetovanje s radničkim vijećem (članak 150. o „uvođenju” nove tehnologije te promjena u organizaciji i načinu rada).

<sup>7</sup> Iza toga slijede moralni i materijalni stimulansi (veća zaštita zdravlja i sigurnost na radu, kvalitet i kvantitet rada i proizvoda, veće plaće i naknade i drugi oblici napredovanja u struci i dr.). To se posebno odnosi na radnike u razvojnim službama, u zdravstvenim ustanovama, školama, fakultetima i institutima i drugima.

Radni odnos je živ, promjenjiv i „primjenjiv“ pravni odnos među aktivnim subjektima (koji postaje sa svojim „atributima“ odnosno svojstvima i oznakama). Tu karakteristiku radnog odnosa ima i obrazovanje i osposobljavanje za rad sa izraženim pravima, obvezama i odgovornostima poslodavca i radnika.

### 3.2. Osposobljavanje za rad na siguran način

Obvezu osposobljavanja radnika za rad na siguran način (i druga pitanja u vezi toga) uređuje Zakon o zaštiti na radu i drugi propisi prava zaštite na radu.<sup>8</sup> Obveza poslodavca osposobljavanja radnika odnosi se: „prije početka rada, kod promjene u radnom postupku, kod uvođenja nove radne opreme ili njezine promjene; kod uvođenja nove tehnologije; kod upućivanja radnika na novi posao, odnosno na novo mjesto rada; kod utvrđenog oštećenja zdravlja uzrokovano opasnostima, štetnostima ili naporima na radu“.<sup>9</sup> Ova oblast „zbog njezine interdisciplinarnosti odnosno multidisciplinarnosti ... zahtjeva uvid u propise iz radnih odnosa, mirovinskog osiguranja, zdravstvene zaštite i zdravstvenog osiguranja, obveznog prava, propise kojima se uređuju uvjeti rada u nekim djelatnostima, tehničke propise te autonomno pravo...“ (Šokčević, 2006, 77). To je u skladu i s propisima Europske unije (EU) i obvezama koje je Republika Hrvatska preuzela da „će razvijati međusobnu suradnju na poboljšanju razine zaštite zdravlja i sigurnosti radnika...“.<sup>10</sup>

Zakon o zaštiti na radu govori o: „odgovarajućem osposobljavanju (i obavješćivanju) radnika“; „o osposobljavanju povjerenika radnika za zaštitu na radu...“; osposobljavanju „iz područja zaštite na radu“; zabrana rada radnicima „koji nisu prethodno osposobljeni...“; „ocjenama praktične osposobljenosti provodi se na mjestu rada“; programe osposobljavanja može provoditi poslodavac sam ili to povjeriti „ovlaštenim ustanovama ili trgovačkim društvima“; „radnik je dužan osposobiti se za rad na siguran način kada ga na osposobljavanje uputi poslodavac“; programi osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja „obuhvaćaju sadržaje zaštite na radu“ (osnovne i posebne); nadzor i drugo.

U kaznenim odredbama propisane su kazne za prekršaje u vezi s osposobljenošću (poslodavca „za obavljanje poslova zaštite na radu“; „ako ne osigura osposobljavanje“; i dr.).

Digitalne tehnologije i njihovo „uvođenje“ kod poslodavca stvaraju pravo i obvezu poslodavca i radnika na osposobljavanje za rad na radnom mjestu gdje se to realizira. Tu su u pitanju propisi o zapošljavanju maloljetnika, o prethodnom utvrđivanju zdravstvene sposobnosti; o poslovima koji se smatraju industrijom; o poslovima na kojima ne smije raditi žena; o uporabi osobnih zaštitnih sredstava; o nadgledanju postrojenja, opreme, instalacija i uređaja; o sigurnosnim znakovima; o zaštiti na radu za radne prostore i prostorije; pri radu s računalom; o izradi procjene rizika; o stručnjacima zaštite na radu; o uvjetima za osposobljavanje radnika za rad na siguran način; o poslovima s posebnim uvjetima rada; o listi strojeva i uređaja s povećanim opasnostima; o dopuštenim koncentracijama štetnih tvari u atmosferi radnih prostorija i prostorima i o biološkim graničnim vrijednostima i drugi.

Navedeni i drugi propisi (kao i autonomni opći akti poslodavca) zajedno s međunarodnim i regionalnim propisima čine „korpus“ propisa o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu (Učur i dr., 2018).

8 Zakon o zaštiti na radu „N.N.“ 71/14, 118/14, 94/18, 96/18

9 Isto: članak 27

10 Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između RH te EZ-a i njihovih država članica „N.N.“ – M.U.“ 14/01 i 1/05: članak 91.

## 4. Zaključak

4.1. Učenje, osposobljavanje za rad i drugi oblici usvajanja novih znanja i vještina dio su sustava koji mora poštivati temeljna i univerzalna ljudska prava (prava čovjeka, prirodna prava). Transfer tehnologije mogu pratiti samo osposobljeni radnici u organiziranim oblicima poslovanja i rada. Budućnost pripada novim tehnologijama. Informacija je ključni čimbenik proizvodnje i drugih djelatnosti, ali je treba znati koristiti.

4.2. Cilj svakog poslodavca u suvremenoj (i humanoj) organizaciji rada je odabir najkvalitetnijih, obrazovanih, sposobnih i vještih radnika na njima odgovarajućim radnim mjestima, a oni očekuju da za to budu adekvatno nagrađeni (u svim oblicima i sadržajima nagrađivanja).

4.3. U tim procesima i odnosima, nezaobilazan čimbenik je učenje i osposobljavanje za trajanje radnog odnosa, kako za ostvarivanje prava, obveza i odgovornosti (uopće) tako posebno u zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu. Obrazovanjem i osposobljavanjem treba obuhvatiti sve zaposlene. Tehnološka evolucija implicira nova kretanja u svim odnosima i nove trendove u društvu, što zahtijeva profesionalce, specijaliste i druge radnike posebnih znanja, kompetencija i kreativnog mišljenja.

4.4. Obrazovanje i osposobljavanje je pravni odnos kojega treba što preciznije urediti autonomnim aktima (mogućnosti, potrebe rada, radnikove sposobnosti, prava i obveze subjekata, radnje, rokovi, praćenje, odgovornosti i druga pitanja).

4.5. Važnost stručnog osposobljavanja je sve veća u uvjetima automatizacije, kibernetike, digitalne tehnologije i drugih suvremenih oblika organizacije rada i proizvodnje.

## LITERATURA

1. Čavrak, D. i drugi, *Detaljni komentar novoga Zakona o radu*, Radno pravo, Zagreb, 2016.
2. Deželjin, Josip, *Naučno-tehnički progres i zaposlenost*, Znanje, Rijeka, 1977.
3. Jovović, R., *E-poslovanje*, Ekonomska laboratorija, Podgorica, 2014.
4. Kacian, Davorin i dr., *Pregled softvera za upravljanje ljudskim resursima*, Menadžment i sigurnost, Zagreb, 2012.
5. Klarin, K., *Ontologija i razvoj informacijskog sustava u javnoj upravi*, CASE 23, Zagreb, 2011.
6. Moslavac, Bruno, *Stručno osposobljavanje za rad*, Virovitica, 2014.
7. Radivojević, M. i drugi, *Novi koncept upravljanja kadrovima*, Pravna riječ, Banja Luka, 2015.
8. Ružić, F., *Multimedija*, Zagreb, 1994.
9. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Republike Hrvatske te EZ-a i njihovih država članica „*Narodne novine -M.U.*“ 14/01 i 1/05.
10. Šokčević, S., *Zaštita zdravlja i sigurnosti na radu*, TIM-press, Zagreb, 2006.
11. Tintić, N., *Radno i socijalno pravo*, Knjiga prva: Radni odnosi, Narodne novine, Zagreb, 1969.
12. Učur, M., Zlatović, D., Moslavac, B., Malenica, I., Čupurdija, M., *Veliki komentar Zakona o radu*, Libertin naklada, Rijeka, 2018.
13. Zakon o radu „*Narodne novine*“ 93/14, 127/17
14. Zakon o zaštiti na radu „*Narodne novine*“ 71/14, 118/14, 94/18, 96/18
15. Zelenika, R., *Znanje temelj društva blagostanja*, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2007.

## Summary

### **NEW TECHNOLOGIES AND TRAINING FOR WORK**

*The market dictates numerous relationships at all levels of the organized society from enterprise to employer to world scale. Project and relationship management encompasses a number of factors: realization of registered activity, competition and environment, organization complexity, number of executives, used technological processes, challenges of digital and other transformations, and other processes that develop in unconscious proportions. All this has to be taken into account by people in the work process. This requires permanent education, training and specialization of workers (people at work) using a certain technology. In addition, it is unavoidable to protect the person at work in these processes and relationships (health and safety at work) and training to work safely. Each of these (and other) factors needs to be explored and explained by analyzing and synthesizing them by dividing them into their "simpler parts" then their "joining" and connecting together, because as Goethe said "To understand the most essential part needed is an overview of the whole." Where does digital "transformation" and new technology go to and for whom it is used? It is perhaps her goal to "extend the life span of today's civilization" and, among other things, better working conditions and the exercise of human rights (human rights, natural rights) at work and in relation to work. Each activity is complex (some more complex) and requires a lot of knowledge and skills in the realization of tasks and tasks that this activity makes. It then sets requirements for active subjects and the person at work to learn and invest knowledge and other potentials in the "product" of certain activities but also the right to be safe at work.*

**Keywords:** *people in the process of work, education, protection of the workforce, human rights, new technology.*



# Zaštita znaka udruge prema Zakonu o udrugama i posebnim propisima

Dragan Zlatović<sup>1</sup>, Ivan Livaja<sup>2</sup> i Ante Galić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik (zlatovic@vus.hr)

<sup>2</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik (ilivaja@vus.hr)

<sup>3</sup>Grad Šibenik, Trg palih branitelja Domovinskog rata 1, 22 000 Šibenik (ante.galic@gmail.com)

UDK 342.728

U ovom radu autori daju osnovni pregled pravnog statusa udruga u pravu neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj, uz uvodnu naznaku temeljnih zajedničkih karakteristika udruga. U središnjem dijelu rada, autori se osvrću na pravno uređenje znaka udruge kao fakultativnog obilježja udruge. Autori poseban naglasak daju na potencijal udruga glede obavljanja gospodarskih djelatnosti sukladno posebnim propisima za svaku od vrsta takvih djelatnosti. Ukoliko udruge imaju statutarno predviđen svoj znak kao obilježje udruge, a istodobno se pojavljuju na tržištu obavljajući određenu gospodarsku djelatnost, za očekivati je da svoj znak registriraju kao žig i ostvare cjelovitu njegovu zaštitu u odnosu na konkurenciju.

Ključne riječi: *udruga, znak, žig, gospodarska djelatnost*

## 1. Pojam udruge u hrvatskom udružnom pravu

Zakon o udrugama („Narodne novine“, br. 74/14. i 70/17.; dalje: ZU) je *lex generalis* u području udružnog prava (Butković, 2014, 9). U smislu ZU-a udruga (engl. *association*, njem. *Verband, Verein*, franc. *association*) je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja (Barbić, 2002, 733). Udruga stječe pravnu osobnost danom upisa u Registar udruga Republike Hrvatske (Jelačić, 1997, 143).

Nadalje, udruga je po svom pravnom statusu pravna osoba i društvo u smislu prava društava. Kako fizičke osobe imaju ime i prezime u smislu svoje identifikacije, pravne osobe također imaju svoje razlikovne identifikacijske oznake, od kojih primjerice trgovačka društva imaju tvrtke kao svoja poslovna imena pod kojima nastupaju u pravnom prometu, te svoje registrirane i neregistrirane znakove.

## 2. Zajednička obilježja udruge

Zajednička obilježja udruge prema Zakonu o udrugama su naziv, sjedište i znak udruge. Kod udruge ne govorimo o njejoj tvrtci kao kod trgovačkih društava, nego o njenom nazivu u smislu odredbi čl. 13.st.3. al.1., 14. i 15. ZU-a. Naziv je ime pod kojim udruga kao društvo djeluje prema trećima. Iako to nije izričito propisano, naziv udruge trebao bi biti istaknut na

prostorijama udruge. Udruga je obvezna u svom poslovanju koristiti puni naziv udruge kakav je upisana u registar udruga (Kovačić, 2015, 17).

Nadalje, udruga obvezno koristiti svoj naziv u svojoj poslovnoj korespondenciji, pa tako sva poslovna pisma i druga korespondencija udruge prema trećima moraju sadržavati obvezno i puni naziv i adresu sjedišta udruge. Kako se upravo po nazivu udruge ona razlikuje od ostalih pravnih subjekata, temeljna funkcija naziva se ogleda u individualiziranju i identificiranju udruge. Dakle, funkcija naziva udruge je prvenstveno razlikovna, distinktivna, prije svega, iako s obzirom na reputaciju udruge može imati i kvalitativnu funkciju. Naziv udruge mora se jasno razlikovati od naziva druge udruge upisane u registar udruga (čl.14.st.5. ZU). Na temelju načela isključivosti u registar udruga ne mogu se upisati: a) naziv udruge koji je jednak već upisanom nazivu udruge, ni b) naziv koji se jasno ne razlikuje od već upisanog naziva udruge. Nadležno tijelo za vođenje registra udruga na to pazi po službenoj dužnosti, te će odbiti zahtjev za upis u registar udruga ako se naziv udruge jasno ne razlikuje od naziva udruge upisane u registar udruga (čl.14.st.6. ZU). Isključivošću se štiti opravdani interes nositelja naziva da štiti svoj položaju pravnom prometu tako što će se druge udruge – sudionike u tom prometu spriječiti u korištenju istog ili sličnog naziva udruge.

Uvriježeno je pravilo kako svaka udruga može imati samo jedan naziv i kako svaki naziv pripada samo jednoj udruzi. Svaki dio udruge mora poslovati pod istim nazivom, s time da mu se može dodati oznaka koja upućuje na to da se radi o dijelu udruge (načelo jedinstvenosti).

Naziv udruge određuje se statutom udruge. Naziv udruge, skraćeni naziv udruge i sve promjene naziva udruge upisuju se u registar udruga. Podaci sadržani u nazivu udruge moraju biti istiniti (načelo istinitosti). Dakle, naziv udruge se formalizira i nastaje upisom u registar udruga i to u postupku upisa udruge u registar udruga, jer se radi o jednom od statusnih podataka koji se upisuju u registar. Radi se o neizostavnom elementu upisa, jer ukoliko nema podataka o nazivu udruge, registarsko tijelo državne uprave neće provesti upis.

Sjedište je, uz naziv udruge, obvezno bitno obilježje koje mora imati svaka udruga (Zlatović 2, 2019, 42). Razlikovanje naziva udruge po sjedištu je moguće samo ako je sjedište istodobno i dio naziva udruge (npr. Autoklub Karlovac i Auto klub Šibenik). Glede pravne regulacije sjedišta pravnih subjekata u pravnoj doktrini postoje dvije različite teorije - teorija registracije ili osnivanja (inkorporacije) i teorija stvarnog sjedišta. Kada su u pitanju udruge u Republici Hrvatskoj prihvaćena je teorija registracije.

Sjedište udruge je mjesto u Republici Hrvatskoj u kojemu je uprava udruge i odakle se upravlja djelovanjem udruge ili mjesto u kojemu udruga trajno obavlja svoju djelatnost, a određeno je statutom udruge. Ako je uprava udruge u mjestu različitom od mjesta koje je kao sjedište udruge upisano u registar udruga ili ako udruga obavlja svoju djelatnost u mjestu različitom od mjesta koje je kao sjedište udruge upisano u registar udruga, sjedištem se smatra mjesto upisano u registru udruga. Odredbom čl.13.st.1.al.1. Zakona o udrugama propisano je kako statut udruge, između ostaloga, sadrži i odredbe o sjedištu udruge. Udruga može imati samo jedno sjedište. Sjedište udruga upisuje se u registar udruga. Prema čl. 25.st.3. Zakona o udrugama, rješenje o upisu udruge u registar udruga mora sadržavati, između ostalog i sjedište udruge.

Sjedište udruge odlučno je u postupku osnivanja odnosno registracije udruge. Tako je odredbom čl.22.st.3. Zakona o udrugama propisano kako se udruge upisuju u registar udruga pri uredima državne uprave u županiji, odnosno gradskom uredu Grada Zagreba nadležnom za poslove opće uprave (u daljnjem tekstu: nadležni ured), prema sjedištu udruge. Isto je propisano odredbom čl.2.st.4. Pravilnika o sadržaju i načinu vođenja registra udruga Republike Hrvatske i registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj („Narodne novine“, br. 4/15). Dakle, stvarna nadležnost za registraciju udruga prenesena je na urede državne uprave u jedinicama područne (regionalne) samouprave (županijama) odnosno gradskom uredu Grada Zagreba, a



mjesna se nadležnost za registraciju udruga određuje prema sjedištu udruge. Također, mora se i za strane udruge sjedište te udruge u Republici Hrvatskoj upisati u registar stranih udruuga (čl.28.st.4. Zakona o udrugama). Uz adresu sjedišta strane udruge u Republici Hrvatskoj upisuje se u registar stranih udruuga i adresa sjedišta u zemlji sjedišta, kao i sve promjene tih podataka (čl.14.st.1.toč.5. i 6. i st.2. toč. 2. i 3. Pravilnika)

Udruga može promijeniti sjedište na način određen statutom udruge. Na temelju prijave udruge promjena njenog sjedišta upisuje se u registar udruuga. Naime, prema čl.27.st.1. Zakona o udrugama, osoba ovlaštena za zastupanje udruge podnosi nadležnom uredu zahtjev za upis promjena u registar udruuga koje se odnose na sjedište i adresu sjedišta. Iz stipulacije citirane zakonske odredbe, kao i prema čl.4.st.1.toč.10. i st.3. toč.4. Pravilnika, razvidno je kako se pod sjedištem smatra određeno mjesto i adresa sjedišta (ulica i broj).

Prema čl.54.st.1.toč.3. Zakona o udrugama novčanom kaznom od 2000,00 do 10.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj udruga ako rabi u pravom prometu podatke o promjenama ili postupima po promjenama (npr. promjena sjedišta udruge) prije nego što su upisane u registar udruuga (članak 27. stavak 5. Zakona o udrugama). Za ovaj prekršaj kaznit će se novčanom kaznom od 1000,00 do 5000,00 kuna i odgovorna osoba udruge.

Sjedište ustrojstvenog oblika udruge (podružnica, klub, ogranak i sl.) je mjesto određeno odlukom osnivača ustrojstvenog oblika udruge u smislu čl.20.st.3. i 4. Zakona o udrugama. Sjedište je odlučno kod određivanja nadležnosti sudova u sporovima koji se odnose na udrugu kao stranku. Tako je odredbom čl. 15.st.5. Zakona o udrugama propisano kako u slučaju kada udruga vrijeđa svojim djelovanjem ili na koji drugi način čast i ugled osobe čije je ime uneseno u njezin naziv, ta osoba ili u slučaju smrti njezini nasljednici mogu podnijeti tužbu općinskom sudu nadležnom prema sjedištu udruge. Nadalje, prema čl.27.st.5. Zakona o udrugama ako službena osoba nadležnog ureda utvrdi da postoji spor između članova udruge ili sukob interesa unutar udruge koji nije riješen na način propisan statutom, a rješavanje kojeg utječe na upis promjene u registar udruuga, postupak može prekinuti rješenjem dok se to pitanje ne riješi mišenjem ili pred općinskom sudom nadležnim prema sjedištu udruge. Sjedište udruge razmatra se i u postupku inspekcijskog nadzora nad radom udruge, kada se temeljem odredbe čl.43.st.2. Zakona o udrugama, provodi nadzor koji se odnosi na to prijavljuju li udruge, sukladno članku 27. Zakona o udrugama, između ostaloga, i promjene naziva i adrese sjedišta.

Također i kod pokretanja stečajnog postupka nad udrugom relevantno je sjedište udruge. Naime, prema odredbi čl.49.st.7. Zakona o udrugama, u slučaju da likvidator utvrdi da imovina udruge nije dovoljna za namirenje obveza, dužan je u propisanom roku o tome obavijestiti nadležni sud prema sjedištu udruge radi pokretanja stečajnog postupka.

Konačno, u slučaju prestanka postojanja udruge, pod zakonskim pretpostavkama, preostalu imovinu stječe kao destinatar udružne imovine jedinica lokalne samouprave na čijem je području sjedište udruge (čl.53. st. 5. Zakona o udrugama).

### **3. Zaštita znaka udruge**

#### **3.1. Znak udruge**

Udruge, kao i drugi pravni subjekti, imaju svoje oznake razlikovanja, od kojih su najbitnije naziv udruge i znak udruge.

Znak udruge je onaj znak, koji se sastoji osobito od riječi, uključujući osobna imena, ili od crteža, slova, brojki, boja i oblika, pod uvjetom da je takav znak prikladan za razlikovanje jedne udruge od drugih udruuga. Dok je naziv udruge obavezan neizostavan znak razlikovanja udruge, sam znak udruge je fakultativnog karaktera. Dakle, udruga nužno ne mora imati znak udruge,

da bi bila registrirana sukladno Zakonu odnosno da bi redovito djelovala. To proizlazi iz odredbe čl.13.st.4. Zakona o udrugama kojom je propisano kako statut udruge može (a ne mora – *op.aut.*) sadržavati odredbe o znaku udruge i njegovu izgledu (Dika, 2003, 60).

Ukoliko se statutom određene udruge propisuje znak udruge bilo bi poželjno precizno opisati njegov izgled, odnosno prezentirati njegovu grafičko rješenje ukoliko postoji. Na taj način bi se otklonile potencijalne dvojbe u samoj primjeni znaka udruge u praksi, odnosno u eventualnim prijemima oko zakonitosti njegova izgleda i upotrebe. Zakon ne propisuje apsolutne i relativne uvjete za valjanost znaka udruge, stoga je nužno autonomnom regulacijom ovu problematiku što preciznije odrediti.

Prema čl.15.st.1. Zakona o udrugama, znakovi međunarodnih organizacija mogu biti sadržani u znaku udruge na način kojim se ne vrijeđa njihov ugled i dostojanstvo, ali isključivo uz njenu suglasnost. Dakle, da bi znak udruge sadržavao znak međunarodne organizacije osnivači udruge moraju prethodno zatražiti suglasnost nadležnog tijela međunarodne organizacije, te tek nakon dobivanja takve suglasnosti mogu u statutu udruge propisati znak udruge koji sadrži cijeli ili dio znaka međunarodne organizacije. Identična je situacija nužnog dobivanja prethodne suglasnosti sukladno čl.15.Zakona o udrugama i s aplikacijom grba Republike Hrvatske ili grbova drugih država, odnosno grbova i zastava jedinica lokalne samouprave u znak udruge.

Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja Registra udruga Republike Hrvatske i Registra stranih udruga u Republici Hrvatskoj („Narodne novine“, broj 4/15.) ne propisuje obvezu da se u registru udruga upisuju odnosno pohranjuju podaci o znaku udruge odnosno sam znak udruge u njegovom grafičkom izrazu. S obzirom na javnost registra udruga odnosno transparentnost statusa i djelovanja udruga, te u cilju otklanjanja anomalija u znakovnom određenju udruge, kod sljedeće izmjene Zakona odnosno pratećih podzakonskih akata, bilo bi nužno predvidjeti i upis podataka o znaku udruge u registar udruga, uz obvezno deponiranje njegovog grafičkog izraza.

Ukoliko udruga ima svoj statutarno propisani znak, taj znak može koristiti u cjelokupnoj korespondenciji udruge s drugim subjektima i javnošću, odnosno može taj znak koristiti i u obavljanju gospodarske djelatnosti udruge, ako je registrirana i za takvo djelovanje. Naime, prema čl.31. Zakona o udrugama, udruga obavlja gospodarske djelatnosti ako je to propisano statutom, a sukladno posebnim propisima kojima se uređuju uvjeti za obavljanje te vrste djelatnosti. Gospodarske djelatnosti udruge može obavljati pored djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom, ali ih ne smije obavljati radi stjecanja dobiti za svoje članove ili treće osobe. Ako u obavljanju gospodarske djelatnosti udruga ostvari višak prihoda nad rashodima, on se mora sukladno statutu udruge koristiti isključivo za ostvarenje ciljeva utvrđenih statutom. Dakle, u određenim zakonom ili staturano reguliranim situacijama udruga može obavljati i djelatnosti usmjerene tržištu, kada znak udruge može biti dijelom poslovne strategije udruge, odnosno njezino nematerijalno vlasništvo s velikim tržišnim i marketinškim potencijalom. Sam znak udruge može biti i ključan dio ukupnog *branda* udruge. Kod toga bi se pod *brandom* udruge podrazumijevao naziv, simbol, dizajn (uzorak) ili kombinacija istih, namijenjeni identifikaciji djelatnosti jedne udruge ili grupe udruga i njihovom razlikovanju od drugih udruga i drugih pravnih subjekata. Uz to *brand* uključuje i eventualne proizvode ili usluge udruge koja obavlja gospodarsku djelatnost, reklamu, oglase i sveukupnu prezentaciju, pa je brand udruge zapravo sinteza svih tih elemenata, u fizičkom, estetskom, stvarnom i emocionalnom smislu, od kojih je znak udruge na posebnom mjestu vrijednosti.

### 3.2. Zaštita znaka udruge žigom

#### 3.2.1. Registracija znaka udruge kao žiga

U ovim situacijama gospodarskog aktiviteta udruge, ista udruga može svoj znak koristiti bez poseban registracije kao neregistrirani znak, odnosno može isti znak zaštititi kao žig ukoliko su ispunjeni uvjeti i proveden postupak registracije sukladno Zakonu o žigu („Narodne novine“, broj 14/19.). Kod toga je moguće da se udruge pojave kao nositelji individualnih žigova, a s obzirom na pravnu prirodu i ciljeve udruge naročito i kao nositelji jamstvenih odnosno zajedničkih žigova.

Žig se može sastojati od bilo kakvih znakova, osobito riječi, uključujući osobna imena, ili od crteža, slova, brojki, boja, oblika proizvoda ili pakiranja proizvoda, ili zvukova, pod uvjetom da su takvi znakovi prikladni za:

- 1) razlikovanje proizvoda ili usluga jednoga poduzeća od proizvoda ili usluga drugih poduzeća i
- 2) prikazivanje u registru na način koji omogućuje nadležnim tijelima i javnosti da odrede točan i jasan predmet zaštite koju žig pruža nositelju žiga (Zlatović 3, 2019, 81).

Prema čl.7. ZOŽ-a nositelj žiga može biti svaka fizička ili pravna osoba, s time što strane fizičke i pravne osobe u pogledu zaštite znaka žigom u Republici Hrvatskoj uživaju jednaka prava kao i domaće fizičke i pravne osobe, ako to proizlazi iz međunarodnih ugovora ili iz načela uzajamnosti. Dakle, nositelji žiga u Republici Hrvatskoj mogu biti i domaće i strane udruge. Međutim ne postoji zakonska obveza na strani udruge da registriraju svoj znak kao žig u Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo. Zaštita znaka kao žiga za sve je subjekte mogućnost dispozitivne naravi, dakle ovisi isključivo o odluci potencijalnog nositelja žiga. Ipak, za očekivati je da će one udruge koje imaju znak, a istodobno obavljaju i određene gospodarske djelatnosti, taj svoj znak zaštititi kao žig, stječući tako ekskluzivna prava glede iskorištavanja i komercijalizacije toga znaka, s jedne strane, odnosno njegove cjelovite zaštite od mogućih povreda, s druge strane.

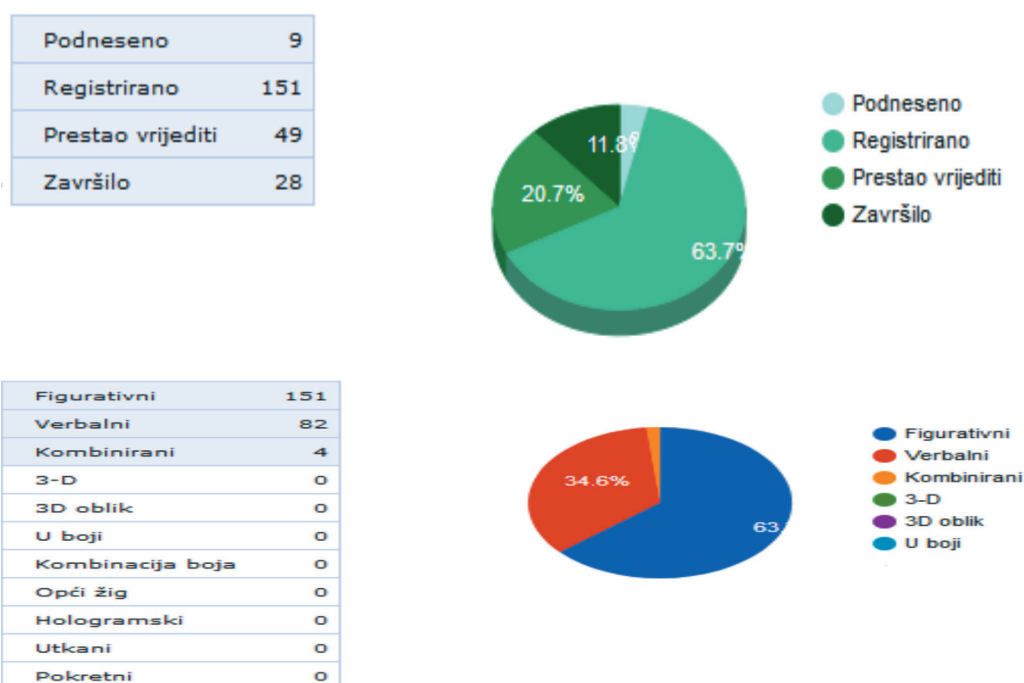
Kod znakova udruge koji su zaštićeni kao žigovi, jasnija je pozicija glede eventualnih zabrana njihovog korištenja, jer se usklađenost tih znakova s pravnim pravilima, moralom i ranije stečenim pravima provjerava u samom postupku registracije odnosno u posebnim postupcima opoziva žiga ili u sudskim postupcima radi građanskopravne i kaznenopravne zaštite žiga. Kod onih znakova udruge koji su propisani u statutu udruge, ali nisu registrirani kao žigovi udruge, postoji pravna praznina u važećem Zakonu o udrugama, jer nije uređeno pitanje zabrane korištenja znakova udruge. Ovo se pitanje postavilo glede korištenja simbola totalitarnih režima u znakovlju udruge. Da je nužna zakonodavna intervencija u važeći Zakon o udrugama u svezi s korištenjem i zabranom korištenja znakova udruge, razvidno je iz komparativnih rješenja iz drugih uređenijih pravnih sustava. Tako je primjerice u njemačkom Zakonu o udruženjima u čl. 9 propisana zabrana znaka zabranjenog udruženja. Smisao norme je u suzbijanju vizualne propagande i provokacija u javnosti, a odnosi se na sve osobe, a ne samo na članove udruženja. Pod znakom udruženja se podrazumijevaju zastave, bedževi, uniforme, dijelovi na uniformama, grbovi, parole (slogani) i pozdravne riječi. Nabranje u citiranoj odredbi je *exempli causa*, tako da u obzir dolaze i pjesme, simbolični izrazi, simboli i skraćenice. Zabranjeni su podliježu znakovi koji su u općoj upotrebi (npr. križ, polumjesec itd.). Prema čl. 20. njemačkog Zakona o udruženjima znakovi zabranjenog udruženja ne mogu se javno propagirati za vrijeme izvršnosti rješenja o zabrani. Od toga treba praviti razliku kada se znak koristi u znanstvene, dokumentarne ili umjetničke svrhe ili u cilju suzbijanja protuustavne djelatnosti. Prema istom Zakonu, tko prekrši zabranu može biti kažnjen s novčanom kaznom ili s kaznom zatvora u trajanju do godinu dana. S nastupanjem pravomoćnosti rješenja o zabrani, primjenjuje se čl. 86 i 86a njemačkog Kazne-

nog zakona, prema kojim odredbama je svako umnožavanje, kopiranje, raspolaganje, uvoz i izvoz zabranjenog znaka, odnosno upotreba znaka zabranjenog udruženja kazneno djelo, za koje je predviđena kazna zatvora u trajanju do 3 godine ili novčana kazna.

### 3.2.2. Žigovi udruga u registrima i bazama Državnog zavoda za intelektualno vlasništvo

Državni zavod za intelektualno vlasništvo vodi registar žigova, u kojemu se upisuju između ostaloga i podaci o nositelju žiga. Baza podataka TMview sadrži informacije iz svih nacionalnih ureda za intelektualno vlasništvo EU-a, Europskog ureda za intelektualno vlasništvo (EUIPO) i brojnih međunarodnih partnerskih ureda izvan EU-a o prijavama za žigove i registriranim markama. Pregledom navedene baze podataka o registriranim žigovima u Republici Hrvatskoj i pretraživanjem ključne riječi „udruga“ dolazimo do brojke od 237 registriranih žigova udruga.

Slika 1: Statistički prikaz žigova udruga



Izvor: TMView (<https://www.tmdn.org/tmview/welcome>)

Slika 2: Primjeri žigovi udruga

Z20150007A



Naziv žiga	UPRO
Broj prijave	Z20150007A
Ime/naziv podnositelja prijave	Hrvatska udruga za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, elektroniku i mikroelektroniku - MIPRO
Datum prijave	31-12-2014
Status žiga	Registered
Ured za žigove	HR
Razred Nicanske klasifikacije	16,25,35

Z20160038A



Naziv žiga	HUP HRVATSKA UDRUGA POSLODAVACA
Broj prijave	Z20160038A
Ime/naziv podnositelja prijave	HRVATSKA UDRUGA POSLODAVACA
Datum prijave	18-1-2016
Status žiga	Registered
Ured za žigove	HR
Razred Nicanske klasifikacije	35,38,41,42,45

Z20091021A



Naziv žiga	PONOS HRVATSKE
Broj prijave	Z20091021A
Ime/naziv podnositelja prijave	Ponos Hrvatske-udruga za promicanje hrabrosti, humanosti i nesebičnosti
Datum prijave	8-7-2009
Status žiga	Registered
Ured za žigove	HR
Razred Nicanske klasifikacije	41,42,43,45

Izvor: TMView (<https://www.tmdn.org/tmview/welcome>)

### 3.3. Zaštita znaka udruge prema propisima o nelojalnoj konkurenciji

Iako je udruga u načelu neprofitna organizacija, ipak pod posebno zakonom propisanim uvjetima može obavljati i gospodarsku djelatnost (Ivanović, 1998, 111). Tako je čl.31. Zakona o udrugama propisano kako udruga obavlja gospodarske djelatnosti ako je to propisano statutom, a sukladno posebnim propisima kojima se uređuju uvjeti za obavljanje te vrste djelatnosti (Terek, 2015, 52-53).

Između ostalih djelatnosti, udruge se mogu baviti i trgovinom sukladno Zakonu o trgovini („Narodne novine“, br. 87/08., 86/08., 116/08., 76/09., 114/11., 68/12., 30/14. i 32/19.; dalje: ZOT) koji je u ovom slučaju *lex specialis*. Trgovina je, u smislu ZOT-a, gospodarska djelatnost kupnje i prodaje robe i/ili pružanja usluga u trgovini u svrhu ostvarivanja dobiti ili drugog gospodarskog učinka, dok je trgovac, u smislu čl.4. ZOT-a, pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje kupnje i prodaje robe i/ili pružanja usluga u trgovini. Osim trgovca iz članka 4. ZOT-a, djelatnost trgovine mogu obavljati i udruge koje prema posebnim propisima radi ostvarivanja svojih ciljeva, a sukladno odredbama statuta ili drugih općih akata, svoje proizvode prodaju na malo izvan prodavaonica na način iz članka 10. stavka 1. podstavka 2., 3., 4., 9. i 13. ZOT-a. U tom smislu u kontekstu udruge kao pravne osobe koje obavljaju djelatnost trgovine, trgovina na malo izvan prodavaonica je oblik trgovine na malo kada se prodaja roba i/ili usluga obavlja na neki od sljedećih načina, te na štandovima i klupama izvan tržnica na malo, na štandovima i klupama unutar trgovačkih centara, ustanova i sl., putem kioska,, te u proizvodnim objektima obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, kao i u prostorima koji su proglašeni zaštićenim područjem prirode u skladu s posebnim propisima.

Udruge mogu obavljati djelatnost trgovine ako ispunjavaju uvjete iz članka 12. ZOT-a.

Za obavljanje trgovine moraju biti ispunjeni sljedeći uvjeti:

- minimalni tehnički uvjeti kojima moraju udovoljavati prodajni objekti, oprema i sredstva pomoću kojih se obavlja trgovina te drugi uvjeti propisani posebnim propisom s obzirom na oblik i način obavljanja trgovine,
- opći sanitarni i zdravstveni uvjeti i uvjeti sukladni propisima o hrani kojima moraju udovoljavati prodajni objekti, oprema, sredstva i osobe koje neposredno posluju s robom, koja može utjecati na zdravlje ljudi, sukladno posebnim propisima.

Ukoliko bi neki trgovac prodavao robe s oznakama ili podacima ili izgledom koji stvaraju ili bi mogli stvoriti zabunu glede izvora, načina proizvodnje, količine, kakvoće ili drugih osobina robe, a ovdje konkretno mislimo na slučaj prodaje robe s istim ili sličnim nazivom ili znakom udruge koja obavlja djelatnost trgovine, tada bi se u tom slučaju radilo o nedozvoljenom djelu nelojalne konkurencije iz čl.63. i 64.st.1.podstavak 4. ZOT-a. Prema čl.65. ZOT-a naknada štete nastale zabranjenim radnjama nelojalne konkurencije (nepoštenog trgovanja) ostvaruje se u sudskom postupku (Zlatović 1, 2015, 250) .

## 4. Zaključak

Znak udruge je fakultativno obilježje udruge, koje se sve više nameće u praksi zbog svoga razlikovnog karaktera, odnosno identifikacijskih i reklamno-marketinških svojstava. To se pogotovo apostrofira kod onih udruge, koje sukladno posebnim propisima, obavljaju i gospodarsku djelatnost. U radu su navedeni različiti modaliteti zaštite znaka udruge sukladno Zakonu o udrugama, Zakonu o žigu i Zakonu o trgovini, koji stoje na raspolaganju udrugama koje skrbe o svojim nematerijalnim pravima.

## LITERATURA

1. Barbić, J. (2002), *Pravo društava, Knjiga treća – Društva osoba*, Zagreb: Organizator
2. Butković, M. (2014), *Novi Zakon o udrugama*, Zagreb: Financije, pravo i porezi, br.8/2014.
3. Dika, M. i dr. (2003), *Komentar Zakona o udrugama s obrascima*, Zagreb: B.a.b.e.
4. Ivanović, M. (1998), *Djelatnost udruge*, Zagreb: TEB, Slobodno poduzetništvo, br.6/1998.
5. Jelačić, B. (1997), *Temeljna određenja novog Zakona o udrugama i Zakona o pretvorbi imovine bivših društveno-političkih organizacija*, u: Barbarić, K. (ur) i dr. (1997), *Zbornik radova „Aktualnosti hrvatskog gospodarstva i pravne prakse“*, Zagreb: Inženjerski biro
6. Kovačić, D. (2015), *Osnivanje i registracija udruga*, u : Bajić, S. i dr., *Poslovanje udruga*, Zagreb: RiF
7. Terek, D. (2015), *Gospodarske djelatnosti udruga*, Zagreb: RiF, Riznica, br. 5/2015.
8. Zakonu o trgovini, „*Narodne novine*“, br. 87/08., 86/08., 116/08., 76/09., 114/11., 68/12., 30/14. i 32/19
9. Zakon o udrugama, „*Narodne novine*“, br. 74/14. i 70/17
10. Zlatović, D. (2015). *Nelojalna konkurencija – Zaštita prava intelektualnog vlasništva od nepoštenog trgovanja*, Rijeka: Libertin naklada (Zlatović 1)
11. Zlatović, D. (2019), *Sjedište udruge*, Zagreb: RIPUP, Udruga, br. 43/ 2019.(Zlatović 2)
12. Zlatović, D. (2019.), *Prijedlog novog Zakona o žigu iz 2018.*, Zagreb: RRIF, Pravo i porezi, br.1/2019. (Zlatović 3)

## Summary

**PROTECTION OF THE SIGN OF THE ASSOCIATION ACCORDING TO THE LAW ON ASSOCIATIONS AND SPECIAL REGULATIONS**

*In this paper, the authors provide a basic overview of the legal status of associations in the law of non-profit organizations in the Republic of Croatia, with an introductory indication of the fundamental common features of the association. In the central part of the paper, the authors address the legal arrangement of the association's sign as an optional feature of the association. The authors give special emphasis to the potential of associations to carry out economic activities in accordance with special regulations for each type of such activity. If the associations have a statutory predetermined sign as a feature of the association and at the same time appear on the market while performing a particular economic activity, it is to be expected that their sign will be registered as a trademark and will achieve its full protection against competition.*

**Keywords:** *association, sign, trademark, economic activity*





# Taste the Feeling of Croatia: Project-Based Learning in Practice

Silvana Tokić<sup>1</sup>, Ana Marija Bilobrk<sup>2</sup>, Doria Gjurković<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Foreign Languages Department, University Department of Professional Studies, University of Split, Kopilica 5, 21000 Split, (skosanov@oss.unist.hr),

<sup>2</sup> University Department of Professional Studies, University of Split, Kopilica 5, 21000 Split, (anamarijabilobrk160@gmail.com),

<sup>3</sup> University Department of Professional Studies, University of Split, Kopilica 5, 21000 Split, (doria.gjurkovic@gmail.com).

UDK 338.48(497.5)

This article attempts to depict a practical example of project-based learning in English for Specific Purposes classroom at the University Department of Professional Studies of the University of Split. The aim is to present the outcomes of a semester long-classroom-project work resulting in students' creation of an online travel agency that specializes in Croatian gastro-tourism and offers an 8-day, 8-cities culinary experience entitled "Taste the Feeling of Croatia". Besides offering food-related activities, the web page also presents an attractive itinerary that includes accommodation, transport and a brief depiction of regional, cultural attractions. Furthermore, the website includes all the information a working travel agency should have, such as the travel contracts and travel fees for the offered services. Through the practical work and the description of the project, students demonstrate their ability to incorporate English language skills with content knowledge thus showing what specific benefits such an interdisciplinary work can offer to our students and future professionals in the area of tourism and business. As these results support further implementation of project work, the paper will conclude by offering some final remarks in support of such a model of ESP language teaching.

*Keywords: project-based learning, ESP language teaching, gastro-tourism, travel agency, itinerary*

## 1. Introduction

Project-based learning (PBL) is a teaching method that has been used in our foreign language and specific purposes classrooms for nearly a decade. In practice however, majority of language instructors make use of shorter tasks-based activities as an addendum to an already existent syllabus to exercise students' language skills whilst engaging in practical solutions to a content problem. When applied as a supplement activity it is normally of short duration where a taught topic is exercised in a situation that might be used in real-world. The aim is to spontaneously use the previously taught target language and grammar to complete the task. Similarly to task-based activities, PBL uses the linguistic skills as a communication tool and lets students negotiate the authentic meaning while interacting with others. The basic difference, however, is that in PBL there are no other syllabus activities but the work on the project and this paper will attempt to describe and explain one such case where project work is a syllabus itself. Accordingly, the PBL approach that was conducted in this study was an autonomous activity, a semester-long, student-led project that focused around developing a final product, using interdisciplinary content knowledge and skills. The result, which will be presented here, has potential to become a viable start-up company if invested in. The following pages will therefore

attempt to describe the process of implementing PBL in practice through creation of a web page for a travel agency, including a comprehensive business plan and various services. We will first provide a brief theoretical background and past research on the project-based learning approach and will follow with the description of the case study. The paper will try to illustrate the development of the project work and the final outcome will be presented, including the evaluation of the results through discussion and conclusion.

## 2. Theoretical background

An educational approach to learning through project is an old invention which dates back to the early 18<sup>th</sup> century and the architectural and engineering students who were asked to solve practical problems as part of their final exams. The concept was popularized in 1918 through „project method“ used by William Heard Kilpatrick to describe a progressive education movement which campaigned for freedom of learning, flexible curricula and child-centred learning applying purposeful real-world activity, proposing a shift from traditional classroom concept of teaching through books and recitations that defined education of the beginning of the 20<sup>th</sup> century (Knoll, 2012, 37-38). Influenced by John Dewey's and Edward L. Thorndike's psychology of learning, Kilpatrick campaigned for student and not teacher-determined projects as they "intrinsically motivate the student to emerge with a high degree of skill and knowledge, view school activity with joy and confidence, and appreciate school and other social agencies" (Pecore, 2015, 158). While there were many educators who criticized this approach, especially the idea that children could decide for themselves on what and how to learn, the project method saw its reappearance in the 21<sup>st</sup> century through the project-based learning (PBL) grounded in constructivist learning theory. This philosophical and educational view emerged in the work of the early 20<sup>th</sup> century psychologists such as Jean Piaget, Lev Vygotsky and Jerome Bruner who suggested that people construct knowledge and meaning from their experience. It was further developed by David Kolb and his Learning Style Inventory (LSI) in 1984. Kolb stated that constructing knowledge entailed an individual, circular process of problem-solving through cognitively motivating activities that included transformation of previous experience, reflection, abstraction and adaptation, thus emphasizing the ever-changing, constructive nature of knowledge. Because of its cyclical character, the learning cycle can commence at any stage, although it normally commences when a learner experiences a new situation or reinterprets an existing experience. The next step is reflective observation of the experience which then activates abstract conceptualisation and modification of the experience. This stage is followed by an active experimentation of what has been acquired. Kolb suggests that the effective learning occurs when all four stages are executed because "such a holistic approach combines experience, perception, cognition and behaviour" (Kolb, 1984 in Kosanović, 2018, 271).

Whilst there is no uniform definition of project-based learning, the Buck Institute of Education (Markham, Larmer & Ravitz, 2003) defines it as "a systematic teaching method that engages students in learning knowledge and skills through an extended inquiry process structured around complex, authentic questions and carefully designed products and tasks" (Pecore, 2015, 159). Interpreting Darling-Hammond's and Thomas's definition, Pecore lists five distinct features of PBL (Pecore, 2015, 159):

1. its central teaching strategy is a project;
2. it incorporates constructivist investigation and cyclic acquisition of knowledge;
3. the project focuses on a complex problem, question or challenge;
4. the project is student-driven, with teachers as guides;
5. the project is realistic.

As can be seen the PBL approach can be applied to different subjects and is not solely related to language teaching. There it came into wider use with the appearance of immersion programs in Canada in the 60's, CLIL in Europe and CBI in the USA (Krsmanović & Tokić, 2019, in print). In the context of PBL in language instruction Fredericka M. Stoller and John W. Thomas add several more features inherent to PBL (Stoller, 2002 and Thomas 2000 in Kosanovic: 2018, 272):

1. it focuses on real-life content rather than on linguistic features;
2. the work on the project is cooperative rather than competitive;
3. the process is valuable, but the aim is an end product;
4. the work is stimulating and students often build their confidence and gain greater self-confidence in autonomous learning;
5. the focal points are the questions or problems of the discipline.

Regarding the past research on the success of the PBL approach, previous studies conducted on the topic (Kosanović 2014, and 2018), (Tokić, 2019, in print) and (Krsmanović, 2010) attest to many benefits of the PBL in EFL in the areas of implementation of cross-disciplinary content in cooperative atmosphere, raising students' confidence and particularly in obtaining autonomy in constructing a meaningful end product. One such successful example is the project that will be presented in the following pages.

### **3. The development of the case study**

#### ***3.1. The aim of the case study***

The aim of this case study is to describe one example of successful implementation of PBL instruction and to show how the approach could take students one step further to utilizing the previously acquired interdisciplinary academic knowledge in practice and preparing for a future job, as some of the sought after skills in today's business world are clearly demonstrated through the use of PBL. The project was conducted in the winter semester of 2018/19 at the Department of Professional Studies of the University of Split, following the results of the previous study conducted at the same department the semester before. As opposed to the previous study, this project comprised 8 senior-year students of specialist study programme in Business Trade (Master's level) enrolled in Business English for Specialists Course II, out of which, the project accomplishments of co-authors of this paper, students Ana Marija Bilobrk and Doria Gjurković, will be presented and further elaborated.

The project work was the basis of the course syllabus and the PBL main means of instruction. The work took 15 weeks to complete (30 hours) and was conducted in-class, although some out-of-class activities were also carried out.

#### ***3.2. The development of the case study***

Before students commenced work the instructor explained the concept, gave clear instructions on the aim of the project and presented the project phases using Power point presentation. The project started off with the preparatory phase where the group norms were established, roles and responsibilities allocated, outcomes and timeframes set, and the project problems chosen. Since the students in question are students of Business Trade specializing in tourism and international trade, the choice of project problems belonged in the same field. The students were given freedom to choose the project according to their liking. Some of the offered problems were to create a fictive tourist agency and a travel arrangement plan (throughout Croatia), and to examine shortages and shortcomings in Croatian tourist offer

and/or the City of Split. The co-authors of this paper chose the first project problem and used gastro-tourism to create an 8-day itinerary that will be demonstrated below.

### **3.3. Students' work**

Why did the project team of students choose gastronomic tourism with regard to many other types of tourism? Firstly, being passionate lovers of travel they decided to merge their two favourite things: gastronomy and culture into one and to create an interesting itinerary. Secondly, people in the modern world spend less time to cook. As a result, they have started dining out and this gastronomic activity has become a tourist activity. Gastronomic tourism is a new form of tourism and there are many different terms used: culinary tourism, tasting tourism, gastronomy tourism, and food tourism. There are many explanations of gastronomy tourism and one of them is "tourism where an opportunity for memorable food and drink experiences contributes significantly to travel motivation and behaviour". As competition between tourism destinations increases, local culture becomes an increasingly important source of new products and activities to attract new tourists. Gastronomy has a particularly important role, not only because food is central to the tourist experience, but also because gastronomy has become an important source of identity formation in postmodern society. There is potential for tourism in Croatia to develop gastronomic souvenir market. The richness of Croatian cities and the variety of offers and dishes can give visitors a true experience and a different view of gastronomy. Authentic products are important in tourist decision to buy gastronomic products. There is a strong correlation between gastronomy and those seeking luxury and comfort on holiday and in Croatia they can have both. From the north to the south, from the east to the west, from the coast of the Adriatic Sea to Dalmatia and to the Slavonia's plains, each Croatian region has its own special culinary personality that will surprise everyone, starting from the pro-Slavic bases mixed with Hungarian, Viennese and Turkish influences in meat dishes, vegetables and sweets of continental regions, to Greek, Roman and Illyrian Mediterranean flavours of fish delicacies from coastal regions. Croatia offers its own popular domestic dishes and specialties: for example the famous Dalmatian or Istrian prosciutto, sheep cheese from Pag or Lika, kulen from Slavonia, češnjovke from Samobor, etc. In Dalmatia and the coastal areas, on the islands and in Istria the main dishes consist mostly of fish and sea fruits and of meat, pašticada or cooked lamb (<https://www.uniline.hr/croatia/gastronomy.php>). The main dishes depend on the area in which tourists are situated and we thought it would be interesting to have them taste different dishes in 8-days so they could choose their favourite. The project team of students wanted tourists to taste the journey through centuries of traditions and to enjoy every moment.

In the first phase of the project, the mentor had mentioned that we (the project team of students) could create our own web site if we had the competence. We thought it was important to make a web site with an attractive design because we were trying to create a gourmet tour of Croatia and it was important to visualize cities and food we offered. We did not do the whole technical part alone and we needed a little help from a friend Vjeran Gusak, an excellent computer specialist, who we worked with out-of-classroom. Once we decided on the topic and the format of our project, we turned to the second phase of our project work, which the instructor had presented to us at the beginning of our course and saved in Power point on our Departments' Moodle page for us to consult at all times. The second phase meant that we had to research literature on the topic and work on the project itself. We created the web page and the fictitious travel agency entitled "Travel hedonist" with all the necessary information one travel agency should have: its mission, vision, strategy, members, location and services. We

also added services such as car and home rent. Besides that, we prepared the eight-day gastro itinerary through eight Croatian cities and did not give up, despite the fact that the project included a lot of classroom and out-of-classroom work, in English, and we both work and go to college. In order to complete a real-life travel itinerary we implemented knowledge from all the subject-related courses that we had previously attended at the specialist study of Business Trade at the Department. We particularly benefitted and implemented our knowledge acquired through courses "Travel Agencies and Traffic Systems", "Management of Selective Forms of Tourism" and "Business of Destination Management Companies". An extensive part of the work included the choice of destinations and the research of traditional cuisine of the selected places. We carefully chose our destinations and searched for gastronomic offers that would present our country in its diversity and in terms of physical desirability. We decided to start the journey from the very north-east of our country and go south. The first destinations was Osijek, being the biggest city in Slavonija, the fourth biggest in Croatia and the capital city of the Osijek-Baranja County, and followed with Đakovo, famous for its Lipizzaner horses. Also, we wanted the guests to enjoy local meals such as cheese and sour cream (locally: sir i kajmak; sir i kiselo vrhnje) seasoned with ground red pepper, stewed vegetables (ćušpajz) and (sataraš), a light stew made of bell peppers, tomatoes, onions and condiments, minced meat, "Wiener Schnitzel", "stuffed" roast chicken with potatoes or dumplings, (sarma), minced meat wrapped in sour cabbage leaves from the nearby village of Čepin, pasta with cabbage (fleklice s kupusom), fried carp with potato salad and potatoes with pasta called "Grenadimarš". The most common local dishes such as roast of venison (deer, wild boar) and freshwater fish (catfish, perch, carp, pike), "Perkelt" (type of goulash) made of fish fillets or venison with homemade pasta, cottage cheese and pieces of fried bacon, "čobanac" venison stew, unavoidable "fiš paprikaš" (stew of mixed fish), fish pate, pate with cracklings, "kulen" (typical spicy sausage) and fruit strudel or dumplings with plums for dessert were also offered (<https://www.tzosijek.hr/stranica.php?id=883>). Our third city was Zagreb, Croatia's capital city, whose Upper town features some of the top attractions: the Lotrscak tower, Stone gate (Kamenita vrata), St. Marc Church, Museum of Broken Relationships, Stross promenade, the Mestrovic Atelier, the Klovicevi Dvori gallery. Besides all those obvious sights and landmarks, Zagreb's Upper town is famous for its secret sights, many courtyards tucked away from the main streets behind unassuming facades. Some of Zagreb's delicacies that are must-try dishes are "Zagrebački odrezak" steak - veal stuffed with cheese and ham, turkey with "mlinci" or other traditional homemade lunches - bacon, wine stew, pork ham, pasta with cabbage and boiled ham. Famous "štrukli", filo dough filled with a mixture of fresh cottage cheese, cream and eggs are definitely worth a try. The simplicity of classic peasant dishes, clear beef or chicken soup with homemade noodles or grated fresh-egg dough, are to be tasted, including a richer version of the chicken soup, called "ajngemahtec", derived from the Austrian cuisine, and made with giblets, root vegetables, peas and the obligatory "noklice", fresh-egg dumplings. Rijeka was the next city which offered a wealth of gastronomic delights. Local cuisine revolves around fish and seafood, but meat, particularly lamb, pasta and vegetable dishes are also popular. Here one finds true Mediterranean cuisine. Dishes are almost always laced with olive oil and seasoned with laurel and rosemary and other native spices. Many tourists choose dishes cooked in a cast iron pot covered with hot coals, called "peka" and traditional way of baking bread, roasting meat and octopus accompanied by exceptional domestic wines. ([http://www.visitrijeka.hr/Gdje\\_jesti\\_i\\_piti/Restorani](http://www.visitrijeka.hr/Gdje_jesti_i_piti/Restorani)). After Rijeka, the third largest city in Croatia and the capital of Primorje-Gorski kotar County; the tourists were headed for Split, the second largest city and the capital of Split-Dalmatia County. An introduction to Split with a tour of the Old Town and Diocletian's Palace, visiting the palace basement, climbing the church bell tower and obtaining a better understanding of the history of the people are ac-

accompanied by Dalmatian prosciutto, cheese or oil, roasted or cooked lamb, stews with gnocchi "paštica". Food is accompanied by well-known black (Dingač, Postup, Faros, Babić) and white (Pošip, Maraština, Greek, Bogdanuša) wine. Dalmatian sweet specialties rožata or kroštule are accompanied with desert wine sherry. Dalmatian cuisine is typically Mediterranean, under the influence of Italian cooking. This impact is due to geographical position and historic influence on Dalmatia and its islands. In both cuisines you'll find the same ingredients like various types of fish, shells, crabs, octopus, squid, lamb meat, beef, olives, olive oil, vegetables, wild herbs, almonds, figs, pomegranate, grapes, honey, raisins and citrus fruits. Besides these resemblances there are still some differences, mainly in regard to the first course which in Italy almost always starts with a pasta meal. Pasta is not a typical starter meal in Dalmatia. More often a risotto is used as a first course in Dalmatian cooking (<https://split.gg/croatia-cuisine/>). From Split, the guests are taken to a short visit to nearby Trogir, another UNESCO heritage site and are headed on a boat tour to the Krka National Park which encompasses 42 square miles around the Krka River and whose main attraction is Skradinski buk, the longest waterfall on the Krka River. The last city to visit is Dubrovnik, the most famous and the most popular tourist destination in Croatia. As the guests are enjoying the splendid views from the Srđ hill to the walls of Dubrovnik, they are having an organized lunch with numerous specialties accompanied by the heady red wines of the nearby Peljesac peninsula. Dubrovnik is no exception with its rich gastronomic offer which rests on fresh, locally grown produce, quality meat and fish, garnered with lots of olive oil. Besides the lobster, Ston oysters, fish and famous spork macaroni, Dubrovnik's gastronomy is particularly abundant in the selection of original desserts, among them the flan, egg cream with caramel sauce, "kotonjata", quince pudding, "arancini", candied orange peels and caramelized almonds (<https://www.dubrovnikcroatia.info/gastronomy.htm>).

Once we chose our destinations and selected traditional dishes of the regions, we had to include exact dates of arrival and departure, transfers, hotel bookings, restaurant reservations and extras into our price calculation. Pricing an itinerary was something we had already practiced in the above mentioned courses and we included taxes, VAT, surcharges and other fees into our estimate. Having completed the itinerary, we set off to work on the web site and here is the web page including the itinerary: <http://esbe.com.hr/jomres/en/?fbclid=IwAR1VsCdMjia zQsVmknkCezX0s8jASDCMV38lsMbZ4EVq79BpqchADURLLjgg>.

In the third and the final phase of our project, we presented our end-product to the colleagues and our mentor. In the feedback session we learnt that the instructor and our fellow colleagues were delighted with the outcome of our work.

## 4. Discussion

As can be seen from the students' outcome, the fictive creation of a travel agency including a desirable itinerary can be converted into reality and become a viable entrepreneurial product making profit, if there is financial support and interest. In case the students decided to start a start-up they have already demonstrated a huge range of skills which would speed the whole process. They have demonstrated ability to devote their time and resources to an interesting topic, even if it was time-consuming and previously unknown (as in the case of the web creation); they have shown how committed, cooperative work and mutual trust can take the project to a new level, and most importantly in the context of learning: they have made obvious that the transformation of the acquired interdisciplinary knowledge through the process of constructivist cyclical learning, hard work and thorough preparation, creates room for production of real-life concepts.

Looking at the project work from the instructor's perspective it corroborates the initial

premise of higher motivation, active and positive students' involvement in the learning process, in concordance with the previous research on the topic. Johnson & Johnson wrote, and this study confirms, that cooperative learning and positive interdependence create greater productivity than autonomous, individualistic effort, and that they "facilitate the development of new insights and discoveries and the more frequent use of higher level reasoning strategies" (2009, 367). With the instructor's careful planning of all the steps in the process and supervision throughout the project, students unveil their potential and their abilities to be creative come to the fore. To such a great degree that they decided to learn how to create a web page without previously been taught how to do so.

As a language instructor it was important to notice that the students demonstrated ability to produce specific subject matter. The outcome of the students' project revealed a successful implementation of the desired language features in the interdisciplinary content, even though the students confirmed that the most challenging part of the work was the fact that the working language was English. Based on the previously acquired grades in the earlier language courses both students were evaluated to be at vantage B2 CEFR level reaching for the effective operational proficiency of C1 level and were able to produce clear text in their field of specialisation. Although the results were satisfactory in terms of the writing, speaking and presentation skills the students admitted that it was hard to compose discipline specific texts in English. This probably indicates that the threshold level for the experiential learning through PBL instruction in EFL should not be lower than B2, as it might cause language anxiety and unease in foreign language production with weaker students. Despite the consequences, far excelling the potentially negative effects of the implementation of PBL in FL instruction was the detail that majority of communication between teachers and students was authentic and real and even though the team members spoke to themselves in Croatian, the communication between students and the teacher was conducted in English in addition to all the written and oral tasks, which allowed for free practice of the previously trained linguistic and vocabulary features. This showed students' ability to clearly explain viewpoints on the topical issues without too much strain.

Also, if we look at the features of the conducted project we can confirm that all the requirements of the project-based learning, as explained in the theoretical part of this paper, were successfully met. The project was realistic and it was a central means of learning. During its implementation the students integrated higher order thinking skills pertaining to the constructivist system of acquiring knowledge. The project was complex and necessitated the possession of interdisciplinary knowledge and skills to complete. It was entirely conducted by the students in a cooperative and mutually motivating atmosphere, with the instructor acting as a mentor and facilitator in the process. English language was the working language and considered as a tool to facilitate the realization of the content. In the end, the co-authors of the paper confirmed that, although challenging, they have gained greater self-confidence in the ability to construct a praiseworthy project.

## 5. Conclusion

The findings of this study indicate that there are many benefits in conducting student projects and that they are an effective tool in EFL/ESP learning. The results demonstrate that involving small groups of students in a structured and procedurally correct type of project work promotes positive interdependence between team members, leads to greater learner responsibility towards successful attainment of the given project goal and shows that interdisciplinary knowledge can be effectively applied in a potentially successful real-life product. The study

also indicates that collaboration stimulates students to achieve more and make an extra effort to produce results. Also, it shows us that the students feel in control of their knowledge especially in the content area, which makes them feel more able and consequently more motivated to succeed. Combining theoretical and factual interdisciplinary knowledge with experiential collaborative learning reveals many pedagogical benefits particularly for those language instructors involved in teaching English for Specific Purposes courses. The results support the rationale for further use of student projects, but with students whose English threshold level is minimally B2.

Although this paper presented only one successful example of the project-based learning and it does not bear any statistically significant results, it was nevertheless a valuable lesson on the know-how of understanding the underlying principle behind the illustrated project.

Perhaps more importantly than being statistically relevant, when correctly put into practice, PBL meets demands of the necessary skills in today's business world of jobs: being creative in implementing cross-disciplinary competence, using abstract and critical thinking to practical purpose, using foreign languages and ability to communicate with others in business situations while also showing computer literacy. Through their work on the project, our students showed exactly that.

## BIBLIOGRAPHY

1. Bilobrk, A. Gjurković, D. Gusak, V. (2018) Travel agency: Travel Hedonist. Retrieved from: <http://esbe.com.hr/jomres/en/?fbclid=IwAR1VsCdMjiazQsVmnkCezX0s8jASDCMV38IsMbZ4EVq79BpqchADURLLjgg>.
2. Croatia Gastronomy. Uniline travel company. Retrieved from: <https://www.uniline.hr/croatia/gastronomy.php>
3. Dubrovnik Croatia info. Independent travel guide. Retrieved from: <https://www.dubrovnikcroatia.info/gastronomy.html>
4. Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2009). An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Educational Researcher*. Retrieved 2/11/2018 from <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/5/365>
5. Knoll, M (2012) "I had made a mistake": William H. Kilpatrick and the project method. *Teachers College Record*. 114(2), Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/291157539\\_I\\_had\\_made\\_a\\_mistake\\_William\\_h\\_Kilpatrick\\_and\\_the\\_project\\_method](https://www.researchgate.net/publication/291157539_I_had_made_a_mistake_William_h_Kilpatrick_and_the_project_method)
6. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
7. Kosanović, S. (2018). Implementing Project Work in an ESP classroom. *Contemporary Issues in Economy and Technology*, Plazibat, B., (ed.). Split: University of Split.
8. Kosanović, S. Coxe, B. T. (2014). Developing a CBI Curriculum: Challenges and Outcomes. *Contemporary Issues in Economy and Technology*, Plazibat, B.(ed.) Split: University of Split.
9. Krsmanović, I. Tokić, S. (2019) Integrating culture and literature through the project-based learning in an ESP classroom: The case of *Frankenstein*. UNJSVU, Zagreb. (article in print).
10. Kvarer Rijeka. Retrieved from: [http://www.visitrijeka.eu/Where\\_to\\_Eat\\_and\\_Drink/Restaurants](http://www.visitrijeka.eu/Where_to_Eat_and_Drink/Restaurants)
11. Markham, T., Larmer, J & Ravitz, J (2003) *Project-based learning handbook: A guide to standards-focused project based learning for middle and high school teachers*. Novato CA: Buck Institute for Education.
12. Pecore, J. L. (2015). From Kilpatrick's project method to project-based learning. *Internationa-*



- tional Handbook of Progressive Education*, Eryaman M.Y. & Bruce B. C. (eds.) Peter Lang Inc.
13. Split Croatia Travel Guide. Retrieved from: <https://split.gg/croatia-cuisine/>
  14. Stoller, F.L. (2002). Project Work: A Means to Promote Language and Content. In Richards, J.C. & Renandya, W.A. (Ed.). *Methodology in Language Teaching: An Anthology of Current Practice* (pg.107-118). Cambridge. Cambridge University Press.
  15. Thomas, J.W. (2000). A Review of Research on Project-Based Learning. Retrieved from: <http://www.bie.org/images/uploads/general/9d06758fd346969cb63653d00dca55c0.pdf>
  16. Tokić, S. (2019) Cooperative learning and development of project work. University of Iannina. (article in print).
  17. Turistička zajednica grada Osijeka. Retrieved from: <https://www.tzosijek.hr/stranica.php?id=883>



# Importance of digital communication in English applied in traffic and tourism – the case of the Šibenik-Knin County

Josip Vatavuk<sup>1</sup>, Ivan Aleksić<sup>2</sup>, Ivana Kadrum Goleš<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (jvatavuk@vus.hr),

<sup>2</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (ialeksic@vus.hr),

<sup>3</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Hrvatska (ivanakg@vus.hr).

UDK 004:338.48(497.5)

The purpose of this paper is to give insights into modern communication technologies applied in traffic which have already shaped the world of transportation and, consequently, the world itself. The use of internet applications and other digital tools has resulted with the need to develop digital communication tools where English has been favoured as the medium and tool for international communication within globalization processes. The authors wanted to emphasize how the afore mentioned transformation changes operation of organizations, institutions and values of their products or services. Namely, the Šibenik-Knin County heavily relies on tourism which is a fundamental carrier of development in the country. Therefore, the aim of this paper is to offer the current state of digital communication and prevalence of English applied in traffic in the region since efficient traffic guarantees success in all fields, and, therefore tourism.

Keywords: *traffic, communication technologies, modernization, applicability, English language*

## 1. Introduction

Digital transformation is the integration of digital technology into all areas of a business affecting thus the way we interact with customers. Since it started, digital transformation has been influencing our culture into requiring a constant change within organizations and society as well. Inevitably, this is leading to abandoning processes that have been in operation for a long time in many companies in favour of relatively new practices that are still being defined (The Enterprisers Project, 2019) But why is digital transformation important? In today's world, business leaders need to transform their organisations to be adaptable. Organisations have to transform if they have any hope of surviving. Digital transformation is a process of change management since changes are happening all around us (Warman, 2018). The authors focused on the current situation of digital communication applied in traffic in the Šibenik-Knin County with special emphasis on its application related to tourism. Furthermore, the paper will stress the role the English language has in the digital communication applied in traffic in the afore mentioned region of Croatia. The authors analysed the region's geotrafic position, development of traffic and its influence on tourism and several transport companies and online applications which are available in the County in English. The paper was aimed at determining the state of digitalization in traffic and tourism on the case of the Šibenik-Knin County and the application of the English language in these fields.

## 2. Digital transformation in traffic

This paper examines some of the possibilities of the application of Information and Communication Technologies (ICTs) in the field of traffic. We will refer to these technologies as modern communication technologies and will analyse traffic data information collection, vehicle control and driver assistance and information and guidance to the users of the transport systems. A concise review will be made of the various technologies that exist today and which are or will be commercially implemented in the Šibenik-Knin County. Since Šibenik and its region perceive tourism as a vital part of economy, these modern technologies will secure their commercial viability in the form of further development of traffic services as a prerequisite for successful tourism.

Various telecommunications and Information Technologies (ICT) have been used in the field of transport since the mid-80s. We were introduced with technologies and systems in different stages of development ranging from concepts and prototypes to commercially available products and applications. Notions such as the "intelligent vehicle", the "intelligent highway", or "smart real time traffic monitoring and control", were presented to the public in order to increase the intelligence and applicability of these new developments in traffic (Giannopoulos, 2004, 302-303). Even on the official EU policy level, promotion of new technologies and their applications in traffic is prominent in their actions and decisions (Giannopoulos, 2004, 303). Technology has been enormously influential in transport since it influences the operation of transport systems, provides in-vehicle monitoring and control systems, and provides information to users of all transport systems (STEAD, 2004, 614).

## 3. English and its prevalence in the digi-era

Europe has become a distinct political and economic entity, yet culturally and linguistically Europe is still very diverse. While such diversity adds immeasurably to the rich fabric of life, it nevertheless throws up language barriers. Everyday communication between Europe's citizens, as well as communication in the spheres of business and politics, can sometimes be faced with obstacles. To take one example, together, the EU institutions spend about a billion euros a year on maintaining their policy of multilingualism, i.e., on translation and interpreting services (Ananiadou, McNaught, & Thompson, 1). With around 375 million native speakers worldwide, English is estimated to be the third most spoken language in the world, coming behind only Mandarin Chinese and Spanish (Ananiadou, McNaught, & Thompson, 1). English has undoubtedly been favoured as the tool of international communication. It is well connected with globalization processes occurring everywhere. The globalization phenomenon has favoured English as the medium for international communication. In the past few decades with the development of industry, global economy and huge worldwide communicative platform such as internet, English language has positioned itself as some kind of "lingua franca" (Seidlhofer, 2011). According to some globalization has achieved a virtual hegemony over many aspects of our lives with an air of inevitability (Petras & Veltmeyer, 2001, 8). What we are witnesses to is a digital revolution that is dramatically impacting communication and society. Recent developments in information and communication technology are sometimes compared to Gutenberg's invention of the printing press (Ananiadou, McNaught, & Thompson, 4). According to a report from the European Commission, 57% of Internet users in Europe purchase goods and services in non-native languages; English is the most common foreign language, followed by French, German and Spanish (Ananiadou, McNaught, & Thompson, 5). English can be seen as the lingua franca of the Web – the vast majority of content on the Web is in English. The current

popularity of social media (Wikipedia, Facebook, Twitter, Google+), global economic powers and information space all contribute to the prevalence of English. At this stage, it is important to stress the status of English while used in digital world, more specifically traffic websites and applications. Hence, the English language is definitely used in modern technologies applied in traffic and the paper will further analyse its application in the Šibenik-Knin County.

#### 4. Application of new technologies in traffic

We will start by briefly giving classification of categories where ICT technologies can be used in traffic and these are traffic data and information technologies, vehicle control and driver assistance, information and guidance. Some useful information and data are collected in order to produce the so-called “added value data” which could be used for user information purposes (congestion areas, road works, weather conditions, waiting hours or other procedures when approaching borders, expected traffic volumes, information on specific regulations like winter tyre obligations, speed limits and similar) (Giannopoulos, 2004, 305). Just to name some facilities and systems for vehicle control and driver assistance we have applications such as speed control, collision warning and avoidance and lane-keeping support as well as autonomous driving applications, the use of automatic vehicle location technologies using either GPS, or digital mobile communications, or use of smart cards to pay for services, electronic fee collection (Giannopoulos, 2004, 306). As we are referring to the information to the users, these applications transfer the information and data to the users of transport services. In other words, they collect, create and supply accurate, timely and „real time” data and information to the users (Giannopoulos, 2004, 311). This is especially important for Šibenik region since we witness a great influx of visitors, primarily in summer months which inevitably increases the number of transport users and data that they need.

Cars today are already driving-computers. But digital transformation will influence the pleasure of driving in the future even more strongly. There are already attempts to warn drivers with live traffic services and offer them alternative routes (Grötsch, 2014). Google has gone a step further with the self-driving car – a car which is steered by a computer. Waymo LLC is a self-driving technology development company that began its development in 2009 named Google Self-Driving Project (Waymo, 2019). Self-driving cars create time and a new market is being created here (Grötsch, 2014). Developing self-driving technology is one of the biggest technical challenges of our time. If successful, these vehicles have the potential to make our roads safer and transportation more affordable for everyone (Uber, 2019).

On the other hand, today’s travellers, in case of Šibenik, tourists very often choose the option of car rental which grew to become such an important part of everyday travel (Car rental express, 2011). Car renting is becoming a very important part of tourism as a branch of economy as well. You can now use apps to locate car rental places and many companies have apps that help expedite the process. Car rental companies continue to invest heavily in other forms of digital transformation because they realize that providing an incredible customer experience is important to their business whether it involves making a reservation on the company’s website or making a reservation on its mobile app so simplifying and making the reservation process clear and understandable are essential. Cars, as the time passes, are getting more advanced and dependant on digital technology. We cannot imagine a modern car without its infotainment system. Today there are two main operational systems for every car infotainment system; Apple Carplay and Android. CarPlay and Android Auto are the perfect examples of how digital our world is becoming. Apple CarPlay is Apple’s way of bringing iOS to in-car infotainment sys-

tems and dashboards. Its features include iPhone information on a car's built-in infotainment unit (MacRumors, 2019). Android Automotive is first of its kind car-focused version of Android OS. It is a fully powered in-car infotainment system with touchscreen console (Glon, 2018).

Since Šibenik and its surrounding area are oriented towards tourism, we will reflect upon current trends in traffic which apply to the Šibenik-Knin County.

## 5. Importance of traffic in the Šibenik-Knin County in respect to tourism

Šibenik-Knin County has positioned itself as a significant tourist destination whose tourist offer is made up of a number of natural and socio-cultural attractions which became more accessible to the European, but also wider, emitting tourist market with the construction of the highway. However, given that the tourism development of the County (as well as the entire country) over the last decades has been largely programmed in a hurry and had a vision of mass tourism, tourist infrastructure as well as tourist movements are concentrated in the coastal area where the main tourist offer consists of the sun and the sea strengthening in this way the seasonal character of tourism while a great tourist potential of the inner part of the County is almost completely unused. Despite this, tourist movements record a continuous growth with further emphasis on coastal areas. It is therefore crucial to approach tourism development more strategically in order to determine the clear strategic direction of the sector. Traffic is extremely important for a sustainable development (Master plan turizma Šibensko-Kninske županije, 2017, 2).

Šibenik-Knin County has a moderately good geotrafic position based on the existing maritime, road and rail network. The road network is the most important transport network in the context of tourism, as even two thirds of tourists uses the car as a means of transport to Croatia. The most important road for the development of Šibenik-Knin County and tourism is the A1 Zagreb-Split motorway, and as secondary routes the Adriatic road. The Adriatic tourist road is extremely important for the development of tourism because it connects everything along the coast and all developed tourist destinations and is most often used during the stay in the destination. An issue occurs during the tourist season when the Adriatic tourist road is overloaded which creates a problem with traffic flow that could be solved by the modernization of the transport infrastructure (signalling, circular flows, etc.). Existing transport infrastructure constrains the development of tourism in the county's hinterland, and hence limits the process of extending the tourist season (Master plan turizma Šibensko-Kninske županije, 2017, 30-31).

Air transport is becoming increasingly important in tourist movements, and the position between the two internationals the airport (Split and Zadar) provides a relatively good connection with the rest of Europe. In the summer, on the Adriatic tourist road there is a congestion which reduces traffic flow and negatively reflects on the experience of the destination. A similar problem also occurs in urban areas. However we have implemented projects such as Intermodal and UrbECO for the purpose of solving them. Public transport in the county is organized by ferry, rail and bus lines. In the area of the county there are two ferry lines indicating the poor connection of the islands with the mainland and the tourist valorisation of the islands is therefore limited. Public bus traffic needs to be in better condition. The main bus station in Šibenik has insufficient capacities, and the organization of the traffic lines is not fully customized for users, which reduces the potential for utilization among tourists. One of the major problems are the lack of communication tools and activities to make public transport more accessible to tourists. Thus, there are no charts of transport lines, timetable, marking and signalling system, ticket

sales that would be tailored to tourists. Because of all this, it is very hard for tourists to find the information needed to use public transport. In the City of Šibenik, the Intermodal project was launched in 2016, an urban ecological public transport system for buses and boats aimed at solving existing traffic problems in the city area. The result of the project would be to increase urban mobility and higher quality and availability of public transport to the local population and tourists (Master plan turizma Šibensko-Kninske županije, 2017, 32).

However, there are definitely positive steps made in the direction of developing modern technologies applicable in traffic, more specifically in the Šibenik-Knin County. To list some, we have to mention HAC (Croatian highways) ENC Mobile application which enables electronic collection of tolls. Public bus transport company from Šibenik has online ticket shop operated by GetByBus where you can buy ticket to domestic long distance bus routes operated by the company Autotransport d.d Šibenik without, however, the possibility of buying tickets for city or county routes online. Jadrolinija is Croatia's largest liner shipping company for the maritime transport of passengers and vehicles, with a hundred year long tradition. It actually has sailing schedules for local and international lines and online tickets. In addition, they have a mobile application where tickets can be purchased, the order of the voyage and the traffic situation all checked. After analysing the mentioned companies and their online applications, the authors have concluded that they all include English as the first foreign language together with German and Italian. However, one company offers only English and Croatian.

## 6. Conclusion

It can be stated that English language has become the leading international communication tool in the modern world. While it still might be perceived as the most commonly used language in the digi-sphere, technology and science have been greatly influenced by the emergence of English terminology. Very often it becomes a synonym for the new and up to date. Therefore, as it has been favoured as the medium for international communication (Seidlhofer, 2011) especially with the internet and modern applications, the companies, in this case in traffic, have seriously had to adapt and implement contemporary applications in their operations and vision of development. English language is dominant in terms of usage among foreign visitors of the Šibenik-Knin region. This is due not to its intrinsic structural properties but due to the connection between any language dominance and technological power (Crystal, 1997). There are debates whether this huge spread of English can be perceived as marginalization of other linguistic options (Scollon & Wong Scollon, 1995) but these globalising trends (Canagarajah, 1999) are omnipresent and companies in the Šibenik-Knin County have responded to this challenge by offering modern applications in traffic available in English.

## BIBLIOGRAPHY

1. Ananiadou, S., McNaught, J., & Thompson, P. (n.d.). *The English Language in the Digital Age*. Meta Net White Paper Series: <http://www.meta-net.eu/whitepapers/e-book/english.pdf>
2. Canagarajah, S. (1999). *Resisting Linguistic Imperialism in English Teaching*. Oxford: Oxford University Press.
3. Car rental express: <https://www.carrentalexpress.com/blog/history-car-rental-industry>
4. Crystal, D. (1997). *English as a global language*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Giannopoulos, G. (2004). The application of information and communication technologies in transport. *European Journal of Operational Research* 152, 302-320.
6. Glon, R. (27.7.2018). *What is Android Auto?* Digital trends: <https://www.digitaltrends.com/cars/what-is-android-auto/>
7. Gotti, M. (2016). Globalization in the Academic World - Implications for Language Education and Research. *Synergy*, volume 12, no.1, 10-35.
8. Grötsch, C. (14. October 2014). *Handelskraft Kraftvoll Handeln-Stark im E-Commerce*. Handelskraft Getting there faster: digital transformation in traffic: <https://www.handelskraft.com/2014/10/getting-there-faster-digital-transformation-in-traffic/>
9. *MacRumors*. (2019). MacRumors CarPlay: <https://www.macrumors.com/roundup/carplay/>
10. *MacRumors*. (2019). MacRumors, CarPlay: <https://www.macrumors.com/roundup/carplay/>
11. *MacRumors*. (n.d.). MacRumors CarPlay: <https://www.macrumors.com/roundup/carplay/>
12. *Master plan turizma Šibensko-Kninske županije* (2017). Šibenik: Šibensko-Kninska županija, Urbanex d.o.o.
13. Petras, J., & Veltmeyer, H. (2001). *Globalization Unmasked - Imperialism in the 21st Century*. London: Zed Books.
14. Ritzer, G. (1996). *The McDonaldization of Society*. Pine Forge Press, California.
15. Scollon, R., & Wong Scollon, S. (1995). *Intercultural Communication: A Discourse Approach*. Oxford: Blackwell.
16. Seidlhofer, B. (2011). *Understanding English as a Lingua Franca*. Oxford: Oxford University Press.
17. STEAD, D. B. (2004). Impact of information and communication technology on transport. *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal* 24:5, 611-632. doi:10.1080/0144164042000206060
18. *The Enterprisers Project*. (15. May 2019). The Enterprisers Project, <https://enterprisesproject.com/what-is-digital-transformation#q1>
19. *Uber*. (2019). Uber Advanced Technologies Group: <https://www.uber.com/info/atg/>
20. Warman, M. (10. October 2018). *The Digital Transformation People*. The Digital Transformation People: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation/the-world-has-changed-digital-has-changed-it/>
21. *Waymo*. (2019). Waymo, Journey: <https://waymo.com/journey/>



# Application of Chatbots in the Multilingual Environment of Tourism

Petra Vranjić<sup>1</sup>, Ivana Bratić<sup>2</sup>, Goran Crnica<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, (pvranjic@vus.hr)

<sup>2</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, (bratic@vus.hr)

<sup>3</sup>Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, (gcrnica@vus.hr)

UDK 81'243:004.4

This article focuses on the phenomena of using chatbots on the Internet in the era of today's digitalised world in almost all spheres of human life; from marketing, tourism, commerce, to entertainment, travelling and the hotel industry. What makes it interesting and revolutionary is the mere fact that chatbots use their artificial intelligence to track human behaviour from which they get their input, in order to shape its further performance in a certain field. Furthermore, this article tries to present how chatbots could be functionally used in the world of the hotel industry and tourism. For this reason, the authors of this article conducted a survey applying the qualitative and quantitative method which triggered the discussion about the application possibilities of audio chatbots for training purposes in the tourism sector.

Keywords: *chatbots, human behaviour, artificial intelligence, tourism, hotel industry.*

## 1. Introduction

The authors of this article wanted to present the phenomenon of using chatbots in language learning environment applied specifically in the tourism sector. The idea was to give the students of first and second year of the Polytechnic of Šibenik a set of questions regarding the digital transformation and the digitalization in general. The survey showed that they use it mostly for entertainment and for navigation as well as for information research. Such use is not surprising since there is a huge increase of the application of artificial intelligence in all spheres of life especially in the field of hotel industry and tourism sector as well as in language learning.

For this reason the authors of this article wanted to put a stress on the usefulness of applying this kind of digital transformation even in foreign language classes and stimulate its use among students with the scope of immersing them into a foreign language environment. In this way the students could improve their pronunciation, get the fluency in language, which they say they lack, reduce the feeling of discomfort and embarrassment that often accompanies students when found in foreign language environment.

Through a series of different simulations of a real life activities or activities connected to different business environments, students could exercise their language skill of speaking freely with the "native speaker" and repeat the same exercise many times until a fluency in language could be reached. This would enable them to make similar dialogues with their colleagues in class and get one more spontaneous conversation in this way. By doing so students could go from one activity to another and prepare themselves to targeted situations such as those at a reception desk, tourist or car rental agency, exchange office, in a restaurant or a number of similar situations.

The authors wanted to stress that this kind of activity is beneficial if guided by a teacher of a foreign language because it is the only guarantee that continuity in learning through this form of work is achieved.

The continuity of learning is among the major problems with this kind of artificial language devices and even though chatbots for language learning have solved this problem by reminding their users of a new lesson and keeping a constant eye on their progress, it is shown that the users are easily discouraged after a relatively short period of time. The great freedom in using the time and place to learn a language can also become an obstacle. For this reason, the authors firmly agree that the teacher's role in foreign language acquisition is crucial. The language learning process must have its continuity, its place and time. On the contrary, students are quickly discouraged and their initial enthusiasm could quickly subside.

## 2. Definition of Chatbots

(Dictionary.cambridge.org, 2019) There is a variety of definitions of the term *chatbot* provided by dictionaries. According to the Cambridge online dictionary, a *chatbot* is a computer program designed to have a conversation with a human being, especially over the internet. The mentioned definition of the word *chatbot* displays a widening or extension of the term *conversation* which is by definition talk between at least two people and not between a machine and a person. When the keyword *chatbot* is searched in the Encyclopaedia Britannica, an article on the term *agent* is offered instead. (Britannica.com, 2017) Within the previously mentioned article, *chatterbots* are defined as another type of internet agent which provides assistance to Web site visitors by conducting a dialogue with them to determine their needs and to service their more routine requests.

As *dialogues* are led between people, it is evident that machines by definition cannot have a *dialogue* or a *conversation* with a human person.

(Merriam-webster.com, 2019) Merriam-Webster's online dictionary does not offer a definition for the word *chatbot* or the word *chatterbot*.

(Lexico.com, 2019a) The Oxford University Dictionary offers in its definition the clue that a *chatbot* is a computer program designed to simulate a *conversation* with human users, especially over the internet. The authors of this paper agree that *chatbots* are computer programs designed to simulate a conversation or *dialogue* between a computer, smart device or robot and a person.

The fact that some dictionaries define *chatbots* as computer programs that are designed to have *conversations* or *dialogues* with humans, implies that some machines, especially humanoid robots, may be perceived by people as human like *conversation* partners.

(Lexico.com, 2019b) The word *chatbot* is a noun compound formed from the noun *chat*, meaning friendly and informal *conversation*, and the shortened noun *bot* which is in science fiction used instead of the word *robot*, but can also refer to an autonomous computer program which can interact with systems or users over the internet, especially if it is designed to behave like a player in a computer game.

(Čapek, 1923, 4) To understand the word robot, it is helpful to mention the explanation by the science fiction author, Karel Čapek, who introduced the word *robot* in his science fiction play Rossum's Universal Robots in 1921. Within the preface of the play, entitled *R.U.R. Story of the Play*, it is explained to the readers of the English version of the play that the word *robot* is a Czech word meaning *worker*. Furthermore, it is mentioned that the word robot refers to millions of manufactured workmen, living automats, without souls, desires or feelings.

It may be deduced that the meaning of the compound noun *chatbot* comprises within the definitions and meanings of its constituent parts the human intention to interact with machines through human language. As chatbots only simulate a chat, conversation, or discussion it seems to be true that people want to talk to machines even though those machines are not alive. The question arises whether talking to machines may be considered a shift from rationalism to technology-based animism.

### **2.1. Application of Chatbots**

(Weizenbaum, 2003, 367) When the world famous computer scientist Joseph Weizenbaum writes in one of his publications about his chatbot ELIZA, he states that he has composed a computer program with which one can “converse” in English. The verb converse is put in parentheses since Weizenbaum as a programmer was aware of the fact that computer programs can only simulate a conversation between a computer and a person. Weizenbaum named his computer program after the drama character Eliza from George Bernard Shaw’s *Pygmalion*. His computer program uses a script to simulate the role of a Rogerian or emphatic psychotherapist engaged in an initial conversation with a patient. The user can type sentences about himself or about his life, and the simulated doctor from the program makes remarks which shall encourage the user to write down facts about himself. The input and output device used by Joseph Weizenbaum was an electric typewriter connected to a computer. (Weizenbaum, 2003, 370) Weizenbaum was surprised to see how quickly and how very deeply people conversing with the simulated doctor became emotionally involved with the computer and how unequivocally they anthropomorphized it. According to him people form all sorts of emotional bonds to machines, to musical instruments, motorcycles and cars. (Weizenbaum, 2003, 371) There were even practicing psychiatrists who claimed that Weizenbaum’s chatbot could easily be improved to substitute a psychiatrist. Such a fact is seen by Weizenbaum as delusional thinking induced by a relatively simple computer program. According to Weizenbaum a computer can only calculate, but it cannot judge.

While the Joseph Weizenbaum’s chatbot could not be heard by the user, contemporary chatbots can be even heard by the user. The user can orally make use of the computer in a simulated conversation.

Chatbots or virtual conversation agents like Siri, Alexa or Google Assistant enrich the user experience of computers, mobile smartphones and other smart devices. The users can search the internet for needed information with voice search and get assisted by their virtual assistant. The user does not even have to look at a computer screen and can make a reservation of a hotel by talking to his or her virtual assistant.

### **2.2. Chatbots and Language Learning**

Teachers of the foreign languages English, German and Italian at the Polytechnic of Šibenik agree that chatbots are an opportunity to enhance language teaching as well as language learning, especially if voice chatbots are used. Many students who try to acquire a higher language level understand English very well, but many students also feel a certain amount of discomfort when they have to talk in front of a larger group of students. Some of these students openly admit that they have reached a certain language level but have a lack of vocabulary even though they read various books. Foreign language teachers know that such students usually read silently in their rooms. A voice chatbot in combination with voice recognition would make such students speak aloud and widen the active use of vocabulary.

Students of information technology repeatedly reported to their foreign language teachers

that they used the computer apps Duo Lingo and Mondly to train other foreign languages than English. The mentioned apps offer also voice chatbots for dialogue exercise with a colourful gamified design. The apps are highly sophisticated, but the students complain that after a prolonged usage they stop using the apps because of the lack of real people.

### 3. Methodology and Analysis

As a part of their common language teaching process, language teachers of the Polytechnic of Šibenik were discussing new methods and current trends in language teaching. For that reason, the students of the Polytechnic of Šibenik were asked several questions regarding digital transformation in tourism and in language learning in the form of a survey.

This survey was conducted in June 2019 on a sample of 72 respondents from the first and second year of undergraduate studies of management and public administration as well as of teaching staff of the Polytechnic of Šibenik. The research was put in a form of an online survey with a questionnaire consisting of eight questions. As an addition to the survey students and teachers were interviewed about the potential use of chatbots within the process of digital transformation of education and tourism. The purpose of the questions within the mentioned questionnaire was to contribute to a qualitative and quantitative type of analysis of gathered data.

Despite the fact that students filled in the questionnaire using either a smart phone or computer, the students were instructed by their foreign language teachers as well as by students who composed the questionnaire.

The first three questions of the questionnaire were supposed to contribute to a better understanding of whether there are any significant differences in the use and understanding of chatbots or virtual assistants considering sex, profession and age of the respondents. No significant differences between respondents could be found by comparison of the three mentioned categories to other questions mentioned in the questionnaire.

As students of information technology at the Polytechnic of Šibenik had a deeper interest in chatbots as a technology, they helped in forming questions for the questionnaire. These students wanted to determine whether their colleagues had used virtual assistants such as Siri, Alexa or Google Assistant. 43.8% of respondents answered that they had used the mentioned virtual assistants on their smart phones.

In order to see whether previous knowledge about artificial technology played a role in the use of chatbots, the questionees were asked whether they knew what a Turing test is. 43.8% of respondents gave a positive answer, 41.1% answered that they had only heard of the mentioned test, while 15.1% gave a negative response. As expected by the students of information technology, all students of information technology had declared that they knew what the Turing test was. During a discussion with their teachers they explained that the Turing test was a test to determine whether a human could distinguish between a human conversation partner and a simulated chatbot.

About 60% of questionees gave an insight into the use of chatbots:

- 55.81% of the respondents, who use a chatbot, use it for entertainment
- 37.2% of the respondents use it for navigation
- 25.58% of the respondents, use chatbots to search for information relevant for research
- 13.95% of the respondents, who use a chatbot, use it to search for information about tourist sights

About 67% of questionees answered which languages they use with chatbots:

- 85.7% of the respondents use English
- 30.6% use Croatian
- 8.2% use German
- 2% use Italian.

Besides the questionnaire, students were given the task to write down sentences containing information about their view of digital transformation and their attitude towards it.

Some difference between male and female answers is noticeable. Male students provided brief and concise answers which consisted of single word notes, such as: VR, hologram, games. Female students supported their opinions with more explanations.

As far as for the correlation between language learning and digital transformation, the students have made a general conclusion that audio-visual contents are more interesting and more appealing than simple, plain, traditional texts when talking about listening, speaking reading and writing skills.

Male respondents also mentioned holograms as a significant part of digital transformation for language learning processes especially when referring to a visual reality.

Furthermore, male and female students stressed the importance of full immersion of the learner in the virtual reality environment of a foreign language. Full immersion is aided by virtual reality headsets and is seen as one of the latest trends in language acquisition. Some of the students have already experienced virtual realities through online computer games and different ways of communication through social networks.

The students were also asked whether they had used applications on mobile phones or computers to practice English as a foreign language. All of them knew that such apps exist, but just 50% of them used those apps for foreign language practice. The students use machine translation software for text translation and are disappointed that English texts are translated into Croatian with an abundance of errors.

#### **4. Discussion and Conclusion**

The authors of this article hold that chatbots, as artificial intelligence media, can be of great help in the language learning process. They think that chatbots can be created even to help teachers to enrich their methodology of work in small groups during the language learning process. This kind of help can be particularly useful when talking about language exercises done in a small group of students as a part of a simulation activity of a real-life situation. Talking about the students of hospitality management and tourism, such simulation may refer to a conversation at a reception, in an exchange office, in a restaurant, in a tourist agency, in town giving instruction to a tourist looking for information. These are just some of the common examples of everyday situations that can be found in different textbooks of foreign languages. Done differently, by using chatbots as a media, they could be largely improved. The scope would be to get the students fully immersed in a language environment. Moreover, by using this tool, students could repeat the same exercise many times. By having "a dialogue" with the chatbot, they could hear the feedback information immediately and check the pronunciation.

The authors are against the idea of depersonalisation and dehumanisation of workplaces commonly done by human beings; such as people working at the reception desk, hostesses in hotels, people giving information in tourist agencies, airports, tourist information offices, car rental companies and similar places. The authors firmly agree that by moving that part of personnel, the whole tourism sector would, after a relatively short period of time, lose the

characteristic charm that human beings, people with their particular knowledges, bring to their workplace.

That particular human characteristic is what makes a difference. By that, the authors intend to stress the difference between the staff of one hotel and another, between the owners of different tourist apartments, tourist info points and all different areas that could be covered by chatbots. Technological development and digitalization is inevitable and has brought its benefits in the past decade, among others, even to the sector of tourism and hospitality management. But the greatest threat that the extensive use of chatbots may lead to is the global unification of the tourist offer, the loss of authenticity and the way tourism is perceived.

It is well known that the human factor is one among the most important when judging the tourist offer of different tourist destinations as well as when choosing one for a future destination. The reasons for choosing a destination are various. Tourists choose a particular tourist destination for different factors; like social factors, personal factors, tourist attractions, available amenities, traffic connections, price and other. Among them, the human factor is always the one that influences most of all the return rate of visitors or, in other words, customer retention.

The authentic human factor is one of the determining factors in the creation of the tourist image and tourist brand and at the visitor return rate. Returning visitors are crucial in creating sustainability in the tourism industry.

Replacing humans with chatbots in certain positions that are traditionally covered by human beings could be a crucial mistake in the long run. However, the use of chatbots for knowledge purposes, like language learning is welcomed as an additional tool by language learners and language teachers.

## BIBLIOGRAPHY

1. Agent. (2017). Britannica.com. Retrieved June 2019, from <https://www.britannica.com/technology/agent>
2. Bot. (2019b). Lexico.com. Retrieved June 2019, from <https://www.lexico.com/en/definition/bot>
3. Chatbot. (2019). Dictionary.cambridge.org. Retrieved June 2019, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/chatbot>
4. Chatbot. (2019). Merriam-webster.com. Retrieved June 2019, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/chatbot>
5. Chatbot. (2019a). Lexico.com. Retrieved from <https://www.lexico.com/en/definition/chatbot>
6. Čapek, K. (1923). *R.U.R. (Rossum's Universal Robots) A Fantastic Melodrama in Three Acts and an Epilogue by Karel Capek English version by Paul Selver and Nigel Playfair*. Samuel French, Inc. Retrieved June 2019, from <http://www.gutenberg.org/files/59112/59112-h/59112-h.htm>
7. Weizenbaum, J. (2003). Computer Power and Human Reason: From Judgment to Calculation. *In the NewMediaReader (pp. 367-370)*. The MIT Press. ISBN 0-262-23227-8. Retrieved June 2019, from <https://cyborgdigitalculture.files.wordpress.com/2013/09/24-weizenbaum-03.pdf>

## Sponsors and Patrons:



Croatian President Kolinda Grabar Kitarovic

---



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO GOSPODARSTVA,  
PODUZETNIŠTVA I OBRTA

---



Ministarstvo turizma  
REPUBLIKE HRVATSKE

---



Croatian Chamber of Economy

---

**ORACLE** ACADEMY

---



**KORNATI**  
Nacionalni park  
National Park

---



**KRKA**  
Nacionalni park  
National Park

---

**otpbank**

---



Šibenik-Knin County

---



**Dalmatia Šibenik**

---

**Studentski  
centar  
Šibenik**

---



City of Šibenik

---



Šibenik tourist board

---



Municipality of Pirovac

---



HRVATSKA  
OBRRTNIČKA  
KOMORA

---



**2019**

---

4<sup>th</sup> International Conference

**THE CHALLENGES OF TODAY**

---

**PROCEEDINGS**  
POLYTECHNIC OF ŠIBENIK