HRVATSKI RAČUNOVOĐA

RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT

RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT - RiM

22. međunarodna znanstvena i stručna konferencija

ZBORNIK RADOVA
Svezak II. – stručni radovi

Arhiva Turističke zajednice grada Zagreba, M. Gašparović

Zagreb, 2021.

HRVATSKI RAČUNOVOĐA

RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT

RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT - RiM

22. međunarodna znanstvena i stručna konferencija

Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne multipoint video konferencije

Svezak II. – stručni radovi

Zagreb, 2021.

©Copyright 2021.
„HRVATSKI RAČUNOVOĐA"
NEOVISNA UDRUGA RAČUNOVOĐA
POREZNIH SAVJETNIKA I FINANCIJSKIH DJELATNIKA
10 000 Zagreb, Vlaška 68, tel.: 01/4699-700, faks: 01/4699-703

Za nakladnika predsjednik Udruge:
Dr. sc. Vlado Brkanić

Organizacijski Odbor konferencije:
Dr. sc. Dolores Pušar Banović (predsjednica), Hrvatska
Dr. sc. Đurđica Jurić, Hrvatska
Dr. sc.Tatjana Dolinšek, Slovenija
Dr. sc. Ljerka Markota, Hrvatska
Dr. sc. Urszula Michalik, Poljska
Prof. dr. hab. Miroslawwa Michalska-Suchanek, Poljska
Dorota Knopf, M.S., Poljska
Dr. sc. Branko Mayr, Slovenija
Dr. sc. Živko Bergant, Slovenija
Dr. sc. Ana Lalević Filipović, Crna Gora
Martina Hercel Rendeli, prof., Hrvatska

Glavni urednik:
Dr. sc. Đurđica Jurić

Pomoćni urednik:
Dr. sc. Dolores Pušar Banović

Mjesto održavanja:
Multipoint video konferencija

UDK 339.13, 65.012, 657.3, 657.6, 658.14, 658.155

ISBN 978-953-7828-28-8 (cjelina)
ISBN 978-953-7828-30-1 (svezak II)

Grafičko oblikovanje:
EDIT d.o.o., Zagreb

Stranice: 1 - 120

Zbornik radova otvorenog je pristupa, a svi znanstveni radovi podliježu dvostrukoj slijepoj recenziji.
Sva prava pridržana. Autori su odgovorni za jezičnu i tehničku ispravnost radova.
Autori zadržavaju autorska prava za objavljene članke.

Predgovor

Ove godine održava se XXII. međunarodna znanstvena i stručna konferencija Računovodstvo i menadžment (RiM) u zajedničkoj organizaciji Udruge računovođa, poreznih savjetnika i financijskih djelatnika Hrvatski računovođa i RRiF Visoke škole za financijski menadžment. Konferencija se zbog specifičnih uvjeta uzrokovanih pandemijom korona virusom (Covid-19) već drugu godinu održava on line, od 9. do 10. rujna 2021. godine.

Konferencija okuplja sveučilišne profesore i predavače visokih poslovnih škola i veleučilišta te stručnjake iz prakse i svake godine nastaje uz veliki trud i zalaganje, kako organizacijskog odbora konferencije tako i svih autora, koautora, recenzenata i predavača.

S obzirom na dodanu vrijednost koju su pozvana predavanja osigurala prošlogodišnjoj konferenciji i ove se godine nastavlja dobra praksa uključivanja predavanja eminentnih stručnjaka i znanstvenika u rad konferencije.

Cilj konferencije je objavljivanje i prezentiranje znanstvenih i stručnih radova, razmjena iskustava i doprinos razvoju računovodstva i menadžmenta u zemljama EU i regije. Iza nas je dugi niz godina održavanja konferencije RiM, na kojoj su predstavljeni radovi iz područja računovodstva, poreza i menadžmenta, što predstavlja kontinuirani doprinos razvoju ekonomske struke te gospodarstva u cjelini.

Zahvaljujemo svim autorima, koautorima, pozvanim predavačima i recenzentima na uloženom trudu i spremnosti na prenošenje novih znanja i rezultata vlastitih istraživanja što je omogućilo da i ove godine, pandemiji usprkos, održimo konferenciju i objavimo Zbornik radova.

Za uredništvo
Dr. sc. Đurđica Jurić, profesor visoke škole

U Zagrebu, 9. rujna 2021.

SADRŽAJ

PREDGOVOR III

Mr. sc. Neven Garača; Nikolina Pleša Puljić, mag. oec.; Iva Viličnik, struč. spec. oec.
Stručni rad
ISPITIVANJE I MJERENJE STAVOVA POTROŠAČA I ZAPOSLENIKA PROJEKTIVNIM TEHNIKAMA 1

Josipa Grabić, mag. oec.; Jagoda Ćukušić, struč. spec. oec.; Valentina Vinšalek Stipić, univ. spec. oec.
Stručni rad
INTELEKTUALNI KAPITAL KAO POKRETAČ FINANCIJSKE USPJEŠNOSTI PODUZEĆA 13

Prof. dr. sc. Josipa Mrša
Stručni rad
UKLJUČIVANJE USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA U FINANCIJSKE IZVJEŠTAJE 25

Mr. sc. Zrinski Pelajić
Stručni rad
PERSPEKTIVE FINANCIRANJA STARTUPOVA U HRVATSKOJ RIZIČNIM KAPITALOM 35

Lucija Petrovčić, spec. publ. admin.; Martina Matošević, student
Stručni rad
DEFINIRANJE ŽALBENIH NAVODA U POSTUPCIMA JAVNE NABAVE – TEORIJA I PRAKSA 49

Dr. sc. Marina Proklin
Stručni rad
ANALIZA GODIŠNJIH FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA 61

Dr. sc. Ivica Voloder; mr. sc. Milan Papić; mr. sc. Danko Sučević
Stručni rad
MENADŽMENT ZA OBRAZOVNE SUSTAVE 21. STOLJEĆA 71

Gordana Zoretić, univ. spec. oec.; Ondina Čižmek Vujnović, univ. spec. oec.; mr. sc. Mladen Ilić
Stručni rad
PRIMJENA NASTAVNIČKIH FUNKCIJA I KOMPETENCIJA U UVJETIMA NASTAVE NA DALJINU 87

Živko Bergant, PhD
Invited lecture
DELUSIONS ABOUT CORPORATE GOVERNANCE FROM SOCIAL RESPONSIBILITY - POINT OF VIEW 101

Prof. dr. sc. Lidija Dedi
Pozvano predavanje
ZELENI PROJEKTI I MOGUĆNOSTI NJIHOVA FINANCIRANJA 103

Prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović
Pozvano predavanje
KONTROLING ZNANJA U FUNKCIJI IZGRADNJE ORGANIZACIJSKE MEMORIJE – 'SPIRALA ZNANJA' KAO NOVA UPRAVLJAČKA I INOVACIJSKA PARADIGMA 105

PhD Branka S. Paunović, Professor; PhD Željko Račić, Professor
Invited lecture
BANK AND STOCK EXCHANGE IN THE FUNCTION OF FINANCING AND CHANGING THE CAPITAL STRUCTURE 109

Dr. sc. Alida Perkov
Pozvano predavanje
ŽENSKO PODUZETNIŠTVO U JADRANSKO-JONSKOJ REGIJI - MENADŽMENT I REGIONALNO UMREŽAVANJE 111

Valentina Vinšalek Stipić, univ. spec. oec.
Pozvano predavanje
INTEGRIRANO IZVJEŠTAVANJE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST RAČUNOVODSTVENE PROFESIJE 113

Prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž
Pozvano predavanje
VODSTVO U VRIJEME KRIZE I BUDUĆNOST ORGANIZACIJA POSLIJE COVID PANDEMIJE 115

Stručni rad
UDK: 339.13
Rad zaprimljen: 28.06.2021.
Rad prihvaćen: 10.08.2021.

ISPITIVANJE I MJERENJE STAVOVA POTROŠAČA I ZAPOSLENIKA PROJEKTIVNIM TEHNIKAMA

Mr. sc. Neven Garača
Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska
neven.garaca@vsmti.hr
Nikolina Pleša Puljić, mag. oec.
Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska
nikolina.plesa.puljic@vuv.hr
Iva Viličnik, struč. spec. oec.
Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Hrvatska
iva.vilicnik1@gmail.com

SAŽETAK RADA

Ekonomisti su odavno upozoravali da se neki problemi kojima se bavi ekonomija, moraju u krajnjoj liniji svesti na psihološke probleme. Ekonomija i psihologija kao društvene znanosti su discipline koje se bave podrijetlom i razvojem ljudskog društva, ustanovama, odnosima i idejama koje oblikuju ljudski život. U tom smislu i u središtu ekonomije i u središtu psihologije je čovjek.

Na strani ponude čovjek sudjeluje u procesu stvaranja dobara koja služe zadovoljavanju najrazličitijih potreba, dok s druge strane, na strani potražnje, isto tako stoji čovjek koji konzumira tako stvorena dobra i zadovoljava svoje potrebe. U ovom procesu čovjek sudjeluje sa svim svojim psihosocijalnim karakteristikama.

Stavovi predstavljaju odnos pojedinca prema osobama, objektima ili situacijama izvan njega kao i prema vlastitim osobinama. Zbog snažnog utjecaja stavova na ponašanje čovjeka i u polju ekonomije, marketari i menadžeri su zainteresirani za poznavanje stavova kako svojih zaposlenika, tako i svojih potrošača.

Stoga je cilj ovog rada ukazati na važnost poznavanja stavova zaposlenika i potrošača kao najvažnijih sudionika u procesu razmjene i na projektivne tehnike semantičkog diferencijala i testa asocijacija kojima se mogu ispitati i izmjeriti stavovi.

Ključne riječi: *stavovi zaposlenika i potrošača, semantički diferencijal, test asocijacija*

1. UVOD

Ekonomija i psihologija kao društvene znanosti su akademske discipline koje se bave podrijetlom i razvojem ljudskog društva te ustanovama, odnosima i idejama koje oblikuju ljudski život.[1] Obzirom da su i u središtu ekonomije i u središtu psihologije čovjek, razumljivo je da su u suvremenoj znanosti ekonomisti među prvima upozorili da se neki problemi kojima se bavi ekonomija, moraju u krajnoj liniji svesti na psihološke probleme (Petz, 2001.). Ono što je zajedničko gotovo svim definicijama menadžmenta je to da je menadžment proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi kojima se ostvaruju ciljevi organizacije (Sikavica i dr. 2008.)

Biheviorizam, radikalni pravac objektivne psihologije začet je 1913. objavljivanjem članka *Psihologija kako je vidi biheviorist*, američkog psihologa J. B. Watstona, u kojem se deklarira temeljni cilj psihologije: predviđanje i kontrola ponašanja.[2] Već 1924. godine počinju serije studija koje su ispitivale ponašanje i stavove radnika da bi se utvrdili njihovi stavovi i faktori koji ih određuju. Rezultati ovih istraživanja pokazuju da ljudsku varijablu u organizaciji treba daleko više analizirati, jer može drastično povećati ili smanjiti proizvodnju. Ovaj pokušaj razumijevanja ljudi i danas je glavnina istraživanja organizacija (Certo, Certo, 2008.) u menadžerskoj teoriji i praksi poznat kao biheviorističke teorije menadžmenta ili bihevioristički pristup menadžmentu. Organizacija prema pripadnicima ove teorije ima dvije podjednako važne funkcije, ekonomsku i socijalnu funkciju. Socijalna funkcija obuhvaća pojedince, njihova znanja, stavove, vijednosti, socijalne interakcije i oblike odnosa (Sikavica i dr. 2008.).

Organizacije su izložene utjecajima okoline, a potrošači čine ključni segment okoline koji najizravnije utječe na ponašanje poduzeća. Tako je prihvaćena teza da je osnovna funkcija poduzeća zadovoljavanje potreba i želja potrošača, učinila proučavanje ponašanja potrošača temeljnim u funkcioniranju svih organizacijskih cjelina, a glede značenja za ponašanje potrošača posebnost značenja ima složenost stavova (Garača, 2009., prema Kesić, 1999.).

Budući da stavovi snažno određuju i utječu na ponašanje zaposlenika i na ponašanje potrošača, istraživanje stavova spada među prve i najvažnije napore koji se javljaju u povijesti istraživanja. Kako se direktnim ispitivanjima nije moglo dobiti objektivne podatke, razvijene su projektivne tehnike. Projektivne tehnike su indirektno, neizravno sredstvo ispitivanja koje ispitaniku omogućuje da projicira svoje osjećaje i uvjerenja na treću osobu, drugi objekt ili je u situaciji da rješava zadaću (Marušić, Vranešević, 2001.). Do danas su razvijene brojne projektivne tehnike, a zbog svoje primjenjivosti, relativne jednostavnosti i malih troškova u nastavku će se detaljnije opisati semantički diferencijal i test asocijacije.

[1] *http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=16320>(10.* 6. 2021)

[2] *http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=7539>* (10. 6. 2021.)

2. STAVOVI

Na formiranje psiholoških osobina čovjeka utječu s jedne strane biološki i s druge strane socijalni faktori. Udio tih dvaju faktora nije uvijek jednak u razvoju čovjeka. „Ako pojedine psihološke osobine razvrstamo duž logičkog kontinuuma, tamo gdje je utjecaj bioloških faktora najveći, naći će se prije svega najosnovniji spoznajni procesi, osjeti i percepcije, a na socijalnom ekstremu stavovi i shvaćanja. Negdje oko sredine tog kontinuuma nalaze se motivacioni procesi, dok bi se druge osobine razvrstavale između njih" (Zvonarević, 1985., str.93.). Zbog svog utjecaja na razvoj čovjeka, pa tako i na njegovo ponašanje, kako na radnom mjestu, tako i u kupovnim situacijama, u stručnoj literaturi i u praksi, najviše se pažnje posvećuje percepciji, motivima, stavovima, osobinama ličnosti i procesu učenja. Stavovima se zbog njihovog utjecaja na ponašanje zaposlenika i potrošača poklanja posebna pažnja.

Definicija stavova ima na desetine, ali većina autora (Kesić, 2006., Nakić, 2014., Gutić, Barbir, 2020.) poziva se na Allporta (1972., str. 54.) koji kaže da je „stav menatalno i neutralno stanje spremnosti organizma, organizirano na iskustvu koje ima izravan i dinamički utjecaj na relacije individuuma prema svim objektima i situacijama na koje se odnosi." Zvonarević (1985., str. 124.) u definiciju stava uvodi i reakciju pojedinca prema samom sebi i kaže: „stav je stečena tendencija da se reagira bilo pozitivno, bilo negativno prema osobama, objektima ili stiuacijama izvan nas, bilo prema vlastitim osobinama, idejama ili postupcima." Prema trokomponentnom modelu stavova, stavovi se sastoje od tri komponente stava: kognitivna (spoznajna), afektivna (osjećajna) i konativna (ponašajuća) komponenta. Kognitivnu komponentu čine saznanja i vjerovanja prema objektima vezanim uz stav. Afektivna komponenta odnosi sa na osjećaje ili afekte koji su u vezi s objektom. Konativna komponenta označava spremnost nositelja stava za njegovim približavanjem ili udaljavanjem od objekta prema kojem postoji stav (Schiffman, L. G., Kanuk. L. L, 2004.).

Iz prethodnog se može izdvojiti nekoliko temeljnih obilježja stavova:

- stavovi uvijek predstavljaju odnos između pojedinca i objekta, situacije, kao i prema vlastitim osobinama;
- stavovi su naučeni, što znači da ne predstavljaju urođene karakteristike;[3]
- stavovi izražavaju vrijednost kad su okrenuti k specifičnom objektu, situaciji ili konceptu;
- stavovi su relativno trajne predispozicije, što znači da promjene teku veoma sporo;
- stavovi predstavljaju složenu komponentu, te ih kao takve treba koristiti u istraživanjima i pirmjenama.

[3] Aronson, E. i dr. (2005.) prema Tesser, A., (1993.) smatraju da su stavovi barem djelomično vezani uz naše gene, navodeći primjer jednojajčanih blizanaca koji iako odrasli u različitim sredinama imaju sličnije stavove nego dvojajčani blizanci.

Uz ova obilježja stavova, a važno za njihovo istraživanje, treba navesti i to da stavovi imaju svoj smjer, tako da stav može biti pozitivan ili negativno određen (Gutić, Barbir, 2020.). Isto tako stavovi se mogu razlikovati i po snazi, a o tome što određuje snagu stavova postoje brojna gledišta. U kolikoj je mjeri neki stav vezan za naše gene – što je stav u većoj mjeri određen nasljeđem, to će biti snažniji; koliko nam je stav važan ili koliko znamo o toj temi, bit će snažniji. Što je stav snažniji to je otporniji na promjene (Aronson, E. i dr., 2005.). Obzirom na intenzitet stavova moguće ih je razvrstati na:

- stavove vrlo slabog intenziteta (-1;+1),
- stavove slabog intenziteta (-2;+2),
- stavove srednje jakosti (-3;+3),
- stavove jakog intenziteta (-4;+4),
- ekstremne stavove (-5;+5) (Gutić, Barbir, 2020.).

3. PROJEKTIVNE TEHNIKE

Obzirom da stavovi snažno određuju ponašanje čovjeka i u ulozi zaposlenika i u ulozi potrošača, razumljivo je da istraživanje stavova spada među prve i najvažnije napore koji se javljaju u povijesti, tada zvane industrijske psihologije. Kao što je prethodno rečeno u SAD-u su počela istraživanja stavova i ponašanja zaposlenika još 1924. Isto tako u SAD-u je oko 1950. godine pojavom marketinške koncepcije, došlo do naglog razvoja postupaka koji je dobio naziv „motivaciona istraživanja" koji su trebali pružiti odgovore na pitanja „zašto". Kod nas o ovim istraživanjima Boris Petz piše već 1974. za potrebe Društva ekonomskih propagandista Socijalističke Republike Hrvatske (Petz, 1974.) i navodi kako su motivaciona istraživanja inspirirana psihoanalitičkim pristupom kliničkoj psihologiji i uopće psihoanalitičkim stavom o podsvjesnim motivima. Metode i instrumenti za istraživanja motiva, nakon svoje pojave korišteni su i razvijeni za potrebe istraživanja stavova. Naime, pokazalo se da direktnim ispitivanjem nije moguće dobiti objektivne podatke i to iz razloga:

- ispitanici katkad ne žele reći razloge svom ponašanju jer smatraju da ako bi saopćili te razloge mogu doći u neželjeni ili podređeni društveni položaj;
- ispitanici često ne znaju prave razloge svom ponašanju, tako da i ne znaju svoje prave stavove;
- racionalizacije, koja se sastoji u tome da se navede „dobar" razlog umjesto „pravog" razloga ponašanja kako bi se objasnilo ili opravdalo određeno ponašanje.

Kako bi se izbjegle poteškoće direktnog ispitivanja razvijene su projektivne tehnike koje polaze od pretpostavke da se ljudi slobodnije izražavaju ne-

izravno, bili toga svjesni ili ne (Marušić, Vranešević, 2001.). Korijeni projektivnih tehnika počinju u srednjem vijeku kada je već Leonardo da Vinci procjenjivao kreativnost svojih učenika pitajući ih što vide u neodređenim oblicima. Kasnije Jung stvara test asocijacija, što otvara put i početak standardizacije projektivnih tehnika. Standardizacija podrazumijeva da je svaki ispitanik „testiran" na jednak način, što je jedan od preduvjeta njihove valjanosti.[4]

Sam naziv projektivne tehnike (ili testovi) spominje se 1930-ih, a ovi testovi predpostavljaju korištenje mehanizama projekcije kao načina uvida u ličnost. Prema projektivnoj hipotezi ljudi suočeni s nejasnim i nestruktuiranim sadržajem teže smanjivanju nelagode (ili nejasnoće) sadržaja uvodeći red i strukturu, čak i proizvoljnim izmišljanjem. Pri tome se koriste projekcijom jer u novo struktuirani materijal ugrađuju svoja iskustva, tumačenja, percepcije; ukratko materijalu daju svoj jedinstveni pečat. Drugim riječima, uobličavaju neuobličeno, čovjek daje podražaju „svoj vlastiti lik" (Berger, 2009.). Zajedničke karakteristike projektivnih tehnika su:[5]

- relativna neodređenost podražaja, što znači da osoba ne može lako definirati podražaj, ne zna što ju se ispituje i što znače njezini odgovori;
- otvoreni sistem izbora odgovora, odnosno ispitanik je primoran stvarati/kreirati svoj odgovor, a ne ga jednostavno birati od nekoliko ponuđenih;
- sve navedeno vodi u poticanje spontanosti i relativne slobode, što dovodi do
- projekcije ličnosti ispitanika u testovni materijal.

Do danas su razvijene brojne tehnike, a nabrojat će se samo neke: test asocijacije riječi, test nedovršenih rečenica, ček liste svojstava, Rorschahov test mrlje, Rosenzweigov test frustracija, semantički diferencijal (Petz, 1974.). Određeni dio znanstvenika osporava i teorijske i praktične odrednice projektivnih tehnika želeći ih u potpunosti izbaciti iz suvremene psihologije. Prema nekim autorima, projektivnim tehnikama se više može saznati o ličnosti procjenjivača, nego o ličnosti ispitivane osobe. No, unatoč svemu, projektivne tehnike opstaju i čine polovinu najkorištenijih testova u psihologiji.[6]

4. SEMANTIČKI DIFERENCIJAL

Velik broj riječi ima uz svoje „službeno" (rječničko) značenje, koje se naziva denotativnim značenjem i svoje „lično", „intimno" značenje koje se zove

[4] *https://www.istrazime.com/klinicka-psihologija/projektivne-tehnike.plod.kreativnosti-ili-put-u-nesvjesno/(14.6.* 2021.)

[5] Ibid.

[6] Ibid.

konotativno. Tako riječ „gol" i „neodjeven" znače isto, ali je uz riječ „gol" vezan znatno jači emocionalni ton. „Otac" i „tata" također znače isto, ali je riječ „otac" hladnija i racionalnija od riječi „tata" (Petz, 1974.).

Semantički diferencijal mjerni je instrument nastao istraživanjem američkog profesora psihologije Charlesa E. Osgoda u prvom redu za ispitivanje konotativnog značenja riječi, a ova se metoda kasnije pokazala vrlo dobrom i za ispitivanje stavova (Orlić, Orlović, 2019.)

Test je vrlo jednostavan, sastoji se od bipolarnih skala (na primjer: crno – bijelo, toplo – hladno, staro – novo), a zadaća ispitanika je da zadani pojam postavi na svakoj skali na ono mjesto za koje intimno osjeća da mu pripada (Garača, 2009.). Skala se sastoji od 7 ili od 11 stupnjeva, na negativnom ekstremu nalazi se najmanja ocjena, a na pozitivnom ekstremu nalazi se najveća ocjena. Marušić i Vranešević (2001.) ukazuju da je skalu moguće postaviti i tako da se u sredini skale nalazi „0", a na negativnom ekstremu ocjena s negativnim predznakom, dok se na pozitivnom ekstremu nalazi ocjena s pozitivnim predznakom. Petz (1974.) preporučuje da se skale sastavljaju za svako istraživanje posebno, jer se ne mogu jednake bipolarne skale upotrebljavati za različite situacije. Uobičajeno je da se upotrebljava 10 do 20 bipolarnih skala. Isto tako, prilikom konstrukcije bipolarnih skala treba naročito paziti da se izaberu takve bipolarne skale koje će ukazivati na stav prema pojmu koji se ispituje, a ne skale koje se mogu odnositi isključivo na konkretne karakteristike pojma. Ako bismo dimnjačara tražili da na skali „prljavo – čisto" odredi položaj pojma „moj posao" sigurno je da bi taj pojam označio u zoni „prljavo" jer je njegov posao doista prljav. Ali to nije više njegov stav, već opis konkretne karakteristike njegovog radnog mjesta.

Od dobivenih rezultata za svaku skalu se izračunava prosjek ili medijan što predstavlja profil stava, koji se uobičajeno prikazuje i grafički. Tako dobiven profil predstavlja prosjek, ne otkriva varijacije, odnosno da li je svatko vidio obilježje stava onako kako je prikazano. Da bi se dobio uvid u varijacije unutar prosječnih rezultata moguće je izračunati standardnu devijaciju kao prosječno odstupanje vrijednosti numeričke varijable od njezinog prosjeka. Ako je standardna devijacija velika vrijednost, odstupanja su velika. tj. mnogo podataka odstupa od aritmetičke sredine i obrnuto.

Ove spoznaje predstavljaju vrijednu informaciju za menadžment, jer ukazuju na moguće pravce i sadržaje djelovanja na stavove zaposlenih (i potrošača). Kod pozitivnih stavova da ih se podrži i pojača, a kod negativnih da se pokuša sačiniti kvalitetan plan u mijenjanju tih negativnih stavova (Gutić, Barbir, 2020.).

Anketnim upitnikom poželjno je prikupiti i demografske podatke o ispitanicima, kao što su: dob, spol, stručna sprema, mjesto stanovanja, ustrojstvena

cjelina ili organizacijska cjelina, visina prihoda, godine radnog staža, učestalost konzumiranja proizvoda, mjesto gdje se proizvod kupuje, tko je donio odluku o kupnji i sl. Ove karakteristike ispitanika moguće je prikazati u odnosu na sličnosti ili razlike u njihovim stavovima.

U istraživanju o percepciji policijskih službenika o obilježjima njihovog radnog okruženja korišteni su parovi pridjeva prikazani u tablici 1.

Tablica 1: Struktura parova pridjeva u ljestvicama procjene radnog okruženja u policiji

neugodno	1 2 3 4 5 6 7	ugodno
dosadno	1 2 3 4 5 6 7	zabavno
tužno	1 2 3 4 5 6 7	veselo
pasivno	1 2 3 4 5 6 7	aktivno
nevažno	1 2 3 4 5 6 7	važno
loše	1 2 3 4 5 6 7	dobro
neprijateljstko	1 2 3 4 5 6 7	prijateljstko
srramotno	1 2 3 4 5 6 7	ponosno
bezvrijedno	1 2 3 4 5 6 7	vrijedno
staromodno	1 2 3 4 5 6 7	moderno
negativno	1 2 3 4 5 6 7	pozitivno

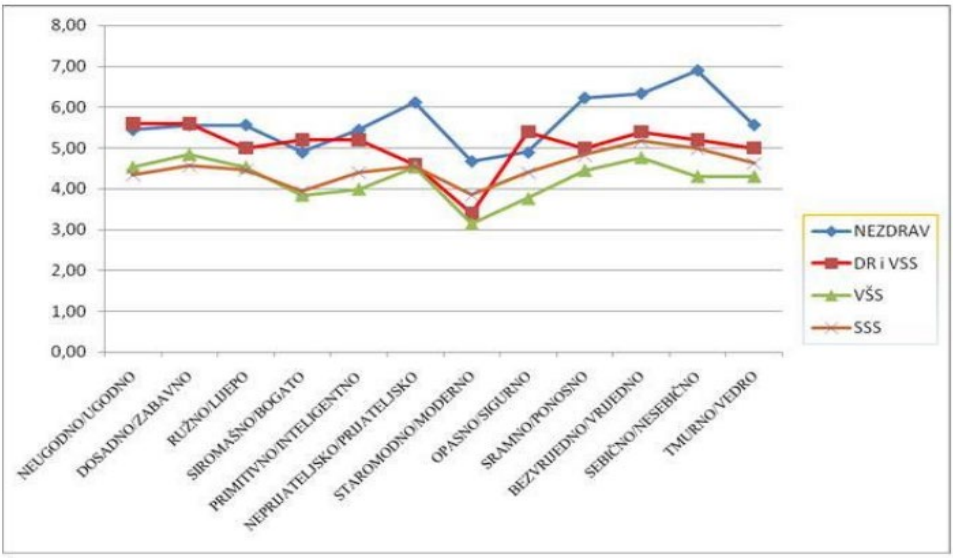
Izvor: Orlić, S., Orlović, A. (2019.) Ljudski potencijali u policiji – percepcija policijskih službenika o obilježjima njihovog radnog okruženja, Policija i sigurnost, godina 29., broj 1-2. str. 87-111.

Odabirom odgovarajuće brojke u nizu od sedam stupnjeva od strane ispitanika mogu se interpretirati njihovi stavovi vezani za pojedini par pridjeva na primjerice sljedeći način: izuzetno neugodno, vrlo neugodno, umjereno neugodno, niti neugodno niti ugodno, umjereno ugodno, vrlo ugodno, izuzetni ugodno i tako odrediti intenzitet stavova.

Isto tako moguće je stavove zaposlenika i bipolarne skale grafički prikazati kao na grafičkom prikazu 1., istraživanju koje su proveli Garača i dr. (2009.) iz kog je vidljivo da su stavovi „nezdravstvenih"[7] zaposlenika izraženo pozitivniji od zaposlenika zdravstvene struke Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Lipik.

[7] Zaposlenici koji nemaju naobrazbu zdravstvenog usmjerenja, bez obzira na razinu stručne spreme

Grafički prikaz 1: Stavaovi nezdravstvenih i zdravstvenih radnika

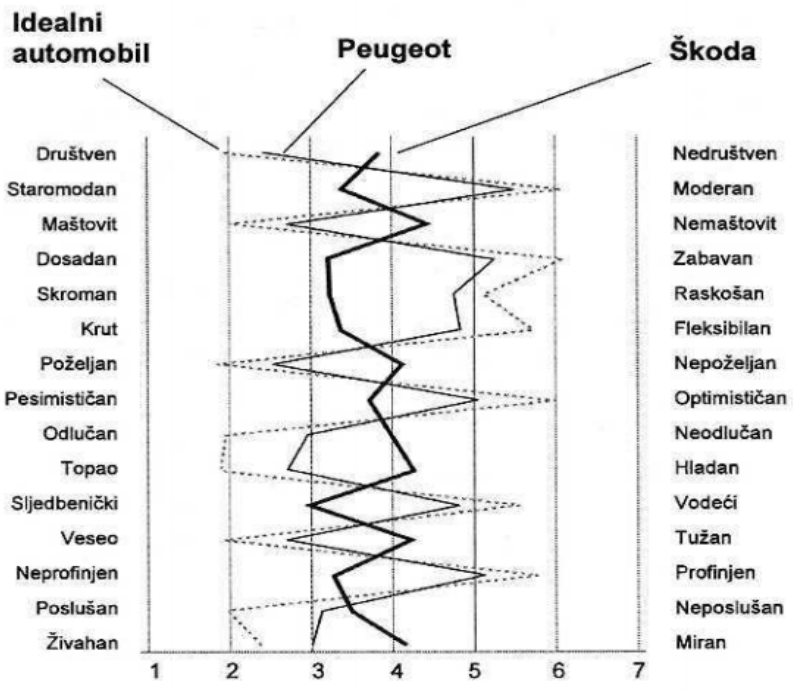


Izvor: Garača, N., Pavković, Lj., Prelas-Kovačević, A., (2009), Upravljanje ljudskim potencijalima i stavovi zaposlenika na primjeru Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Lipik, Hrvatski časopis za javno zdravstvo, vol. 5. br. 19.

Iz primjera semantičkog diferencijala prikazanog u grafičkom prikazu 2. moguće je utvrditi kognitivne, afektivne i konativne komponente stavova. Isto tako prosječne vrijednosti koje oblikuju krivulju semantičkog diferencijala (ili profil stavova) daju mogućnost za identifikaciju smjera formiranih stavova.

Također se uočava da se profil više preferiranih automobila znatno razlikuje od posljednje rangiranog na svim skalama. Idealni je automobil na svim skalama najpozitivnije procijenjen. Profil Peuegota slijedi profil Idealnog automobila samo s nešto nižim vrijednostima. Profil Škoda, kao što je i vidljivo, razlikuje se po svom smjeru od najviše rangiranih marki automobila. Njegov profil je natprosječno negativan.

Grafički prikaz 2: Odnos između profila idealnog automobila, Peugeota i Škode



Izvor: Buljan-Šiber, A., (2005.), Važnost osobnog imidža u odlučivanju o marki proizvoda, Ekonomski pregled, vol 56. br. 7-8. str. 458 – 479.

5. TEST ASOCIJACIJA

Krajem 90-ih godina razvijene su dovoljno dobre nenametljive tehnike za kojima je potraga počela još 60-ih godina prošlog stoljeća. Osnovna ideja ovih takozvanih implicitnih tehnika bila je da se pomoću njih procijeni konstrukt koji nas zanima bez direktnog traženja verbalnih izvještaja. One smanjuju mogućnost simulacije stavova ispitanika, a nude i rješenje za testiranje ispitanika koji ne mogu iskazati svoje stavove, što može biti slučaj pri istraživanjima s djecom, neobrazovanima ili manje sposobnima. Isto tako, implicitne su tehnike postale korisne i u procjenjivanju automatskih komponenti stavova. Naime, zadatak ispitanika nije direktna evaluacija objekta stava, već se od njih traži da brzo odgovore na određene podražaje koji im se prikazuju. Ovakvi odgovori se daju izuzetno brzo, već nakon nekoliko stotina milisekundi po izlaganju objektu stava. Na temelju toga su istraživači pretpostavili da oni barem djelomično proizlaze iz procesa koji su oslobođeni namjere i koju su izvan svjesnosti i kontrole (Žeželj i dr. 2010.).

Test asocijacije riječi jedna je od najstarijih tehnika kojom se također izbjegava otpor ispitanika, a sastoji se u tome da se od ispitanika traži da na jednu riječ koju eksperimentator izgovori, što brže odgovori prvom riječi koja mu padne na pamet. Podražajne riječi koje eksperimentator zadaje mogu biti imena nekih tvrtki, proizvoda ili marki proizvoda, a iz vrste asocijacije nastoji se otkriti stav prema toj tvrtki, proizvodu ili marki proizvoda. Prije nego eksperimentator upotrijebi „glavnu" riječ može koristiti nekoliko uvodnih da ispitanik shvati tehniku. Na primjer, „ljeto" asocijacija će biti „more", „zima" asocijacija će biti „skijanje", i zatim „tri srca" asocijacija će biti „radenska". Kod testova asocijacije na riječi koje su autori provodili sa studentima, česta asocijacija na pojam „tri srca" bila je „jamnica". Isto tako ako je na riječ „čaj", asocijacija „bolest" tada nam to govori o stavu ispitanika o ovom proizvodu, situacijama upotrebe i konačno o „slici proizvoda" ili imidžu koji ima čaj. Osim verbalnih odgovora bilježe se i neverbalni odgovori kao što su oklijevanje u odgovoru i sl.

Prema Marušić, M., i Vranešević, T. (2001.) tehnika asocijacije na riječ osobito je pogodna u testiranju marke proizvoda, naziva poduzeća ili sadržaja oglašivačke poruke. Može se dogoditi da neka riječ potrošačima zvuči do te mjere odbojno da će zbog nje odbijati kupnju proizvoda. „Dijeta" je jedna od takvih riječi. Dok engleski jezik upotrebljava taj izraz gotovo na svakom koraku sa značenjem proizvoda koji nema kalorije i pomaže u očuvanju vitkosti i lijepog izgleda, za našeg potrošača dijeta ima negativnu asocijaciju. To je za nas gladovanje, odricanje, patnja, donekle je povezana s bolesti, pa „dijetalni" proizvod ne uzimamo s tolikim veseljem kao što to, na primjer, rade Amerikanci.

6. ZAKLJUČAK

Budući da stavovi snažno određuju i utječu na ponašanje zaposlenika i na ponašanje potrošača, istraživanje stavova spada među prve i najvažnije napore koji se javljaju u povijesti istraživanja. Kako se direktnim ispitivanjima nije moglo dobiti objektivne podatke, razvijene su projektivne tehnike. Projektivne tehnike su indirektno, neizravno sredstvo ispitivanja koje ispitaniku omogućuje da projicira svoje osjećaje i uvjerenja na treću osobu, drugi objekt ili je u situaciji da rješava zadaću.

Semantički diferencijal je relativno jednostavan test, a sastoji se od bipolarnih skala (na primjer: crno – bijelo, toplo – hladno), a zadaća ispitanika je da zadani pojam postavi na svakoj skali na ono mjesto za koje intimno osjeća da mu pripada. Skala se može sastojati od 7 ili od 11 stupnjeva, a skalu je moguće postaviti tako da se u sredini nalazi „0", a lijevo ili desno od nje negativni ili pozitivni ekstremi. Od dobivenih rezultata za svaku skalu se izračunava prosjek ili medijan što ujedno predstavlja profil stava. Anketnim upitnikom poželjno je prikupiti i demografske podatke o ispitanicima, a ove karakteristike ispitanika moguće je prikazati u odnosu na sličnosti ili razlike u njihovim stavovima.

Test asocijacija sastoji se u tome da se od ispitanika traži da na jednu riječ koju izgovori eksperimentator, što brže odgovori prvom riječi koja mu padne na pamet. Na primjer česte asocijacije na riječi „tri srca" su „radenska" i „jamnica" što govori o ukorijenjenosti slogana koji je dugo godina korišten za marku Radenska. Baš zbog toga test asocijacija na riječ osobito je pogodan u testiranju marke proizvoda, naziva poduzeća ili sadržaja oglašivačke poruke.

LITERATURA:

1. Allport, G., (1972): Introduction to Social Psychology, Psychological Bulletin, New York
2. Arnson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M., (2005): Socijalna psihologija, Mate, Zagreb
3. Berger, J., (2009): Psihodijagnostika, Zavod za udžbenike, Beograd
4. Buljan Šiber, A., (2005): Važnost osobnog imidža u odlučivanju o marki proizvoda, Ekonomski pregled, vol. 56. br. 7-8., str. 458 – 479.
5. Certo, S.C., Certo, S.T., (2008): Moderni menadžment 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
6 Garača, N., (2009): Poznavanjem stavova potrošača do konkurentskih prednosti poslovne organizacije, U:Cvitan, O., (ur.) Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Šibenik, Veleučilište u Šibeniku, vol. 3. br 1-2., str. 145. – 155.
7. Garača, N., Pavković, Lj., Prelas-Kovačić, A., (2009): Upravljanje ljudskim potencijalima i stavovi zaposlenika na primjeru Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Lipik, Hrvatski časopis za javno zdravstvo, Vol. 5., broj 19.
8. Gutić, D., Barbir, V., (2020): Psihologija u menadžmentu, Studio HS internet d.o.o., Osijek
9. Kesić, T., (2006): Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb
10. Marušić, M., Vranešević, T., (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb
11. Nakić, S., (2014): Područje primjene stavova potrošača, Praktični menadžment, Vol V., br. 1. str. 14. – 21.
12. Orlić, S., Orlović, A., (2019): Ljudski potencijali u policiji – percepcija policijskih službenika o obilježjima njihovog radnog okruženja, Policija i sigurnost,godina 29., br. 1 – 2, str. 87 – 111.
13. Petz, B., (2001): Uvod u psihologiju, Psihologija za nepsihologe, Naklada Slap, Jastrebarsko
14. Petz, B., (1974): Psihologija u ekonomskoj propagandi, DEPH, Zagreb
15. Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., (2004): Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb
16. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki – Vokić, N., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
17. Zvonarević, M., (1985): Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb
18. Žeželj, I., Lazarević, Lj., Pavlović, M., (2010): Test implicitnih asocijacija: teorijske i metodološke osnove, Psihologijske teme, Vol. 19., No. 1. str. 45 – 69.
19. *http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=16320>(10*. 6. 2021)
20. *http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=7539*> (10. 6. 2021.)
21. *https://www.istrazime.com/klinicka-psihologija/projektivne-tehnike.plod.kreativnosti-ili-put-u-nesvjesno/(14.6*. 2021.)

TESTING AND MEASURING THE ATTITUDES OF CONSUMERS AND EMPLOYEES WITH PROJECT TECHNIQUES

ABSTRACT

Economists have warned long ago that some of the problems facing the economy must ultimately be reduced to psychological problems. Economics and psychology as social sciences are disciplines that deal with the origin and development of human society, institutions, relationships and ideas that shape human life. In this sense, both at the center of economics and at the center of psychology is man.

On the supply side, man participates in the process of creating goods that serve to meet a variety of needs, while on the other side, on the demand side, there is also a man who consumes the goods thus created and meets their needs. In this process man participates with all his psychosocial characteristics.

Attitudes represent an individual's relationship to persons, objects or situations outside of him as well as to his own characteristics. Due to the strong influence of attitudes on human behavior and in the field of economics, marketers and managers are interested in knowing the attitudes of both; their employees and their consumers.

Therefore, the aim of this paper is to point out the importance of knowing the attitudes of employees and consumers as the most important participants in the exchange process and the projective techniques of semantic differential and association test by which attitudes can be examined and measured.

Key words: *employee and consumer attitudes, semantic differential, association test*

Stručni rad
UDK: 658.14/65.012
Rad zaprimljen: 11.07.2021.
Rad prihvaćen: 20.08.2021.

INTELEKTUALNI KAPITAL KAO POKRETAČ FINANCIJSKE USPJEŠNOSTI PODUZEĆA

Josipa Grabić, mag. oec.
Geoprodukt d.o.o., Split, Hrvatska
geoprodukt1@gmail.com
Jagoda Ćukušić, struč. spec. oec.
Erste&steiermärkische Bank d.d., Rijeka, Hrvatska
jagoda.cukusic1@gmail.com
Valentina Vinšalek Stipić, univ. spec. oec.
Veleučilište „Nikola Tesla" u Gospiću, Gospić, Hrvatska
valentinavinsalek@net.hr

SAŽETAK RADA

Intelektualni kapital promatra se kao važan čimbenik u inovacijama i rastu produktivnosti, konkurentnosti poslovanja i kao ekonomski učinak. Oduvijek se smatra da su najvažniji čimbenici uspješnog poslovanja ukupni prihodi i profit, međutim u novije vrijeme raste spoznaja da se uspješnost poslovanja više ne mjeri isključivo prema stvorenoj masi materijalne imovine, već prema sposobnosti poduzeća da efikasno stvara što više novo dodane vrijednosti. Intelektualni kapital postao je sve važnijim područjem istraživanja akademske zajednice, statističkih agencija i poslovnih organizacija.

Tema rada je intelektualni kapital općenito s pokušajem primjene izračunavanja izračunavanja intelektualnog kapitala na primjeru „malog hrvatskog poduzeća" „X" koje se bavi trgovačkom djelatnosti na malo odnosno 61 trgovačkog društva Splitsko dalmatinske županije. Istraživanje je provedeno na trgovačkim društvima koja se bave trgovinom na malo i to temeljem anketa (telefonski i elektoničkom poštom). Na temelju toga se pokušava prikazati izračunavanje regresijske analize ROA i Intelektualnog kapitala, a koja pokazuje slabu povezanost tih ekonomskih vrijednosti u prikazanom primjeru. Intelektualni kapital kao nematerijalna imovina ne može se kvantificirati koristeći tradicionalne računovodstvene modele. Da bi postigli konkurentnost na tržištu i gospodarski rast, poduzeća moraju dijeliti znanje s ostalim članovima njihove organizacije.

Uspjeh poduzeća temelji se na stručnosti i motiviranosti svih zaposlenika, a inicijativa i njihova samostalnost pružaju im veliku slobodu za stvaranje novih ideja, te individualni i grupni razvoj. Uspjeh poduzeća najviše ovisi o zaposlenicima i menadžmentu, o tzv. "umnim radnicima" koji su u svakom trenutku uključeni u rješavanje problema, znatno pridonoseći stvaranju profita, također su fleksibilni, samouvjereni i uporni te svakodnevno ulažu u svoje znanje u napredak poduzeća. Intelektualni kapitala znatno pridonosi financijskoj uspješnosti poduzeća i postizanja konkurentske prednosti na tržištu, što direktno utječe na dugoročni gospodarski razvoj poduzeća. Istraživanjem u ovom radu dobiveni su rezultati anketnog ispitivanja o važnosti ulaganja poduzeća u intelektualni kapital za ostvarivanje kao pokretača financijske uspješnosti poduzeća.

Ključne riječi: *intelektualni kapital, financijska uspješnost, konkurentnost, mjerenje intelektualnog kapitala*

1. UVOD

Ljudski kapital ima važnu ulogu u pokretanju gospodarskog rasta, stoga je cilj ovog istraživanja potaknuti razmišljanje o važnosti ulaganja u intelektualni kapitala za postizanje financijske uspješnosti poduzeća. Proučavanjem intelektualnog kapitala malih poduzeća Splitsko-dalmatinske županije u ovom radu se želi dati The issues to be addressed in the paper includ odgovore na sljedeća pitanja: • how widespread is intellectual capital reporkoliki je stupanj izvještavanja o intelektualnom kapitalu; koliko mjerenje intelektualnog kapitala poboljšava financijsku uspješnost poduzeća; postoji li potreba za novim revidiranim računovodstvenim standardima. Priznavanje, vrednovanje i upravljanje nematerijalnom imovinom postaje sve značajnije menadžmentu suvremenih organizacija, ali i eksternim interesno utjecajnim skupinama poduzeća. Učinkovito pribavljanje i raspolaganje nematerijalnom imovinom, posebice intelektualnim kapitalom, ključ je uspjeha poduzeća i osnova razlike uspješnih poduzeća i onih manje uspješnih. Najuspješnije su poslovne organizacije one koje kumuliraju znanja te koje su fleksibilne, inovativne i sposobne odgovoriti brojnim izazovima okruženja u kojem djeluju. Znanje, kao osnova intelektualnog kapitala, postaje bazični strateški resurs, generator informacija i unaprjeđenja uspjeha poslovnih organizacija. Intelektualni kapital ima operativni i strategijski značaj za organizaciju. Intelektualni kapital, kao vrstu nematerijalne imovine, čine ljudski kapital, strukturni i relacijski kapital. Pod intelektualnim kapitalom također se podrazumijevaju: kompetencije zaposlenih, organizacijska struktura, poslovni procesi, intelektualno vlasništvo, korporativna kultura. Za razliku od materijalne imovine, kojoj se vrijednost tijekom vremenskog razdoblja i uporabom smanjuje, ulaganje u intelektualni kapital povećava vrijednost poduzeća. Rad se sastoji od Uvoda gdje je ukratko opi-

san sam pojam ljudskog kapitala te važnost ulaganja u intelektualni kapital, u drugom dijelu pod pojmom intelektualnog kapitala dat je pregled definicija Intelektualnog kapitala. Treće poglavlje nam donosi faze upravljanja intelektualnim kapitalom, a u četvrtom poglavlju opisane su metode vrednovanja vrijednosti nematerijalne imovine.

2. POJAM INTELEKTUALNOG KAPITALA

Intelektualni kapital je neopipljiva imovina kojom se konkurentska poduzeća međusobno natječu i pomoću njega pokušavaju prednjačiti jedna pred drugom postizanjem konkurentske prednosti. Intelektualni kapital je zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za poduzeće. Intelektualni kapital jesu znanja koja postoje unutar poduzeća i kojima se može koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti – drugim riječima, to je suma svega što svi zaposleni znaju i što izoštrava konkurentske prednosti poduzeća.[1] Pod pojmom intelektualni kapital se pretpostavlja nešto što se ne može materijalno odrediti, ali može donijeti konkurentsku prednost poduzeća.[2] Intelektualni kapital je znanje koje dovodi do ostvarivanja profita i stvaranja dodane vrijednosti poduzeća.

Tablica 1: Pregled definicija intelektualnog kapitala

Kleinu i Prusaku, 1994.	Intelektualni je kapital zbroj kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti i vještina poduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za poduzeće.
Bontisu, 1996.	Intelektualni kapital jesu znanja koja postoje unutar poduzeća i kojima se može koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti – drugim riječima, to je suma svega što svi zaposleni znaju i što izoštrava konkurentske prednosti poduzeća.
Brookingu, 1996.	Intelektualni kapital obuhvaća sposobnosti poduzeća; njegove neopipljive resurse; sposobnosti, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenika i dioničara u poduzeću.
Saint-Onge, 1996.	Intelektualni su kapital neopipljivi materijal i odnosi koji su bili ili mogu biti formalizirani, obuhvaćeni i usmjereni prema proizvodnji imovine veće vrijednosti.
Edvinson i Malone, 1997.	Intelektualni je kapital znanje koje može biti pretvoreno u profit.
Sveiby, 1997.	Intelektualni kapital jest razlika između knjigovodstvene vrijednosti i tržišne vrijednosti poduzeća.

Izvor: Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala. ***Ekonomski pregled****. 54, 11/12., str. 925-944.*

[1] Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intelletual Capital. International Jounal of Management Reviwes. Volume 3, Issue 1.

[2] Sundać, D. (2001). Intelektualni kapital: ključni resurs 21. stoljeća. Rijeka: International Business Consulting Center

Ono što se očito naglašava kroz sve definicije je razlikovanje između znanja i intelektualnog kapitala. Zapravo, intelektualni kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces, ali tek kada je ono transformirano u nešto vrijedno i značajno i za poduzeće i za potrošače, tada tek znanje postaje vrijedna imovina, odnosno intelektualni kapital poduzeća.[3] Znanje je baza intelektualnog kapitala poduzeća. Sam izraz intelekt nam govori da je izvor ovog kapitala intelekt, odnosno znanje koje u praksi susrećemo u dva oblika:[4]

1. Materijalni oblik – u obliku planova, patenata, nacrta, priručnika, korporacijskih standarda, baza podataka, poslovnika, licenci itd.
2. Nematerijalni oblik – ono što je u umovima zaposlenih radnika, odnosno znanje, ideje, vođenje, sposobnost rješavanja problema. Ovaj oblik je poznat još i pod nazivom skriveno znanje.

U stručnoj literaturi pojam Intellectual capital – IC koristi se kao sinonim za neopipljivu imovinu (neopipljive fakture poslovanja) poduzeća koja značajno utječe na uspjeh poslovanja, no nije eksplicitno izražena u bilanci, eventualno pod nazivom goodwill. Međutim, stvaraju dodanu vrijednost u organizaciji i značajna utječe na dugoročnu profitabilnost i konkurentnost poduzeća. Također ju je teško izmjeriti i knjigovodstveno pratiti. Nadalje pod intelektualnim kapitalom podrazumijeva se stvaralačka primjena znanja u proizvodnji i bilo kojoj drugoj kreativnoj djelatnost, sposobnost da se nevidljiva imovina poput znanja pretvara u proizvode i usluge koji donose vrijednost. Stručnjaci koji se bave izučavanjem pojma intelektualnog kapitala i nematerijalne imovine naglašavaju da se nova vrijednost i konkurentska prednost stvara pospješivanjem protoka znanja unutar organizacije i transformiranjem tog znanja u vrijednost koja poprima oblike: relacijskog kapitala, ljudskog kapitala i strukturnog kapitala - sastavnih elemenata intelektualnog kapitala tj. stvaranjem sinergijske veze sastavnih elemenata intelektualnog kapitala.[5] Iako postoje razne definicije intelektualnog kapitala, većina teoretičara priklonila se stavu da se intelektualni kapital sastoji od slijedeće strukture: ljudskog kapitala, strukturalnog (ili organizacijskog) kapitala, relacijskog (ili potrošačkog) kapitala.

Za ljudski kapital važan je intelekt, za strukturalni kapital važne su rutine i povezanost unutar organizacije, dok za relacijski kapital su važni odnosi izvan organizacije. Najteže je kodificirati ljudski kapital, zatim relacijski potom slijedi strukturalni kapital. Suština intelektualnog kapitala je proces stvaranja vrijednosti. Povijest stvaranja vrijednosti je poprište borbi između starih i novih vrijednosti, te između postojećih i željenih vrijednosti. Vrijednost se može stvarati

[3] Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala. Ekonomski pregled. 54, 11/12., str. 925-944.

[4] Jelčić, K. (2004). Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora., str. 22.

[5] Sundač, D. i Švast, N. (2009). Intelektualni kapital, temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva., str. 34-35.

samo kombinacijom komponenti intelektualnog kapitala. Njihova vrijednost je u korelacijama, kojima su povezane, a ne u njihovim pojedinačnim karakteristikama. Poslovne organizacije postaju jedinstvene i uspješne kombinacijom različitih komponenti intelektualnog kapitala. Odvajanje ljudskog kapitala od strukturalnog i relacijskog, gubi se mogućnost praćenja korelacije i sinergije između kategorija i komponenti intelektualnog kapitala.

3. FAZE UPRAVLJANJA INTELEKTUALNIM KAPITALOM

Nosioci upravljanja intelektualnim kapitalnom su projektni menadžeri, multifunkcionalni i virtualni timovi, sa posebnim fokusom na primjenu metoda i načela upravljanja znanjem kao važne poslovne funkcije. Menadžeri kojima je fokus djelovanja upravljanje intelektualnim kapitalom u poduzeću trebaju slijediti sedam koraka:[6]

1. Kreirati sustav upravljanja znanjem što je uvjet za procjenu svakog zaposlenika
2. Formalno definirati ulogu znanja u poslovnim procesima, te u poduzeću osigurati što veće resurse intelektualnog kapitala
3. Procijeniti konkurenciju i strategije dobavljača, kao i imovinu znanja - pronaći i osigurati što više resursa potrošačkoga kapitala
4. Odrediti obim dostupnosti resursa intelektualnog kapitala iz državnih izvora
5. Definirati nivo znanja u okviru kojeg zaposlenici svakodnevno djeluju
6. Procijeniti relativnu vrijednost intelektualnog kapitala - korištenje monetarne vrijednosti
7. Identificirati nedostatke u poslovnim procesima, te minimizirati slabosti u poslovanju uspoređujući ih sa slabostima konkurencije, kupcima i dobavljačima

"Koncept upravljanja intelektualnim kapitalom pomaže poduzećima da sagleda pravu ulogu i značaj intelektualnog kapitala, steknu uvid u snage i slabosti te kroz upravljanje intelektualnim kapitalom koriste vlastite resurse u procesima postizanja i održavanja konkurentske predanosti i kreiranja nove vrijednosti."[7]

[6] Branković-Merdžo, Š, Đogić, R. i Brdarević, S. (2015). Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji povećanja poslovnih performansi. 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2015", Neum, B&H, 10. - 13 juni 2015., str. 363.

[7] Branković-Merdžo, Š, Đogić, R. i Brdarević, S. (2015). Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji povećanja poslovnih performansi. 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2015", Neum, B&H, 10. - 13 juni 2015., str. 363.

4. METODE MJERENJA VRIJEDNOSTI NEMATERIJALNE IMOVINE

Rezultat krajnjeg procesa sinergije elemenata intelektualnog kapitala je multiplikatorski efekt stvaranja dodane vrijednosti i konkurentske prednosti poslovne organizacije. Sinergija intelektualnog kapitala i njena implementacija zahtijevaju novu perspektivu strateškog rukovođenja, novu taksonomiju, nove načine upravljanja i nove mjerne sustave.[8]

Razlikujemo četiri skupine mjernih pristupa mjerenja nematerijalne imovine:[9]

1. Direktne metode vrednovanja intelektualnog kapitala – DIC (*engl. direct intellectual capital*)
2. Metode tržišne kapitalizacije – MCM (*engl. Market capitalization methods*)
3. Povrat na uloženu imovinu – ROA (*eng. Retorn on invested property*)
4. Metode ocjene – SC (*engl. Assessment methods*)

Direktne metode utvrđivanja vrijednosti intelektualnog kapitala (DIC) procjenjuju vrijednost neopipljive imovine identificiranjem različitih komponenti intelektualnog kapitala. Komponente koje se identificiraju mogu biti procijenjene kao individualni ili agregirani koeficijenti. Ova metoda je namijenjena da cjelovito prikazuje o stanju poduzeća za razliku od financijske metrike. Metode su detaljne i mogu se primijeniti na bilo koju razinu poduzeća. Nedostatak ovih metoda je veliki broj komponenti koje je potrebno vrednovati te je postupak vrednovanja time složen. Nedostatak je što se pokazatelji moraju prilagoditi svakom pojedinom poduzeću, što čini usporedbu gotovo nemogućom, te se ne mogu prikazati uz financijske rezultate.[10] Iako se ova metoda vrednovanja intelektualnog kapitala priznaje kao jedna od mogućih metoda vrednovanja intelektualnog kapitala, ostaje činjenica da su rezultati koji se njome ostvaruju potpuno subjektivni i nepouzdani.

Metode tržišne kapitalizacije (MCM) izračunavaju razliku između tržišne kapitalizacije poduzeća i vrijednosti dionica. Ove metode su korisne u situacijama spajanja i pripajanja poduzeća te kod burzovnog vrednovanja. Koriste se kod poduzeća istih djelatnosti jer omogućuje usporedbu financijske vrijednosti nematerijalne imovine. Metodom tržišne kapitalizacije pretpostavlja se vrijednost koja bi se ostvarila prodajom poduzeća i jedna je od prethodno

[8] Jelčić, K. (2004). Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora., str. 31.

[9] Sveiby, K. E. i Lloyd, T. (1987). Managing Knowhow Add Value… by Valuing Creativity. Bloomsbury Publishing Limited, 2 Soho Square, London, str. 75-78.

[10] Jurczak, J. (2008). Intellectual capital. Measurement methods. Institute of Organization and Managment in Industry, ORGMASZ, 1(1), str. 37-45.

standardiziranih varijanti sadašnje vrijednosti poduzeća, koja je alternativna vrijednost ili prodajna cijena poduzeća u trenutku vrednovanja ili sadašnja vrijednost diskontiranog novčanog tijeka koji će se ostvariti u okviru ukupnog vijeka trajanja imovine poduzeća.

Metode povrata na imovinu (ROA) izračunavaju intelektualni kapital na način da dobit prije oporezivanja u određenom periodu dijeli s prosječnom materijalnom imovinom poduzeća. Rezultat je povrat na imovinu od poduzeća (ROA) koji se uspoređuje s industrijskim prosjekom. Dobivena razlika između povrata na imovinu i prosjeka industrije množi se s prosječnom imovinom poduzeća, a dobiveni rezultat označava prosječnu godišnju zaradu nematerijalne imovine. Dijeleći prosječnu zaradu s prosječnim troškom kapitala poduzeća ili kamatnom stopom procjenjuje se vrijednost nematerijalne imovine odnosno intelektualnog kapitala.[11] Ova metoda je korisna kod situacija spajanja i pripajanja poduzeća i usporedbe između poduzeća istih industrijskih grana.

Metode ocjene (MC) slične su direktnim metodama vrednovanja, ali se uglavnom ne procjenjuje vrijednost pojedinačnih oblika nematerijalne imovine, već kompozitni indeks, koji može, ali i ne mora biti prezentiran.

Kao primjer navest ćemo izračun vrijednosti intelektualnog kapitala metodom povrata na imovinu malog hrvatskog poduzeća „X" iz financijskih izvještaja za 2019., koje se bavi trgovinom na malo. Primjer izračuna vrijednosti intelektualnog kapitala malog poduzeća prikazan je u tablici 2.

Tablica 2: Prikaz izračuna vrijednosti intelektualnog kapitala malog poduzeća „X"

1.	Vrijednost ukupne imovine (Fin. izvještaj 2019.)	752.185 NJ
2.	Dobit	69.235 NJ
3.	ROA (%)	9,20
4.	Prosječni ROA industrijske grane (%)	4,13
5.	Razlika ROA u odnosu na industrijsku granu (postotni poeni)	5,07
6.	Vrijednost intelektualnog kapitala	75.328 NJ

Izvor: Izrada autora

Gdje je:

NJ – novčanih jedinica

ROA – povrat na imovinu (dobit/ukupna imovina poduzeća)

Ostvareni rezultat poduzeća u djelatnosti trgovine na malo, mjeren pokazateljem ROA, više je nego dvostruko veći od prosjeka grupacije. Dakle, poduzeće je raspoloživom imovinom, uz izuzetno dobar intelektualni kapital, ostvarilo dobit koja na razini prosječne uspješnosti poslovanja iznosi 69.235 NJ. Kako je vrijednost imovine u bilanci jednaka 752.185 NJ, razlika od 75.328

[11] Mrša, J. (2018). Valuation of Internally Generated Intangible Assets in Accounting. Acta Economica Et Turistica 4(2)., str. 190.

NJ odnosi se na vrijednost intelektualnog kapitala. Za potrebe ovog istraživanja obavljeno je anketno ispitivanje na uzorku od 61-no malo poduzeće koji posluju na području Splitsko – dalmatinske županije te su registrirani za obavljanje djelatnosti trgovina na malo. Anketno ispitivanje obavljeno je telefonski ili putem elektronske pošte u periodu od 10. lipnja do 20 lipnja 2021. Te su rezultati anketnog ispitivanja prikazani u tablici 3. u nastavku.

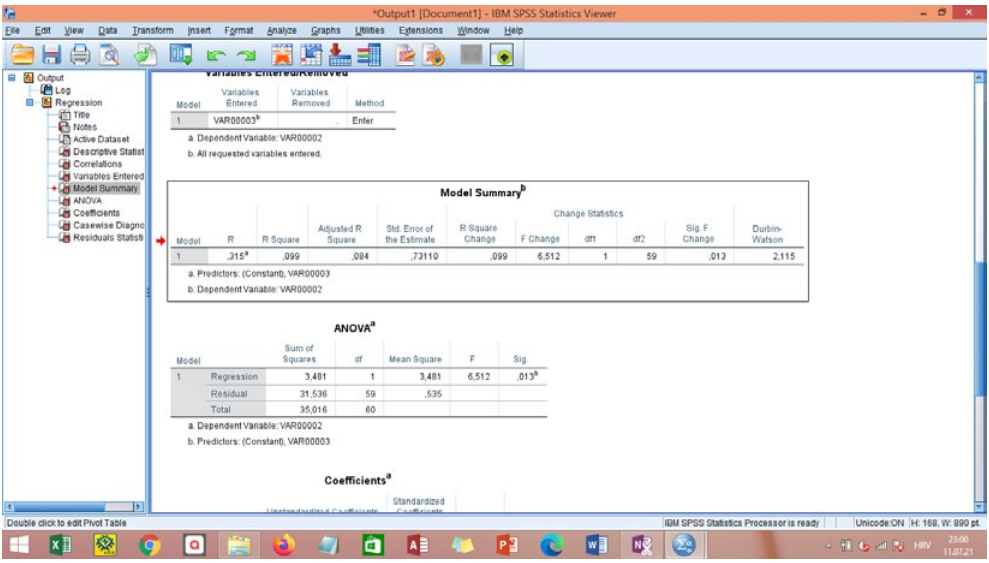
Tablica 3: Prikaz anketnog ispitivanja o upravljanju intelektualnim kapitalom poduzeća iz definiranog uzorka

Pitanje	Odgovori		
	Da	Ne	Djelomično
Vaše poduzeće pruža dostupnost dovoljnog broja obuka koje mogu omogućiti razvoj vještine neophodne za posao koji se obavlja	25	13	23
Vaše poduzeće posebnu pažnju pridaje zaposlenicima i porastu intelektualnog kapitala	53	5	3
U Vašem redovnom poslovanju postoji potreba za ulaganjima u razvoj menadžera	17	30	14

Izvor: Izrada autora

Iz provedenog anketnog ispitivanja na uzorku od 61-og malog poduzeća Splitsko – dalmatinske županije 40,98% poduzeća pruža dovoljan broj obuka koje omogućuju razvoj vještina neophodnih za obavljanje djelatnosti, dok njih 21,31% ne pridaje važnosti edukaciji za potrebe vještina neophodnih za obavljanje djelatnosti. Zanimljiv je podatak da 86,89% poduzeća najviše pažnje pridaje zaposlenicima i porastu intelektualnog kapitala, dok samo 8,20% poduzeća ne pridaje važnost intelektualnom kapitalu. Interesantno da njih 27,87% ulažu u menadžere, što je pretpostavka da se smatra su menadžeri već dovoljno osposobljeni za svoje radno mjesto i funkciju koju obavljaju te im dodatne edukacije i osposobljavanja nisu potrebni. Temeljem izračuna vrijednosti intelektualnog kapitala, metodom povrata na imovinu, malih poduzeća iz promatranog uzorka pomoću regresijske korelacije nastojalo se utvrditi statističku povezanost sa Povrat na vlastiti kapital – ROE. Dobiveni rezultati regresijskog modela prikazani su u tablici 4.

Tablica 4: Regresijski model Intelektualnog kapitala i ROE



Izvor: Izrada autora

Iz koeficijenta korelacije možemo vidjeti kako povezanost među varijablama postoji, iako mala nije neznatna (0,315). Koeficijent determinacije bliži je nuli nego jedinici, stoga ne možemo govoriti o dobroj reprezentativnosti modela. Empirijski F omjer veći je od teorijske vrijednosti, na osnovu toga, uz danu razinu signifikantnosti 0.05 i uz broj stupnjeva slobode (1,59) možemo zaključiti da postoji relativno mala pozitivna statistička povezanost između intelektualnog kapitala i pokazatelja ROE poduzeća i promatranog uzorka. Durbin-Watson pokazuje na ne postojanje autokorelacije pogrešaka relacije.

5. ZAKLJUČAK

Intelektualni kapital profitnih poduzeća važan je faktor stvaranja konkurentske prednosti pa se njegovom upravljanju posvećuje značajna pažnja. Intelektualni kapital je u suvremenoj ekonomiji važan organizacijski resurs na temelju kojeg se ostvaruje konkurentska prednost. Zbog toga se njegovom upravljanju posvećuje značajna pažnja. Mjerenje vrijednosti intelektualnog kapitala ima za cilj lociranje mjesta gdje se vrijednost efikasno ili neefikasno stvara, kako bi se ostvarilo povećanje produktivnosti i poboljšanje poslovanja. Neopipljivist, kao jedna od glavnih osobina intelektualnog kapitala doprinosi otežanom procesu njegove kvantifikacije i mjerenja. Provedbom anketnog ispitivanja na uzorku od 61 malo poduzeće Splitsko – dalmatinske županije osnovne djelatnosti trgovine na malo vidljivo je da poduzeća pridaju važno-

sti, ali ne dovoljno, upravljanju intelektualnim kapitalom. Također je vidljivo iz regresijskog modela intelektualni kapital i povrati na vlastiti kapital da postoji mala statistička povezanost (0,315). Može se zaključiti da je u poduzećima potrebno upravljanje intelektualnim kapitalom jer bi prikupljanjem potrebnih informacija menadžment učinkovitije i kvalitetnije upravljao poslovanjem poduzeća s ciljem povećanja dobiti.

LITERATURA

1. Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intelletual Capital. *International Jounal of Management Reviwes*, 3(1)
2. Branković-Merdžo, Š, Đogić, R. i Brdarević, S. (2015). Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji povećanja poslovnih performansi. 9. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2015", Neum, B&H, 10. - 13 juni 2015., str. 359-364.
3. Jelčić, K. (2004). *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora
4. Jurczak, J. (2008). Intellectual capital. Measurement methods. Institute of Organization and Managment in Industry, *ORGMASZ*, 1(1), str. 37-45.
5. Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala. *Ekonomski pregled*. 54, 11/12., str. 925-944.
6. Mrša, J. (2018). Valuation of Internally Generated Intangible Assets in Accounting. Acta Economica Et Turistica 4(2)., str. 181-195.
7. Sundać, D. (2001). *Intelektualni kapital: ključni resurs 21. stoljeća*. Rijeka: International Business Consulting Center
8. Sveiby, K. E. i Lloyd, T. (1987). *Managing Knowhow Add Value… by Valuing Creativity*. Bloomsbury Publishing Limited, 2 Soho Square, London

INTELLECTUAL CAPITAL AS A DRIVE OF FINANCIAL SUCCESS OF A COMPANY

ABSTRACT

Intellectual capital is seen as an important factor in innovation and productivity growth, business competitiveness and as an economic performance. It has always been considered that the most important factors for successful business are total income and profit, but in recent times there is a growing awareness that business success is no longer measured solely by the created mass of tangible assets, but by the company's ability to efficiently create more added value. Intellectual capital has become an increasingly important area of research among academia, statistical agencies, and accounting organizations. Intellectual capital as an intangible asset cannot be quantified using traditional accounting models. To achieve market competitiveness and economic growth, companies must share knowledge with other members of their organization. The success of the company is based on the expertise and motivation of all employees, and the initiative and their independence give them great freedom to create new ideas and individual and group development. The success of a company mostly depends on employees and management, on the so-called "Smart workers" who are involved in problem solving at all times, contributing significantly to making a profit, are also flexible, confident and persistent and invest their knowledge in the progress of the company on a daily basis. Intellectual capital significantly contributes to the financial success of the company and achieving a competitive advantage in the market, which directly affects the long-term economic development of the company. The research in this paper obtained the results of a survey on the importance of companies' investment in intellectual capital to achieve as a driver of financial success of the company.

Key words: *intellectual capital, financial performance, competitiveness, measuring intellectual capital*

Stručni rad
UDK: 657.3
Rad zaprimljen: 27.06.2021.
Rad prihvaćen: 10.08.2021.

UKLJUČIVANJE USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA U FINANCIJSKE IZVJEŠTAJE

Prof. dr. sc. Josipa Mrša
Rijeka, Hrvatska
josipa.mrsa@gmail.com

SAŽETAK RADA

IASB je 2021. godine objavio prijedlog sadržaja revidiranog Komentara menadžmenta uz aktivnost aktualiziranja PC 1, Komentar menadžmenta[1], i potvrdio ranije objavljen prijedlog prema kojem se od poduzeća zahtijeva da u financijske izvještaje uključi i informacije o poduzetim mjerama uspješnosti upravljanja poduzećem, kao i sve obvezne zbrojeve i međuzbrojeve određene MSFI standardima.

Poduzeće će objaviti mjere uspješnosti menadžmenta u bilješci uz financijske izvještaje i definirati mjere iskazane međuzbrojevima prihoda i rashoda koji se koriste u javnim komunikacijama izvan financijskih izvještaja.

IASB je također zaključio da je računovodstvo, zaduženo za financijsko izvještavanje, u najboljoj poziciji da poveže financijske i nefinancijske informacije, a najbolji i najlakši način unaprijeđenja izvještavanja jest revidiranje PC 1, Komentar menadžmenta, kako bi mogao biti pouzdan izvor informacija i ostalim, nefinancijskim izvještavanjima. Jedna od ključnih točaka bila bi i promicanje usklađenosti načina izvještavanja između financijskih i ‚drugih' informacija koje poduzeće objavljuje[2].

Standardna područja sadržaja u Komentaru menadžmenta zahtijevaju da se u ovaj dio godišnjeg izvještavanja uključe informacije koje zadovoljavaju tražene objave o poslovnom modelu poduzeća, strategiji menadžmenta za održavanje i razvoj poslovnog modela poduzeća, korištenim resursima i poslovnim odnosima poduzeća, rizicima kojima je poduzeće izloženo, vanjskom okruženju poduzeća te financijskom rezultatu i financijskom položaju poduzeća.

Ključne riječi: *Financijski izvještaji poduzeća, izvještaj o uspješnosti menadžmenta, komentar menadžmenta, povezivanje financijskih i nefinancijskih izvještaja*

[1] Practice Statement 1, Management Commentary

[2] Navedeno se posebno odnosi na izvještavanje o zaštiti okoliša i održivom razvoju.

1. UVOD

Unatrag desetak godina na svjetskoj se razini počelo sa standardizacijom izvještaja o uspješnosti menadžmenta koji bi bio usklađen s informacijskim potrebma investitora. Cilj je Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (u nastavku IASB) postaviti okvir za novi, cjeloviti i jedinstveni okvir izvještavanja poduzeća o financijskim informacijama, informacijama održivog razvoja i ostalim informacijama na osnovi kojih se zasniva dugoročna budućnost poduzeća.

Na međunarodnoj razini raspravlja se o standardnom izvještavanju uspješnosti menadžmenta poduzeća uz financijske izvještaje. Izvještaj o uspješnosti menadžmenta trebao bi biti dijelom izvještaja o dobiti ili gubitku kojim će se korisnicima financijskih izvještaja prikazati mišljenje menadžmenta o ostvarenoj uspješnosti poslovanja.

To bi trebao biti narativni izvještaj uz financijske izvještaje koji su sastavljeni prema odredbama MSFI standardima. Komentar menadžmenta osigurava korisnicima financijskih izvještaja obrazloženja vrijednosti prezentiranih u financijskim izvještajima, posebice u bilanci, izvještaju o dobiti ili gubitku i izvještaju o novčanim tijekovima. Također, u ovaj se izvještaj uključuju i očekivanja budućih kretanja i informacija koje nisu prikazane u financijskim izvještajima. Komentar menadžmenta trebao bi imati i funkciju osnovice za razumijevanje ciljeva menadžmenta i njihovih strategija za ostvarenje tih ciljeva.

Vrijednosti, zbrojevi i međuzbrojevi koji se prikazuju standardnim financijskim izvještajima ne predviđaju mjerenje uspješnosti menadžmenta, a prikazuju:

- zbrojeve i međuzbrojeve koji se zahtijevaju standardima,
- bruto dobit ili gubitak (prihod umanjen za troškove prodaje),
- dobit ili gubitak poslovnih aktivnosti prije amortizacije,
- dobit ili gubitak redovnih aktivnosti, i
- dobit ili gubitak prije oporezivanja.

Pri iskazivanju uspješnosti menadžmenta, od poduzeća se zahtijeva da se poštuju zahtjevi MSFI standarda o uključivanju informacija u financijske izvještaje. Primjerice, svako mjerenje uspješnosti menadžmenta mora biti vjerna slika financijske uspješnosti poduzeća koja će biti vjerno i jasno opisana i koja neće korisnike dovesti do pogrešnih zaključaka.

Stoga se prijedlogom standarda ne predviđaju dodatne restrikcije u mjerenju uspješnosti menadžmenta, osim onih mjerenja uspješnosti predviđenih MSFI standardima.

Posljednjih godina na međunarodnoj se razini, osim što se usklađuje objava financijskih izvještaja i usklađuje njihov sadržaj, proširuje se i sadržaj

korporativnog izvještavanja. Tijekom posljednjih godina[3] IASB je prihvatio inicijativu da bi oni trebali igrati aktivniju ulogu i u širem korporativnom izvještavanju. Preliminarno je odlučeno da su članovi ovog Odbora, kao stručnjaci za financijsko izvještavanje, u najboljem položaju za uspostavljanje veze između financijskih i nefinancijskih podataka, a najbolji način i prvi korak učinjen je objavom Komentara menadžmenta[4], u obliku dokumenta koji nije računovodstveni standard, primjena kojega nije obvezna i koji nema standardni sadržaj, a mogao bi poslužiti i kao smjernica za druge potrebne okvire, primjerice izvještavanje o društvenoj odgovornosti i zaštiti okoliša[5].

Jedna od ključnih točaka koje treba riješiti jest promicanje usklađenosti između financijskih i 'drugih' informacija koje poduzeće objavljuje.

2. SVRHA PREZENTIRANJA MENADŽERSKOG KOMENTARA

Komentar menadžmenta trebao bi pružiti korisnicima financijskih izvještaja integrirane informacije koje pružaju kontekst povezanim financijskim izvještajima. Ovim se informacijama obrazlaže stav menadžmenta ne samo o onome što se dogodilo, uključujući i pozitivne i negativne okolnosti, već i zašto se to dogodilo i kakve su implikacije tih događaja za budućnost poduzeća.

Komentar menadžmenta dopunjuje i obrazlaže financijske izvještaje objavljivanjem integriranih informacija o resursima poduzeća, obvezama poduzeća i njegovim resursima te značajnim transakcijama i drugim događajima koji ih mijenjaju.

Komentar menadžmenta također prikazuje i obrazlaže glavne trendove i čimbenike koji će vjerojatno utjecati na buduće rezultate, položaj i napredak poduzeća. Slijedom toga, komentar menadžmenta ne obuhvaća samo perspektivu sadašnjosti, već i prošlosti i budućnosti.

3. SADRŽAJ IZVJEŠTAJA O USPJEŠNOSTI MENADŽMENTA

Predlaže se da se od poduzeća zahtijeva objava specifičnih informacija o uspješnosti menadžmenta, što uključuje:

- da se menadžerski izvještaji koriste u javnoj komunikaciji izvan financijskog izvještavanja,
- obrazloženje zbog čega je mjerenje uspješnosti menadžmenta usmjereno na menadžersko poimanje uspješnosti,
- preračunavanje najvećeg broja usporedivih vrijednosti specificiranih u MSFI standardima,

- porezni učinak i učinak nekontrolirajućih udjela za svaku stavku dobivenu preračunavanjem, i
- način na koji je poduzeće utvrdilo porezni učinak za svaku stavku utvrđenu preračunavanjem.

Ako poduzeće promijeni način izračuna uspješnosti menadžmenta i uvede novi način mjerenja uspješnosti menadžmenta ili prestane objavljivati na raniji način mjerenja uspješnosti menadžmenta, treba:

- objaviti potrebno obrazloženje prema kojem bi korisnici razumjeli razloge izmjena, dodatnih objava ili ukidanje ranijih objava rezultata uspješnosti menadžmenta i učinke ovih izmjena,
- objaviti razloge za učinjene promjene, dodatne objave ili ukidanje ranijih objava i
- preračunati sve komparativne informacije, uključujući i objavu potrebnih bilješki koje se odnose na promjene, dodatne objave ili ukidanje ranijih objava.

Predviđa se i zabrana korištenja iskazivanja mjerenja uspješnosti menadžmenta u stupcima izvještaja o dobiti ili gubitku.

Jedan od prijedloga strukture menadžerskog izvještaja jest i iskazivanje pokazatelja EBITDA. No, predviđene su i iznimke prema kojima se ovaj pokazatelj ne mora objaviti kao dio menadžerskog izvještaja.

Od trenutka donošenja odluke IASB-a da revidira Komentar menadžmenta, izvještavanje o aspektima održivog razvoja i zaštiti okoliša poprimilo je veliku pažnju, a posebice potrebe za informacijama primarnih korisnika, odnosno investitora i vjerovnika. Neovisno o radu IASB-a na komentarima menadžmenta, članovi IASB-a pokrenuli su inicijativu o izvještavanju o održivom razvoju i trenutno razmatraju mogućnost uspostavljanja posebnog odbora za postavljanje standarda održivog razvoja prema MSFI-ima. Sudionici projekta IASB-a o revidiranju komentara menadžmenta i inicijativa IASB-a suglasni su u tome da bi poduzeća trebala koristiti standarde za koje se očekuje da će ih objav iti novi Odbor za standarde održivog razvoja kako bi im bili smjernice u objavi podataka potrebnih za usklađivanje s revidiranim Komentarom menadžmenta.

4. KLJUČNE ODREDNICE STANDARDNOG KOMENTARA MENADŽMENTA

Prema predloženim izmjenama[6], Komentar menadžmenta podijeljen je u tri dijela, a svaki od njih sastoji se od nekoliko cjelina. To su:

Cjelina A — Opće odredbe.

U ovom se dijelu postavljaju zahtjevi o strukturi i sadržaju Komentara menadžmenta te njihovoj povezanosti s financijskim izvještajima, autorizaciji ko-

[6] IASB, ED/2021/6 Management Commentary

mentara menadžmenta i povezanosti s ostalim izvještajima. Također, navodi se i svrha objave komentara menadžmenta. Ključne odrednice su sljedeće:

Komentar menadžmenta upućuje na financijske izvještaje na koje se odnosi. Ako financijski izvještaji nisu sastavljeni prema odredbama MSFI, menadžerskim će se komentarom navesti prema kojim su odrednicama financijski izvještaji sastavljeni.

Komentar menadžmenta koji je sastavljen prema zahtjevima IASB-a uključuje eksplicitnu i nedvojbenu izjavu o sukladnosti s ovim standardom. Ukoliko je Komentar menadžmenta sukladan s nekim, ali ne svim zahtjevima ovog standarda, može sadržavati i izjavu o usklađenosti, ali će se identificirati odstupanja od standarda i navesti razlozi za ta odstupanja.

Cilj komentara menadžmenta jest pružiti informacije koje olakšavaju razumijevanje investitora i kreditora o financijskim rezultatima i financijskom položaju poduzeća koji su sadržani u njegovim financijskim izvještajima te pruža uvid u čimbenike koji mogu utjecati na sposobnost poduzeća da stvara vrijednosti i generira novčane tijekove u svim budućim vremenskim razdobljima, i onim dugoročnim.

Komentar menadžmenta koji je sukladan nekim, ali ne svim zahtjevima ovog standarda, može sadržavati i kvalificiranu izjavu o usklađenosti sa standardom, ali će identificirati odstupanja od zahtjeva standarda i navesti razloge za te odstupanja.

Cjelina B — Sadržaj pojedinih područja

U ovom se dijelu postavljaju zahtjevi o strukturi i sadržaju Komentara menadžmenta te njihovoj povezanosti s financijskim izvještajima.

U cjelini B navodi se šest područja sadržaja komentara menadžmenta i zahtijeva se da komentari menadžmenta pruže informacije koje ispunjavaju ciljeve objavljivanja za svako od tih područja sadržaja. Također, uključuju i zahtjev da se komentari menadžmenta usredotoče na ključna pitanja. Ova ključna pitanja odnose se na sljedeća područja[7]:

- poslovni model poduzeća,
- strategiju menadžmenta za održavanje i razvitak poslovnog modela poduzeća,
- resurse poduzeća i odnose s drugim poduzećima,
- rizike kojima je poduzeće izloženo,
- vanjsko okruženje poduzeća, i
- financijsku uspješnost i financijski položaj poduzeća.

Predloženi ciljevi objava za navedena područja sadržaja opisuju sveukupne informacijske potrebe investitora i kreditora po područjima sadržaja koji su opisani ocjenama koje se oslanjaju na informacije dane za pojedina područ-

[7] https://www.iasplus.com/en/news/2021/05/management-commentary

ja sadržaja i specifične ciljeve, koji opisuju detaljne informacije o potrebama investitora i vjerovnika za područja pojedinih sadržaja.

U načelu, poduzeće bi trebalo izvještavati o čimbenicima koji bi mogli utjecati na dugoročne izglede subjekta, o nematerijalnim resursima i odnosima te o okolišnim i socijalnim pitanjima.

Cjelina C — Selekcija i prezentacija informacija

U ovom dijelu standarda daju se upute o selekciji informacija koje bi trebalo uključiti u komentar menadžmenta i prezentirati ih korisnicima. Osnovni prijedlozi su sljedeći:

- S aspekta komentara menadžmenta, informacije su značajne ako bi se njihovim izostavljanjem, pogrešnim prikazivanjem ili prikrivanjem razumno moglo očekivati da utječu na odluke koje investitori i vjerovnici donose na osnovi komentara menadžmenta i povezanih financijskih izvještaja.
- Utvrđivanje značajnosti pojedinih informacija zahtijeva prosudbu menadžmenta.
- Podaci o pojedinom segmentu poslovanja mogu biti značajni zbog same vrste podataka ili njihove veličine ili pak kombinaciji oba ova razloga.

Informacije o mogućim budućim događajima koji još nisu utjecali na financijsku uspješnost ili financijski položaj poduzeća mogu biti značajne, ovisno o potencijalnim učincima događaja na iznos i vrijeme budućih novčanih tijekova poduzeća. Njihova se značajnost ponovno prosu**đuje** u svakom izvještajnom razdoblju.

Informacije prikazane u komentaru menadžmenta moraju biti cjelovite, uravnotežene, točne te jasne i sažete. Bit će korisnije ako su usporedive, provjerljive i koherentne. Vrijednosti koje se koriste u opisivanju značajnih informacija u komentarima menadžmenta trebale bi biti izvedene iz vrijednosti koje menadžment koristi za praćenje ključnih stanja i mjerenje napretka u upravljanju tim stanjima.

5. PREZENTIRANJE KOMENTARA MENADŽMENTA

Komentar menadžmenta trebao bi biti jasan i prezentiran na način da naglasi najvažnije informacije specificirane Komentarom menadžmenta, uz primjenu načela opisanih standardom, što se posebno odnosi na sljedeće:

- da je povezanim s financijskim izvještajima,
- izbjegava se dupliranje objava danih u bilješkama uz financijske izvještaje gdje je to moguće, i
- izbjegavaju se generičke objave i objave koje nisu značajne za poduzeće.

5.1. ELEMENTI KOMENTARA MENADŽMENTA

Iako struktura i sadržaj komentara menadžmenta ovisi o činjenicama i okolnostima u kojima poduzeće posluje, komentar menadžmenta koji se prezentira korisnicima trebao bi uključiti informacije koje su osnova za razumijevanje osnovnih elemenata prikazanih u nastavku.

Element	Potreba korisnika
Vrsta poslovanja poduzeća	Opis vrste poslovanja poduzeća i opis vanjsko okruženje u kojem poduzeće posluje
Ciljevi menadžmenta i strategija kojom će se ti ciljevi ostvariti	Procjena strategije koju je poduzeće usvojilo i vjerojatnost da će te strategije biti uspješne u ispunjavanju zadanih ciljeva uprave
Najznačajniji resursi poduzeća, rizici i odnosi	Osnova za određivanje potrebnih resursa poduzeća kao i obveze za ustupanjem resursa drugim poduzećima; sposobnost poduzeća da generira dugoročne, održive neto priljeve resursa; rizici kojima je poduzeće izloženo, a koje generiraju aktivnosti, i dugoročno i kratkoročno
Ostvareni i očekivani rezultati poslovanja i	Sposobnost razumijevanja jesu li rezultati ostvareni prema očekivanjima i, stoga, u kojoj je mjeri menadžment upućen u tržište poduzeća, ostvarenje svoje strategije, rizika i odnosa
Kritične mjere uspješnosti i indikatori koje menadžment koristi u procjeni uspješnosti poslovanja u odnosu na postavljene ciljeve	Sposobnost usmjeravanja mjerenja rezultata i indikatora koje menadžment koristi u procjenama i usmjeravanje rezultata poslovanjaprema postavljenim ciljenima i strategijama

5.2. SADRŽAJ POJEDINIH ELEMENATA KOMENTARA MENADŽMENTA

U ovom se dijelu standarda postavljaju zahtjevi o strukturi i sadržaju Komentara menadžmenta te njihovoj povezanosti s financijskim izvještajima.

U cjelini B navodi se šest područja sadržaja komentara menadžmenta i zahtijeva se da ovi komentari menadžmenta pruže informacije koje ispunjavaju ciljeve objavljivanja za svako od tih područja sadržaja. Također, uključuju i zahtjev da se komentari uprave usredotoče na ključna pitanja. Ključna pitanja na koja bi se komentar menadžmenta trebao usredotočiti su sljedeća područja[8]:

- osnovni cilj koji opisuje sveukupne informacijske potrebe investitora i kreditora po područjima sadržaja,

[8] https://www.iasplus.com/en/news/2021/05/management-commentary

- ciljevi procjena koji su opisani ocjenama koje se oslanjaju na informacije dane za pojedina područja sadržaja, i specifični ciljevi koji opisuju detaljne informacije o potrebama investitora i vjerovnika za područja pojedinih sadržaja.

Za sva navedena područja predloženi su i ciljevi objava. Za navedena područja sadržaja predviđeni su sljedeći ciljevi[9]:

- ključna obilježja poslovnog modela subjekta,
- ključni aspekti strategije upravljanja,
- ključni resursi i odnosi,
- ključni rizici,
- ključni čimbenici i trendovi u vanjskom okruženju, i
- ključni aspekti financijske uspješnosti i financijskog položaja.

U načelu, poduzeće bi trebalo izvještavati o čimbenicima koji bi mogli utjecati na dugoročne izglede subjekta, o nematerijalnim resursima i odnosima te o okolišnim i društvenim pitanjima.

5.3. SELEKCIJA I PREZENTACIJA INFORMACIJA

U ovom se dijelu standarda daju upute o selekciji informacija koje bi trebalo uključiti u komentar menadžmenta i prezentirati ih korisnicima. Kriteriji za uključivanje informacija u komentar menadžmenta su sljedeći:

- s aspekta komentara menadžmenta, informacije su značajne ako bi se njihovim izostavljanjem, pogrešnim prikazivanjem ili prikrivanjem razumno moglo očekivati da utječu na odluke koje investitori i vjerovnici donose na osnovi komentara menadžmenta i povezanih financijskih izvještaja;
- utvrđivanje značajnosti pojedinih navedenih informacija zahtijeva prosudbu menadžmenta;
- podaci o pojedinom segmentu poslovanja mogu biti značajni zbog same vrste podataka ili njihove veličine ili pak kombinaciji oba ova navedena razloga.

Informacije o mogućim budućim događajima koji još nisu utjecali na financijsku uspješnost ili financijski položaj poduzeća mogu biti značajne, ovisno o potencijalnim učincima događaja na iznos i vrijeme nastanka budućih novčanih tijekova poduzeća. Njihova se značajnost prosu**đuje** ponovno, u svakom izvještajnom razdoblju.

Informacije prikazane u komentaru menadžmenta moraju biti cjelovite, uravnotežene, točne te jasne i sažete. Bit će korisnije ako su usporedive, provjerljive i koherentne.

[9] isto

Vrijednosti koje se koriste u opisivanju značajnih informacija u komentarima menadžmenta trebale bi biti izvedene iz vrijednosti koje menadžment koristi za praćenje ključnih stanja i mjerenje napretka u upravljanju tim stanjima.

6. ZAKLJUČAK

Komentar menadžmenta narativni je izvještaj koji se objavljuje u kontekstu interpretacija financijskog položaja, uspješnosti poslovanja i novčanih tijekova poduzeća. Njime se, također, omogućava menadžmentu da obrazloži postavljene ciljeve poslovanja i strategije kojima se postavljeni ciljevi realiziraju.

Korisnici rutinski koriste prikazane informacije u komentaru menadžmenta koje su im potpora u procjeni rezultata budućeg poslovanja i prisutnih rizika, kao i ostvarenje uspješnosti strategija menadžmenta kojima se postavljeni ciljevi realiziraju. Mnogim poduzećima komentar menadžmenta posebno je značajan za komunikaciju s tržištem kapitala, koji zamjenjuje, ali i dopunjuje financijske izvještaje.

Komentar menadžmenta može se biti i zamjena, ali i dopuna financijskim izvještajima koji sadrži i obrazloženja informacija u financijskim izvještajima, ali i uvjete i događaje kojima su rezultirale prikazane informacije.

Komentar menadžmenta sadrži i informacije o uspješnosti poslovanja koje nisu posebno prikazane u financijskim izvještajima. Može sadržavati i prikaz kritičnih financijskih i nefinancijskih resursa. No, objava potrebnih i raspoloživih resursa ovisi o djelatnosti poduzeća. Analiza adekvatnosti strukture kapitala poduzeća, financijski odnosi s drugim poduzećima i institucijama, likvidnost i raspoloživost intelektualnog kapitala mogu biti primjeri dobrog izvještavanja menadžmenta.

LITERATURA

1. Mrša, J., Komentar menadžmenta uz financijske izvještaje, RRIF, 6/2021.
2. IASB, Staff paper, Feedback summary—Management performance measures, December 2020.
3. IFRS, Practice Statement 1, Management Commentary, 2010.
4. IASB, ED/2021/6 Management Commentary
5. *https://www.iasplus.com/en/news/2021/05/management-commentary*
6. https://www.iasplus.com/en/meeting-notes/iasb/2017/march/wider-corporate-reporting

INCLUDING INFORMATION ABOUT MANAGEMENT PERFORMANCE INTO FINANCIAL STATEMENTS

ABSTRACT

IASB in 2021. has published the exposure draft Management Commentary' in an effort to update the 2010 IFRS Practice Statement 1 ‚Management Commentary' and confirmed the proposal to require an entity to include information about management performance measures in the financial statements as complement totals or subtotals specified by IFRS Standards.

Entity The entity will disclose management performance measures in a single note to the financial statements and defined measures as subtotals ofthe income and expenses that aresubtotals used in public communications outside financial statements.

IASB also decided that being the specialists in financial reporting they are best placed to providefor providing the link between financial and nonfinancial information. and theThe best way forward would be to revise the Management Commentary Practice Statement so that it couldto serve for other frameworks. One of the key points would be to promote alignment between financial and 'other' information disclosed by an entity.

Areas of content for management commentary and requires management commentary to provide information that meets disclosure for those areas of content are the entity's business model, management's strategy for sustaining and developing the entity's business model, the entity's resources and relationships, risks to which the entity is exposed, the entity's external environment and the entity's financial performance and financial position.

Key words: *Company financial reports, management performance informations, management commentary, linking financial and non-financial reports*

Stručni rad
UDK: 658.155/658.14
Rad zaprimljen: 06.07.2021.
Rad prihvaćen: 26.07.2021.

PERSPEKTIVE FINANCIRANJA STARTUPOVA U HRVATSKOJ RIZIČNIM KAPITALOM

Mr. sc. Zrinski Pelajić
Illyricum savjetovanje d.o.o., Samobor, Hrvatska
zrinski.pelajic@gmail.com

SAŽETAK RADA

U Republici Hrvatskoj (u daljnjem tekstu: RH) je donesen potreban zakonski okvir te su definirana pravila osnivanja i ulaganja Alternativnih investicijskih fondova (u daljnjem tekstu: AIF) rizičnog kapitala (PE - Private equity) te AIF-ova poduzetničkog kapitala (VC - Venture capital). Fondovi rizičnog kapitala osiguravaju potrebno financiranje startupova u obliku dugoročnog vlasničkog kapitala, kako bi pomogli njihov rast, razvoj i poslovni uspjeh. VC fondovi ulažu u startupove u fazi ranog rasta/razvoja i ekspanzije, dok PE fondovi ulažu u vlasničku glavnicu portfeljnih poduzeća bez obzira na stupanj rasta/razvoja poduzeća u koje investiraju. Istraživanje konzultantske tvrtke PricewaterhouseCoopers d.o.o. (u daljnjem tekstu: PwC Croatia) iz 2020. pokazalo je da skoro 90% startupova posluje pet ili manje godina i ima do deset zaposlenih, što ukazuje da je startup ekosustav u RH još uvijek u fazi ranog razvoja. Ukupno 62% anketiranih startupova primilo je investiciju za razvoj svog poslovanja, a njih 50% ostvaruje prihode. Kako bi se osigurali adekvatni izvori financiranja za rast poduzetničkih aktivnosti, Europski investicijski fond (u daljnjem tekstu: EIF) je zajedno s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak (u daljnjem tekstu: HBOR) pokrenuo nekoliko inicijativa za razvoj tržišta rizičnog kapitala, koje su rezultirale povećanjem broja fondova rizičnog kapitala u RH te njihovim povećanim ulaganjima u hrvatske startupove u posljednjih nekoliko godina. Fondovi rizičnog kapitala uložili su u RH u 2020. cca 126 milijuna EUR, što je predstavljalo povećanje od 54% u odnosu na 2019. Ohrabruje činjenica da je više od 50% sredstava uloženo u fazu razvoja i širenja poslovanja startupova. Očekivanja su da će osnivanje novih rizičnih fondova uz pojačanu aktivnost stranih fondova rizičnog kapitala u RH, doprinjeti daljnjem rastu tržišta rizičnih ulaganja u 2021. godini te se opravdano može očekivati 30

do 50 novih ulaganja u startupove. Uspješni primjeri hrvatskih startupova „jednoroga", kao što su Infobip i Rimac automobili, čija vrijednost premašuje milijardu USD to i potvrđuju.

Ključne riječi: *Startupovi, Venture Capital (VC), Private Equity (PE), Rizični kapital, Europski investicijski fond (EIF); Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR).*

1. ZAKONSKO DEFINIRANJE RIZIČNOG KAPITALA U RH

Odredbama Zakona o alternativnim investicijskim fondovima (ZAIF, 2018) propisani su uvjeti za osnivanje i rad alternativnih investicijskih fondova (u daljnjem tekstu: AIF) i društava za upravljanje alternativnim investicijskim fondovima (u daljnjem tekstu: UAIF). Odredbama Pravilnika o vrstama alternativnih investicijskih fondova (Pravilnik, 2019), članak 25. stavak 1. točka a) i b) definirano je da "UAIF u RH može osnovati AIF s privatnom ponudom bilo kakve vrste, u skladu s odredbama ZAIF-a i odredbama uredbi Europske unije, uključujući, ali se ne ograničavajući na: a) AIF rizičnog kapitala (PE-Private equity), b) AIF poduzetničkog kapitala (VC-Venture capital)."

Odredbama članka 29. stavak 1. Pravilnika definira se AIF rizičnog kapitala (u daljnjem tekstu: PE - Private equity) kao "AIF s privatnom ponudom čija se imovina, u skladu s pravilima AIF-a, pretežito ulaže u poslovne subjekte s ciljem optimiziranja njihove poslovne i financijske uspješnosti, a u očekivanju realiziranja povrata na uložena sredstva" (Pravilnik, 2019). Ulaganja AIF-a rizičnog kapitala u poslovne subjekte moraju biti u obliku vlasničkih instrumenata ili instrumenata nalik vlasničkim instrumentima, koji uključuju sljedeće instrumente financiranja: (a) podređeni zajmovi *(eng. subordinated loans);* (b) tiho sudjelovanje *(eng. silent participation);* (c) sudjelujući zajmovi *(eng. participating loans);* (d) prava na udio u dobiti *(eng. profit participating rights);* (e) zamjenjive obveznice *(eng. convertible bonds)* (f) obveznice s varantima *(eng. bonds with warrants),* a kao moguću dopunu spomenutim instrumentima iz imovine AIF-a poduzetničkog kapitala dozvoljeno je davati osigurane ili neosigurane zajmove kao što je financiranje premošćivanja *(eng. bridge financing)*. Udjeli AIF-a rizičnog kapitala mogu se nuditi ulagateljima koji se u skladu sa zakonom koji uređuje tržište kapitala smatraju profesionalnim ulagateljima ili se na vlastiti zahtjev mogu tretirati kao profesionalni ulagatelji, te kvalificiranim ulagateljima u AIF rizičnog kapitala. AIF rizičnog kapitala može se osnovati samo na određeno vrijeme, a najniži iznos ukupne obveze uplate pojedinog ulagatelja u AIF rizičnog kapitala iznosi 2.000.000,00 kn. UAIF je dužan u pravilima AIF-a rizičnog kapitala propisati minimalan broj ulaganja i dinamiku ulaganja imovine AIF-a rizičnog kapitala. Odredbama članka 33. stavak 1. Pravilnika definira se AIF poduzetničkog kapitala (u daljnjem tekstu: VC - Venture capital) kao "AIF s

privatnom ponudom čija se imovina, u skladu s pravilima AIF-a, pretežito ulaže u poslovne subjekte koji su novoosnovani ili su u početnim fazama poslovanja, a prema procjeni UAIF-a pokazuju potencijal za rast i širenje poslovanja". Ulaganja AIF-a poduzetničkog kapitala moraju biti u obliku vlasničkih instrumenata ili prethodno spomenutih instrumenata nalik vlasničkim instrumentima, a kao moguću dopunu spomenutim instrumentima iz imovine AIF-a poduzetničkog kapitala dozvoljeno je davati osigurane ili neosigurane zajmove kao što je financiranje premošćivanja. Kako bi se osiguralo da AIF poduzetničkog kapitala ne doprinosi razvoju sistemskih rizika te da se takav AIF u svojim ulagačkim aktivnostima koncentrira na ulaganje u poslovne subjekte koji su novoosnovani ili su u početnim fazama poslovanja, na razini AIF-a poduzetničkog kapitala nije dopuštena uporaba financijske poluge. Prije spomenuti poslovni subjekti moraju imati manje od 250 zaposlenih radnika, ostvarivati manje od 400 milijuna kuna prihoda godišnje i ukupna aktiva im mora iznositi najviše 344 milijuna kn. Udjeli AIF-a poduzetničkog kapitala mogu se nuditi ulagateljima koji se u skladu sa zakonom koji uređuje tržište kapitala smatraju profesionalnim ulagateljima ili se na vlastiti zahtjev mogu tretirati kao profesionalni ulagatelji, te kvalificiranim ulagateljima.

2. ULOGA RIZIČNOG KAPITALA U FINANCIRANJA STARTUPOVA

Pokretanje, izgradnja i ekspanzija perspektivnog startupa ambicija je mnogih poduzetnika i jedan je od najznačajnijih izvora kreiranja radnih mjesta. Sve navedeno zahtjeva kapital, a otežan pristup izvorima financiranja još uvijek često predstavlja veliku prepreku za rast i razvoj velikog broja mikro, malih i srednjih poduzeća (u daljnjem tekstu: MMSP), koju rijetko mogu prebroditi obitelj, prijatelji, poslovni anđeli ili banke. Stoga financiranje fondovima rizičnog kapitala predstavlja rastući i sve značajniji izvor financiranja za startup tvrtke s visokim potencijalom rasta. Cilj rizičnog kapitala je pomoći da čim više startupova realizira svoj ambiciozan plan rasta osiguravajući im ne samo financiranje, već i strateški savjet i informacije u kritičnom stadiju njihovog razvoja. Fondovi rizičnog kapitala osiguravaju financiranje MMSP-a u obliku dugoročnog vlasničkog kapitala kako bi im pomogli realizirati njihov rast, razvoj i poslovni uspjeh. Isto tako, financiranje rizičnim kapitalom predstavlja opciju ne samo kada se želi pokrenuti poduzeće ili proširiti njegovo poslovanje, već i kada se želi kupiti dio poduzeća ili cijelo poduzeće ili pak restrukturirati i revitalizirati poduzeće. Vršenjem svoje uloge alokacije kapitala na inovativna i rastuća poduzeća s kvalitetnim razvojnim strategijama i posvećenim menadžmentom, fondovi rizičnog kapitala omogućavaju razvoj i primjenu novih tehnologija. Fokusiranjem na unapređivanje fundamentalnih poslovnih rezultata poduzeća u koja ulažu, fondovi rizičnog kapitala doprinose poboljšanju produktivnosti gospodarskih sektora u kojima ta poduzeća djelu-

ju. Činjenica da fond rizičnog kapitala dijeli poslovnu sudbinu, a time i rizike, s poduzećem u koji je uložio financijska sredstva, doprinosi njegovoj iznimnoj motivaciji i angažmanu svih raspoloživih resursa (financijskih i ljudskih) u cilju poslovnog uspjeha tog poduzeća, kako bi kreiranjem dodane vrijednosti ostvario zahtijevani povrat na uložena sredstva za svoje ulagače, a time posredno maksimizirao efekte i za postojeće vlasnike MMSP-a. Investicijski ciklus većine fondova rizičnog kapitala je načelno 3 do 7 godina, nakon čega se fokusiraju na upravljanje portfeljem i sekundarnim ulaganjima u postojeći portfelj. Investitori rizičnog kapitala, za razliku od banaka, procjenjuju potencijal rasta investicije, a ne sigurnost povrata uloženih sredstava. Stoga je i nagrada koju očekuju u vidu povrata značajno veća. U prosjeku, očekuju se godišnje interne stope povrata od 25 do 40%. (Ognjenović Đ.)

3. PODJELA ULAGANJA U RIZIČNI KAPITAL

Ulaganje u rizični kapital dijeli se na neformalni i formalni rizični kapital (*eng. informal and formal venture capital*). (Rasila T.) Pod neformalnim rizičnim kapitalom podrazumijevamo tzv. poslovne anđele *(eng. business angels),* odnosno fizičke osobe sa prethodnim investicijskim iskustvom i kapitalom, ali i menadžerskim sposobnostima i jasnom intencijom da ulože u neko poduzeće i posvete dio svog vremena pomažući njegovom upravljanju. Izraz ulaganje u rizični kapital obično se koristi kao naziv za VC fondove rizičnog kapitala koji stječu udjel u propulzivnim mikro, malim i srednjim poduzećima u sjemenskoj fazi *(eng. Seed)*, početnoj fazi *(eng. Startup)* i fazi ekspanzije *(eng. Later stage funding)*. Ulaganje u vlasnički kapital *(eng. Private equity),* kao širi pojam, obuhvaća osim ulaganja u rizični kapital i sljedeće podvrste: ulaganja u uglavnom manjinske udjele zrelijih kompanija koje traže kapital za unaprjeđenje i širenje poslovanja te za ulazak na nova tržišta kao bi ubrzali rast *(eng. Growth capital);* financiranje preuzimanja kompanija kupnjom većinskog udjela *(eng. Buyout);* ulaganja u društva s financijskim poteškoćama, koje prati restrukturiranje s ciljem stabiliziranja poslovanja *(eng. Rescue/Turnaround)* te ulaganje u kupnju udjela u kompaniji od drugog PE fonda ili od drugog dioničara *(eng. Replacement capital)*. (Makek, M. at al)

4. NEFORMALNI RIZIČNI KAPITAL – POSLOVNI ANĐELI

Poslovni anđeli su uspješni poduzetnici, uspješni lideri kompanija te imućni pojedinci koji su se dokazali u životu, a koje interesira ulaganje u inovativne startup ideje i tvrtke. Ulaganja se uvijek odvijaju na način da ulagač ulazi u vlasnički udio i pruža pomoć u daljnjem razvoju i komercijalizaciji projekata. Do sada se mnogo puta dogodilo da više investitora zajednički ulaže u jedan projekt kako bi lakše pratili svoju investiciju, no najčešće se odabire jedan vo-

deći investitor *(eng. lead investor),* koji aktivnije sudjeluje u projektu u ime drugih. Najveća vrijednost poslovnih anđela jest "pametno financiranje" - davanje ekspertize, vještina i poslovnih kontakata. Poslovni anđeli prvenstveno ulažu u sektore koje razumiju i u regiju koju poznaju. Najčešći razlozi zašto poslovni anđeli ulažu su profit, poticanje poduzetništva, poslovna aktivnost, ali i zabava u stvaranju nove vrijednosti. Hrvatska mreža poslovnih anđela (CRANE) je neprofitna udruga koja okuplja privatne i institucionalne investitore koji su zainteresirani za ulaganja u inovativne tvrtke u ranom stadiju razvoja startupova, kad se suočavaju s nedostatkom financijskih sredstava *(eng. Early stage financing)*. Fondovi rizičnog kapitala teže investicijama u kasnijoj, nešto manje rizičnoj fazi poslovanja. Misija CRANE-a je spajati ambiciozne poduzetnike i inovativne projekte s investitorima koji će u njih uložiti svoj novac, stručnost, vještine i poslovne kontakte. Kriteriji za odabir projekta i realizaciju investicije su. (a) kvalitetan opis projekta/poslovni plan/prezentacija; (b) snažan poduzetnik i kvalitetan tim; (c) snažan tržišni potencijal projekta/proizvoda; (d) omogućena suradnja - spremnost poduzetnika na uključenje poslovnog anđela te (e) realna evaluacija projekta prije realizacije investicije. Okvirni raspon investicija članova CRANE-a, koji se dosada pokazao u praksi je od 10.000 – 150.000 EUR. (CRANE, 2021)

5. FORMALNI RIZIČNI KAPITAL – VC I PE FONDOVI

Fondovi rizičnog kapitala u užem smislu ili Venture Capital fondovi su fondovi rizičnog kapitala koji ulažu u poduzeća u početnoj fazi, odnosno fazi ranog rasta / razvoja i ekspanzije. Formalni rizični kapital podrazumijeva i aktivni angažman predstavnika fonda rizičnog kapitala u menadžmentu poduzeća u koje fond investira prikupljena sredstva, savjetovanje te konstantni monitoring razvoja portfeljnog poduzeća. (Cvijanović at al)

Fondovi rizičnog kapitala u širem smislu ili Private Equity fondovi su fondovi rizičnog kapitala koji ulažu u vlasničku glavnicu drugih poduzeća bez obzira na stadij rasta/razvoja poduzeća u koje investiraju te bez obzira na vrstu financijske operacije koja je u tu svrhu poslužila. Kod ove vrste rizičnih fondova angažman investitora u menadžment poduzeća može biti i aktivan i pasivan, što ovisi o investicijskoj strategiji fonda. Angažman fonda u menadžmentu poduzeća neće biti velik u slučajevima kad je investicijski horizont fonda kratak. Cilj fonda rizičnog kapitala (i posredno njegovih investitora) nije preuzeti potpunu kontrolu nad poduzećem, već mu pomoći stvoriti novu vrijednost da bi nakon određenog broja godina prilikom izlaza iz poduzeća ostvario kapitalni dobitak, kao posljedicu znatnog povećanja vrijednosti portfeljnog poduzeća. Ova vrsta financiranja nerijetko se kolokvijalno naziva „strpljivi kapital", zato što teži profitirati dugoročno od kapitalnog dobitka, a ne od kratkoročnih

isplata dobiti putem isplate dividendi. Ovisno o vrsti ulaganja u rizični kapital, fazi razvoja portfeljnog poduzeća i investicijskim strategijama fondova rizičnog kapitala, godišnji prinosi na ulaganja mogu se kretati od 20% pa sve do iznad 50% za ulaganja u startupove te za uspješno provedena financijska restrukuriranja poduzeća. Postoje različiti načini kako fond rizičnog kapitala može izaći iz investicije odnosno dezinvestirati. Izlazne strategije *(eng. Exit strategies)* fondova rizičnog kapitala su: Prodaja *(eng. Trade sale);* (Re)otkup od strane poduzetnika ili menadžment tima *(eng. Entrepreneur or management team repurchase);* Prodaja drugom financijskom investitoru *(eng. Sale of the investment to another financial purchaser);* Inicijalna javna ponuda - kotiranje na javnoj burzi *(eng. Initial public offering - IPO)* te Likvidacija *(eng. Liquidation)*. Fondovi rizičnog kapitala prilikom razmatranja potencijalnih ulaganja traže MMSP s visokim potencijalom rasta i konkurentnim proizvodima ili uslugama. Važno je da poduzećem upravlja kvalitetan i stabilan upravljački tim sa vizijom, koji ima znanje i sposobnost ispuniti dogovoreni poslovni plan. Nadalje, važno je i da postoje kvalitetne i transparentne procedure upravljanja ili potencijal za uspostavljanje istih u kratkom roku ukoliko nedostaju. Jednako tako, važno je postojanje usklađenih interesa između poduzeća i fonda rizičnog kapitala. U zamjenu za ulaganje u poduzeće, fond rizičnog kapitala očekuje nadzor nad upravljanjem poduzeća, kontrolu u donošenju strateških odluka te jasnu opciju za izlaz. Potrebno je napomenuti kako fondovi rizičnog kapitala u ovoj fazi „kupuju" poslovni plan ili investicijsku studiju poduzeća te investiraju u poduzeće čiji se potencijal tek treba realizirati. Ispunjavajući tu svoju ulogu, oni rade svojevrsno „filtriranje" projekata. Statistika industrije fondova rizičnog kapitala pokazuje da svega 5% od svih projekata ponuđenih fondovima rizičnog kapitala za financiranje uspije dobiti sredstva i ostvariti partnerstvo. Fondovi rizičnog kapitala donose brojne koristi startupovima u koja ulažu: (a) dugoročnu kapitalnu osnovu za realizaciju plana rasta i razvoja poduzeća; (b) pojačanu vidljivost poduzeća bankarima, dobavljačima i kupcima; (c) partnerstvo, uz podjelu rizika i nagrada; (d) investiciju čiji su uvjeti definirani čvrstim ugovorom; (e) usvajanje visokih standarda u upravljanju poduzećem; (f) stratešku i operativnu podršku uz financijsko savjetovanje u vrijeme kriza; (g) pomoć u financijskom poslovanju; (h) umrežavanje sa mrežom kontakata i ostalim poduzećima iz svog investicijskog portfelja (i) djelomičnu ili cjelovitu strategiju izlaza. (Pelajić, Z.)

6. ISTRAŽIVANJE TRANSFORMACIJE HRVATSKIH STARTUPOVA

Brojne države fokusirane su na razvoj startup ekosustava te pritom ulažu znatne napore za njihov brži razvoj i uspjeh na tržištu (npr. pravni okvir, mehanizmi financiranja). To je zato što startupovi značajno doprinose razini zaposlenosti i rastu gospodarstva u širem smislu. S druge strane, mnoge države

u razvoju startup ekosustava vide priliku da ubrzaju rast i razvoj, da preskoče nekoliko koraka i postanu relevantne u globalnom kontekstu.

Krajem 2020. godine konzultantska tvrtka PwC Croatia provela je istraživanje o prilagodbi i transformaciji startupova uslijed tržišnih okolnosti uzrokovanih pandemijom COVID-19. Istraživanje je provedeno u obliku upitnika, a u njemu je sudjelovalo preko 100 startupova. Analiza prikupljenih podataka omogućila je uvid u postojeće trendove na tržištu, te poboljšala razumijevanje budućih izazova. (Istraživanje, 2020) Navedeno istraživanje je pokazalo da je hrvatski startup ekosustav još uvijek u fazi ranog razvoja, imajući u vidu činjenicu da skoro 90% startupova posluje pet ili manje godina i ima do deset zaposlenih. Ukupno 62% anketiranih startupova primilo je investiciju za razvoj svog poslovanja, a njih 50% ostvaruje prihode. Isto tako, istraživanje je pokazalo da je je znatan dio startupova (41%) postao svjestan nužnosti transformacije poslovnog modela te su prilagodili proizvode i usluge novonastalim tržišnim okolnostima. Ohrabruje činjenica da je u posljednjih nekoliko godina zabilježen relativno značajan rast broja startupova i investicija u startupove te kreiranje potpornih mehanizama. Osnivanje fondova rizičnog kapitala uz potporu EIF-a i privatnog kapitala te povećana dostupnost bespovratnih sredstava iz EU fondova za istraživačko-razvojne aktivnosti dodatno su doprinijeli razvoju startup ekosustava u RH. U 2020. godini RH je dobila svog prvog jednoroga (eng. unicorn), tvrtku Infobip, čija je vrijednost procijenjena na preko milijardu američkih dolara. Osim toga, u hrvatskom startup ekosustavu je u 2020. zabilježeno i najveće stjecanje do sada - švedska kompanija Stillfront, jedna od vodećih svjetskih gaming kompanija, kupila je startup Nanobit za 125 milijuna EUR. Prema podacima StartupBlinka, RH je na globalnoj ljestvici razvijenosti startup ekosustava u 2020. godini zauzela 39. mjesto među 200 zemalja, čime je poboljšala svoju poziciju za 11 mjesta u odnosu na 2019. godinu. (Startup Blink) To pokazuje da se hrvatska startup scena razvija i postaje sve dinamičnija. Tome doprinose startup događaji i konferencije čiji se broj svake godine povećava. U tom kontekstu treba istaknuti startupove Infobip, Rimac Automobili, Nanobit, Infinum, Photomath, Agrivi itd. koji su svojim uspješnim pričama doprinjeli stvaranju dodatnih poticaja za nastanak i razvoj startup ekosustava. Uz ostale uspješne startupove koji su osnovani u posljednjih pet godina, navedeni primjeri dokaz su kako je moguće stvoriti tehnološki ekosustav u RH. Međutim, na uspješnost sudionika tog ekosustava još uvijek negativno utječu troma i kompleksna birokracija, kao i zakonska regulativa, koja nerijetko stvara poduzetnicima prepreke. Ipak, razloge za dodatni optimizam moguće je pronaći i u činjenici da će RH u razdoblju 2021.-2027. godine imati iz proračuna EU na raspolaganju 22 milijarde EUR, u sklopu Plana za oporavak i otpornost (instrument EU-a sljedeće generacije) i Višegodišnjeg financijskog okvira 2021.-2027. godine. Očekuje se da će operativni planovi korištenja ovih sredstava

podržati inovacije i digitalnu transformaciju hrvatskog gospodarstva te ojačati umreženost i suradnju startupova s hrvatskim kompanijama u kontekstu digitalne transformacije. Istraživanje PwC Croatia pokazuje da većina startupova (89%) ima do 10 zaposlenika, što ukazuje da je većina sudionika istraživanja još uvijek u početnoj fazi životnog ciklusa startupa. Poznato je kako upravo ta početna faza poslovanja u kojoj se još razvijaju poslovni model i strategija, donosi i najveći rizik od neuspjeha i za mnoge predstavlja ključnu fazu opstanka. (Failory, 2020).

Nadalje, 48% startpova navelo je kako ima jednog osnivača, a 43% dva ili tri osnivača. Činjenica da u RH većina startupova ima jednog osnivača može dodatno ograničiti sposobnost startupova da privuku investitore. Investitori startupove s jednim osnivačem promatraju kroz povećani rizik za ulaganje. Rezultat za dva ili tri osnivača je u skladu s pokazateljima EU, gdje je prosječan broj osnivača po startupu 2.5, što je i preferiran odabir većine investitora pri ulaganju u startupove (Steigertahl at al). Startupovi u RH posluju i zastupljeni su gotovo u svim sektorima gospodarstva. Na osnovu rezultata istraživanja može se vidjeti da 13% startupova kreira poslovna softverska rješenja za kompanije, dok se 9% startupova bavi primjenom naprednih tehnologija u medicini (MedTech), kao i e-trgovinom. Ako se ovi rezultati stave u kontekst EU, dolazi se do zaključka o sličnoj strukturi. Istraživanja na razini EU a ukazuju na to da se 99% startupova, bez obzira na sektor u kojem posluju, bavi pružanjem određenih online rješenja. Također, iako je sektor poput razvoja softvera najzastupljeniji (19%), novi startupovi se osnivaju i u podsektorima kojima je u posljednjih nekoliko godina posvećeno najviše pažnje, a to su financijski sektor i tehnologije za očuvanje okoliša. Otprilike jedna trećina startupova u RH (34%) ima razvijen proizvod ili uslugu i trenutačno prikupljaju povratne informacije s tržišta kako bi ih mogli dodatno prilagoditi. S druge strane, 50% startupova nalazi se u fazi komercijalizacije što znači da već ostvaruju prihode, a neki od njih čak i dobit (32%). Više od 57% startupova navodi kako njihov proizvod ili uslugu koriste velike kompanije, što ukazuje na veliki potencijal suradnje startupova i tih kompanija. Primarno tržište startupova za stjecanje kupaca / korisnika je EU (44%) te RH (29%). Više od 54% njih izjasnilo se kako više od 80% svojih prihoda ostvaruju upravo na ovim tržištima. Rezultati istraživanja pokazali su kako većina startupova cilja tržište EU a i RH i u idućih 12 mjeseci. Nekolicina planira poslovati i na tržištima SAD-a (13%), te Jugoistočne Europe (12%). Razlog usmjerenosti hrvatskih startupova na tržište EU može biti povezan i s niskom razinom dostupnih investicija, koje u ranoj fazi mogu biti nedovoljne za prodor na tržišta poput SAD-a. Daljnja analiza pokazuje da su startupovi u RH investicije dobili uglavnom od rizičnih fondova (37%), te domaćih ili međunarodnih organizacija u obliku bespovratnih sredstava (31%). Ulaganja akceleratora u startapove iznosila su 13%, a poslovnih anđela 4%. Sredstva osnivača, njihovih

obitelji i prijatelja (3F) iznosila su svega 3%, kao i sreadstva EU fondova. Izvori financiranja u EU su različiti. Najveći udio (29%) otpada na ulaganja poslovnih anđela, rizični kapital čini 26%, dok masovno financiranje putem *crowdfunding* platformi koristi 18% startupova. Bespovratna sredstva nisu toliko čest izvor financiranja. Sve navedeno potvrđuje činjenicu da u RH postoji manje raspoloživih sredstava za financiranje startupova s obzirom na potrebe, kao i činjenicu da je većina startupova u najranijoj fazi razvoja. (Istraživanje, 2020)

7. INICIJATIVE EIF-a I HBOR-a ZA RAZVOJ TRŽIŠTA RIZIČNOG KAPITALA U RH

Niz analiza ukazuje na to da se hrvatska mikro, mala i srednja poduzeća, posebno ona inovativna i s višim stupnjem rizika (novoosnovana poduzeća, poduzeća u fazama ubrzanog rasta ili u propulzivnim granama djelatnosti) ili ona koja posluju u sektorima s nižim stopama povrata, suočavaju s izazovom pronalaženje primjerenih izvora financiranja zbog nedovoljno razvijenog tržišta rizičnog kapitala te dominacije tradicionalnih izvora financiranja. Iz tog razloga je HBOR pokrenuo nekoliko inicijativa za razvoj tržišta rizičnog kapitala, kako bi se osigurali adekvatni izvori za pomoć rastu poduzetničkih aktivnosti. EIF provodi financijski instrument ESIF Fond rizičnog kapitala. Ovaj financijski instrument usmjeren je na ranije faze ulaganja za inovativne poduzetnike u tehnološkim sektorima sa visokim potencijalom rasta, poglavito u one sektore koji su identificirani u Strategiji pametne specijalizacije RH. EIF je u natjecateljskom postupku, putem Javnog poziva za iskazivanje interesa za odabir upravitelja ESIF Fonda rizičnog kapitala iz lipnja 2018., odabrao Fil Rouge Capital za Upravitelja fonda koji će uložiti 42 milijuna EUR u čitav spektar poduzetnika početnika, od najranije faze inkubacije, preko akceleracije i konačno, do faze rasta i inozemne ekspanzije.

FRC2 Croatia Partners SCSp je fond rizičnog kapitala pokrenut dijelom iz sredstva ESIF financijskih instrumenta kroz suradnju s EIF-om. Fondom upravlja društvo za upravljanje FRC2 GP S.à r.l. Jedan od ulagatelja u fond je HBOR, no ne sudjeluje u odabiru poduzeća u koja fond ulaže. Fond se sastoji od dvije komponente: (a) akceleratorskog programa posvećenog inovativnim startupovima koji imaju samo poslovnu ideju (Startup škola) ili prototip (Akcelerator) i (b) ulaganja vlasničkog kapitala (VC) namijenjenog poduzećima koja već posluju i imaju prve kupce i koja su već prošli ranu fazu razvoja. Iznosi ulaganja u pojedina poduzeća ovise o stupnju razvoja te se kreću od 10.000 EUR kroz „Start-up školu" do 1 milijun EUR kroz VC ulaganja. Fond ulaže u poduzeća u RH koja imaju potrebnu inovativnost i želju za uspjehom, u najranijim fazama razvoja. Akcelerator ima na raspolaganju više od 9 milijuna EUR, dok VC dio

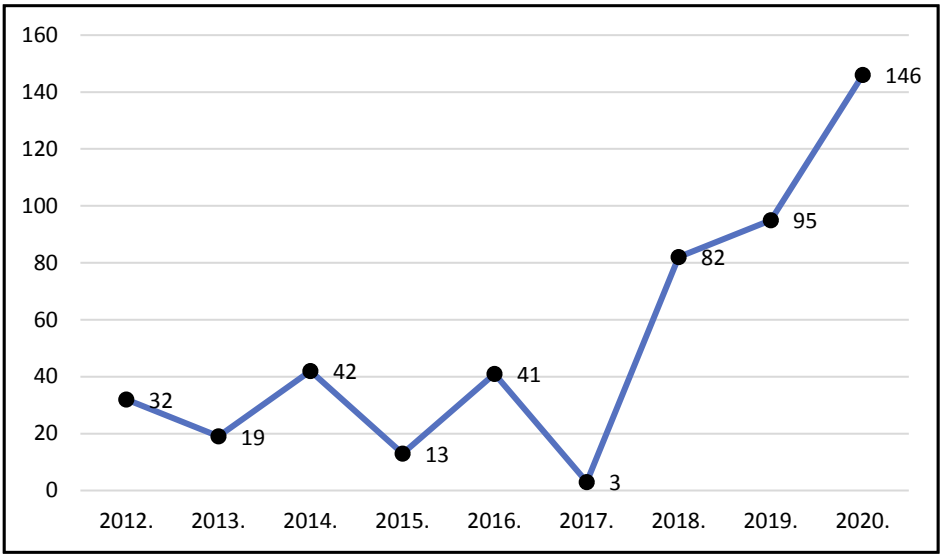
iznosi oko 33 milijuna EUR. Prva generacija Startup škole i Akceleratora započela je u rujnu 2019.

CROGIP je financijski program koji je uspostavio EIF u okviru suradnje Plana ulaganja za Europu s nacionalnim razvojnim institucijama, tzv. NPI Equity platformom na razini EU. Kao jedna od institucija osnivačica HBOR se pridružio stvaranju ove platforme te je s EIF-om 2019. godine potpisao ugovor ukupne vrijednosti 70 milijuna EUR kojim je pokrenuta CROGIP inicijativa *(engl. Croatian Growth Investment Programme),* koja ima za cilj potaknuti ulaganja u mala i srednja te srednje kapitalizirana poduzeća. U kolovozu 2020. iznos ugovora povećan je na 80 milijuna EUR. Osim općeg cilja osiguravanja podrške hrvatskim poduzećima i otvaranja radnih mjesta kroz osiguravanje dostupnosti vlasničkog/rizičnog kapitala, svrha CROGIP-a je i razvoj tržišta i institucionalnih kapaciteta za financiranje vlasničkim/rizičnim kapitalom u RH podržavanjem društava za upravljanje fondovima koji značajan dio svojih ulaganja usmjeravaju u rast i razvoj hrvatska poduzeća. EIF provodi CROGIP kroz ulaganja u fondove rizičnog kapitala i su-investiranje zajedno s fondovima i privatnim ulagateljima po tržišnim uvjetima. HBOR nije sudjelovao u odabiru fondova i prilika za su-investiranje, već kao lokalni partner EIF-a stoji na raspolaganju za pružanje lokalne podrške društvima za upravljanje koja žele povećati svoju prisutnost u RH. Sredstva za ova ulaganja namijenjena su malim i srednjim te srednje kapitaliziranim poduzećima (do 3.000 zaposlenih) neovisno o sektoru u kojem posluju, koja nisu u početnim fazama razvoja, koja su osnovana u RH i koja najveći dio poslovanja obavljaju u RH i/ili koja će planiranim ulaganjima započeti dugoročno poslovanje u RH pri tome zapošljavajući značajan broj radnika. (HBOR, 2020)

8. TRENDOVI ULAGANJA RIZIČNOG KAPITALA U RH

Nastavno je prikazana slika koja pokazuje ulaganja rizičnog kapitala u RH u razdoblju od 2012.-2020. (Slika 1). Vidljivo je da ulaganja rizičnog kapitala u posljednje tri godine ostvaruju solidan rast te da se nisu zaustavila ni u 2020. godini. Nastavno su dane informacije o broju startupova u RH u koje je investirano u razdoblju 2017.-2020. U navedenom razdoblju u RH je investirano u ukupno 31 startupova, od čega u 2017. godini u 3 startupa, u 2018. godini u 8 startupova, u 2019. dodini u 7 startupova te u 2020. godini u 13 startupova. Ako gledamo investicije rizičnog kapitala u postotku bruto-domaćeg proizvoda (BDP) u 2020. godini, RH se nalazi na 17. mjestu od ukupno 32 europske države, s postotnim udjelom od 0,293% rizičnog kapitala u BDP-u. Na 1. mjestu je Estonija s postotnim udjelom od 1,282%, koju slijede Nizozemska s postotnim udjelom od 0,953% i Velika Britanija s postotnim udjelom od 0,902% rizičnog kapitala u BDP-u. Na začelju liste nalaze se Srbija s postotnim udjelom od 0,011% i Slovenija s 0,006% rizičnog kapitala u BDP-u.

Slika 1: Ulaganja rizičnog kapitala u RH u milijunima EUR (2012.-2020.)



Izvor: Invest Europe:"Central and Eastern Europe Statistics 2020", June 2021

9. PERSPEKTIVE FINANCIRANJA RIZIČNIM KAPITALOM U RH

EIF je prema uvjetima CROGIP inicijative i svojim internim procedurama odabrao tri fonda u koja će se uložiti sredstva. To su Adriatic structured equity fund; Prosperus growth fund i Croatian mezzanine debt fund. Menadžeri navedenih fondova također će morati prikupiti sredstva od privatnih investitora. Spomenuti fondovi moraju najmanje 75% sredstava usmjeriti u ulaganja u RH. Nedavno su osnovana i dva nova fonda rizičnog kapitala: Invera Equity i Feelsgood Capital, koji raspolažu s ulagačkim potencijalom od preko 60 milijuna EUR. Invera Equity fokusirat će se na ulagačke prilike te na konsolidaciju u sektorima kao što: hrana i pića, proizvodnja i industrija, IKT tehnologije, usluge, uključujući i zdravstvo, prijevoz te ugostiteljstvo. Ciljat će raznovrstan portfelj s tipičnom veličinom od 4 do 12 milijuna EUR. S druge strane, Feelsgood Capital je fond koji će se strateški usmjeriti na ulaganja s društvenim utjecajem *(eng. Impact investing),* a ulagačka strategija će se određivati prema mogućnosti ostvarivanja mjerljivih utjecaja na zaštitu okoliša, društvenog boljitka, kao i poboljšanja korporativnog upravljanja u ciljnim kompanijama. Uz potporu EIF-a i lokalne razvojne banke i u Sloveniji se osnivaju dva fonda rizičnog kapitala, za koja se očekuje da će osim u Sloveniju, ulagati i u hrvatske startupove. Stoga se s pravom može očekivati buđenje tržišta rizičnih ulaganja u 2021. godini. PE

fondovi najčešće ulažu 5% do 15% veličine fonda u jednu kompaniju, odnosno jedan fond obično investira u 6 do 10 kompanija. Uzmemo li u obzir samo pet spomenutih fondova rizičnog kapitala, u budućnosti se može očekivati 30 do 50 novih ulaganja. (Lider, 2020)

10.ZAKLJUČAK

Potencijal hrvatskog startup ekosustava da napravi iskorak i bolje se pozicionira na globalnim tržištima svakako postoji, a uspješni primjeri startupova čija vrijednost premašuje milijardu USD to i potvrđuju. Kako bi taj potencijal u budućnosti stvorio značajniju dodanu vrijednost za cjelokupno gospodarstvo neophodno je osmisliti dodatne potporne mehanizme. Isto tako, analiza stanja u RH u razdoblju 2015. do 2020. pokazuje trend povećanja razine investicija u startupove, kao i povećanje broja aktivnih fondova rizičnog kapitala.

LITERATURA:

1. CRANE (2021): dostupno na http://crane.hr/o-nama/ (28.06.2021.)
2. Cvijanovic, V., Marovic, M. i Sruk, B.: „Financiranje malih i srednjih poduzeća", Binoza Press d.o.o. i Hrvatska Private Equity & Venture Capital Asocijacija, Zagreb, 2008., str. 90.
3. Failory (2020): „Startup Failure Rate: Ultimate Report + Infographic [2021]", dostupno na: https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate (28.06.2021.)
4. HBOR (2020): „Fondovi rizičnog kapitala", dostupno na: https://www.hbor.hr/frc2-croatia-partners/ i https://www.hbor.hr/crogip/ (28.06.2021.)
5. Invest Europe (2021): "Central and Eastern Europe Statistics 2020", June 2021
6. Istraživanje (2020): PricewaterhouseCoopers d.o.o. „Digital Footprint - Istraživanje transformacije hrvatskih startupova i kompanija u novim tržišnim uvjetima", prosinac 2020.
7. Lider (2020): Članak „Ulaganja . investicijski fondovi kupuju sve živo", LiderMedia, 2020.
8. Makek, M. at al.: „Kako financirati poslovanje fondovima rizičnog kapitala", urednik Mirna Marović, Hrvatska Private Equity i Venture Capital Asocijacija (HVCA), Zagreb, 2011., str. 7.
9. Ognjenović, Đ.: „Hrvatska industrija rizičnog kapitala-realna i neiskorištena opcija financiranja tvrtki u razvoju", časopis Banka br. 8, 2007., str. 1.
10. Pravilnik (2019): „Pravilnik o vrstama alternativnih investicijskih fondova" (NN, br. 28/2019), dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_03_28_598.html (28.06.2021.)
11. Pelajić Z.: „Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj fondovima rizičnog kapitala", Magistarski rad, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2012, str. 51.
12. Rasila T.: „Venture to Capital", e-business Research Center, Research Reports 11, Tempere, 2004., str. 15. i str. 22.
13. StartupBlink (2020): „Startup Ecosystem Rankings 2020.", str. 20, dostupno na: https://static1.squarespace.com/static/5cb83197815512fc25cf670a/t/5efd6a8933

369248f514eaeb/1593666479029/Startupblink+Global+Ecosystem+Report+2020.pdf (28.06.2021.)

14. Steigertahl, Mauer, ESCP Europe Jean Baptiste Say Institute for Entrepreneurship, 2018, EU Startup Monitor.
15. ZAIF (2018): „Zakon o alternativnim investicijskim fondovima – neslužbeni pročišćeni tekst", (NN, br. 21/18 i 126/19), dostupno na: https://www.hanfa.hr/media/4388/zaif-pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni-tekst.pdf (28.06.2021.)

PERSPECTIVES OF FINANCING STARTUPES IN CROATIA WITH RISK CAPITAL

ABSTRACT

In the Republic of Croatia, the necessary legal framework has been adopted that defines the rules for establishing and investing of Venture capital (VC) and Private equity (PE) funds. PE&VC funds provide the necessary financing for start-ups in the form of long-term equity, in order to enable their growth, development and business success. VC funds invest in startups in the phase of early growth / development and expansion, while PE funds invest in the equity of other companies regardless of the stage of growth / development of the companies in which they research. A survey by the consulting company PwC from 2020 showed that almost 90% of startups have been operating for five years or less and have up to ten employees, which indicates that the startup ecosystem in Croatia is still in the early development phase. A total of 62% of surveyed startups received an investment for the development of their business, and 50% of them generate income. In order to ensure adequate sources of financing for the growth of entrepreneurial activities, the European Investment Fund (EIF) together with HBOR launched several initiatives for the development of the venture capital market, which resulted in an increase in the number of PEVC funds in Croatia and their increased investments in Croatian startups in recent years. PEVC funds invested approximately EUR 126 million in the Croatian startup ecosystem in 2020, which represented an increase of 54% compared to 2019. It was also encouraging that more than 50% of funds were invested in the development and expansion phase of startups (growth phase). It is expected that the establishment of PEVC combined with increased activity of foreign PEVC funds in Croatia, will contribute to further growth of the PEVC market in 2021 and that it can justifiably be expected 30 to 50 new investments in croatian startups. Successful examples of Croatian „unicorn" startups, such as Infobip & Rimac Automobili, whose value exceeds one billion USD, confirm this.

Key words: *Startups, Venture Capital (VC), Private Equity (PE), Risk capital, the European Investment Fund (EIF); the Croatian Bank for Reconstruction and Development (HBOR).*

Stručni rad
UDK: 658.14/65.012
Rad zaprimljen: 02.07.2021.
Rad prihvaćen: 03.08.2021.

DEFINIRANJE ŽALBENIH NAVODA U POSTUPCIMA JAVNE NABAVE – TEORIJA I PRAKSA

Lucija Petrovčić, spec. publ. admin.
Veleučilište „Nikola Tesla" u Gospiću, Gospić, Hrvatska
lpetrovcic@velegs-nikolatesla.hr
Martina Matošević, student
Medial d.o.o., Zagreb, Hrvatska
martina.matosevic@velegs-nikolatesla.hr

SAŽETAK RADA

U radu se uvodno žalbeni postupak stavlja u zakonske okvire te sažeto daje pregled žalbenih postupaka u predmetima javne nabave u teoriji i praksi. Budući da u praksi žalbeni postupci završavaju odbijanjem žalbe zbog neosnovanosti žalbenih navoda uslijed kojih se gube mjeseci u kojima naručitelj staje s postupkom i ne može ugovarati sve dok Državna komisija za kontrolu postupka ne donese rješenje, ovaj rad u fokus stavlja činjenična uporišta žalbenih navoda. Temeljem navedenog, u središtu predmetne analize i promišljanja raspravlja se o važnim pitanjima dobrog definiranja žalbenih navoda kao produkta dobre prakse i imperativa u vještinama postavljanja žalbe i dokazivanja žalbenih navoda dajući kritike i konkretne prijedloge ključne metodologije postavljanja elemenata činjeničnog uporišta. S tim u svezi, prikazuju se primjeri paušalnih žalbenih navoda koji se ističu kao najčešći razlozi gubitka vremena u kojem je naručitelj mogao okončati postupak predmetne javne nabave. Također, iz perspektive naručitelja, ističe se važnost spremnosti na dokazivanje i obrazloženje poništenja ili odabira. Zadatak ovog rada temeljit je pregled najčešćih problema tijekom žalbenog postupka u pogledu efikasne pravne zaštite s kojima se susreću ovlašteni predstavnici naručitelja i ponuditelja u postupku, čije će faze pokušati opravdati hipotezu da je zahtjevna administrativna složenost žalbenog postupka u pogledu dokazivanja i pobijanja žalbenih navoda jedan od ključnih razloga proceduralne problematike javne nabave.

Ključne riječi: *javna nabava, žalbeni postupak*

1. UVOD

Ukupna vrijednost javne nabave prema posljednjim podacima objavljenim u Statističkom izvješću o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj za 2019. godinu iznosi 54.105.927,15 kn bez PDV-a. Veliki broj gospodarskih subjekata na tržištu kao i javnih i sektorskih naručitelja ostvaruju ugovorne odnose temeljem provedenih postupaka javne nabave. Tržišna utakmica u kojoj se tako veliki broj sudionika natječe za dobivanje ugovora, zasigurno može završiti na način da pojedini sudionici smatraju da nisu odabrani zbog kršenja subjektivnih prava te su zbog toga oštećeni. Kako bi se sudionicima u postupku javne nabave zajamčila pravna sigurnost te kako bi se osiguralo zakonito korištenje proračunskih sredstava, zakonodavac je predvidio žalbeni postupak kao pravni lijek. Mogućnost konzumiranja pravnog lijeka u postupcima javne nabave pruža mogućnost pravne zaštite brojnim gospodarskim subjektima koji su sudionici u postupku ukoliko smatraju da su pretrpjeli štetu zbog povrede subjektivnih prava uz preduvjet da su imali pravni interes za dobivanje određenog ugovora o javnoj nabavi. Također, pravna sigurnost procesa žalbenog postupka zasigurno jača povjerenje sudionika u postupku na samu zakonitost u provedbi postupaka. Javna nabava živi je sustav normativnih okvira s tendencijma upotpunjavanja putem dobre prakse i unapređenja sukladno izazovima novog vremena koji uslijed predmetnih prilagodbi predstavljaju platformu novoj procesnopravnoj praksi u pogledu javne nabave inovativnih rješenja.

2. IMPERATIV ŽALBENOG NAVODA U ŽALBENOM POSTUPKU

Kada nezadovoljna stranka u postupku smatra da je pretrpjela štetu i odluči pokrenuti žalbeni postupak, prvenstveno je potrebno dobro definirati i jasnom argumentacijom obrazložiti nepravilnost zbog koje smatra da je došlo do povrede subjektivnih prava a na koncu i štete. Iako je teret dokaza na obje strane, prerogativ žalbenog postupka je na inicijativi žalitelja. Članak 420. stavak 1. Zakona o javnoj nabavi[1] (daje u tekstu ZNJ) žalbeni navod definira kao opis nepravilnosti i obrazloženje. Žalbeni navod je obavezni sadržaj žalbe te čini srž svake žalbe. Žalba koja ne bi sadržavala žalbene navode bila bi bespredmetna. No, složenost samog instituta je, od slučaja do slučaja, sažeta u pitanju koje prava navesti kako bi navodi bili utemeljeni.. Kod definiranja žalbenih navoda iznimno je važno slijediti odredbe Dokumentacije o nabavi te način na koji je naručitelj definirao zahtjeve i načine dokazivanja da su ti zahtjevi zadovoljeni. Ukoliko žalitelj ulaže žalbu na odredbe Dokumentacije o nabavi potrebno je da žalbeni navodi imaju uporište u zakonskim odredbama te da su neupitno dokazani. U načelu vrlo jasno, no u praksi isto zahtjeva primjenu ishoda učenja i iskustva obiju strana žalbenog postupka.

[1] Zakon o javnoj nabavi Narodne novine, broj 120/16

2.1. ŽALBENI NAVODI U PRAKSI

U nastavku rada iznijeta su dva primjera definiranja žalbenog navoda te činjeničnog utvrđivanja i dokazivanja okolnosti žalbenog navoda. Procesnopravna složenost žalbenih navoda, važnost svakog segmenta argumentacije žalbenih navoda uz sagledanje šire slike postizanja ciljeva naručitelja i žalbenih prava žalitelja, unutar zakonskih okvira, čine svaki žalbeni postupak javne nabave predmetom koji zahtjeva zasebnu sustavnu analizu konkretnog slučaja. Kao prvi ističemo slučaj žalbenog postupaka u kojem žalbeni navod nije primjereno definiran s obzirom na fazu postupka na koju se žalba izjavljuje. Iz navedenog primjera razvidno je da ukoliko žalbeni navodi nisu usklađeni sa zakonskim odredbama vezano uz trenutak izjavljivanja pojedinog žalbenog navoda, takvi se ocjenjuju kao neosnovani i žalba se odbija. U drugom primjeru ističemo važnost činjeničnog utvrđivanja i dokazivanja okolnosti na kojima su žalbeni navodi utemeljeni. Nužno je da svaki žalbeni navod ima uporište u zakonskim odredbama te da bude neupitno dokazan. Ukoliko žalbeni navodi ostanu samo navodi, bez upućivanja na dokaze te bez poveznice sa zakonskim/podzakonskim aktima takvi se ocjenjuju kao neosnovani i žalba se odbija.

2.1.1. Primjer problematike definiranja žalbenog navoda

Iz Rješenja Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave[2] (dalje u tekstu: DKOM) od 24. lipnja 2021.g., u kojem žalitelj Srijem d.o.o., Osijek, ulaže žalbu na odluku o poništenju u otvorenom postupku nabave za predmet nabave: rukavice, naručitelja Opća bolnica dr. Josip Benčević Slavonski Brod, vidimo primjer odbijanja žalbe zbog neosnovanosti žalbenog navoda. Žalitelj u žalbi osporava valjanost pregleda i ocjene ponuda te predlaže poništavanje odluke o poništenju. Smatra da je naručitelj neosnovano odbio njegovu ponudu. Ponuda žalitelja odbijena je zbog nezadovoljavanja traženog opisa tehničke specifikacije za stavku 6 troškovnika – rukavice pamučne, pakirane u paru, veličine 6-16. Žalitelj je za navedenu stavku ponudio veličinu 6-12. Slijedom navedenog naručitelj utvrđuje da žalitelj ne raspolaže veličinama 13-16 te odbija ponudu. Žalitelj žalbeni navod obrazlaže na način da veličine 13-16 uopće ne postoje te upućuje na novinu u označavanju i nomenklaturi pamučnih rukavica prema kojoj je najveća veličina 12-XXXL. Razvidno je da žalitelj okosnicu žalbe temelji na žalbenom navodu koji nije primjeren fazi postupka u kojoj je žalba izjavljena (na odluku o poništenju). Ovdje je primarno naglasiti da je odredbom članka 280. stavak 4. ZNJ-a propisano da ponuditelji izrađuju svoju ponudu isključivo prema zahtjevima i uvjetima definiranim Dokumentacijom o nabavi. Dakle, u ovom slučaju žalitelj je bio dužan izraditi ponudu sukladno uvjetima iz Dokumentacije a naručitelj je bio dužan ocijeniti

[2] Rješenje Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/21-01/491; Urbroj: 354-01/21-6

takvu ponudu. Žalitelj je sukladno odredbi članka 202. ZNJ-a, u prethodnim fazama postupka imao mogućnost zatražiti od naručitelja da se opis sporne stavke izmijeni. Također, sukladno odredbi članka 406 stavak 1. točka 1. ZNJ-a žalitelj je žalbeni navod o nezadovoljavajućem opisu stavke mogao uputiti kroz žalbu na Dokumentaciju o nabavi. Nesporno je da je žalitelj bio nezadovoljan traženim opisom stavke 6 u pogledu propisanih veličina koje su zatražene, međutim u trenutku kada je naručitelj izvršio pregled i ocjenu ponuda te odlučio o poništenju postupka, žaliteljeva primjedba o propisanim veličinama više nije relevantna te je žalbeni navod u potpunosti promašen.

2.1.2. Primjer problematike činjeničnog utvrđivanja i dokazivanja okolnosti

Iz Rješenja DKOM-a[3] od 17. lipnja 2021.g., u kojem žalitelj Energetski institut Hrvoje Požar, Zagreb, ulaže žalbu na odluku o odabiru u otvorenom postupku nabave za predmet nabave: izrada investicijskog koncepta održive energije grada Rijeke, naručitelja Grad Rijeka, također vidimo jedan primjer odbijanja žalbe zbog neosnovanosti žalbenog navoda. Žalitelj osporava zakonitost odluke o odabiru te valjanost ponude odabranog ponuditelja kao i drugorangiranog ponuditelja. Osporavanje valjanosti ponude odabranog ponuditelja utemeljeno je na žalbenom navodu u kojem se navodi da je odabrana ponuda sa izrazito niskom cijenom zbog čega je narušeno tržišno natjecanje. Pri tome žalitelj obrazlaže da je ponuda odabranog ponuditelja

- više od 50% niža od prosječne prodajne cijene na tržištu
- 50% niža od procijenjene vrijednosti nabave
- 27% niža od drugorangirane ponude

Nadalje, sukladno članku 22. stavak 1. Pravilnika o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave[4] (dalje u tekstu: Pravilnik) postoje preduvjeti koji moraju biti ispunjeni ukoliko Naručitelj smatra potrebnim zahtijevati objašnjenje izuzetno niske ponude a to su:

- zaprimljene su najmanje tri valjane ponude
- cijena ponude je više od 20% niža od cijene drugorangirane valjane ponude
- cijena je više od 50% niža od prosječne cijene preostalih valjanih ponuda.

Žaliteljevo obrazloženje razloga zbog kojih smatra da je ponuda odabranog ponuditelja ponuda za koju je naručitelj bio dužan tražiti objašnjenje izuzetno niske ponude, nema uporište u odredbama Pravilnika koje definiraju izuzetno nisku ponudu. Ukoliko je žalitelj smatrao da postoje okolnosti za primjenu članka 22. stavak 2. Pravilnika koji propisuje da naručitelj može zahtijeva-

[3] Rješenje Državne komisije za kontrolu postupka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/21-01/447; Urbroj: 354-01/21-9

[4] Pravilnik o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave Narodne novine, broj 65/2017, 75/2020;

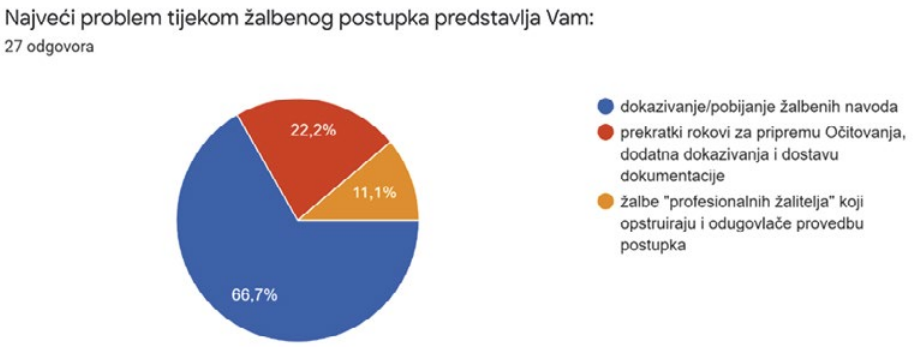
ti objašnjenje izuzetno niske cijene iz drugih razloga, trebao je to dokazati i obrazložiti, što nije učinio. Također, žalbeni navod u kojem žalitelj tvrdi da je narušeno tržišno natjecanje čime je on stavljen u neravnopravni položaj, nije doveden u vezu s utvrđenim činjeničnim stanjem niti je obrazložen ili dokazan od strane žalitelja. Temeljem odredbe članka 403. stavak 1. ZNJ-a, svaka stranka u postupku iznosi činjenice na kojima se temelje njeni zahtjevi, te činjenice potrebno je potkrijepiti dokazima. Dakle, nije dovoljno samo iznijeti činjenicu kao žalbeni navod. Ukoliko žalbeni navod ne bude dokazan, ostaje ocijenjen kao paušalna tvrdnja i neosnovani žalbeni navod.

3. PROBLEMATIKA DOKAZIVANJA/POBIJANJA ŽALBENIH NAVODA

Prema provedenom istraživanju za potrebe istraživačkog seminarskog rada[5] u lipnju 2021. proveli smo istraživanje na uzorku od 27 ispitanika u kojem su dionici istraživanja bile stranke u žalbenim postupcima, ponuditelji i ovlašteni predstavnici javnih naručitelja, sveobuhvatno široku stručnu javnost ključnih dionika sustava javne nabave. Zanimljivo je istaknuti njihov odgovor na pitanje što im predstavlja najveći problem u žalbenom postupku. To su oni koji normativne okvire smjernice i preporuke primjenjuju „na terenu" stvarajući tako i žalbenu praksu unutar ovog složenog instituta. Kao ključnu problematiku tijeka žalbenog postupka njih 66,7% ispitanika smatra dokazivanje/pobijanje žalbenih navoda. 22,2% ispitanika kao problem vidi prekratke rokove za pripremu očitovanja, dokazivanja i dostavu dodatnih dokumenata, a 11,1% ispitanika odlučilo za odgovor u kojem im problem stvaraju žalbe „profesionalnih" žaltelja. Analizom priloženog anketnog pitanja, istaknuli bismo opravdanost središnjeg tematskog pitanja ovog rada u smislu iznošenja odabira specifične problematike pravilne argumentacije žalbenih navoda kao i pitanja pobijanja istih što predstavlja promišljanje i problematiku „s obje strane" javne nabave. S tim u svezi, u pogledu odabira dionika anketnog pitanja razvidno je i da je navedeni odgovor onaj problem koji je ispitanicima u predmetima javne nabave zajednički, stoga i ne čudi kako je većina njih istaknula tzv. borbu argumentima kao kamen spoticanja u ostvarivanju navedenih prava i pravnih interesa. Stoga, grafički prikaz predmetnih odgovora pokazuje da složenost i administrativna zahtjevnost žalbenog postupka u najvećem postotku leži u dokazivanju/pobijanju žalbenih navoda. Iz navedenog može se zaključiti da je definiranje i dokazivanje činjenica iz žalbenih navoda ključno za uspješni ishod žalbenog postupka, stoga je važno voditi računa da svi elementi koji čine žalbeni navod budu kvalitetno i primjereno definirani i dokazani.

[5] Matošević,M.,2021."Pravni lijekovi u postupcima javne nabave",Veleučilište „Nikola Tesla" u Gospiću, istraživački seminar

3.1. GRAFIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE ŠTO IM PREDSTAVLJA NAJVEĆI PROBLEM TIJEKOM ŽALBENOG POSTUPKA:



Izvor: Istraživački seminar Matošević,M.,"Pravni lijekovi u postupcima javne nabave"

4. JAVNA NABAVA I NOVI IZAZOVI U POGLEDU ŽALBENE PRAKSE

U vrijeme novih izazova, krize uzrokovane bolešću COVID-10, paralelno s razvojem novih tehnologija, četvrte industrijske revolucije, energetske tranzicije i sveukupno nove digitalne paradigme predmetna promišljanja o suvremenoj javnoj nabavi stavljena su u kontekst vremena i novih izazova. Smjernice za javnu nabavu inovativnih rješenja[6] , objavljene 21.06.2021. u trenutku pisanja ovog rada čine interesantnu novinu, odnosno pravno neobvezujuće praktične smjernice u području ZNJ-a, kako za praktični dio tako i za stručne rasprave. Cilj dokumenta poticanje je javnih ulaganja smjernicama i primjerima dobre prakse s tendencijom preobrazbe postojećeg gospodarstva u gospodarstvo održivog razvoja[7]. Imperativ je, sukladno spomenutoj novoj društvenoj paradigmi, stavljen na zeleno i digitalno gospodarstvo. Osim edukativne naravi o inherentnosti same teme s ciljem popularizacije predmetnog parkticiranja, dokument sadrži korisne primjere kako provesti javnu nabavu inovativnih rješenja,tj kako iskoristiti mogućnosti podizanja kvalitete u predmetnom procesu i stvoriti nove prilike za poduzeća, konkurentnost dobavljača ali i društvo u cjelini te uređuje prava intelektualnog vlasništva u području javne

[6] Smjernice za nabavu inovativnih rješenja/Guidance on Innovation Procurement C(2021) 4320, dostupno na web adresi: *https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975*) objavljeno 21.06.2021.

[7] Vidi: Komunikacija Komisije. Nova industrijska strategija za Europu, COM(2020)102, 10.3.2020. dostupno na web stranici: *https://eurlex.europa.eu/legalcontent/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0102&from=HR*. Komunikacija Komisije, Strategija za MSP-ove i održivu i digitalnu Europu, COM(2020)103 final,10.3.2020. dostupno na web stranici: *https://eurlex.europa.eu/legalcontent/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=HR*. te Mehanizam za oporavak i otpornost dostupno na web stranici: *https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_hr*)

nabave. Predmetne Smjernice za javnu nabavu inovativnih rješenja navode suradnju javnih tijela s inovativnim poduzećima kao s „prvim korisnicima" , u pogledu javne nabave novih ili znatno poboljšanih proizvoda, usluga ili postupaka koji još nisu stavljeni na šire tržište, a kupuje ih prvih 20% kupaca. Ovdje je bitno istaknuti novinu uvedenu odredbama ZNJ-a kojom je uveden postupak javne nabave pod nazivom „Partnerstvo za inovacije" koji se upotrebljava kada na tržištu nije dostupno ni jedno rješenje za potrebe javnog naručitelja[8] prema kojem temeljem prethodnog istraživanja i analize tržišta[9] u članku 86.st.2. ZNJ-a navodi se kako: „Javni naručitelj može koristiti partnerstvo za inovacije ako ima potrebu za inovativnom robom, uslugama ili radovima koju ne može zadovoljiti nabavom robe, usluga ili radova već dostupnih na tržištu" . Također, partnerstvo za inovacije mogu koristiti i sektorski naručitelji[10]. Nadalje, kao jedini kriterij odabira ponude u partnerstvu za inovacije je isključivo najbolji omjer cijene i kvalitete, kvalitativni kriteriji koji se odnose na sposobnost natjecatelja u području istraživanja i razvoja[11]. S tim u svezi, preporuke za pravilno određivanje uvjeta sposobnosti gospodarskih subjekata, budući da javna nabava inovativnih rješenja uključuje rizike te u pogledu procesnih pretpostavki za postavljanje žalbe, postavljanja žalbenih zahtjeva i sastavljanja odgovora na žalbu u području predmetne novine i njezine implementacije u ionako proceduralno složenom institutu javne nabave zasigurno će imati svoje mjesto u stručnim raspravama i praksi žalbenog postupka, budući da do sada u Republici Hrvatskoj nema prakse žalbenog postupka u području inovacija no, u tijeku je provedba postupka javne nabave na način da je odabir postupka bio partnerstvo za inovacije. Naime, u prosincu 2020. Grad Zagreb objavljuje Obavijest o nametanju za predmet nabave: Izrada tehnološke inovacije unaprjeđenja linije obrade mulja na Centralnom uređaju za pročišćavanje otpadnih voda Grada Zagreba izgradnjom eksperimentalnog postrojenja i upravljanjem eksperimentalnim postrojenjem u razdoblju od godinu dana, a ovisno o uspješnosti upravljanja eksperimentalnim postrojenjem i izrada projektne dokumentacije postrojenja za obradu mulja i ishođenje dozvola[12]. S obzirom da je riječ o dvostupanjskom postupku u kojem se još provode i pregovori, još uvijek nema rezultata o okončanju postupka. Slijedom svega navedenog nema ni prakse u žalbenim postupcima. Nažalost, naručitelji ne primjenjuju ovu vrstu postupka pa stoga nema niti prakse po pitanju pravnog lijeka i podnošenja žalbi. Budući da se radi o institutu novijeg datuma čija se praksa razvija zajedno s tranzicijom inovacijskog društva, za zaključiti je kako će se institut javne

8 vidi Direktivu 2014/24/EU

9 vidi i članke 198. i 199. Zakona o javnoj nabavi, Narodne novine broj 120/16.

10 Vidi ibid. čl. 356

11 vidi ibid. čl. 130.

12 U Elektroničkom oglasniku javne nabave RH (EJON) pod oznakom 2020/S 0F2-0043800 objavljena je obavijest o nadmetanju za predmet nabave (zadnji pristup 30.lipnja 2021.).

nabave inovativnih rješenja upotpuniti upravo praksom u žalbenim postupcima čija će tumačenja najčešćih pogrešaka „na terenu" biti perjanica dobre žalbene prakse. Izazovi nove industrijske revolucije donose nova rješenja koja svim sektorima unutar opće države olakšavaju poslovni, javni i privatni segment djelovanja. S tendencijom uvođenja menadžerskih načela u načine rada javnopravnih tijela, nabava inovacijskih rješenja, novih tehnologija, usluga i proizvoda trebala bi zaživjeti u korak s digitalnim tranzicijom našeg društva a s tim i žalbene prakse u javnoj nabavi inovacijskih rješenja. Primjerice, zamislimo prve ideje spajanja fotoaparata i mobitela koje unazad dvadesetak godina klasični mobilni uređaji nisu imali[13] i hipotetski slučaj gdje ministarstvo rada i socijalne skrbi za potrebe svojih inspektora, u čijem je djelokrugu izlazak na teren koji uključuje sastavljanje zapisnika s fotodokumentacijom, smatra kako bi nabavka takvih mobitela s integriranom kamerom zaposlenicima bila potrebna te propiše upravo navedenu karakteristiku kao minimalnu tehničku karakteristiku proizvoda, u ovom slučaju mobilnih uređaja za te zaposlenike. Tada, za takvu je objavu vrlo lako moguće da bi žalitelj mogao navesti da se kroz opisane tehničke specifikacije opisuju specifikacije koje može ispuniti samo jedan točno određeni proizvod, tada jedini proizvođač mobitela s integriranom kamerom i u žalbenim razlozima navesti o kojem se proizvodu radi i da na taj način naručitelj upućuje na točno određeni proizvod. Nadalje, tu naručitelj može obrazložiti i dokazati da proizvod predstavlja tehničke specifikacije koje su njemu nužne za funkcionalnost, odnosno ostvarenje svrhe te predmetne nabave jer bez spomenute specifikacije ti uređaji neće imati traženu funkciju. Besmisleno bi bilo da u koliko želimo unaprijediti način rada, a na tržištu postoji proizvod čiju potrebu možemo opravdati, da ne smijemo tražiti takav proizvod sve dok na tržištu nema više proizvođača koji ispunjavaju takvu tehničku specifikaciju. Isto tako, može se dogoditi i kad istekne rok za dostavu ponuda da će i drugi proizvođači razviti predmetnu tehnologiju. Iako postoji prepreka u tržišnom nadmetanju, u tom bi slučaju navedeni uvjet, iako ograničava tržišno nadmetanje, bio opravdan. Također, naručitelj nikada ne može biti dovoljno siguran da je dobro istražio tržište. Međutim, kada bi na tržištu postojalo npr. desetak proizvoda koji imaju integriranu kameru, a naručitelj traži kao minimalnu tehničku karakteristiku da navedena kamera treba imati npr. određeni broj megapiksela i na taj način upućuje samo na jednog određenog proizvođača, navedeno bi bilo teško argumentirati.

[13] prvi takav bio je japanski mobitela Sharp J-SH04, podatak dostupan na web stranici *https://global.sharp/corporate/info/his/only_one/item/t34.html (pristupljeno: 15.lipnja 2021.)*

4.1. TRAŽENE KARAKTERISTIKE VS. INOVATIVNIJA METODA PROIZVODNJE

Iako je, kako je prethodno navedeno, samo jedan postupak instituta inovacija javne nabave u tijeku, za primjer postizanja tražene specifikacije proizvoda, postavlja se pitanje je li bitna metoda proizvodnje, može li ona biti inovativnija, a da postigne traženu karakteristiku ? U pogledu predmetnog pitanja i promišljanja unutar kojeg možemo podvući paralelu usporedbe, vrlo je interesantna presuda Visokog upravnog suda[14] koji je poništio rješenje DKOM-a od 28.svibnja 2021[15]. Naime, žalitelj je naveo da su tehničke karakteristike diskriminirajuće jer upućuju na određenu metodu proizvodnje, čime se isključuju proizvodi koji imaju traženu karakteristiku (min. sila razdvajanja koja je tražena), a ista ta tehnička karakteristika može se postići i metodom lijepljenja. Žalitelj smatra da je naručitelj morao omogućiti i jednakovrijedni način proizvodnje. Naručitelj dokazima dostavljenim u žalbenom postupku nije otklonio prigovore žalitelja te, između ostalog, nije ničim dokazao da jedino metoda brizganja za spajanja potplata i gornjišta cipela prihvatljiva. Propisujući traženu tehničku karakteristiku sile razdvajanja gornjišta i potplata te pritom propisujući isključivo jednu metodu spajanja (brizganjem) koja se mora koristiti da bi se postigla tražena karakteristika, bez omogućavanja nuđenja drugih jednakovrijednih metoda kojima bi se također mogla postići tražena karakteristika, naručitelj je prema mišljenju DKOM-a postupio protivno odredbama članka 210. ZJN-a. Iako je Visoki upravni sud poništio to Rješenje, ovo je zasigurno dobar primjer promišljanja u pravcu žalbene prakse u pogledu novih metoda i njihovog pravnog tumačenja.

5. ZAKLJUČAK:

Dokazivanje i pobijanje žalbenih navoda ključni su elementi žalbenog postupka te o njima ovisi uspješnost žalbe odnosno uspješnost pobijanja žalbenih navoda i ocjenjivanje žalbe kao neosnovane. Stoga je razvidno da strankama u žalbenom postupuku najveći teret predstavlja upravo kvalitetno dokazivanje/pobijanje žalbenih navoda. Opravdanost središnjeg tematskog pitanja ovog rada u smislu iznošenja odabira specifične problematike pravilne argumentacije žalbenih navoda kao i pitanja pobijanja istih, u borbi argumentacijama, predstavlja promišljanje i problematiku „s obje strane" javne nabave. U žalbenom je postupku za ponuditelje krucijalno na dobar način definirati, obrazložiti i dokazati žalbene navode. Prerogativ žalbenog postupka je na žalitelju, no teret dokaza na obje je strane pa tako javni/sektorski naručitelji moraju biti spremni protudokazima pobijati žalbene navode kako

[14] Presuda Visokog upravnog suda, VUS RH-Usll-153/21-11

[15] Rješenje Državne komisije za kontrolu postupka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/21-01/194

bi dokazali zakonitost zahtjeva i uvjeta Dokumentacije o nabavi, postupka pregleda,ocjene i odabira ponuda. O vještini dokazivanja ovisi ishod žalbenog postupka. Kako bi stranke u postupku što uspješnije pristupili žalbenom postupku, uputno je kod dilema provjeriti praksu DKOM-a ili praksu Visokog upravnog suda u sličnim predmetima.

Izazovi nove industrijske revolucije donose nova rješenja koja svim sektorima unutar opće države olakšavaju poslovni, javni i privatni segment djelovanja. Budući da se radi o institutu novijeg datuma čija se praksa razvija zajedno s tranzicijom inovacijskog društva, za zaključiti je kako će se institut javne nabave inovativnih rješenja upotpuniti upravo praksom u žalbenim postupcima čija će tumačenja najčešćih pogrešaka „na terenu" biti perjanica dobre žalbene prakse. S tim u svezi, pred nama su izazovi nove žalbene prakse u pogledu javne nabave inovativnih rješenja.

LITERATURA

1. Direktiva 2014/24/EU
2. Komunikacija Komisije, Nova industrijska strategija za Europu, COM(2020)102 final, 10.3.2020.*https://eurlex.europa.eu/legalcontent/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0102&from=HR*.
3. Komunikacija Komisije, Strategija za MSP-ove i održivu i digitalnu Europu, COM(2020)103 final,10.3.2020.*https://eurlex.europa.eu/legalcontent/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=HR*.
4. Matošević,M.,2021."Pravni lijekovi u postupcima javne nabave",Veleučilište „Nikola Tesla" u Gospiću, istraživački seminar
5. Mehanizam za oporavak i otpornost *https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_hr*)
6. Postupak Partnerstva za inovacije na EJON RH 2020/S 0F2-0043800 (zadnji pristup 30.lipnja 2021).
7. Pravilnik o dokumentaciji o nabavi te ponudi u postupcima javne nabave Narodne novine broj, N65/2017, 75/2020
8. Presuda Visokog upravnog suda (VUS RH-Usll-153/21-11)
9. Rješenja Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/21-01/491
10. Rješenja Državne komisije za kontrolu postupka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/21-01/447
11. Rješenje Državne komisije za kontrolu postupka javne nabave, Klasa: UP/II-034-02/21-01/194
12. Smjernice za javnu nabavu inovativnih rješenja, Guidance on Innovation Procurement C(2021) 4320, dostupno na web adresi: *https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975*) objavljeno 21.06.2021.
13. Statističko izvješće o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj za 2019. godinu *http://www.javnanabava.hr/userdocsimages/Statisticko_izvjesce_JN-2019%20-%20NOVO-converted.pdf*
14. Web adresa zanimljivosti o mobilnom uređaju s prvom integriranom kamerom Sharp J-SH04 *https://global.sharp/corporate/info/his/only_one/item/t34.html* (pristupljeno 15.lipnja 2021.)
15. Zakon o javnoj nabavi Narodne Novine, broj 120/2016

DEFINING APPELATE ALLEGATIONS IN PUBLIC PROCUREMENT CASES –THEORY AND PRACTICE

ABSTRACT

This paper introduces the appeal process into the legal framework and gives a brief overview of appeal proceedings in public procurement cases in theory and practice. Consequently, in practice, the appeal process usually ends with rejection of the appeal because of the unfoundedness of the appellate allegations and as a result of which months are lost in which the client stops the procedure and cannot contract until the State Commission for Control of the Procedure makes a decision, this paper focuses on the factual basis of the appeal process. Based on the above, at the heart of the subject analysis and reflection are the important issues of good definition of grievance allegations as a product of good practice and imperatives in the skills of filing grievances and proving that grievance allegations are discussed, giving critique and concrete suggestions of key methodology for setting elements of factual support. In this regard, examples of flat-rate appeal proceedings are presented, which stand out as the most common reasons for the loss of time in which the contracting authority could have completed the public procurement procedure in question. Also, from the client's perspective, the importance of willingness to prove and justify annulment or selection is emphasized. The task of this paper is a thorough review of the most common problems during the appeal process in terms of the effective legal protection encountered by authorized representatives of contracting authorities and tenderers in the procedure, whose phases will try to justify the hypothesis that the demanding administrative complexity of the appeal process in terms of proving and refuting appellate allegations is one of the key reasons for the procedural issues of public procurement.

Key words: *public procurement, appeal process*

Stručni rad
UDK: 657.6
Rad zaprimljen: 28.07.2021
Rad prihvaćen: 10.08.2021.

ANALIZA GODIŠNJIH FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA

Dr. sc. Marina Proklin
Financijska agenija Regionalni centar Osijek, Osijek, Hrvatska
mproklin@gmail.com

SAŽETAK RADA

Godišnji financijski izvještaji kao rezultat funkcioniranja računovodstveno-informacijskog sustava daju točne i pravodobne informacije o financijskom položaju poduzetnika, te osnovnim ekonomskim kategorijama (imovina, obveze, kapital, prihodi, rashodi, financijski rezultat). To su: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama kapitala, bilješke uz financijske izvještaje. Korisnici informacija dobivenih iz godišnjih financijskih izvještaja mogu biti interni korisnici (uprava, menadžment), te eksterni korisnici (kupci, dobavljači, država).

Za dobivanje što točnijih informacija o financijskom položaju poduzetnika potrebno je napraviti analizu financijskih izvještaja pomoću indikatora uspješnosti poslovanja.

Ključne riječi: *godišnji financijski izvještaji, osnovne ekonomske kategorije, indikatori uspješnosti poslovanja*

1. UVOD

Sustav je svaka svrhovita cjelina počela – prirodna ili umjetna tvorevina – koja stoje u organiziranom međusobno povezanom odnosu i gdje je svako počelo kao dio te svrhovite cjeline određeno njome, usmjerena ostvarenju točno utvrđenog cilja.[1]

Računovodstveni informacijski sustav dio je sustava poduzetnika. Rezultat funkcioniranja računovodstvenog sustava su financijski izvještaji koji služe internima (uprava, management) o vanjskim korisnicima (država, kupci, dobavljači) pri donošenju poslovnih odluka. No, da bi se dobili točni podaci o financijskom položaju poduzetnika potrebno je napraviti analizu financijskih izvještaja.

Financijski izvještaji su:

- Bilanca
- Račun dobiti i gubitka
- Bilješke uz financijske izvještaje
- Izvještaj o novčanim tokovima
- Izvještaj o promjenama glavnice

2. FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI

Bilanca

Bilanca je statični financijski izvještaj koji daje informacije o financijskom položaju, odnosno podatke o imovini, kapitalu i obvezama trgovačkog društva na određeni datum. Osnovno obilježje bilance je bilančna ravnoteža, tj. AKTIVA=PASIVA.

AKTIVA=KAPITAL + OBVEZE

AKTIVA=PASIVA

Imovina predstavlja određene resurse kojima poduzeće raspolaže, a može biti dugotrajna i kratkotrajna. Dugotrajna imovina kao može biti nematerijalna, materijalna, financijska imovina i potraživanja. Kratkotrajna može biti zalihe, potraživanja, kratkotrajna financijska imovina te novac u banci i blagajni.

Pasiva čine kapital i obveze. To su izvori imovine. Kapital čine upisani temeljni kapital, rezerve, zadržana dobit ili preneseni gubitka, te dobit ili gubitak tekuće godine.

Račun dobiti ili gubitka

[1] Proklin Marina, Računovodstveni informacijski sustav i računovodstveni sustav informiranja poduzetnika i teoriji i praksi, doktorska disertacija, Osijek, 2012.

Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji prikazuje ukupne prihode i rashode, te financijski rezultat (dobit ili gubitka) kao rezultat poslovanja poduzetnika.

Prihodi se dijele na poslovne i financijske prihode-

Rashodi se dijele na p0oslovne i financijske rashode.

Račun dobiti i gubitka je izvještaj koji prikazuje stanje u određenom razdoblju.

Izvještaj o promjenama kapitala

Izvještaj o promjeni kapitala pruža informacije o povećanju ili smanjenu kapitala društva Temeljni sadržaj tog izvještaja su promjene na kapitalu, te promjene kao posljedica aktivnosti društva koja rezultiraju povećanjem dobiti ili gubitka. .Promjene kapitala mogu biti: povećanje ili smanjenje upisanog kapitala, povećanje ili smanjenje rezervi, povećanje ili smanjenje zadržanog dobitka ili preneseni gubitak te dobitak financijske godine.

Izvještaj o novčanim tokovima

Izvještaj o novčanom tijeku financijski je izvještaj koji prikazuje obujam i strukturu priljeva i odljeva novca i novčanih ekvivalenata.

Novčani tijekovi mogu biti:

- poslovni
- investicijski
- financijski.

Bilješke uz financijske izvještaje

Bilješke uz financijske izvještaje je izvještaj i kojem se detaljnije opisuju pojedine pozicije računovodstvenih izvještaja.

3. FINANCIJSKI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

3.1. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA NA TEMELJU ANALIZE BILANCE TE RAČUNA DOBITI I GUBITKA

Na temelju spomenutih izvještaja, a napose Bilance i Računa dobiti i gubitka provodi se analiza financijskog položaja poduzetnika. Na temelju podataka dobivenih analizom donose se poslovne odluke.

3.1.1. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti čine polazišnu osnovu pri procjeni uspješnosti poslovanja poduzetnika.

Tablica 1. Pokazatelji profitabilnosti

POKAZATELJI PROFITABILNOSTI

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Bruto marža profita	Dobit prije poreza + kamate	Ukupni prihod
Neto marža profita	Neto dobit + kamate	Ukupni prihod
Bruto rentabilnost imovine	Dobit prije poreza + kamate	Ukupna imovina
Neto rentabilnost imovine	Neto dobit + kamate	Ukupna imovina
Rentabilnost vlastitog kapitala (	Neto dobit	Vlastiti kapital (glavnica)

Izvor: Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia, str. 253.

Bruto profitna marža stavlja u odnos dobit prije oporezivanja uvećanu za trošak kamata plaćene kreditorima te ukupni prihod društva.

Neto profitna marža u omjer stavlja dobit nakon oporezivanja, također uvećanu za trošak kamata te ukupni prihod.

Rentabilnost imovine može se također, ovisno o tome koji se parametar stavlja u brojnik, izračunavati kao bruto ili neto pokazatelj.

Rentabilnost vlastitog kapitala je pokazatelj koji govori koliko novčanih jedinica neto dobiti društvo ostvari u odnosu na jedini uloženog kapitala.

3.1.2. Pokazatelji ekonomičnosti

Na temelju podataka iskazanih u računu dobiti i gubitka izračunava se pokazatelj ekonomičnosti nekog društva.

Ovaj pokazatelj mjeri odnos prihoda i rashoda tj. prikazuje koliko se novčanih jedinica prihoda realizira po jednoj novčanoj jedinici rashoda.

Tablica 2. Pokazatelji ekonomičnosti

POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	Ukupni prihod	Ukupni rashod
Ekonomičnost poslovanja (prodaje)	Prihodi od prodaje	Rashodi od prodaje
Ekonomičnost financiranja	Financijski prihodi	Financijski rashodi

Izvor: Prilagođeno prema Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia, str. 252.

Ekonomičnost ukupnog poslovanja pokazuje uspješnost poslovanja trgovačkog društva u cjelini ili nekog njegovo dijela u određenom obračunskom razdoblju, a stavlja u omjer ukupne prihode i ukupne rashode. Rezultat treba biti veći od 1.

Ekonomičnost poslovanja (prodaje) stavlja u odnos prihode i rashode od prodaje.

Ekonomičnost financiranja stavlja u odnos financijske prihode i rashode.

3.1.3. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti govore o tome koliko uspješno uprava (menadžemnt) koriste imovinu koja im je na raspolaganju.

Ukazuje na brzinu cirkulacija pojedinih oblika imovina. U praksi su još poznatiji kao koeficijenti obrtaja.

Tablica 3. Pokazatelji ekonomičnosti

POKAZATELJI AKTIVNOSTI

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent obrta ukupne imovine	Ukupni prihod	Ukupna imovina
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	Ukupni prihod	Kratkotrajna imovina
Koeficijent obrta potraživanja	Prihod od prodaje	Potraživanja
Trajanje naplate potraživanja u danima	Broj dana u godini	Koeficijent obrta potraživanja
Koeficijent obrta zaliha	Godišnji prihod od prodaje	Stanje zaliha
Trajanje obrta zaliha u danima	Broj dana u godini	Koeficijent obrta zaliha

Izvor: Prilagođeno prema Očko J., Švigir A. (2009). Kontroling-upravljanje iz backstagea. Zagreb: Knjiga print d.o.o., str. 73.

Koeficijent obrta ukupne imovine pokazuje odnos ukupnih prihoda i ukupne imovine.

Koeficijent obrta ukupne imovina pokazuje odnos ukupnih prihoda i kratkotrajne imovine.

Koeficijent obrta potraživanja pokazuje odnos prihoda od prodaje i potraživanja.

Trajanje naplate potraživanja u danima pokazuje odnos broja dana u godini i koeficijenta obrta potraživanja.

Koeficijent obrtaja zaliha pokazuje odnos godišnjeg prihoda od prodaje i stanja zaliha.

Trajanje obrta zaliha i danima pokazuje odnos broja dana u godini i koeficijenta obrta zaliha.

3.1.4. Pokazatelji likvidnosti

Tablica 4. Pokazatelji likvidnosti

POKATELJI LIKVIDNOSTI

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkoročna imovina	Kratkoročne obveze
Koeficijent ubrzane likvidnosti	Kratkoročna imovina – obveze	Ukupne kratkoročne obveze
Koeficijent trenutne likvidnosti	Novac	Ukupne kratkoročne obveze
Koeficijent financijske stabilnosti	Dugotrajna imovina	Kapital + dugovi
Neto obrtni kapital	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze

Koeficijent tekuće likvidnosti mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze.

Koeficijent ubrzane likvidnosti govori ima li poduzeće dovoljno kratkoročnih sredstava da podmiri svoje dospjele obveze bez prodaje zaliha.

Koeficijent trenutne likvidnosti je dobar pokazatelj u slučaju da potraživanja čine većinu kratkotrajne imovina, a postoji kašnjenje u njihovoj naplati.

Koeficijent financijske stabilnosti ako je manji od 1 znači da se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina, a ako je veći od 1znači da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza.

3.1.5. Pokazatelji zaduženosti

Tablica 5. Pokazatelji zaduženosti

POKATELJI ZADUŽNOSTI

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	Glavnica	Ukupna imovina
Odnos duga i glavnica	Ukupni dug	Kapital
Stupanj pokrića I	Vlastiti kapital X 100	Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	Vlastiti kapital + dugoročne obveze X 100	Dugotrajna imovina

Koeficijent zaduženosti pokazuje koliki je postotak imovina nabavljen zaduživanje.

Koeficijent vlastitog financiranja govori o tome koliko je imovina financirano iz vlastitih sredstava.

Odnos duga i glavnice je pravilo da odnos bude 1:1.

Stupanj pokrića I govori o odnosu vlastitog kapitala i dugotrajna imovina, a stupanj pokrića II odnos vlastitog kapitala + dugoročne obveze i dugotrajna imovine.

Želimo istaknuti da još postoje razne analize upješnosti poslovanja, ali mi ćemo kroz koristiti samo ove pokazatelje za analizu bilance i računa dobiti i gubitka poduzetnika.

4. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Na temelju podataka iz bilanca i računa dobiti i gubitka koje je poduzetnik predao za potreba statistika napraviti ćemo analizu financijskih izvještaja.

Poduzetnik se ubraja u kategoriju mikro poduzetnika. Djelatnost je izdavanje knjiga. Godišnji financijski izvještaji su predani za 2020. godinu.

Naziv pokatelja	Brojnik	Nazivnik	Koeficijent
Bruto marža profita	258.939,00	6.833.939,00	0,04
Neto marža profita	235.506,00	6.833.939,00	0,03
Bruto rentabilnost imovine	258.939,00	5.097.092,00	0,05
Neto rentabilnost imovina	235.506,00	5.097.092,00	0,05
Rentabilnost vlastitog kapitala	235.506	1.989.497	0,12
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	6.833.939,00	6.575.000,00	1,04
Ekomičnost poslovanja prodaje	6.542.614,00	5.300.387,00	1,23
Ekonomičnost finaciranja	501,00	1.885,00	0,27
Koeficijent obrta ukupne imovine	6.833.939,00	5.097.092,00	1,34
Koeficijent obrta krakotrajne imovine	6.833.939,00	3.697.140,00	1,85
Koefijent obrta potraživanja	6.542.614,00	413.214,00	15,83
Trajanje naplate potraživanja u danima	365,00	15,80	23,10
Koefijent obrta zaliha	6.542.614,00	2.374.704,00	2,76
Trajanje obrta zaliha u danima	365,00	2,73	133,70
Koeficijent tekuće likvidnosti	3.697.140,00	3.107.595,00	1,19
Koeficijent ubrzane likvidnost	1.322.436,00	3.107.595,00	0,43
Koeficijent trenutne likvidnosti	909.222,00	3.107.595,00	0,29
Koeficijent financijske stabilnosti	1.399.952,00	1.989.497,00	0,70
Neto obrtni kapital	3.697.140	3.107.595	589.545,00
Koeficijent zaduženosti	3.107.595,00	5.097.092,00	0,61
Koeficijent vlastitog financiranja	1.989.497,00	5.097.092	0,39
Odnos duga i glavnice	3.107.595,00	1.989.497,00	1,56
Stupanj pokrića I	198.494.700,00	1.399.952,00	141,79
Stupanj pokrića II	198.494.700,00	1.399.952,00	141,79

Pokazatelji profitabilnosti iskazuju nizak postotak prinosa na uloženi ukupni kapital dioničara i kreditora.

Ekonomičnost ukupnog poslovanja je veća od 1 što pokazuje da je društvo više zaradilo nego što je potrošilo.

Ekonomičnost poslovanja prodaje je veća od 1 što pokazuje da društvo ostvaruje dovoljno prihoda za pokriće troškova prodaje.

Pokazatelji aktivnosti pokazuju niske koeficijente što pokazuje da je vrijeme vezivanje imovine duže.

Koeficijent tekuće likvidnosti pokazuje rang slabo.

Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje rang negativno.

Koeficijent financijske stabilnosti pokazuje rang odlično.

Koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranje pokazuje rang slab i standard.

5. ZAKLJUČAK

Rezultat funkcioniranja računovodstvenog informacijskog sustava su financijski izvještaji koji služe internim i eksternim korisnicima informacija za donošenje poslovnih odluka.

To su:

- Bilanca
- Račun dobiti i gubitka
- Izvješće o novčanom tijeku
- Izvješće o promjeni kapitala
- Bilješke uz financijske izvještaje

Osim informacija koja pružaju ti izvještaji za donošenje poslovnih odluka potrebno je napraviti analizu financijskih izvještaja.

LITERATURA

1. Očko J., Švigir A. (2009). Kontroling-upravljanje iz backstagea. Zagreb: Knjiga print d.o.o.,
2. Proklin Marina, Računovodstveni informacijski sustav i računovodstveni sustav informiranja poduzetnika i teoriji i praksi, doktorska disertacija, Osijek, 2012.g.
3. Žaja M., POSLOVNI SISTEM I, Narodne novine, Zagreb, 1978.
4. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager. L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 2008.

ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS

ABSTRACT

Annual financial reports as a result of the functioning of the accounting information system provide accurate and timely information on the financial position of the entrepreneur, and the basic economic categories (assets, liabilities, capital, income, expenses, financial result). These are: balance sheet, income statement, statement of changes in equity, statement of changes in equity, notes to the financial statements. Users of information obtained from annual financial reports can be internal users (management) and external users (customers, suppliers, government).

In order to obtain as accurate information as possible about the financial position of entrepreneurs, it is necessary to make an analysis of financial statements using business performance indicators.

Key words: *annual financial reports, basic economic categories, business performance indicator*

Stručni rad
UDK: 65.012
Rad zaprimljen: 05.07.2021.
Rad prihvaćen: 23.07.2021

MENADŽMENT ZA OBRAZOVNE SUSTAVE 21. STOLJEĆA

Dr. sc. Ivica Voloder
RRiF Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb, Hrvatska
ivica@rrif.hr
Mr. sc. Milan Papić
Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska
mpapic@libertas.hr
Mr. sc. Danko Sučević
Infokorp d.o.o., Zagreb, Hrvatska

SAŽETAK RADA

U nešto više od jednog stoljeća, menadžment, koji je prvenstveno bio orijentiran na poslovne sustave, ušao je i postao dominantan sustav za povećanje efikasnosti u državnim ustanovama, raznim agencijama, od sportskih i kulturnih do zdravstvenih institucija te sve više i u obrazovnim institucijama. Njegove osnovne funkcije, od planiranja, organiziranja, rukovođenja i kontrolinga, kroz razli**čite tehnike pokazale su kako je moguće bilo koji sustav učiniti efikasnijim. Sam o**brazovni sustav nekog društva smatra se u 21. stoljeću kao jedan od glavnih sustava s kojim se dotično društvo takmiči u današnjem globalnom svijetu. Pojam kvaliteta obrazovanja nije jednoznačan i varira od društva do društva zbog ekonomskih, kulturoloških, demografskih, socijalnih, političkih… prilika. Poseban izazov za svako društvo danas predstavlja odgovor na pitanje: Kako efikasno upravljati sa svakim od dijelova nekog obrazovnog sustava, od predškolskog, osnovno**školskog, srednj**o**školskog, visokoškolskog i na kraju cjeloživotn**og obrazovanja kao vjerojatno najvažnijim dijelom za ovo stoljeće?

Ključne riječi: *Menadžment, obrazovanje, efikasnost, upravljanje, benchmarking, privatno školstvo, javno školstvo*

1. UVOD – RAZLIČITI ALATI I TEHNIKE OBZIROM NA VRSTU I CILJANU SKUPINU

Ako želimo razgovarati, prvo definirajmo pojmove.

Voltaire

Obrazovni sustav nekog društva smatra se u 21. stoljeću kao jedan od glavnih sustava s kojim se dotično društvo takmiči u današnjem globalnom svijetu. Logika je jednostavna, da bi društvo ili država bila ekonomski efikasnija, potrebno je da su njeni stanovnici sposobni stvarati ekonomsku dodanu vrijednost, odnosno što su obrazovanije oni bi trebali biti produktivniji. Temeljem toga, samo društvo je naprednije, konkurentnije i samim time sve bogatije.

No nije sve tako jednoznačno, postoje i utjecaji (možemo slobodnim rječnikom ih nazvati sile) koje podupiru ili zaustavljaju (negativno utječu na ukupnu kvalitetu i dostupnost obrazovanja u društvu) razvoj obrazovnog sustava. Neke od sila koje utječu na obrazovni sustav unutar nekog društva su primjerice:

- GDP (bogatstvo i rast bogatstva)
- način raspodjele GDP – u ekonomije se najbolje opisuje s Gini koeficijentom raspodjele GDP-a
- postotak GDP-a usmjeren na investiranje u obrazovanje (infrastruktura, administrativno osoblje, nastavnici…)
- konkurentnost nastavnika i predavača (u kategorijama znanstvenog i stručnog doprinosa te poseban osvrt na pedagoško unaprjeđivanje nastavnog osoblja) – način selekcije, kriteriji napredovanja, mentoriranje…
- demografija i buduća struktura stanovništva, migracije / iseljenje / doseljenje
- demokracija – sloboda razmjena informacija
- razvoj tehnologije i njena dostupnost ciljanim skupinama u društvu
- neformalno obrazovanje i pristupačnost informacijama stanovništvu
- način financiranja obrazovanja (javno - privatno)…

Upravo stoga, menadžment u obrazovanju se prilagođava od sustava do sustava u kontinuiranoj promjenjivoj okolini, a najčešće se pri tome koristi uspoređivanje sa državama s kojima je realno se uspoređivati. A kako je svijet sve više globalan, onda se i benchmarking postavlja kao jedan od glavnih alata kojim se planira, organizira, rukovodi i kontrolira neki obrazovni sustav.

2. OSNOVNI POJMOVI VEZANI UZ OBRAZOVNE SUSTAVE

Kada se promatra obrazovanje, danas najkorištenija ekonomska metoda usporedbe obrazovnih sustava između država je mehanizam i mjerenje ukupnog postotka BDP-a koji neka država troši na obrazovanje.

Uz OECD, takvo mjerenje provodi i Svjetska banka[1] te ono može dati dobar djelomičan odgovor na pitanje: Zašto je neki obrazovni sustav u nekoj državi efikasniji i cjenjeniji od obrazovnog sustava neke druge države? Pri tome treba uzeti u obzir da u taj postotak ulazi ukupna potrošnja javnog sektora (engl. public) plus potrošnja privatnog sektora (engl. private). Neke države izuzetno puno izdvajaju kroz javni sektor, a privatno izdvajanje je minorno. Ali se kao i uvijek kada imamo veliku količinu različitih statističkih podataka pokažu i tzv. anomalije (primjerice Kuba koja izdvaja 12,8%). Realno je generirati zaključak kako bogatije zemlje izdvajaju nešto veći postotak svog BDP-a za obrazovanje u odnosu na siromašnije zemlje, ali i među bogatima postoje velike razlike, tako primjerice skandinavske zemlje izdvajaju skoro 8%, a SAD samo 5%. Glavno pitanje koje se postavlja kada se tako gleda na obrazovni sustav je: Jesu li ti iznosi ostvarili i učinke proporcionalno investiranom?

3. ŠKOLOVANJE KROZ CIJELI ŽIVOT – OD KOLIJEVKE PA DO GROBA

No kada se malo dublje krene u problematiku obrazovanja, stvari postaju malo kompliciranije, obzirom da se ono u modernom društvu standardno dijeli na:

- predškolsko (neke države ga nemaju, a bogatije počinju s njim što je prije moguće)
- osnovna škola (više-manje je svugdje obavezna, ali najsiromašnija društva je još uvijek ne mogu organizirati za svu svoju djecu)
- srednja škola (kod bogatijih taj dio školstva sve više postaje priprema djece za bjesomučnu i nemilosrdnu utrku prema upisivanju na visoko školske ustanove)
- visoko obrazovanja (uz čestu podjelu na znanstvene i stručne studije, odavno rangliste svjetskih sveučilišta postaje glavni mehanizam kojim se definira način i veličina financiranja istih)
- cjeloživotno obrazovanja (dio koji u 21. stoljeću postaje realnost za sve, s napomenom kako se on financira kroz tri izvora: bogatije države kao mehanizam za prilagođavanje zanimanja na tržištu rada, poslodavci koji ulažu u zaposlenike jer su svjesni kako su zaposlenici koji su *up to date* sa znanjem jedini konkurentni na tržištu i sami građani / zaposlenici koji su svjesni kako mnoga zanimanja u njihovom radnom vijeku nestaju te su im potrebne prekvalifikacije.

[1] The World Bank Data, *https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS* (pristupljeno 07.06.2021.)

Za svaki od njih postoje posebne teorije i prakse, jer je za svako od njih obrazovanje i učenje potpuno drugačije, obzirom na dob korisnika sustava (predškolsko obrazovanje, osnovna škola ...), ali i zato jer ljudi imaju tijekom svog životnog vijeka drugačije psihomotorne i ostale sposobnosti.

3.1. OSNOVNO OBRAZOVANJE - OBRAZOVANJE KOD SIROMAŠNIH ZEMALJA

Predškolsko i osnovnoškolsko obrazovanje kod bogatijih zemalja drastično se promijenilo u proteklom stoljeću. Danas se ono ponajviše pokušava prilagoditi svakom djetetu ponaosobno i zadržati im dječji osmjeh na licu. S druge strane spektra, kod najsiromašnijih zemalja svijeta priča je u potpunosti drugačija. Obrazovanje u većini zemalja u razvoju je šokantno loše. Polovica djece u južnoj Aziji i trećina djece u Africi koja završe četverogodišnju školu ne mogu pravilno čitati. U Indiji 60% djece od šest do 14 godina ne zna čitati na razini djeteta koje je završilo dvije godine školovanja. Veoma često oni ne govore i razgovaraju o kvaliteti već postoji li uopće obrazovni sustav?

U slumu[2] u Mathareu (Nairobi) gdje živi preko pola milijuna ljudi postoje samo četiri javne škole. Stoga ne čudi što je privatna inicijativa prevladala državnu, tako da tamo djeluje već više od 120 privatnih škola. Ovaj se obrazac ponavlja u Africi, Bliskom Istoku i Južnoj Aziji. Neuspjeh države da djeci pruži pristojno obrazovanje dovodi do rasta privatnih škola, što u nekim državama može koštati samo 1 USD tjedno po djetetu.[3] Glavni je to razlog zašto privatne škole cvjetaju u siromašnim zemljama. Milijuni roditelja koji svoju djecu šalju u ove škole to pozdravljaju jer oni sami ne vide ništa bolje za svoju djecu.

Političari i prosvjetni radnici uglavnom nisu entuzijastični oko takvog privatnog financiranja obrazovanja. Vlade vide obrazovanje kao posao države. Sindikati učitelja ne vole privatne škole jer plaćaju manje i teže ih je organizirati. Nevladine organizacije imaju tendenciju da se ideološki suprotstave privatnom sektoru. Posebni izvjestitelj UN-a za obrazovanje Kishore Singh naveo je kako "profitno obrazovanje ne smije biti dopušteno kako bi se zaštitio plemeniti cilj obrazovanja". Ovaj stav šteti onima za koje prosvjetni radnici tvrde da služe: djeci. Nagli porast privatnog obrazovanja izvrsna je vijest za njih i njihove zemlje iz tri razloga:

Prvo, to je donošenje novca - ne samo od roditelja, već i od investitora, od kojih su neki u potrazi za profitom. Većina privatnih škola u zemljama u razvoju samostalni su operateri koji naplaćuju nekoliko dolara mjesečno, ali u novije vrijeme sve se češće pojavljuju grupacije škola. Na primjer, Bridge International Academies ima 400 dječjih vrtića i osnovnih škola u Keniji i Ugandi u kojima se

[2] (od engl. slum), sirotinjske četvrti građene spontano bez plana i odobrenja

[3] The Economist, The $1-a-week school, 01.08.2015.

nastava održava u standardiziranim učionicama koje izgledaju poput složenih brodskih kontejnera. Planiraju se proširiti na Nigeriju i Indiju. Mark Zuckerberg, osnivač Facebooka, Bill Gates i Međunarodna financijska korporacija, ogranak privatnog sektora Svjetske banke, spadaju među glavne investitore.

Drugo, privatne škole često daju veću vrijednost za novac od državnih. To je teško izmjeriti, jer djeca koja idu u privatne škole imaju bolju motivaciju, a time često imaju bolji uspjeh. Konkretno[4], rigorozno četverogodišnje istraživanje na 6000 učenika u Andhra Pradeshu, na jugu Indije, sugeriralo je da učenici privatnih škola imaju bolji uspjeh na engleskom i hindskom od učenika javnih škola, a na sličnoj su razini iz matematike i teluge (naziv lokalnog jezika). Privatne škole postigle su ove rezultate za trećinu troškova javnih škola.

I na kraju, privatne su škole inovativne. One se puno prije prilagode, primjerice na IT tehnologiju koja je sve bitniji čimbenik obrazovanja. Preko nje učitelji su povezani sa središnjim sustavom koji daje puno kvalitetnije nastavne materijale, ali i djelomično prati njihov rad. Takvo poluautomatizirano podučavanje možda nije idealno, ali je bolje od predavanja bez materijala i / ili nadzora.

Kritičari privatnog sektora su u pravu kada navode slijedeće probleme: kvaliteta se kreće od vrhunskog međunarodnog standarda do ne mnogo više od jeftinog nadzora djece. Ali alternativa je često javna škola koja je gora - ili kod najsiromašnijih da škole uopće nema. Rast privatnih škola primjer je možda najzdravijeg ljudskog instinkta: želje roditelja da učine najbolje za svoju djecu. Činjenica je kako su većine vlada u tim siromašnim (pretežno Afričkim zemljama) obećale pružiti univerzalno osnovno obrazovanje i promicati srednje obrazovanje. S druge strane iste te vlade, sindikati učitelja i nevladine organizacije skloni su stavu da privatno obrazovanje treba obeshrabriti ili ga strogo regulirati. Nažalost to nije realno u siromašnim zemljama, u bogatim da. U budućnost to je nešto što će se, slobodno možemo reći, samo po sebi promijeniti kako društva budu bogatija. Zato bi vlade koje su previše neorganizirane ili korumpirane da bi poticale ovaj trend, trebale maknuti prepreke za njihov razvoj sve dok one same ne budu imale dovoljno snage i volje da aktivno nešto ne promijene. Takvu vrstu obrazovanja se ne bi smjelo sputavati. Prema Svjetskoj banci[5], širom svijeta u razvoju petina učenika osnovnih škola upisana je u privatne škole, dvostruko više nego prije 20 godina.

[4] Ibid.

[5] World Bank, School enrollment, primary, private (% of total primary) | Data (worldbank.org) – pristupljeno 06.07.2021.

3.2. SREDNJOŠKOLSKO OBRAZOVANJA - PISA TESTOVI

Kada se govori o kvaliteti obrazovanja, dvije istine su vječne. Prva je kako nitko ne može u potpunosti definirati što je to kvalitetno obrazovanje - kako bi ono moralo izgledati (makar svi mi koji smo grijali klupe intuitivno odmah možemo prepoznati tko je dobar i inspirativan profesor, a tko nije), i druga kako ne postoji niti jedna država koja barem retorički nije trenutno u nekoj od reformi svojeg obrazovnog sustava ili je upravo završila jednu reformu i već kreće u neku novu.

Trenutni svjetski standard na razini država vezan uz opisivanje kvalitete obrazovanja su tzv. rezultati s PISA[6] testova. Program međunarodnog ocjenjivanja učenika (PISA) su testovi iz znanosti, matematike i vještine čitanja za petnaestogodišnjake iz cijelog svijeta, a objavljuje ih OECD (klub uglavnom bogatih zemalja). Prosječno kroz testiranja prođe preko 540.000 učenika iz 72 zemlje. Tako je primjerice prosječan skor od 490 bodova, a 30 bodova iznad tog prosjeka znači prosječno završetak jedne školske godine više.

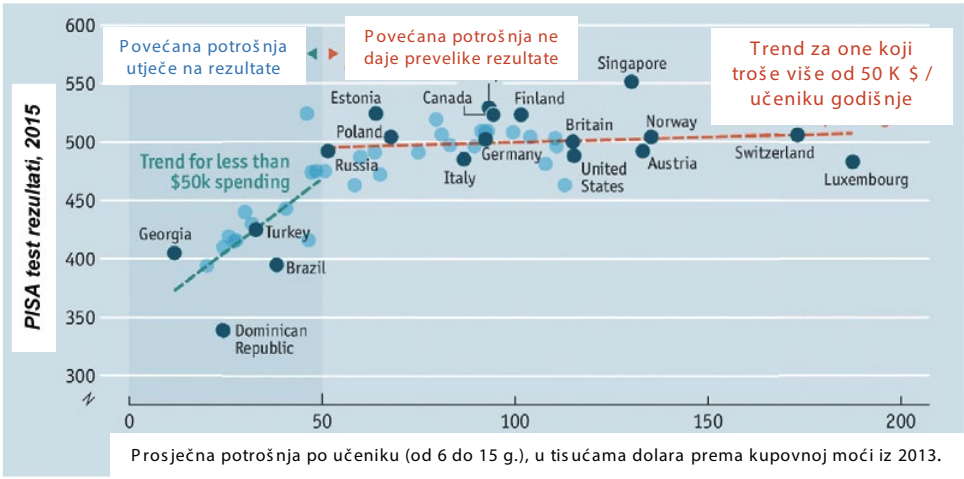
Na to testiranje, kao i inače kada netko objavi neko testiranje i zaključke, ima puno kritika, pogotovo iz onih sredina koja u njima nisu dobro prošli. Pronalaze se razni razlozi zašto ti rezultati nisu dobri, od kulturoloških, formalnih, ekonomskih .., no činjenica je kako bolje, kvalitetnije i opširnije (globalnije) ispitivanje nemamo.

Zna se kako su mnoge bogate i razvijene zemlje na vrhu te rang liste, temeljem čega se može laički zaključiti kako je lako imati dobar obrazovni sustav ako ste bogati i imate dovoljno sredstava da ulažete u njega. Kako su danas razlike između država u bogatstvu sve veće i veće, bilo bi korektno detaljnije pogledati kako rezultati na PISA testovima izgledaju u ovisnosti o iznosu javne potrošnje po učeniku.

Ističe se kako je među siromašnijim zemljama iznos javne potrošnje po učeniku povezan s višim rezultatima na testu. Ali u bogatijim državama koje troše više od 50 000 USD po učeniku u periodu starosti između 6 i 15 godina, ova veza otpada (vidi sliku 1). Učenici Poljske i Danske u stvari imaju jednake prosječne rezultate u testovima znanosti, iako Danska troši oko 50% više novca po učeniku. Stoga se danas jako dobro promatra koje su to reforme efikasne u kategoriji koliko će se na što potrošiti novaca, u odnosu na rezultate koji će se kroz taj dodatni trošak ostvariti. Kako bi to sagledali, cijeli svijet promatra već godinama dva najkvalitetnija državna obrazovna sustava: Finske i Singapura.

[6] OECD, PISA, https://www.oecd.org/pisa/ (pristupljeno 28.01.2021.)

Slika 1: Potrošnja po učeniku i rezultati na PISA testovima



Izvor: OECD, prema The Economist, What the world can learn from the latest PISA test results, 10.12.2016.)

3.3. PRIMJERI DOBRE PRAKSE - FINSKI I SINGAPURSKI MODELI – SVJETSKI NAJUSPJEŠNIJI OBRAZOVNI SUSTAVI?

Ako se promatra nekoliko proteklih ciklusa testiranja (posljednji rezultati su iz 2018. godine)[7] dvije zemlje se već godinama izmjenjuju na prvim mjestima – Singapur i Finska – i postale su uzor svim ostalim državama svijeta. Finska zapadnim zemljama, a Singapur zemljama na dalekom istoku.

Obrazovni sustav u Singapuru danas se smatra najboljim na svijetu. Zemlja je to koja se neprestano nalazi na vrhu OECD-ovog Programa međunarodnog ocjenjivanja učenika (PISA), trogodišnjeg testa petnaestogodišnjaka u desecima zemalja u glavne tri kategorije: matematike, čitanja i znanosti. Singapur je otočna država koja puno toga može naučiti ostatak svijeta. Ali druge su zemlje relativno loši učenici. Jedan od razloga je taj što Singapur favorizira tradicionalnu pedagogiju, gdje nastavnici vode nastavu.[8] Kritike koje su bile i odnosile se na Singapurski model: previše stresa kod učenika (do visoke razine samoubojstava kod učenika koji nisu upisali željene škole), više nisu aktualne jer je Singapursko obrazovanje prošlo kroz „tihu revoluciju gotovo posve nezapaženo na Zapadu". "Ne radi se samo o poučavanju kako biti pametan, već i o tome kako biti bolji čovjek"[9], zaključak je Heng Swee Keat, državnog ministra

[7] OECD, https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2018-results.htm, (pristupljeno 07.06.2021.)
[8] The Economist, What other countries can learn from Singapore's schools, 30.08.2018.
[9] Ibid.

financija, koji je bio zadužen za obrazovanje u periodu od 2011. do 2015. godine.[10] Singapur je u posljednjih desetak godina drastično eliminirao stres, jer im je glavni cilj bio vratiti osmijeh i smanjiti stres i bjesomučno natjecanje za upise u bolje škole kod učenika.

Najuočljivije promjene do sada bile su smanjenje pritiska na djecu koja polažu ispite. Primjerice, ispitna pitanja preoblikovana su u otvorenija, kako bi se potaknulo kritičko razmišljanje, kao i poznavanje predmeta. Ocjene učitelja mjere ne samo akademski uspjeh, već i socijalni razvoj učenika. Mijenjali su i metode poučavanja. Svi učitelji dobivaju 100 sati treninga godišnje kako bi bili u toku s najnovijim obrazovnim i pedagoškim tehnikama koje potiču rad u grupama i raspravu između učitelja i učenika. Cilj njihove reforme bio je da s novim promjenama usklade učionicu s budućim radnim mjestima. Plan je da do 2023. godine gotovo sve škole imaju programe "primijenjenog učenja" iz predmeta poput računarstva, robotike i elektronike, ali također i drame i sporta. Naglasak je kod svih njih na vježbanju u "stvarnom" okruženju, bez ispita.

Jedno su želje zakonodavca, ali neke je navike teško promijeniti. Još uvijek mnoga djeca dobivaju poduke nakon nastave, a sve zbog stresa koji vrlo često proizvode roditelj. Možda najvažnije što svijet može naučiti od Singapura, je usredotočiti se na razvoj izvrsnih učitelja. Izvrsno su plaćeni, skoro da im niti privatni sektor često ne može konkurirati. Ne samo to, tamo je normalno da broj učenika u razredu bude veći (prosjek je 36 učenika, u usporedbi s 24 u OECD-u). Njihovo razmišljanje po tom pitanju je jednostavno - bolje je imati velike razrede kojima predaju vrsni profesori i učitelji od manjih kojima predaju osrednji profesori i učitelji.

Na drugoj strani svijeta, Finska je za veliki dio zapadne civilizacije postala najuspješnija i njen obrazovani sustav je često kopiran kod drugih kada kreću u provođenja reformi obrazovnog sustava. Tamo je obrazovanje besplatno i sveobuhvatno, učitelji su poštovani, dobro obučeni i slobodni da omogućavaju djeci da sama otkriju stvari. Međunarodni posjeti postali su toliko popularni da ih je finska vlada počela naplaćivati. Oni koji danas dođu u posjetu plaćaju više od 1200 eura (1300 američkih dolara) za posjet školi. U Finskoj postoji vrlo malo škola u kojima se plaćaju školarine, a glavni cilj je nastojati smanjiti ispite. S time je povezano i kontinuirano organiziranje i stvaranje novih kurikuluma. Najnoviji, koji se počeo uvoditi 2016. godine, potiče nastavu „konkretnih predmeta" (za veliki broj „predmeta" moglo bi se reći kako su multidisciplinarni). Riječi jednog ravnatelja škole iz Tallina, iz Finskoj susjedne države Estonije, najbolje opisuju što su njihovi prvi prioriteti: prvi prioritet je sreća učenika, a drugi mu je pomoći im da se bolje snalaze u svijetu za koji ih škola priprema.[11]

[10] Ibid.

[11] The Economist, PISA results can lead policymakers astray, 05.12.2019. (pristupljeno 28.01.2021.)

Jedinstveni zaključak, za obadvije države koje imaju i najbolje rezultate, kako usmjeravaju svoje vrijeme i trud na ono što se događa u učionici, a ne na formalnu strukturu školskog sustava.

3.4. VISOKOŠKOLSKO OBRAZOVANJE – NUŽDA ZA BUDUĆNOST

Sredinom prošlog stoljeća imati svjedodžbu završene srednje škole (u srednje razvijenim zemljama) je bilo nešto. Tko je imao diplomu završenog fakulteta spadao je u mali postotak stanovništva i uobičajeno je već na prvom poslu bio rukovoditelj. Danas imati završeni fakultet ne mora značiti ništa, obzirom kako to više u populaciji ne predstavlja rijetkost, već kod razvijenih zemalja standard za mlade osobe. Bez obzira na to, postoji još uvijek nekoliko dobrih razloga za mladu osobu da se odluči studirati, jasno ako mu okolnosti vezane uz porodicu i društvo u kojem živi to omogućuju. Studiranje prvenstveno nudi mogućnost intelektualnog rasta, bolje mogućnosti za karijeru, ali i zabavu. Ono što budućnost svakako donosi su nove činjenice vezane uz radni vijek zaposlenika:

- životni i radni vijek zaposlenih ljudi biti će sve duži
- prosječni radnik koji ulazi danas u svijet rada će do 2060. godine promijeniti cca. 3 – 4 tvrtke i 7-10 radnih mjesta te vjerojatno dva do tri zanimanja u 35 – 40 godina svojeg radnog vijeka
- u populaciji radne snage je sve veći postotak „bijelih ovratnika", odnosno u razvijenim zemljama danas je postotak „radnika" (engl. manufacture worker) pao ispod 20% od ukupno zaposlenih, što znači i da su sami zaposlenici sve više i više obrazovani, a time i produktivniji.

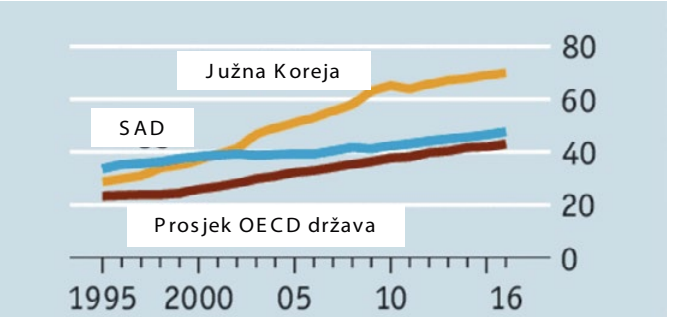
Priča oko ekonomske produktivnosti društva i povezanosti s obrazovanjem je jednostavna: bolje obrazovani ljudi zasigurno bi trebali više i bolje stvarati inovacije koje povećavaju produktivnost. Kako tehnološke promjene postavljaju nove zahtjeve, čini se razumljivim samo po sebi kako će trebati sve više dobro obrazovanih radnika. Ali diploma nije uvijek najbolje mjerilo vještina i znanja potrebnih za posao, pogotovo kada je diplomiranih jako puno.

Prema OECD-ovim podacima[12] sve veći postotak mladih između 25 i 34 godine posjeduje neko visoko obrazovanje. Južna Koreja je drastičan primjer gdje je taj postotak skoro 70%, što dovodi do toga da poslodavci mogu birati one koji su s pohvalama završili studij i pri tome ih malo platiti. Isto tako je činjenica da ukupno polovica od svih nezaposlenih u Južnoj Koreji ima diplomu visokog obrazovanja. Zato je konkurencija među diplomiranima izuzetno visoka, a ona počinje jako rano u njihovom životu. Suneung na korejskom predstavlja termin kada se stotine tisuća mladih Koreanaca priprema za testove koji će ponajviše definirati njihovu budućnost, hoće li se upisati na dobre fakulte-

[12] OECD, https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm, (pristupljeno 06.06.2021.)

te ili možda loše, ili neće uopće. Pripreme im uobičajeno traju od 8 ujutro do 16:30 sati, ali mnogi ostaju na pripremama do 22 sata.

Slika 2: Visokoškolsko obrazovanje – postotak visoko obrazovanih u populaciji od 24 do 34 godine starosti po državama



Izvor: The Economist, Time to end the academic arms race, 03.02.2018.

Na drugoj strani planete, kod bogatijih zemalja, postoji trka za upisima na prestižna sveučilišta, pogotovo onih iz kategorije najboljih po nekoj od ljestvica. Problem koji se kod njih nameće je pitanje financiranja, tj. školarina. Švedska, ali i Irska, su zemlje koje su po tom pitanju napravile najviše, obzirom kako su uveli sustav tzv. vauchera. Studenti biraju i odlučuju gdje će se upisati (privatne ili javne visoko školske ustanove), a vaučerima koje im je dala država plaćaju školarinu. Time država kreira konkurenciju između visokoškolskih ustanova, a tko će koliko dobiti novaca ne odlučuju birokrati iz ministarstva obrazovanja, već studenti.

4. CJELOŽIVOTNO UČENJE – IMA LI IKADA KRAJA?

Danas je u odnosu na prošlost radni vijek prosječnog čovjeka drugačiji i tako se brzo mijenja da jednostavno čak i odraditi visoko školovanje i s time završiti obrazovanje nije dovoljno. Ljudi također moraju moći stjecati nove vještine tijekom svoje karijere. Povratak obrazovanju, čak i za visoko kvalificirane osobe, postao je kompleksan, jer radna mjesta zbog automatizacije i razvoja tehnologije se gase, a s druge strane se kontinuirano stvaraju nova i kompleksnija. Na sveučilištu Oxford još su 2013. godine izračunali kako je 47% postojećih radnih mjesta u Americi podložno automatizaciji[13].

Stoga prvo pitanje koje se nameće je tko može i tko bi trebao ulagati u zaposlenike? Obično su tu dva glavna investitora (država i poslodavci) koja bi trebala investirati u obrazovanje zaposlenih, i to bi trebalo dati idealne rezulta-

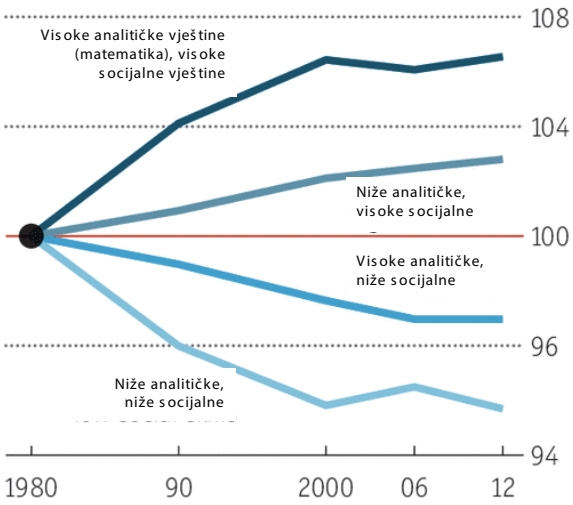
[13] The Economist, Special report: Lifelong Education, Lerning and earning, 14.01.2017.

te. No i djelatnici bi morali imati motivaciju za daljnje obrazovanje i edukaciju. Drugo pitanje na koje vezano uz to mora biti odgovoreno je: Zašto? Konkretno, sile koje društva, tvrtke, ali i same zaposlenike "tjera" na kontinuiranu edukaciju su:

- sve ubrzanija promjena i razvoj tehnologija (multidisciplinarnost, neformalno učenje kroz sve veću adaptivnosti i prilagođavanje funkcionalnosti krajnjim korisnicima….)
- globalizacija (širenje multinacionalnih korporacija, transfer znanja / procesa, standardizacija…)
- samo slobodno tržište i konkurencija (protok informacija online, kopirljivost, težnja za većom i boljom efikasnosti tj. stvaranju veće dodane vrijednosti),
- nestajanje radnih mjesta zbog IT-a / automatizacije / robotizacije (Ludizam, unaprjeđenje produktivnosti…)
- otvaranje i stvaranje novih radnih mjesta u granama koje prije nisu postojale
- gašenje radnih mjesta što zbog seljenja djelatnosti u društva gdje je to tvrtkama konkurentnije (proces globalizacije, ali i industrijalizacija siromašnih zemalja u koje se „prebacila" proizvodnja)
- sve veća specijalizacija, ali i zahtjevi regulatora državnih/regionalnih/globalnih institucija za certificiranjem / uvođenjem standarda u tvrtkama / institucijama.

Izgledno je kako će današnja mladež tijekom 21. stoljeća promijeniti puno radnih mjesta, a tijekom svog radnog vijeka vjerojatno i nekoliko zanimanja. Stoga se postavlja pitanje: Što je onda potrebno da današnji mladi nauče tijekom svog školovanja, a sigurno će im biti potrebno za neko od budućih zanimanja? Odgovor je opće vještine (koje će im uvijek trebati) i specifična znanja za neko radno mjesto. Zato je i razumljivo što današnji poslodavci sve više traže da im zaposlenici imaju visoko razumijevanje matematike i logike, ali im je izuzetno važno da imaju i socijalne vještine. To su osobine dobrih zaposlenika budućnosti.

Slika 3: Koje sve vještine poslodavci od djelatnika sve više ili manje traže u SAD- u (100 – zahtjevi na vještine prema zaposlenicima iz 1980. godine) u SAD-u



Izvor: David J. Deming, The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market, The Quarterly Journal of Economics, Volume 132, Issue 4, November 2017, Pages 1593–1640, https://doi.org/10.1093/qje/qjx022 (pristupljeno: 18.01.2021.)

Kontinuirano obrazovanje sukladno zahtjevima tržišta rada nije niti malo jednostavno za organizirati i izvesti. Nekoliko razloga je za to, ali najvažniji je vjerojatno starenje, koji se odražava kao gubitak kako psihomotornih tako i mentalnih sposobnosti ljudi. Lako je reći da ljudi moraju nastaviti učiti tijekom svoje karijere, no provesti to u praksu za mnoge predstavlja jezivu činjenicu.

Primjerice, za sve koji su danas vozači teretnih kamiona u zapadnim razvijenim zemljama i starosti su do 45 godina budućnost njihovih zanimanja nije svjetla. Projekcije za budućnost su kako bi potpuno autonomna vožnja mogla smanjiti broj američkih vozača kamiona za dvije trećine. Što napraviti kada ti vozači kamiona ostanu bez posla zbog automatizacije i razvoja tehnologije? Treba li kriviti razvoj tehnologije zbog njihovog gubitka posla kao što su to smatrali ludisti[14]?

Neizvjesnosti oko brzine i opsega tehnoloških promjena su ogromne. Neki se boje budućnosti zbog masovne nezaposlenosti. Drugi su pesimistični oko

[14] Wikipedia - Ludizam - ludistički pokret nastao je u Engleskoj tijekom 19. stoljeća i ime je dobio po vođi Nedu Luddu. Osobe koje podržavaju ili su dio ludističkog pokreta nazivaju se luditi. Luditi su strojeve smatrali krivcima za masovnu nezaposlenost koja je nastajala za i nakon prve industrijske revolucije. https://hr.wikipedia.org/wiki/Ludizam .

toga kako i da li će ljudi imati vremena prilagoditi se na nove izazove i poslove, jer ako to možda nećemo moći mi, a netko drugi hoće, od čega i kako ćemo mi živjeti? Ono što se svakodnevno vidi je kako tvrtke iz nužde usvajaju nove tehnologije, a regulatori pokušavaju biti brzi i odobravaju ili zabranjuju njihovo prihvaćanje. Ono što je sigurno je potreba za novim i učinkovitijim načinima za razvoj i širenje vještina na radnom mjestu. Slobodno se može reći kako je IT ostvarila malu obrazovnu revoluciju u posljednjih 20-tak godina od kada su PC-evi i mobiteli ušli u domove, a današnji razvoj robotike i umjetne inteligencije zahtijevaju još jednu obrazovnu revoluciju.

Pravo pitanje je: Kako države mogu odgovoriti na taj problem automatizacije koje ljude ostavljaju bez posla i zanimanja? Dobar odgovor mogao bi dati primjer Danske. Danski tripartitni sustav veže se uz poslodavce, vladu i sindikate. Tvrtke i sindikati zajednički se dogovaraju kako bi utvrdili potrebe za vještinama zaposlenika, a kroz kolektivne ugovore osigurano im je pravo na plaćeni dopust za osposobljavanje. Njihov čuveni sustav "fleksigurnosti"[15] u zemlji nudi nezaposlenim radnicima popis od 258 programa stručnog osposobljavanja.

Dobar primjer je i Singapur, gdje od siječnja 2016. svaki građanin stariji od 25 godina može dobiti kredit u iznosu od 500 USD kojeg slobodno koristi prema svom nahođenju za plaćanje nekog od tečaja koje pruža 500 odobrenih pružatelja usluga, uključujući sveučilišta i MOOC-ove[16]. Izdašne subvencije je država osigurala kao mjeru pomoći i za one u dobi iznad 40 i više godina koji se žele dalje obrazovati. Kritičari takve politike smatraju kako su tečajevi koje plaćaju porezni obveznici politika besmislenog i bezrazložnog bacanja novca, no takve kritičare ne treba uzeti za ozbiljno jer sigurno nikada nisu ulagali u sebe i svoje obrazovanje.

Kraći tečajevi, niži troškovi i online edukacija olakšavaju ljudima kombiniranje posla i treninga / obrazovanja. Time se svakako stvaraju nove vrijednosti i znanja zajedno s novim vještinama. Vidjelo se to jako dobro tijekom lockdownova u COVID krizi. Zajedno sa subvencijama za edukaciju, zadatak vlada širom svijeta je da smanjuju zahtjeve za licenciranjima u obrazovnim sustavima te da ne stvaraju birokratske i administrativne prepreke koje pridošlicama otežavaju ulazak u neka zanimanja. Danas ponajviše tržište i povratne informacije najbolje javljaju i definiraju koliko je netko dobar ili ne u nekom zanimanju. Istina je i kako neće svi uspješno prijeći na tržište promjenljivih poslova, stoga tu mora postojati *safety net* tj. socijalna država.

[15] Flexicurity (eng.) – politika države koja nudi s jedne strane fleksibilnost radne snage, ali i sigurnost radnog mjesta kroz proaktivnu politiku zapošljavanja.

[16] MOOC (eng.) – Massive Open Online Courses – masivni otvoreni online tečajevi

5. ZAKLJUČAK - KAKO ORGANIZIRATI I VODITI OBRAZOVNI SUSTAV U OVOM STOLJEĆU?

Jedna poznata engleska izreka kaže: Different horses for different courses – različiti konji za različita trkališta. Kontinuirana prilagodba, a pri tome biti svjestan položaja gdje se neko društvo nalazi, prvenstveno potpada pod ovlasti onih koji obnašaju vlast. Društva koja najkvalitetnije i najstručnije osobe između sebe odabiru da provode obrazovne politike, najviše će napredovati pri razvoju svojeg obrazovnog sustava. Upravo ti ljudi bi trebali biti svjesni koliko im menadžment i njegovi alati mogu pomoći kada sustav kontinuirano organiziraju, planiraju, rukovode i na kraju kontroliraju.

Kako svaka modernija država danas ima napisan dokument u obliku Strategija obrazovanja…[17], a iz njega proizlazi onda i plan[18] za neki period, tako i Hrvatska ima te dokumente. Ali osim standardno iskazanih velikih želja u njima, koje su iskazane kroz veoma nemjerljive pokazatelje, u njima ne postoje menadžerski pokazatelji sa usporedbama (kroz benchmaring), kako bi se sustav mogao usporediti s nekim drugim društvima, kojima bi barem kroz neke pokazatelje trebali težiti. Stoga su i ti sami dokumenti veoma često besmisleni, te napravljeni forme radi, a ne potrebe radi. Nameće se kako je prvi posao izmijeniti kako Strategiju, tako i planove na način da se u njima postave okviri i ciljevi u odnosu na neke koji su ih već ostvarili. Nakon toga, kada se to ostvari, možda ćemo se i moći mjeriti i uspoređivati s najboljima.

[17] Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije iz 2014. godine, https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf (pristupljeno 15.06.2021.)

[18] Strateški plan Ministarstva obrazovanja iz 2019. godine, https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf (pristupljeno 16.06.2021.)

LITERATURA

1. Center for Education Innovation - CEI, *https://www.educationinnovations.org/post/5-lowcost-private-school-chains-you-need-to-know*
2. David J. Deming, The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market, The Quarterly Journal of Economics, Volume 132, Issue 4, November 2017, Pages 1593–1640, *https://doi.org/10.1093/qje/qjx022* (pristupljeno: 18.01.2021.)
3. OECD, PISA, *https://www.oecd.org/pisa/*
4. OECD, prema The Economist, What the world can learn from the latest PISA test results, 10.12.2016.
5. OECD, *https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2018-results.htm*,
6. OECD, *https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm*,
7. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije iz 2014. godine, *https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf*
8. Strateški plan Ministarstva obrazovanja iz 2019. godine, *https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf*
9. The Economist, What other countries can learn from Singapore's schools, 30.08.2018.
10. The Economist, It has the world's best schools, but Singapore wants better, 01.12.2018.
11. The Economist, Special report: Lifelong Education, Lerning and earning, 14.01.2017.
12. The Economist, PISA results can lead policymakers astray, 05.12.2019.
13. The Economist, The $1-a-week school, 01.08.2015.
14. The Economist, Time to end the academic arms race, 03.02.2018.
15. The World Bank Data, *https://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS*
16. The World Bank, *School enrollment, primary, private (% of total primary) | Data (worldbank.org)*

MANAGEMENT FOR 21ST CENTURY EDUCATIONAL SYSTEMS

ABSTRACT

In just over a century, management, which was primarily business-oriented, has entered and become the dominant system for increasing efficiency in government institutions, various agencies, to sports cultural and health institutions, to increasingly in educational institutions. Its basic functions from planning, organizing, managing and controlling through various techniques have shown how it is possible to make any system more efficient. Today the educational system in some society is considered as one of the main systems with which the society competetes in today's global world. Term the quality of education is not unambiguous and varies from society to society due to economic, cultural, demographic, social, political… circumstances. A particular challenge for any society today is the answer to the question: How to effectively manage every part of an education system, from preschool, school, high school, college and finally lifelong learning as probably the most important part of some society?

Key words: *Management, education, efficiency, organization, benchmarking, private education, public education*

Stručni rad
UDK: 65.012
Rad zaprimljen: 01.07.2021.
Rad prihvaćen: 23.07.2021.

PRIMJENA NASTAVNIČKIH FUNKCIJA I KOMPETENCIJA U UVJETIMA NASTAVE NA DALJINU

Gordana Zoretić, univ. spec. oec.
Ministarstvo pravosuđa i uprave, Zagreb, Hrvatska
gordanaz369@gmail.com
Ondina Čižmek Vujnović, univ. spec. oec.
Druga ekonomska škola, Zagreb, Hrvatska
ocizmek@yahoo.com
Mr. sc. Mladen Ilić
Ministarstvo pravosuđa i uprave, Zagreb, Hrvatska
mladen.ilic@gmail.com

SAŽETAK RADA

Obrazovanje ima značajnu ulogu u osobnom razvoju pojedinca i u cjelokupnom društvenom razvoju. U suvremenom svijetu dinamičnog i promjenjivog okruženja znanje se sve više širi pa ga je potrebno čim uspješnije usvajati. Stoga je cjeloživotno učenje nužnost, a u tom procesu nastavnici imaju jednu od najvažnijih uloga. Sudjeluju u oblikovanju osobnosti i moralnih vrijednosti novog naraštaja, uče studente kako učiti. Usmjereni su prema njihovim potrebama, motiviraju ih na razvijanje znanja i vještina kojima će stvarati nove ideje i rješenja. Realizacija očekivanih postignuća studenata moguća je samo ako nastavnik ulaže u razvoj vlastitih kompetencija. Zahtjevi koji se postavljaju pred nastavnike uslijed novonastalih uvjeta uzrokovanih epidemijom COVID-19 vrlo su veliki. Zahtijevaju mnoge promjene u razvoju nastavničkih funkcija i kompetencija. U ovome će se radu prikazati u kojoj je mjeri digitalna transformacija nastave u uvjetima epidemije utjecala na promjenu kompetencijskog profila uspješnog nastavnika.

Ključne riječi: *kompetencijski profil nastavnika, pristupi poučavanju, upravljačke funkcije u nastavnom procesu*

1. UVOD

Obrazovanje ima temeljnu ulogu u osobnom i društvenom razvoju pa je u dinamičnom i promjenjivom okruženju prihvaćanje koncepcije cjeloživotnog učenja nužnost. Ubrzano je širenje znanja, a ljudska sposobnost treba omogućiti da ga se čim uspješnije usvoji. Zato je potrebno naučiti kako učiti, ali i prihvatiti činjenicu da na tržištu rada sigurnost radnog mjesta više ne može biti zajamčena. Stoga razina razvijenosti kompetencije učenja ili učiti kako učiti utječe na društvenu inkluziju te osobni i profesionalni razvoj. Ta kompetencija nije novost u nastavnom području i do ne tako davno (Matijević, M., Radovanović, D., 2011:55-58), uglavnom je značila naučiti kako se samostalno uči iz knjiga. U 21. stoljeću ova koncepcija podrazumijeva sposobnost učenja iz knjiga, novina i drugih tiskovina, radija i uz pomoć novih informacijskih medija, na primjer, kabelske ili satelitske televizije, Interneta (obuhvaća sve zapise s tog medija: tekstualne, zvučne i slikovne). Uz to, ova kompetencija obuhvaća svijest o vlastitom procesu učenja, motivaciju, samopouzdanje, poznavanje različitih strategija učenja, kritičnost, rješavanje radnih i životnih problema te sposobnost samoprocjene procesa učenja. Nastavnik ima ulogu nositelja promjena. Sudjeluje u oblikovanju osobnosti i moralnih vrijednosti novog naraštaja, što je iznimno važno za cijeli život svake osobe. Kao i za svako drugo zvanje, tako se i za nastavničko pokušava utvrditi što utječe na uspješnost nastavnika: je li riječ o urođenoj nadarenosti ili o vještini koja se može stjecati i unaprjeđivati. Nastavni proces je složen, obuhvaća poučavanje i učenje pa je važno brinuti o kvaliteti poučavanja, a time i o kvaliteti rada nastavnika. Također, nastavnik treba voditi računa o mogućnostima i načinima učenja studenta. Najvažniji učenikovi odnosi prema učenju, a uz to i slika o sebi, oblikuju se u ranoj fazi temeljnog obrazovanja. Zbog toga nastavnik mora raspolagati širokim spektrom nastavničkih kompetencija, ali i ljudskim osobinama, a to su: empatičnost, strpljivost, samosvijest, samosvladavanje i dosljednost uz visokorazvijena društvena umijeća.[1] Ako je djeci njihov prvi nastavnik demotiviran i ne ulaže dovoljno u svoje poučavanje i stvaranje kvalitetnog odnosa sa svojim učenicima, temelji za daljnje učenje će toj djeci biti vrlo nestabilni. Mladi se počinju pripremati za cjeloživotno učenje već u prvim godinama svoga školovanja: za daljnje obrazovanje i usavršavanje, za mobilnost, posao i za svakodnevni život. Svatko od nas se sjeća svojih nastavnika, neki su im bili uzori, zbog njih su zavoljeli određeni nastavni predmet i u životu se usmjerili u to stručno područje, a neki su im postali uzori zbog svojih ljudskih osobina. Novim bojama znanja, Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske („Narodne novine", br. 124/2014)[2] uvodi se cjeloživotno učenje kao princip na kojem

[1] Društvena umijeća Goleman, D. (2007:34) obuhvaćaju sposobnost stvaranja željenih reakcija kod drugih, a obuhvaćaju utjecajnost, komunikativnost, rješavanje sukoba, vodstvo, poticanje promjena, stvaranje veza, suradnju i sposobnosti timskoga rada.

[2] Strategijom se definiraju ciljevi, aktivnosti i mjere za bržu primjenu koncepta cjeloživotnog učenje u Republici Hrvatskoj, predlaže se 336 mjera usklađenih s predviđenim strategijama Europske unije i ciljevima, obuhvaća period od 10 godina, a ostvarenje se očekuje do 2025. godine. (Maretić, Žonja, P. (8.5.2015.): Boris Jokić: Prva generacija devetogodišnje škole već za četiri do pet godina, portal Večernji list *https://*

se temelji cjelokupno obrazovanje kod nas. Područje cjeloživotnog učenja je obuhvaćeno s pet ciljeva (2014:28-37), od kojih se ovdje izdvajaju: unaprijediti primjenu informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju te unaprijediti sustav trajnog profesionalnog razvoja i usavršavanja odgojno-obrazovnih djelatnika. Suočeni s novonastalim uvjetima uzrokovanim epidemijom COVID-19, javili su se novi izazovi u nastavničkom zvanju, što je vjerojatno ubrzalo provedbu zacrtanih mjera za ostvarenje strateških ciljeva. Zahtjevi koji se u tim novim uvjetima postavljaju pred nastavnike su vrlo veliki, a također i odgovornost za ostvarene ishode učenja. U nastavi na daljinu promijenila se uloga nastavnika, za što je bilo potrebno u kratkom vremenu prilagoditi pristup nastavi i metodički okvir.

2. KOMPETENCIJSKI PROFIL USPJEŠNOG NASTAVNIKA U UVJETIMA NASTAVE NA DALJINU

Pristup poučavanju je izraz osobnosti nastavnika pa se u tom smislu, prema Ramsdenu (1992), a u skladu s pristupima poučavanju, utvrđuju i uloge nastavnika u poučavanju te kako pojedina uloga utječe na oblikovanje studentove uloge nakon poučavanja, prikazano slikom 1:

Slika 1: Pristupi poučavanju u visokom obrazovanju

Pristup poučavanju u visokom obrazovanju (prema Ramsdenu, P.)[3]	Uloga nastavnika u poučavanju[4]	Studentova uloga nakon poučavanja[5]
Poučavanje kao prijenos informacija-poučavanje usmjereno na prijenos sadržaja	Jednosmjerni je prijenos znanja, nastava je predavačka, studenti su pasivni primatelji usmjereni na konzumaciju sadržaja i velikog broja činjenica te su odgovorni za svoj uspjeh/neuspjeh. Treba im poticaj i kontrola izvana. Nastavnik je superioran prema studentima, ima autoritativnu ulogu, dobro poznaje stručno područje i u centru je pozornosti.	Ovaj je pristup poznat kao *nastava usmjerena na nastavnika,* njime se stvara stručnjak s puno znanja u stručnom području i rutinski obavlja posao.

www.vecernji.hr/vijesti/boris-jokic-prva-generacija-devetogodisnje-skole-vec-za-cetiri-do-pet-godina-1023586 pristupano 19.5.2021.

[3] Prilagođeno prema: Vizek Vidović, V.: Nastavnik u visokom obrazovanju *http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavrsavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/nastavnik/* (Vizek Vidović, V. citira: Ramsden, P. (1992) Learning to Teach in Higher Education, London, Routledge) pristupano 8.2.2021.

[4] Prilagođeno prema Matijević, M., Radovanović, D. (2011:114) i Ibid 3 pristupano 8.2.2021.

[5] Prilagođeno prema Ibid 5

Pristup poučavanju u visokom obrazovanju (prema Ramsdenu, P.)[3]	Uloga nastavnika u poučavanju[4]	Studentova uloga nakon poučavanja[5]
Poučavanje kao poticanje otkrivanja smisla-poučavanje usmjereno na oblikovanje studentovog iskustva	Sadržaj poučavanja je važan, ali je važniji aktivni stav prema učenju i mogućnosti primjene sadržaja. Nastavnik potiče studenta da sam kreira znanje i smisao, nastoji prepoznati i ukloniti prepreke u razumijevanju sadržaja dajući studentu korektivne jasne i potpune primjedbe/povratne informacije uz poticaj i motiviranje; ima motivatorsku i/ili voditeljsku/mentorsku ulogu; podržava stav da je sa studentima partner, tj. student je u centru pozornosti.	Ovaj je pristup poznat kao *nastava usmjerena na studenta*[6], njime se stvara stručnjak sposoban rješavati probleme u stručnom području, davati kreativne ideje i spreman je na cjeloživotno učenje.

Izvor: autori

Ljudski kapital je individualno vlasništvo pojedinca, a rezultati ulaganja kroz obrazovanje su vidljivi nakon dugog perioda pa se i odgovornost suvremenog društva u području obrazovnih politika povećava. Znanje se može steći na razne načine, uči se stalno i svugdje, svjesno i nesvjesno. Treba uzeti u obzir da je studentima, zbog novih oblika informacijsko-komunikacijskih tehnologija, dostupan veliki broj informacija, posebice iz stručnog područja. Uloga nastavnika je da studentima ukaže na različite stupnjeve usvajanja znanja[7] i kako stjecanje viših razina znanja, a uz to i razvijanje određenih vještina zahtijeva više koncentracije, truda, upornosti i discipline. Uvođenje novih tehnologija u nastavni proces ima svoje prednosti i nedostatke. Nove tehnologije mogu poučavanje i učenje u učionici (klasičnoj nastavi u živo, licem u lice) učiniti djelotvornijim, ali i pasivizirati studenta, ako je njegova aktivnost usmjerena samo na pamćenje onoga što je pokazano i izrečeno. Na primjer, takva je situacija moguća prilikom predavanja uz power-point prezentaciju, s mogućnošću postavljanja pitanja i odgovaranja na njih, ali bez diskusije. Poučavanje i učenje na daljinu uz uporabu digitalne tehnologije može olakšati pristup znanju i umijećima svima i svugdje. No, za individualni razvoj studenata, posebice onih koji još nisu razvili samostalnost u učenju i pronašli vlastiti stil učenja, podrška nastavnika je ključna. On ih pri tome potiče da se dodatno potrude i postignu više, priprema ih za samostalnost u učenju, potiče ih na istraživanje i traganje za rješenjima zadanih problema. Na taj način im pomaže u stvaranju osobnih stavova i razvijanje osobne odgovornosti te ih usmjerava prema učenju tijekom cijeloga života. S obzirom da svojim djelovanjem znatno utječe na razvoj

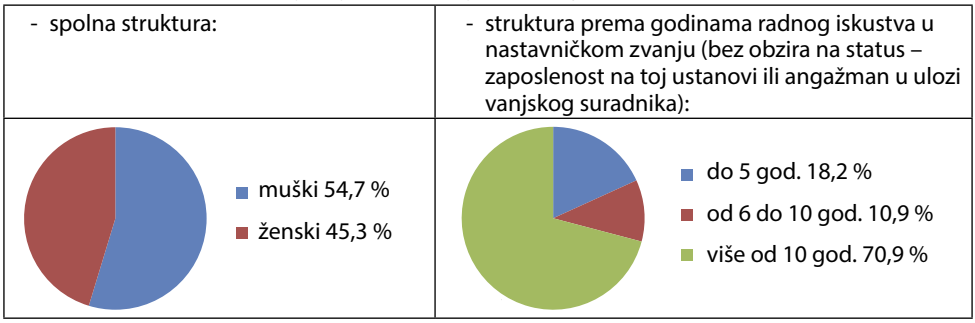
[6] U ovome će se radu, umjesto pojma „nastava usmjerena na učenika" koristiti pojam „nastava usmjerena na studenta", s obzirom da se govori o kompetencijama nastavnika na visokoškolskim ustanovama.

[7] Stupnjevi usvajanja znanja/stupnjevi kognitivnih procesa su: prisjećanje, razumijevanje, primjenjivanje, analiziranje, vrednovanje i stvaranje. prilagođeno prema Mušanović, M., Vasilj, M., Kovačević, S. (2010:78)

studentovih kompetencija, vrlo je važno voditi računa o samom nastavniku, odnosno o razvoju njegovih kompetencija. Autori Wardoyo, Herdiani i Sulikah (2017:1) definiraju kompetencijski profil nastavnika od grupa kompetencija: pedagoških, osobnih, socijalnih i stručnih. Također, smatraju da se u taj kompetencijski profil mogu uvrstiti i način razmišljanja nastavnika o njegovoj profesiji, razlozima zašto bi trebali biti profesionalci te kako se trebaju ponašati i koristiti svoja znanja i vještine koje se odnose na njihovu profesiju.

Tijekom lipnja 2021. godine autori ovoga članka proveli su istraživanje među nastavnicima tri zagrebačke visokoškolske ustanove o radu u uvjetima pandemije tijekom ak. godine 2020/2021. godine, s ciljem: pokazati da se u uvjetima nastave na daljinu povećavanjem potreba za primjenom nastavničkih digitalnih kompetencija smanjuju potrebe za primjenom nastavničkih socijalnih kompetencija. U istraživanju je anonimno sudjelovalo 55 nastavnika, rezultate su obradili autori; struktura ispitanika prikazana je sljedećom slikom:

Slika 2: Struktura ispitanika/nastavnika visokoškolske ustanove koji su sudjelovali u istraživanju tijekom lipnja 2021. godine



Izvor: autori

U prvom dijelu ankete nastavnici su procjenjivali značaj kompetencija[8] u uvjetima nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu. Odabrane kompetencije su autori ovoga članka razvrstali u grupe kompetencija koje obuhvaćaju kompetencijski profil nastavnika, a to su: osobne, socijalne, stručne i metodičke. Uspješno komuniciranje je u nastavničkom zvanju neophodno jer se tijekom nastavnog procesa mora osigurati ostvarenje ishoda učenja, ispuniti očekivanja od obrazovnog procesa koja imaju student, nastavnik, obrazovna ustanova i zajednica. Sposobnost mišljenja, govora i slušanja stječe se rođenjem, a komuniciranje se razvija u interakciji s okolinom. Komunicira se na mnogo načina pa je pri susretu u živo važno uskladiti vlastitu verbalnu i neverbalnu komunikaciju, koju prati i paraverbalna komponenta. To je vještina koju

[8] U anketi su procjenjivane kompetencije: komuniciranje (obuhvaća usmeni izričaj i uvjerljivost, pisani izričaj, prezentaciju rada, prevenciju sukoba i rješavanje sukoba), planiranje, samoorganiziranje, provođenje ciljeva/ostvarenje ishoda učenja, inicijativnost, usmjerenost na studenta, analiziranje i timski rad.

treba naučiti i uvježbati, stalno ju usavršavati, a provjeravanje razumijevanja poslane poruke je nužno kroz poticajnu ili korektivnu povratnu informaciju[9]. Komuniciranje[10] se, kao ključnu kompetenciju može svrstati u grupu socijalnih, kao nužan preduvjet za ispunjenje osobnih, stručnih i metodičkih kompetencija. Nastavnik s odgovarajućom razinom kompetencije komuniciranja mora na prikladan način prenijeti svoje znanje i prikazati svoje vještine studentima, birajući pravi pristup u uspostavljaju, razvijanju i održavanju odnosa tijekom cijelog nastavnog procesa. Značaj komuniciranja je u uvjetima nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu, prema rezultatima ankete sljedeći: pisani izričaj i rješavanje sukoba kao dio komuniciranja su za čak 63,6% anketiranih jednako važni; usmeni izričaj i uvjerljivost, kao dio komuniciranja je za 56,4% anketiranih jednako važno, no čak 41,8% anketiranih smatra da je više važno. Prezentiranje rada kao dio komuniciranja je za 49,1% anketiranih više važno, a za 38,2% jednako važno, dok je prevencija sukoba kao dio komuniciranja za 52,7% jednako važno, a za 36,4% manje važno. Dobro poznavanje stručnog područja je nužan preduvjet za uspješnost nastavnika, a uz to treba posjedovati već spomenute ljudske osobine. Prema Petričeviću (2007:111-112), poželjne osobine ličnosti nastavnika su: dosljednost, pozitivnost, otvorenost, srdačnost, iskrenost, emocionalna stabilnost, učinkovito komuniciranje, socijalna prilagođenost, interesi i sustav vrijednosti. Nastavni proces je dinamičan, a tu dinamiku određuje međuovisnost studenata i nastavnika. Stoga, osim kontinuiranog usavršavanja u stručnom području, nastavnici se moraju osposobljavati i kontinuirano usavršavati u području psihologije i pedagogije, s naglaskom na didaktiku i metodiku. Pristup poučavanju kao poticanju otkrivanja smisla postaje nužnost, podrazumijeva jednaku aktivnost studenta i nastavnika pa je nastava njihov zajednički rad. U takvom nastavnom procesu nastavnik ima motivatorsku i/ili voditeljsku ulogu, a kompetencija usmjerenosti na studenta[11], koju se može svrstati u grupu metodičkih je naglašena. Nastavnik osmišljava razne aktivnosti čime aktivira studentova osjetila za slušanje, gledanje i stvaranje (izrađivanje) rukama kako bi lakše praktično-iskustveno učio, dugoročno pamtio, odnosno kako bi se nastava učinila zanimljivom, dinamičnom

[9] Poticajna povratna informacija je npr. pohvala za dobro obavljeni zadatak, sudjelovanje na nastavi i proaktivnost; njome se potiče zadovoljstvo, samopouzdanje i dobro raspoloženje primatelja poruke. Korektivna povratna informacija je usmjeravajuća, s elementima za poboljšanje izvršenja zadatka, ponašanja, što mijenjati, kako učiniti i sl.

[10] Komuniciranje obuhvaća usmeni izričaj i uvjerljivost, prezentaciju rada te pisani izričaj, a da bi komuniciranje bilo uspješno, potrebno je prevenirati sukob i uspješno ga rješavati. prilagođeno prema Ministarstvo uprave RH (2014: 50-52): Priručnika za državna tijela Republike Hrvatske: Preporučene kompetencije za rukovodeća i nerukovodeća radna mjesta *https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/MURH-%20arhiva/Uprava%20za%20slu%C5%BEbeni%C4%8Dki%20sustav/Preporu%C4%8Dene%20kompetencije%20za%20rukovode%C4%87a%20i%20nerukovode%C4%87a%20%20radna%20mjesta%20-%20priru%C4%8Dnik%20za%20dr%C5%BEavna%20tijela.pdf* pristupano 26.4.2021.

[11] Kompetencija usmjerenosti na studenta obuhvaća prepoznavanje i razumijevanje utjecaja i posljedica nastavnikovih odluka na dobrobit studenta. prilagođeno prema Ibid 10 (63)

i djelotvornom, u skladu sa studentovim potrebama i očekivanjima. Ovisno o potrebama studenta, nastavnik je u ulozi motivatora pa kreira inspirativno predavanje, omogućuje diskusiju i razgovor te ovisno o potrebi grupe prilagođava strategije i nastavne metode. U ulozi voditelja, nastavnik stvara uvjete za samostalno i kreativno učenje studenta koji priprema seminarske radove i grupne projekte, a nastavnik mu daje korektivne i jasne povratne informacije. U uvjetima nastave na daljinu, na metodičku kompetenciju usmjerenosti na studenta znatno utječe razina razvijenosti digitalnih kompetencija. Kompetencija planiranja[12] je važna u cijelom nastavnom procesu od početka do kraja, a može je se svrstati u grupu stručnih, ali i osobnih kompetencija. Uči se i usavršava vježbanjem. Nužna je i za uspješnost u metodičkom području, s obzirom da je potrebno procijeniti, na primjer, trajanje pojedine aktivnosti tijekom primjene odabrane nastavne metode. Rezultati ankete pokazuju da je u uvjetima nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu usmjerenost na studenta jednako važno, 54,5%, dok 36,4% anketiranih smatra da je više važno. Planiranje je za 67,3% anketiranih u uvjetima nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu jednako važno, dok 32,7% anketiranih smatra da je više važno. Samoorganiziranje[13] je nužna nastavnička osobna i metodička kompetencija. O njoj ovisi razina pripremljenosti nastavnika za nastavni proces, odnosno provođenje postavljenih ciljeva/ishoda učenja. Umijeće provođenja postavljenih ciljeva/ishoda učenja[14] može se svrstati u grupu stručnih i metodičkih kompetencija. U uvjetima nastave na daljinu, kada postoji potreba za prilagodbom nastavnih metoda i odgovarajućih radnih materijala, značajne su digitalne kompetencije, ali i inicijativnost[15], kao osobna kompetencija te timski rad[16], kao socijalna kompetencija. Nastavni proces je timski rad, obuhvaća suradnju nastavnika, studenata i svih drugih koji su direktno i indirektno uključeni u taj proces, na primjer nastavno osoblje, dekan, tajnik, zaposlenici u studentskoj referadi itd. Analiziranjem[17] se utvrđuju ostvarena postignuća u odnosu na planirana, zbog čega su nastala odstupanja, kakav je njihov značaj (pozitivan ili negativan) i što se i kako može unaprijediti u budućnosti u cijelom nastavnom procesu. Ova se kompetencija može svrstati u grupu osobnih, stručnih, ali i metodičkih. Na

[12] Kompetencija planiranja obuhvaćaodređivanje ciljeva i načina za ostvarenje ishoda učenja. prilagođeno prema Ibid 10 (48-49)

[13] Kompetencija samoorganiziranja obuhvaća sustavno prikupljanje i klasificiranje relevantnih informacija za kvalitetno obavljanje radnih zadataka, određivanje prioriteta i učinkovito upravljanje vremenom uz poštivanje rokova. prilagođeno prema Ibid 10 (59)

[14] Kompetencija provođenja ciljeva/ishoda učenja obuhvaća obuhvaća njihovo oblikovanje, tj. pretvaranje u konkretne aktivnosti te njihovu koordinaciju radi osiguranja provedbe. Ibid 10 (56)

[15] Kompetencija inicijativnosti obuhvaća proaktivnost, preuzimanje odgovornosti i vodstva u cilju rješavanja neplaniranih situacija. prilagođeno prema Ibid 10 (73)

[16] Kompetencija timskog rada obuhvaća suradnju s drugima uz preuzimanje odgovornosti za vlastito ponašanje kako bi se ostvariti zajednički ciljevi i zadaci. prilagođeno prema Ibid 10 (70)

[17] Kompetencija analiziranja obuhvaća sustavno traženje i organiziranje relevantnih informacija za rješavanje problema te donošenje racionalnih i logičnih zaključaka. prilagođeno prema Ibid 10 (72)

primjer, ni jedna skupina studenata nije potpuno homogena, također ni interes za pojedinu temu, a ni motivacija nastavnika i studenata nije uvijek na istoj razini. Interes i reakcije (od pasivne do dinamične suradnje) iste grupe mogu se tijekom nastavnog sata promijeniti nekoliko puta. Rezultati ankete pokazuju da je u uvjetima nastave na daljinu: samoorganiziranje za 61,8% anketiranih, provođenje ciljeva/ostvarenje ishoda učenja za 81,8% anketiranih, inicijativnost za 60% anketiranih te timski rad za 58,2% anketiranih jednako važno u odnosu na klasičnu nastavu. Analiziranje je za 74,5% anketiranih u uvjetima nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu jednako važno.

Nastavni proces je zapravo proces vođenja, upravljanja poučavanjem i učenjem onih koji ne znaju, a vode-upravljaju oni koji bi trebali imati razvijene grupe kompetencija: osobne, socijalne, stručne i metodičke. Za oblikovanje kompetencijskog profila uspješnog nastavnika nužno je postići ravnotežu između tih kompetencija te kontinuirano osnaživati svoje dobre strane osobnih i socijalnih kompetencija, a uz to pratiti i primjenjivati postignuća u području stručnih i metodičkih kompetencija.

3. PRIMJENA UPRAVLJAČKIH FUNKCIJA NASTAVNIKA KAO IZAZOV U UVJETIMA NASTAVE NA DALJINU

Akademsko djelovanje, osim upravljanja nastavnim procesom podrazumijeva i angažman na području istraživanja, organizacijskog upravljanja te uključivanja u aktivnosti realnog sektora. Svaki taj angažman je specifičan u pogledu konkretnih zahtjeva pa se od nastavnika visokoškolske ustanove očekuje da uspješno kombinira i razvija upravljačka znanja i vještine, kao što su tehnička/stručna, socijalna i strategijska/konceptualna. Konceptualne vještine obuhvaćaju umijeće koordiniranja, usmjeravanja, organiziranja i nadziranja postojećih aktivnosti, sagledavanja cjeline, analiziranja okruženja i oblikovanja rješenja u svrhu brze i uspješne prilagodbe promjenama. Upravljanje nastavnim procesom zahtijeva i donošenje brzih i djelotvornih odluka u novonastalim promjenama uzrokovanih epidemijom COVID-19, tj. u novim uvjetima nastave na daljinu. U tom se kontekstu nameću sljedeća pitanja: koje promjene je potrebno provesti, kako ih provesti (s kojim resursima) i koje rezultate se želi postići. Stoga su nastavnici u drugom dijelu ankete procjenjivali nastale promjene u obavljanju nastavničkih funkcija. Prihvaćanje promjena u obrazovnoj ustanovi ne očekuje se samo od nastavnika već i od svih aktera koji su direktno ili indirektno uključeni u nastavni proces. Dobru obrazovnu ustanovu mnogi vide kao mjesto na kojem studenti rado borave, na kojem je klima poticajna i ohrabrujuća, a fizičko okruženje podržava osjećaj ugode (npr. dostupnost potrebne opreme, osvjetljenje, prozračivanje, grijanje, raspored prostorija i namještaja i sl.). U tom smjeru potrebno je na angažman poticati sve one koje zanima una-

prjeđenje nastavnog procesa kako bi se uključili u strukturiranu brigu o kvaliteti obrazovne ustanove. Prisutne globalne društvene, gospodarske i tehnološke promjene pred visokoškolske ustanove postavile su nova očekivanja i složene zahtjeve u vezi sa snažnijom podrškom razvoju nastavničkih kompetencija u obliku programa formalnog usavršavanja u sklopu cjeloživotnog učenja. U europskom visokoškolskom kontekstu važan doprinos promjeni shvaćanja i pristupa realizaciji nastavnog procesa je u vidu uspostavljanja sustava vanjskog i unutarnjeg vrednovanja visokih učilišta, kao i suvremenih spoznaja obrazovnih znanosti u području visokog školstva. Te su empirijski utemeljene spoznaje u znatnoj mjeri usmjerile (Grupa autora, 2018:6) definiranje standarda kvalitete vezanih uz ishode učenja, planiranje kurikuluma te proces učenja, poučavanja i vrednovanja ishoda u okviru sustava vanjskog vrednovanja visokih učilišta. Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u nastavničkom radu, utječe na razvoj njegovih upravljačkih funkcija u pripremi, organizaciji i vođenju nastave, ali i u ostalim aktivnostima u obrazovnoj ustanovi i izvan nje. Stoga je i u novonastalim uvjetima nastave na daljinu stjecanje i kontinuirano unaprjeđivanje digitalnih kompetencija za potrebe nastavničkih funkcija: predplaniranja/odabira nastavnog sadržaja, planiranja poučavanja/pripremanje nastavnog programa i nastavnog plana, organiziranja nastavnog procesa, vođenja (motiviranja i komuniciranja) i vrednovanja nužno za svakog visokoškolskog nastavnika. Ujedno je to idealna prilika da oni nastavnici koji još nisu, prihvate motivatorsku i/ili voditeljsku ulogu. U tom kontekstu u okviru svake nastavničke funkcije uvedene su odgovarajuće promjene. Promjene u okviru nastavničke funkcije *predplaniranja* očituju se, prije svega u tehničkoj i sadržajnoj (teoretski i praktični dio sadržaja kolegija) prilagodbi. Prema rezultatima ankete prije početka nastave na daljinu je 40% anketiranih bilo uvjereno da će se uspješno koristiti digitalnim alatima, dok je njih 47,3% izjavilo da će se savjetovati s kolegama koji imaju iskustva s radom na daljinu. Zbog nastave na daljinu, sadržaj kolegija koji predaju je djelomično prilagodilo 58,2% anketiranih, dok je 36,4% anketiranih znatno prilagodilo (gotovo polovicu) sadržaj kolegija i to skraćivanjem, promjenom skripte, uvođenjem druge literature itd. Čak 63,6% anketiranih nije mijenjalo udio praktičnog oblika nastave, kao dijela svoga kolegija, već su omogućili studentima da ga samostalno obrade uz odgovarajuće konzultacije s nastavnikom. Od anketiranih nastavnika koji nisu ili su djelomično mijenjali dijelove sadržaja kolegija za potrebe nastave na daljinu, čak 57,6% anketiranih je studentima pripremilo prilagođene tekstove, 27,3% anketiranih je upućivalo studente na druge izvore, a 15,2% anketiranih je studentima odredilo samo dio od navedenog sadržaja iz skripte. U okviru nastavničke funkcije *planiranja poučavanja* težište je na postavljanju ciljeva i ishoda učenja i poučavanja. Osnova je to za jasno i precizno određivanje sadržaja koje će se poučavati, nastavnih strategija, metoda, oblika i sredstava koje će se primjenjivati, aktivnosti koje studenti trebaju izvesti, zadataka za vredno-

vanje postignuća i napredovanja studenata, vrednovanja ostvarenosti kurikuluma koji se primjenjuju i sl. Stoga je u novonastalim uvjetima nužno prilagoditi nastavu za on-line okruženje, utvrditi odgovarajuće računalne alate, servise i platforme u svrhu kreiranja i prilagodbe digitalnih obrazovnih sadržaja, međusobno ih uskladiti te osmisliti aktivnosti studenata prilagođenih nastavi na daljinu. Čak 87,3% anketiranih nastavnika je odgovorilo da su im obrazovne ustanove na kojima rade, za nastavu na daljinu osigurale sve oblike pomoći u korištenju novih tehnologija (pisane upute, organizirane radionice, dostupnost tehničke podrške pozivom na telefon i sl.). Zbog nastave na daljinu je čak 50,9% anketiranih moralo dograditi svoje računalo, 25,5% anketiranih je koristilo računalo obrazovne ustanove, a 23,6% anketiranih se odlučilo na kupnju novog „jačeg" računala. Zbog specifičnosti nastave na daljinu, što podrazumijeva uporabu novih tehnologija, znatna je većina anketiranih nastavnika planirala prilagoditi metodiku nastave: njih 36,4% s naglaskom na predavanje, a njih 52,7% uvesti druge oblike suradničkog učenja. Od anketiranih nastavnika koji su planirali prilagoditi metodiku nastave, njih 45,5% se odlučilo za interaktivno predavanje uz diskusiju i studij slučaja, 29,1% za predavanja uz mogućnost postavljanja pitanja i odgovaranja na njih, a 25,4% anketiranih za primjenu projektnih metoda. Zadatak je nastavnika da u okviru funkcije o*rganiziranja nastavnog procesa* nastave na daljinu osigura opušteno i interaktivno radno ozračje, stvori preduvjete za samostalan rad studenata, njihovo aktivno uključivanje, međusobnu suradnju te slobodno iznošenje vlastitih ideja, mišljenja i primjera. Pri tome je vrlo važno jasno strukturirati vrijeme predviđeno za poučavanje, obuhvatiti sve predviđene nastavne metode te uspješno pratiti aktivnosti studenata. Nastava na daljinu zahtijeva rad u uvjetima skraćenog trajanja nastavnog sata, manje od 45 minuta te se najčešće organizira u blok satovima. Interesantno je da ovakav rad odgovara čak 61,8% anketiranima, koji su se tome odmah uspješno prilagodili, no 52,7% anketiranih se slaže da nastava na daljinu zahtijeva više vremena za pripremu nastavnih sadržaja, a njih 69,1% se ne slaže da tijekom nastave na daljinu bolje koriste vrijeme predviđeno za poučavanje nego tijekom klasične nastave. U vezi mogućnosti primjene nastavnih metoda tijekom nastave na daljinu, 74,5% anketiranih smatra da ne mogu jednako primjenjivati sve nastavne metode kao i tijekom klasične nastave, dok ih 78,2% smatra da im je u uvjetima nastave na daljinu praćenje aktivnosti studenata otežano. Nastavna funkcija *motiviranja i komuniciranja* podrazumijeva uspješnu primjenu socijalnih kompetencija, no one nažalost u praksi, u uvjetima nastave na daljinu ne dolaze toliko do izražaja. Nastavniku treba postati najvažniji izazov kako motivirati studente, navesti ih na aktivno sudjelovanje u učenju te kako im omogućiti razvoj potrebnih kompetencija kroz postavljene ishode učenja. Stoga bi se u novonastalim uvjetima trebalo težiti višesmjernoj komunikaciji gdje se uz veliko povjerenje, studentima predlažu sadržaji koje trebaju samostalno pripremiti i kreativno prikazati pomoću ponuđenih alata,

stvarajući pritom nove ideje i rješenja. Prema rezultatima ankete, čak 72,7% anketiranih se tijekom klasične nastave vidjelo u motivatorskoj ulozi, 9,1% u voditeljskoj, a 18,2% u autoritativnoj. Nastava na daljinu ih je potaknula na promjene pa u novonastalim uvjetima 56,4% nastavnika teži motivatorskoj, 20% voditeljskoj, a 23,6% autoritativnoj ulozi. Iako većina nastavnika teži motivatorskoj ulozi, njih 52,7% smatra da im nastava na daljinu smanjuje mogućnost da studentima postavljaju izazovne ciljeve, 50,9% ih smatra da prilikom oblikovanja zadataka nisu bili u mogućnosti u potpunosti voditi računa o specifičnim interesima studenata, a 78,2% anketiranih tvrdi da se tijekom nastave na daljinu studenti manje uključuju i rjeđe sudjeluju nego tijekom klasične nastave. Smanjena mogućnost primjene socijalnih kompetencija je tijekom nastave na daljinu utjecala i na smanjenje empatičnosti, odnosno obostranog entuzijazma u interaktivnoj komunikaciji. S time se slaže 78,2% ispitanih nastavnika, također njih 92,7% je izjavilo da im nedostaje interakcija sa studentima u živo (u učionici). Osobito je važno da se nastavnik posveti i samomotivaciji za rad sa studentima, da mu poučavanje bude uvijek iznova izazov i prilika za poticanje osobnog i profesionalnog razvoja studenata s kojima je u interakciji, a također i prilika za stvaranje kvalitetnih međuljudskih odnosa iz kojih će proizići stručnjaci sposobni stvarati neke nove vrijednosti i biti spremni na cjeloživotno učenje. Kao što je već spomenuto, jedan od zadataka nastavnika je i praćenje aktivnosti studenata, njihovih interesa, samostalnosti, kreativnosti i odgovornosti koje su iskazali u tim aktivnostima. Stoga nastavnik, ukoliko želi *vrednovati* neku aktivnost ili rezultat aktivnosti studenta u nastavnom procesu, prije toga mora u skladu s određenim ishodima učenja utvrditi postignutu razinu njegovih kompetencija, odnosno stečenih znanja i vještina[18]. Od visokoškolskog nastavnika se očekuje (Grupa autora, 2018:20) dobro znanje i razumijevanje pristupa u postupku vrednovanja te da ih komplementarno primjenjuje u nastavi, koristeći se pritom odgovarajućim i raznovrsnim metodama i tehnikama utvrđivanja i procjene ishoda učenja. Temeljem rezultata ankete može se zaključiti da je tijekom nastave na daljinu cijeli proces vrednovanja izuzetno otežan. Iako je 56,4% anketiranih uvelo nove metode provjeravanja usvojenosti znanja i razvijenosti vještina, njih 61,8% smatra da im nastava na daljinu ne omogućuje kvalitetno i sveobuhvatno provjeravanje usvojenih znanja i razvijenih vještina studenata, ali ni kvalitetnu procjenu studentovog napredovanja (60% anketiranih). Isto tako pri vrednovanju nastavnici bi trebali posebnu pozornost posvetiti objektivnoj procjeni studentovih postignuća. No, očito je da se u uvjetima nastave na daljinu, prema mišljenju 63,6% anketiranih ne može objektivno procjenjivati znanje i vještine studenata.

[18] Prilagođeno prema Drandić, B. (ur., 2011): Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole; Matijević, M.: Pedagoški vid vrednovanja i ocjenjivanja učenika (241-251), Znamen, Zagreb

Iz svega navedenoga, zaključuje se da je uvođenjem nastave na daljinu započeo proces promjena na području provođenja nastavničkih funkcija. No, nastavnicima je za potpunu prilagodbu ovim promjenama potrebno ipak dulje vremensko razdoblje, kako bi se uspješno usmjerili na snažnije razvijanje studentovih kompetencija, kao što su: kritičko i argumentirano promišljanje, istraživanje i rješavanje problema te odgovorno i samostalno pripremanje i vođenje projekata.

4. ZAKLJUČAK

Nastavnik koji predano usmjerava studenta prema cjeloživotnom učenju (Delors, J. i dr., 1998:163-165) ima ulogu intelektualnog mentora, a najvažnija mu je uloga da studentu prenese ljubav za učenje. No, da bi tu ulogu mogao u pravom smislu ispuniti, nastavnik mora kontinuirano ulagati u razvoj svojih kompetencija. U novonastalim uvjetima nastave na daljinu nameće se potreba za primjenom digitalnih kompetencija na višoj razini, koje će mu omogućiti prihvaćanje novih nastavničkih uloga u poučavanju, poput voditeljske i motivatorske, a koje će istodobno stvoriti i preduvjete za nove mogućnosti komuniciranja.

Provedenim istraživanjem potvrđuje se da se u uvjetima nastave na daljinu, povećanjem potreba za primjenom nastavničkih digitalnih kompetencija smanjuju potrebe za primjenom nastavničkih socijalnih kompetencija. Svaka vrsta nastave, bilo da se provodi u učionici uživo ili na daljinu, ima svoje prednosti i nedostatke. Tijekom nastavnog procesa u učionici u živo, nastavnik i studenti koji sudjeluju u komunikaciji/interakciji u živo, stvaraju svoje prve dojmove jedni o drugima, to je nesvjesno djelovanje i oblikuje se na temelju njihovih emocionalnih doživljaja. U tom kontekstu emocije pomažu u procjenjivanju situacija i izgradnji međusobnog povjerenja. Kroz navedene nastavničke socijalne kompetencije osigurava se mogućnost ohrabrivanja, poticanja studenata na predanost u rješavanju postavljenih zadataka te razvijanje obostranog poštovanja uz razumijevanje i taktičnost. Na žalost, primjena ove kompetencije je tijekom digitalnog komuniciranja prilično otežana. Prema rezultatima provedene ankete tijekom nastave na daljinu, 56,4% anketiranih nastavnika smatra da je studentima teže objektivno procijeniti njihov rad i zalaganje te je čak 63,6% anketiranih odgovorilo da im je smanjena mogućnost kvalitetne procjene komunikacijskih vještina studenata. Sve je to utjecalo i na mogućnost objektivne procjene napredovanja studenata. Također, nastava na daljinu je za 69,1% anketiranih smanjila mogućnost ispunjavanja vlastitih profesionalnih očekivanja u odnosu na mogućnosti tijekom klasične nastave. Odgovornost nastavnika je u takvim uvjetima izuzetno velika, no ne smije se zanemariti i odgovornost cijelog društva koje bi se trebalo usmjeriti u aktivno rješavanje novih izazova, kako da obrazovni sustav zadovolji potrebu za odgojem stručnjaka, inovatora i znanstvenika koji će u konačnici pridonijeti općem napretku društva, odnosno unaprjeđenju kvalitete života svih građana.

LITERATURA

1. Baranović, B. (ur., 2015): Školski kurikulum: teorijski i praktični aspekti, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu *http://idiprints.knjiznica.idi.hr* pristupano 15.5.2021.
2. ČižmekVujnović, O. (2011): Popularizacija marketinga u strukovnim školama u Republici Hrvatskoj, završni rad na specijalističkom poslijediplomskom studiju „Marketing neprofitnih organizacija", Ekonomski fakultet, Zagreb
3. Delors, J. i dr. (1998.): Učenje: blago u nama, Izvješće UNESCO-a međunarodnog povjerenstva za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće EDUCA d.o.o., Zagreb
4. Drandić, B. (ur., 2011): Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole; Matijević, M.: Pedagoški vid vrednovanja i ocjenjivanja učenika (241-251), Znamen, Zagreb
5. Goleman, D. (2007): Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb
6. Grupa autora (2018): Priručnik za unaprjeđenje kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Zagreb
7. Horvatić, D. (ur., 2018): Obrazovni trendovi uz potporu digitalnih tehnologija, Projekt e-Škole, Carnet, Zagreb
8. Jelavić, F. (2003): Nastavna metoda u obrazovno-odgojnom procesu, Kateheza 25 (277-287), Zagreb *Kateheza 2003 4 Jelavic (scribd.com)* pristupano 1.6.2021.
9. Maretić Žonja, P. (8.5.2015.): Boris Jokić: Prva generacija devetogodišnje škole već za četiri do pet godina, portal Večernji list https://www.vecernji.hr/vijesti/boris-jokic-prva-generacija-devetogodisnje-skole-vec-za-cetiri-do-pet-godina-1023586 pristupano 19.5.2021.
10. Maravić, J., Janeš, M. (2020): Planiranje i poučavanje u online i kombiniranoj nastavi, Carnet, Zagreb
11. Matijević, M., Radovanović, D. (2011): Nastava usmjerena na učenika, Školska knjiga, Zagreb
12. Ministarstvo uprave Republike Hrvatske (2014): Priručnik za državna tijela Republike Hrvatske: Preporučene kompetencije za rukovodeća i nerukovodeća radna mjesta*https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/MURH-%20arhiva/Uprava%20za%20slu%C5%BEbeni%C4%8Dki%20sustav/Preporu%C4%8Dene%20kompetencije%20za%20rukovode%C4%87a%20i%20nerukovode%C4%87a%20%20radna%20mjesta%20-%20priru%C4%8Dnik%20za%20dr%C5%BEavna%20tijela.pdf* pristupano 26.4.2021.
13. Mušanović, M., Vasilj, M., Kovačević, S. (2010): Vježbe iz didaktike, Hrvatsko futurološko društvo, Rijeka
14. Narodne novine broj 124/2014; Nove boje znanja, Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske *https://vlada.gov.hr/strategija-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije-nove-boje-znanja/151* pristupano 19.5.2021.
15. Petričević, D. (2007): Metodika strukovno-teorijske nastave, Pučko otvoreno učilište Zagreb, Zagreb
16. Šulak, F., Petz, B.: Poslovna psihologija (2003), Školska knjiga, Zagreb
17. Vizek, Vidović V.: Nastavnik u visokom obrazovanju; *http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavrsavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-poucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/nastavnik/* pristupano 8.2.2021.
18. Vizek,Vidović V., Vlahović, Štetić, V. (2007): Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu *https://hrcak.srce.hr/14421* pristupano 8.2.2021.
19. Wardoyo, C., Herdiani, A., Sulikah (2017): Teacher Professionalism: Analysis of Professionalism Phases International Education Studies, v10(4), 90-100 *https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1138573.pdf* pristupano 20.5.2020.
20. *https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40439* pristupano 19.5.2021.
21. *https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=14982* pristupano 19.5.2021.
22. *http://oro.open.ac.uk/10072/1/Assessment_and_student_learning-HO.pdf* pristupano 19.5.2021.

APPLICATION OF TEACHING FUNCTIONS AND COMPETENCIES IN DISTANCE LEARNING

ABSTRACT

Education plays a significant role in the personal development of the individual and in overall social development. In the modern world of a dynamic and changing environment, knowledge is spreading more and more, so it is necessary to adopt it as successfully as possible. Therefore, lifelong learning is a necessity, and in this process teachers have one of the most important roles. They participate in shaping the personality and moral values of the new generation, teaching students how to learn. They are focused on their needs, motivating them to develop knowledge and skills that will create new ideas and solutions. The realization of the expected achievements of students is possible only if the teacher invests in the development of their own competencies. The demands placed on teachers due to the new conditions caused by the COVID-19 epidemic are very high. They require many changes in the development of teaching functions and competencies. This paper will present the extent to which the digital transformation of teaching in epidemic conditions has influenced the change in the competence profile of a successful teacher.

Key words: *teacher competency profile, approaches to teaching, management functions in the teaching process*

Invited lecture
UDK: 658.14

DELUSIONS ABOUT CORPORATE GOVERNANCE FROM SOCIAL RESPONSIBILITY - POINT OF VIEW

Živko Bergant, PhD
College for Accountancy and Finance, Ljubljana, Slovenia
zivko.bergant@siol.net

ABSTRACT

There are vigorous debates about corporate governance in professional literature. A special topic are discussions from social responsibility point of view. Recently, companies are expected to continue generating profits while maintaining the highest standards of governance internally. The result is that economic interest of the corporations and the expectations of society should be in a mutual existence. It is reflected in several ideas of corporate governance, sustainable wealth creation, corporate philanthropy and advocacy for the goals of the community. It seems quite reasonable, but all of these ideas have some crucial weaknesses.

One of them is the fact that debates on corporate social responsibility are becoming similar to the philanthropy. The second weakness are attempts to declare corporate responsibility from stakeholder point of view. Both deficiencies lead to the discussions about morality of capitalism or to the emphasizing of human rights. It will be discussed deeply in the article to show that such debates are directed to blind alley, without an important effect on both theory and practice. The author shows some blind alleys and delusions in recent professional literature. He deals with the inappropriate definitions of stakeholders together with the weakly defined purpose of corporations and their performance as well. Better solutions are proposed. They require quite big changes in theory and practice, especially in both education and political system.

The highest responsibility lies on academics and scholars who should find enough courage to overcome the indoctrinated opinion about the profit para-

digm in capitalism. Otherwise, we all will become witnesses of growing entropy and the decay of our communities, states, and of society as a whole.

Key words: *Corporate governance, social responsibility, sustainable development, profit, value added, value-added law, stakeholders, and company's performance.*

Pozvano predavanje
UDK: 657.6

ZELENI PROJEKTI I MOGUĆNOSTI NJIHOVA FINANCIRANJA

Prof. dr. sc. Lidija Dedi
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, Hrvatska
lidija.dedi@efzg.hr

SAŽETAK RADA

Zeleni projekti, odnosno projekti ulaganja u obnovljive izvore energije kao i projekti zaštite okoliša / prirode / zraka od velikog su značaja te ih treba stalno promicati. Obnovljivi izvori energije mogu se podijeliti na energiju vjetra, solarnu energiju, hidroenergiju, energiju oceana, geotermalnu energiju, energiju biomase i biogoriva. Udio obnovljivih izvora energije u svjetskoj proizvodnji je u prvom kvartalu 2020. godine činio gotovo 28%. Od 2006 do 2016 ulaganja u vjetroelektrane rasla su u prosjeku oko 21% godišnje, a ulaganja u solarne elektrane u prosjeku oko 48%. Jedan od najvećih problema zaštite okoliša je gospodarenje otpadom. Iako su zahtjevi zaštite okoliša uređeni Zakonom o zaštiti okoliša, za dugoročno očuvanje kakvoće okoliša, biološke raznolikosti i krajobraza potrebna su dodatna ulaganja u znanje ali i razvoj svijesti o održivom razvoju. Kada je riječ o mogućnostima financiranja zelenih projekata pored ulaganja vlastitog kapitala, potpora / subvencija iz različitih Europskih fondova, kredita, obradit će se i mogućnosti financiranja zelenim obveznicama s naglaskom na vrste / kategorije zelenih obveznica te tko ih može izdati i za koje zelene projekte.

Ključne riječi: *zeleni projekti, obnovljivi izvori energije, održivi razvoj, zelene obveznice*

GREEN PROJECTS AND THEIR FINANCING OPPORTUNITIES

ABSTRACT

Green projects, ie renewable energy investment projects as well as environmental / nature / air protection projects are of great importance and should be constantly promoted. Renewable energy sources can be divided into wind energy, solar energy, hydropower, ocean energy, geothermal energy, biomass energy and biofuels. The share of renewable energy sources in world production in the first quarter of 2020 was almost 28%. From 2006 to 2016, investments in wind power plants grew by an average of about 21% per year, and investments in solar power plants by an average of about 48%. One of the biggest environmental problems is waste management. Although the requirements of environmental protection are regulated by the Law on Environmental Protection, for the long-term preservation of environmental quality, biodiversity and landscape, additional investments in knowledge are needed, as well as the development of awareness of sustainable development. When it comes to the green projects financing opportunities, in addition to equity investments, grants / subsidies from various European funds, loans, green bonds financing opportunities will be presented with an emphasis on the types of green bonds and who can issue them and for which green projects.

Key words: *green projects, renewable energy sources, sustainable development, green bonds*

Pozvano predavanje
UDK: 658.155

KONTROLING ZNANJA U FUNKCIJI IZGRADNJE ORGANIZACIJSKE MEMORIJE – 'SPIRALA ZNANJA' KAO NOVA UPRAVLJAČKA I INOVACIJSKA PARADIGMA

Prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, Hrvatska
akrajnov@unizd.hr

SAŽETAK RADA

Živimo u eri kada je ljudsko znanje najznačajniji razvojni resurs, kako pojedine organizacije, tako i cjelokupnog društva. U tom smislu, razvija se kontroling znanja kao analitički 'backup' i strategijski alat upravljanja znanjem u kontekstu primjene principa učeće organizacije. Cilj kontrolinga znanja je trajno poboljšavanje fonda znanja članova organizacije, odnosno razvoj i nadogradnja baze znanja. Samo upravljanje znanjem može definirati kao 'okvir koji uključuje autoritet, strateški razvoj, organizacijsku kulturu, upravljanje rizicima, ali i procjenu i mjerenje učinkovitosti samog sustava upravljanja znanjem u organizaciji." (Delia, 2020) U području upravljanja znanjem razvijaju se različite kategorije i instrumenti, kao što su bilanca znanja, kolektivna inteligencija poduzeća ('inteligencija jata'), investicije u upravljanje znanjem i korisnost upravljanja znanjem. Izlaganje je podijeljeno u dva dijela: u prvom dijelu iznose se opći pojmovi o upravljanju znanjem i kontrolingu znanja, dok drugi dio izlaganja opisuje model kontrolinga znanja u funkciji izgradnje organizacijske memorije, s dijagramom toka, klasifikacijom (vrstama) znanja te modelom nadogradnje organizacijske memorije na Kaizen principima, kao i na Demingovom ciklusu kvalitete, razvijen temeljem integralnog upravljačkog modela upravljanja znanjem (Hajric, 2018). Dio izlaganja posvećen je značenju strategije upravljanja znanjem u kontekstu aktualne pandemije koronavirusom COVID-19. Naime, u doba pandemije posebna se pažnja u kompanijama posvetila zaposlenicima i digitalnoj tehnologiji, što neki autori nazivaju *employees-first* i *digital-first* principima (paradigmom), što uvjetuje i brzu prilagodbu sustava upravljanja znanjem u organizacijama.

Time je ujedno aktualizirana teza da upravljanje znanjem igra kritičnu ulogu u uspostavljanju ravnoteže između ljudskih resursa, procesa i korištenja novih tehnologija. Predavanje se zaključuje tezom da se razvoj znanja temelji na istim principima kao i razvoj kvalitete organizacije, što znači da je upravljanje znanjem ciklički proces, odnosno da je u suvremenim kompanijama nužno uspostaviti principe spirale znanja u funkciji izgradnje organizacijske memorije. U tom procesu ključnu ulogu zauzima kontroling znanja koji nudi pregled, instrumente i stratešku perspektivu razvoja i nadogradnje baze znanja. Cilj izlaganja je potaknuti znanstveno-stručnu raspravu o kontrolingu znanja kao iznimno značajnom, ali još uvijek ponegdje zanemarenom segmentu kontrolinga te razvoju njegovog strateškog instrumentarija.

Ključne riječi: *upravljanje znanjem, kontroling znanja, organizacijska memorija, upravljanje znanjem, integralni model upravljanja znanjem, pandemija COVID-19*

KNOWLEDGE CONTROLLING IN THE FUNCTION OF BUILDING ORGANIZATIONAL MEMORY - 'KNOWLEDGE SPIRAL' AS A NEW MANAGEMENT AND INNOVATION PARADIGM

ABSTRACT

We live in an era when human knowledge is the most important development resource, both for individual organizations and for society. In this sense, knowledge controlling is being developed as an analytical 'backup' and strategic knowledge management tool in the context of applying the principles of a learning organization. The goal of knowledge management is the permanent improvement of the knowledge fund of the members of the organization, i.e., the development and upgrading of the knowledge base. Knowledge management itself can be defined as an 'executive framework which comprises authority, strategy development, organizational culture, risk management, as well as assessment and measurement regarding KM organization' (Delia, 2020). Different categories and instruments are being developed in the field of knowledge management, such as the balance of knowledge, the collective intelligence of the enterprise ('flock intelligence'), investment in knowledge management and the usefulness of knowledge management. The presentation is divided into two parts: the first part presents general concepts of knowledge management and knowledge controlling, while the second part describes the model of knowl-

edge controlling in the function of building organizational memory, with flow chart, classification (types) of knowledge and model of upgrading organizational memory on Kaizen principles, as well as on the Deming quality cycle, developed on the basis of an integrated management model of knowledge management (Hajric, 2018). Part of the presentation is dedicated to the significance of the knowledge management strategy in the context of the current coronavirus pandemic COVID-19. Namely, during the pandemic, special attention in companies was paid to employees and digital technology, which some authors call *employees-first* and *digital-first* principles (paradigm), which requires rapid adaptation of knowledge management systems in organizations. This also actualizes the thesis that knowledge management plays a critical role in establishing a balance between human resources, processes, and the use of new technologies. The lecture will conclude with the thesis that the development of knowledge is based on the same principles as the development of organizational quality, which means that knowledge management is a cyclical process, i.e., that in modern companies it is necessary to establish the principles of knowledge spiral to build organizational memory. In this process, a key role is played by knowledge controlling, which offers an overview, instruments and a strategic perspective for the development and upgrading of the knowledge base. The aim of the presentation is to stimulate a scientific-professional discussion on the knowledge controlling as an extremely important, but still in some places neglected segment of controlling and the development of its strategic tools.

Key words: *knowledge management, knowledge controlling, organizational memory, knowledge management, integrated knowledge management model, pandemic COVID-19*

Invited lecture
UDK: 658.14

BANK AND STOCK EXCHANGE IN THE FUNCTION OF FINANCING AND CHANGING THE CAPITAL STRUCTURE

PhD Branka S. Paunović, Professor
Novi Sad School Of Buisiness, Serbia
brankapaunovic1711@gmail.com
PhD Željko Račić, Professor
*Novi Sad School Of Buisiness**,** Serbia*
raciczeljko@gmail.com

ABSTRACT

In this paper, the emphasis will be on researching and analyzing the economic transformation of the largest state-owned enterprises in EU countries. We will show the impact and effect of the sale of large state-owned enterprises, on the development of capital markets in Europe and draw lessons for our country.The results and success of the privatization process in England have helped identify other countries to start selling state-owned enterprises through a public offer of shares. In France, by the Socialist government, the two largest privatizations were launched, when France Telecom was sold in the form of initial public offers. The governments of Germany, Italy, and Spain also launched programs. Free movement of capital is ensured and political, legal and economic preconditions are incorporated into the national financial market in all forms of international trade in securities.

The key decision that needs to be made in Serbia, and in neighboring countries which, according to the International Monetary Fund (IMF), have a large share of the public sector, is, which method to apply and how to transform state enterprises or state assets. This decision is all the more difficult, in addition to economic factors, such as the value of assets, to be part of the political process. Then, financial processes are still not deeper penetrated into the economic development of the country. Nevertheless, in this paper we will try to propose, based on the rich experience of EU Member States, as well as our previous expe-

rience, a method that will influence the development of the capital market and contribute to the faster economic growth and development of our country. And, one of the main objectives is to change the economic structure with the idea of improving the competitiveness of the Serbian economy.

The research in this paper is based on the basic hypothesis, how the change of capital structures of companies, ie privatization, is directly or indirectly used in the development of the financial market through stock offers, and not lending by banks. On the other hand, we operationalize our basic hypotheses through private hypotheses: How the financial market and the stock market affect research; Domestic savings are insufficient to meet the needs of the real sector of the economy; The risks of investigations cannot be avoided by additional borrowing from banks, but it is possible to minimize through the sale of company shares on the stock exchange, thus developing and strengthening all financial institutions.

The methodology we use in the research of this paper is a deductive method. We start from the decision to change the capital structure of large state systems in the most developed countries of Western Europe. The effects of these changes on the development of new investments through financing on the capital market, ie the initial public offering of IPO shares. We will base our current research on changes in the ownership structure in Eastern European countries, ie on the examples of new EU members. In the end, we present all of the above in a table through specific examples. In the above examples, we will use the method of analyzing the overview of capital structure and their characteristics, but also how they incorporate the whole process with the countries of the Western Balkans, and above all Serbia, on the way to the EU.

Key words: *Finance; Public offer of shares; State enterprises; Bank; Capital market*

Pozvano predavanje
UDK: 65.012

ŽENSKO PODUZETNIŠTVO U JADRANSKO-JONSKOJ REGIJI - MENADŽMENT I REGIONALNO UMREŽAVANJE

Dr. sc. Alida Perkov
Osnivačica i predsjednica Mreže poduzetnica Jadransko-Jonske Regije, BPW AdrionNet
bpwpula@gmail.com

SAŽETAK RADA

Inicijative regionalnog umrežavanja među osjetljivim poduzetničkim skupinama kao što je žensko poduzetništvo nastaju u okviru Euroregija: najprije 2006.g. Podunavske, a zatim 2017.g.Jadransko Jonske Regije. Malo je primjera dobre prakse kako to učiniti - kako stvoriti mreže za te svrhe, kako ih usmjeravati i održavati. Menadžment mrežom ženskoga poduzetništva u kontekstu regionalnog ekonomskog razvoja je sinergija četiriju institucionalnih stupova: javnog sektora, civilnih udruga, akademske zajednice i realnog sektora. Ovdje se izlažu praktični primjeri: a) što čine regionalne institucije za promicanje regionalnog razvoja, i b), kako surađuju četiri stupa u mobilizaciji mreže poduzetnica. Empirijsko istraživanje temelji se na primjeru mreže poduzetnica Jadransko Jonske regije BPW AdrionNet osnovane 2017.godine.

Ključne riječi: *Menadžment, umrežavanje, žensko poduzetništvo, BPW AdrionNet, Jadransko -Jonska Regija*

WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN THE ADRIATIC-IONIAN REGION MANAGEMENT AND REGIONAL NETWORKING

ABSTRACT

Regional networking initiatives among vulnerable entrepreneurial groups such as women's entrepreneurship are emerging within Euroregions: first in 2006. Danube, and then in 2017. Adriatic-Ionian Regions. There are few examples of good practice on how to do this - how to create networks for these purposes, how to guide and maintain them. The management of the women's entrepreneurship network in the context of regional economic development is a synergy of four institutional pillars: the public sector, civil society organizations, the academic community and the real sector. Here are practical examples: a) what regional institutions do to promote regional development, and b) how the four pillars work together to mobilize a network of women entrepreneurs. The empirical research is based on the example of the network of entrepreneurs of the Adriatic-Ionian region BPW AdrionNet founded in 2017.

Key words: *Management, networking, women's entrepreneurship, BPW AdrionNet, Adriatic-Ionian Region*

Pozvano predavanje
UDK: 657.3

INTEGRIRANO IZVJEŠTAVANJE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST RAČUNOVODSTVENE PROFESIJE

Valentina Vinšalek Stipić, univ. spec. oec.
Veleučilište „Nikola Tesla" u Gospiću, Gospić, Hrvatska
valentinavinsalek@gmail.com

SAŽETAK RADA

Razvoj globalnog tržišta doveo je do razvoja novih poslovnih strategija koje je neophodno implementirati kako bi se opstalo i uspješno poslovalo na tržištu. Stoga u današnje vrijeme tržište neizostavno zahtijeva primjenu strategije društveno odgovornog poslovanja koja podrazumijeva integrirano financijsko izvještavanje. U primjeni strategije društveno odgovornog poslovanja važan doprinos imaju računovođe. Prijašnjih godina tradicionalno računovodstvo je imalo važnu ulogu u financijskim analizama i utvrđivanju financijske odgovornosti menadžmenta dok u novije vrijeme računovođe imaju izrazito važnu ulogu u istraživanju i primjeni ekonomske, socijalne i ekološke odgovornosti kao temeljne pretpostavke primjene strategije društveno odgovornog poslovanja kroz integrirano izvještavanje. Već na samom početku, zbog obveze sastavljanja integriranih financijskih izvještaja, vidljiva je velika i važna uloga društvene odgovornosti računovođa. Stoga se sve više pozornosti posvećuje ulozi računovođa u poboljšanju socijalne pravde, društvenom i ekološkom doprinosu na globalnoj razini. Ovim radom se ukazuje na važnost i doprinos računovodstvene profesije u izradi i primjeni strategije društveno odgovornog poslovanja, te važnosti izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća kao čimbenika transparentnosti uspješnog poslovanja.

Ključne riječi: *integrirano izvještavanje, društvena odgovornost, računovodstvena profesija*

INTEGRATED REPORTING AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ACCOUNTING PROFESSION

ABSTRACT

The development of the global market has led to the development of new business strategies that need to be implemented in order to survive and operate successfully in the market. Nowadays, the market inevitably requires the implementation of a corporate social responsibility strategy that includes integrated financial reporting. Accountants have an important contribution to the implementation of the corporate social responsibility strategy. In previous years, traditional accounting has played an important role in financial analysis and determining financial responsibility of management, while in recent times accountants have a very important role in researching and applying economic, social and environmental responsibility as fundamental prerequisites for implementing corporate social responsibility strategy through integrated reporting. From the very beginning, due to the obligation to compile integrated financial statements, the great and important role of social responsibility of accountants is visible. It is paying increasing attention to the role of accountants in improving social justice, social and environmental contribution globally. This paper points out the importance and contribution of the accounting profession in the development and implementation of corporate social responsibility strategy, and the importance of reporting on corporate social responsibility as a factor in the transparency of successful business.

Key words: *integrated reporting, social responsibility, accounting profession*

Pozvano predavanje
UDK: 65.012

VODSTVO U VRIJEME KRIZE I BUDUĆNOST ORGANIZACIJA POSLIJE COVID PANDEMIJE

Prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž
Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju,
Dubrovnik, Hrvatsa
ivona.vrdoljak@unidu.hr

SAŽETAK RADA

Pandemija COVID-19 uzrokovala je zdravstvenu i ekonomsku krizu u cijelom svijetu i može se reći da je podsjetila različite vrste institucija i organizacija na važnu ulogu koju vođe i vodstvo imaju u vrijeme krize, posebno u situacijama s neočekivanim događajima kad ljudi očekuju da vođe daju važne informacije i smjernice. Zanimljivo je primijetiti da mnogi rukovoditelji nisu znali što učiniti i kako reagirati, te su se stoga suočili s gubitkom potpore svojih zaposlenika, različitim problemima s dionicima ili nisu uspjeli spasiti svoje organizacije od ekonomskih problema. Rukovoditelji su svjesni da se krize mogu ponovno pojaviti, pa je u ovim okolnostima fokus na vodstvu. Organizacije se moraju resetirati za post COVID budućnost. Ljudi moraju biti u fokusu, kao i scenario planiranje, stvaranje nove vizije i ulaganja u inovacije, što mora biti usklađeno s različitim strategijama i organizacijskom kulturom. Najveći prioritet za rukovoditelje u post COVID razdoblju bit će usmjeren na ključne dionike i stakeholderski pristup.

U svibnju 2020. organizacija Deloitte objavila je rad pod naslovom „Vodstvo u vrijeme COVID-19". U tome radu raspravljaju o neizvjesnostima uslijed kojih je vodstvo postalo još složenije jer se u doba COVID-19 rukovoditelji suočavaju s brojnim „nedoumicama vodstva" na koje ne mogu jednostavno odgovoriti. U radu Delloittea „Srce otpornog vodstva – Odgovor na COVID-19" također se raspravlja o pet temeljnih principa ili stupova otpornog vodstva za vrijeme COVID-19 krize. Ovi stupovi su: dizajniraj iz srca i glave, stavi misiju na prvo mjesto, ciljaj na brzinu a ne eleganciju, stani iza onoga što govoriš i prihvati dugo-

trajan proces koji otporan rukovoditelj treba izdržati da ispuni sve ove radnje. Sposobni su misliti, djelovati i reagirati.

Posebno je važno naglasiti da vodstvo u vrijeme krize traži odgovarajuće stilove vodstva za neizvjesnu budućnost. Kakav je stil vodstva potreban? U krizi, rukovoditelji trebaju uskladiti svoje ponašanje i namjere, a tu će ključni izazovi biti dvosmislenost, vremensko ograničenje i emocionalni stres (Deloitte: „Stilovi vodstva u budućnosti. Kako COVID-19 oblikuje vodstvo izvan okvira krize", srpanj 2020.). Novi stilovi vodstva prihvaćaju pristup s više povjerenja, fleksibilnosti i uz veću podršku različitim modelima zapošljavanja zaposlenika, osiguravajući istovremeno održavanje produktivnosti i postizanje željenih ciljeva. Novi izazov za rukovoditelje je kako uskladiti različitu timsku dinamiku i potrebu za novim praksama menadžmenta, koji se temelji na hibridnim pristupima i modelima. Većina istraživanja pokazala je kada je podrška menadžmenta ključna posebice kad uzmemo u obzir zaposlenike i različite stresne situacije u organizacijama ili zdravstvene probleme do kojih može doći uslijed socijalne izolacije kod kuće (Oakman i dr., 2020; Deloitte, 2020). U središtu organizacijskog uspjeha u „novom normalnom" bit će stil vodstva koji pruža podršku, potiče dijeljenje i empatiju i temelji se na povjerenju, društvenim odnosima i socijalnoj interakciji.

Za vrijeme i nakon COVID-19 pandemije, rukovoditelji će se suočiti s potpuno novom situacijom, menadžmentom hibridnih timova (Knight, 2020). „Novo normalno" donijelo nam je dominaciju fleksibilnog rada ili rada na daljinu, a rukovoditeljima je to novi izazov. Oni će trebati planirati kako sinkronizirati rad zaposlenika koji su fizički nazočni u uredu s radom onih koji rade na daljinu, da bi postigli organizacijske ciljeve. Drugim riječima, trebat će redefinirati podjelu rada, specijalizaciju rada, organizacijsku strukturu, odgovornost, jedinstveno upravljanje i zapovijedanje, a istovremeno osigurati da pojedinci i timovi nastave postizati postavljene ciljeve. Također će trebati pokazati empatiju, jasnoću, izvornost i agilnost što je sve značajnije u vrijeme krize, ako se žele povezati sa svojim zaposlenicima i timovima čak i kad ne mogu fizički biti na istome mjestu.

U budućnosti, povjerenje i međusobni odnosi bit će ključni za učinkovito vodstvo. COVID-19 sa socijalnom distancom i radom na daljinu utjecao je na povjerenje i odnose između rukovoditelja i zaposlenika. Pod ovakvim okolnostima, rukovoditelji trebaju pronaći rješenja za nove radne uvjete. Rukovoditelji će također trebati razumjeti koji čimbenici utječu na menadžment u organizacijama, posebice ako žele rješavati probleme nastale uslijed COVID-19 pandemije (Chen, Sriphon, 2021).

Ključne riječi: *vodstvo, stilovi vodstva, kriza, razdoblje pandemije COVID 19*

LEADERSHIP IN THE TIME OF CRISIS AND THE POST COVID-19 FUTURE OF ORGANIZATION

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has caused health and economic crisis all over the world. Evidently, it has reminded different types of institutions and organizations of the important role of leaders and leadership in the time of crisis, especially in the situations with unexpected events when people expect leaders to provide important information and guidance. It is interesting to notice that many leaders did not know what to do and how to react and because of that numerous leaders suffer from loss of support from their employees, different problems with stakeholders or they did not succeed to save their organizations from economic problems. Leaders are aware that crises may appear again, so leadership under these circumstances comes into the focus. They need to reset the organizations for the post COVID-19 future. People need to be in the focus as well as scenario planning, creation of new vision and investments in innovation that need to be aligned with the different strategies and organizational culture. Highest priority for leadership in post COVID-19 era will be focused on key stakeholders and stakeholders approach.

In May 2020 Deloitte published a paper titled "Leadership in times of COVID – 19". In that paper they discuss the uncertainty that has made leadership more complex because in times of COVID- 19 leaders face numerous "leadership dilemmas" that do not have simple answers. In the Deloitte's paper "The heart of resilient leadership – Responding the COVID -19", they also discuss about five fundamental principles or pillars of resilient leadership during the COVID-19 crisis. Those pillars are: design from the heart and head, put the mission first, aim for speed over elegance, own the narrative and embrace the long view a resilient leader can drive all these actions. They are able to think, act and react.

It is very important to emphasise that leadership in crisis needs also leadership styles for the uncertain future. What type of leadership style is needed? In crisis leaders need to adapt their behaviour with the intention where the key challenges will be ambidexterity, time pressure and emotional stress (Deloitte: "Leadership styles of the future. How COVID-19 is shaping leadership beyond the crises", July 2020). New leadership styles are embracing a more trusting, flexible and supportive approach to different models of employee engagement while ensuring that productivity is maintained and outcomes are achieved. The new challenge for leaders is how to manage different team dynamics and a need for new management practices that is based on hybrid approaches and models. Most research shows that managerial support is crucial especially when we consider employees and different stress situations in organization or health problems that may arise due to social isolation at home (Oakman, et al.,

2020; Deloitte, 2020). In the centre of organizational success in the "new normal" will be the supportive, shared and empathetic leadership style based on trust, communal relationships and social exchange relationships.

During and after the COVID-19 pandemic, managers will face another completely new situation for them, managing hybrid teams (Knight, 2020). "New normal" has brought us domination of flexible or remote work, and for managers this is a new challenge. They will need to plan how employees who are physically present in the office remain in sync with those working remotely to achieve the organisational goals. This means that they will need to redefine the division of work, work specialisation, organisational structure, responsibility, and unity of direction and command while also ensuring that individuals and teams continue to achieve set objectives. They will also need to show empathy, clarity, authenticity and agility that are becoming more crucial in the time of crisis if they want to make a connection with their employees and teams even when they cannot be in the same physical place.

In the future, trust and relationships will be essential for the effective leadership. COVID-19 with social distancing and remote work has intervened on trust and relationships between managers and employees. In these circumstances managers need to find the solutions for those new working conditions. Managers will also need to understand what factors affect leadership in organizations especially if they want to deal with problems caused due to pandemic of COVID-19 (Chen, Sriphon, 2021).

Key words: *leadership, leadership style, crisis, post COVID-19 era*

HRVATSKI
RAČUNOVOĐA

RRiF
VISOKA ŠKOLA
ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT