

UDK: 657+005

RiM

XXIII (1), 2022.

Zbornik

RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT

Arhiva Turističke zajednice grada Zagreba, M. Grašaparović



ISSN 2939-1946 (Online)

Zagreb, 2022.



UDK: 657 + 005

ISSN 2939-1946 (Online)

Zbornik

RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT

XXIII

ZNANSTVENO-STRUČNI RADOVI

Zagreb, 2022.

ZBORNİK RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT
COLLECTED PAPERS ACCOUNTING AND MANAGEMENT

Nakladnik / Publisher

„Hrvatski računovođa“

Neovisna udruga računovođa, poreznih savjetnika i financijskih djelatnika

Za nakladnika predsjednik Udruge:

Dr.sc. Vlado Brkanić

Urednički odbor časopisa / Editorial board of journal

Dr. sc. Đurđica Jurić, dr.sc. Dolores Pušar Banović, dr.sc. Vlado Brkanić,
dr.sc. Ljerka Markota, Martina Herceg Rendeli, prof.

Dopisno uredništvo / Corresponding members

Tatjana Dolinšek, PhD (Slovenija), Urszula Michalik, PhD (Poljska), Branko Mayr, PhD (Slovenija), Živko Bergant, PhD (Slovenija), Ana Lalević Filipović, PhD (Crna Gora), dr.sc. Tamara Cirkveni Filipović (Hrvatska), izv.prof.dr.sc. Dario Dunković (Hrvatska), Jakov Jandrić, PhD (Ujedinjeno Kraljevstvo), doc.dr.sc. Aljoša Šestanović (Hrvatska), izv.prof.dr.sc. Ivor Altaras Penda (Hrvatska), dr.sc. Jasenka Bubić (Hrvatska), izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak (Hrvatska), prof.dr.sc. Ljerka Cerović (Hrvatska), dr.sc. Damir Juričić (Hrvatska), izv.prof.dr.sc. Vladimir Kovšca (Hrvatska), dr.sc. Dubravka Krivačić (Hrvatska), izv.prof.dr.sc. Dario Maradin (Hrvatska), dr.sc. Miroslav Gregurek (Hrvatska), Zvezdan Đurić, PhD (Srbija), Ivana Erić, PhD (Srbija), Branka Paunović, PhD (Srbija)

Glavni urednik / Editor-in-Chief

Dr. sc. Đurđica Jurić

Izvršni urednik / Executive Editor

Dr. sc. Dolores Pušar Banović

Tajnica uredništva / Secretary

Martina Herceg Rendeli, prof.

UDK/UDC: 657 + 005

Adresa Uredništva / Address of the Editorial Board

„Hrvatski računovođa“

Neovisna udruga računovođa, poreznih savjetnika i financijskih djelatnika

Vlaška 68, 10000 Zagreb, Hrvatska;

tel: 01/4699-700, fax: 01/4699-703

E-mail: udruga@hrvatski-racunovodja.hr

Naklada: online

Časopis izlazi jednom godišnje.

Grafička priprema: EDIT d.o.o., Zagreb

Predgovor

Ako bismo želji odgovoriti na pitanje čime su u gospodarskom smislu obilježena prva tri kvartala 2022. godine u Republici Hrvatskoj, onda se moramo osvrnuti na financijsku perspektivu EU za razdoblje 2021.-2027., pripreme za uvođenje eura 1.1.2023. godine, goruće probleme u dobavnim, posebice energetskim, lancima te sve više stope inflacije.

Financijskom perspektivom EU za razdoblje 2021. – 2027. Hrvatskoj je na raspolaganju više od 25 milijardi eura. Sredstva se dodjeljuju iz dva izvora: Višegodišnjeg financijskog okvira (VFO) za sedmogodišnje razdoblje iz kojeg se Hrvatskoj dodjeljuje više od 14 mlrd € te EU sljedeće generacije (Next Generation EU; NGEU) iz kojeg se Hrvatskoj dodjeljuje više od 11 mlrd €. Unutar programa NGEU, Nacionalnim programom oporavak i otpornost (NPOO) 2021. do 2026., Hrvatskoj stoji na raspolaganju 6,3 mlrd € bespovratnih sredstava te 3,6 mlrd € zajmova. Sredstva NPOO-a namijenjena su gospodarstvu, javnoj upravi, pravosuđu i državnoj imovini, obrazovanju, znanosti i istraživanju, tržištu rada i socijalnoj zaštiti, zdravstvu i obnovi zgrada. Prvi natječaji ESIF fondova i NPOO-a objavljuju se prema planiranoj dinamici, a značajnija sredstva gospodarstvu planiraju se odobriti putem natječaja čija se objava očekuje do kraja 2022. te 2023. godine.

Nadalje, 2022. godina obilježena je procesom priprema za uvođenje eura. Naime, 13. svibnja 2022. godine donijet je Zakon o uvođenju eura koji postaje temeljni zakonodavni okvir za uvođenje eura, a 12. srpnja 2022. Vijeće za ekonomske i financijske poslove EU (ECOFIN) usvojilo je tri pravna akta čime je dovršena pravna procedura u Vijeću EU vezana za uvođenje eura u Hrvatskoj. Od 1. siječnja 2023. godine Hrvatska postaje dvadeseta država članica euro-područja.

Vezano za ratna zbivanja u Ukrajini te poremećene dobavne lance i sve snažnija inflatorna kretanja, tri europska nadzorna tijela (EBA, EIOPA i ESMA – ESA) u svom Izvješću o riziku za jesen 2022. godine, ukazuju na pogoršanje gospodarskih izgleda, na visoku stopu inflacije i rastuće izrazito volatilne cijene energije čime se upozorava na izrazitu ranjivost financijskog sektora te slabljenje gospodarskih uvjeta uz rastuću ekonomsku neizvjesnost za sljedeću 2023. godinu. Ono što će svakako obilježiti monetarnu politiku kraja 2022. i 2023. godine je usmjerenost na povećanje kamatnih stopa kao instrumenta smanjenja rizika rasta inflacijskih očekivanja.

Ove prilike u okruženju odrazile su se i na sadržaj članaka objavljenih u Zborniku Računovodstvo i menadžment. Oni pokrivaju široku paletu tema: od analize utjecaja pandemije Covid 19 na postavljene ekonomske paradigme,

koncepta održivog razvoja, veze kontrolinga i BI-a, računovodstva u oblaku do „serendipity“ menadžmenta i značaja inovacija u razvoju poduzetništva.

Dio navedenih tema prezentiran je na XXIII. međunarodnoj znanstvenoj i stručnoj konferenciji Računovodstvo i menadžment (RiM), koja se u zajedničkoj organizaciji Udruge računovođa, poreznih savjetnika i financijskih djelatnika Hrvatski računovođa i RRIF Visoke škole za financijski menadžment održala od 22. do 23. rujna 2022. godine. S obzirom na dodanu vrijednost koju pozvana predavanja osiguravaju RiM konferenciji i ove se godine nastavila dobra praksa uključivanja predavanja eminentnih stručnjaka i znanstvenika u rad konferencije. Cilj ovogodišnje konferencije je kontinuirani doprinos razvoju ekonomske struke te gospodarstva u cjelini putem prezentacije znanstvenih i stručnih radova, razmjene iskustava i doprinosa razvoju računovodstva i menadžmenta u zemljama EU i regije.

Za uredništvo

Dr.sc. Đurđica Jurić, profesor visoke škole

Foreword

In order to provide the answer to the question what marked the first three quarters of 2022 in the Republic of Croatia in an economic sense, we should observe the financial perspective of the EU for the period 2021-2027, the preparations for the introduction of the euro on January 1, 2023, huge problems in the supply, especially energy supply chains and the ever-increasing rate of inflation.

According to the financial perspective of the EU for the period 2021-2027, more than 25 billion euros are available to Croatia. Funds are allocated from two sources: the Multiannual Financial Framework (MFF) for a seven-year period, from which Croatia is allocated more than €14 billion, and the Next Generation EU (NGEU), from which Croatia is allocated more than €11 billion. Within the NGEU program, the National Recovery and Resilience Program (NPOO) 2021 to 2026, €6.3 billion in grants and €3.6 billion in loans are available to Croatia. NPOO funds are intended for the economy, public administration, justice and state property, education, science and research, labour market and social protection, health and building renovation. The first tenders of ESIF funds and NPOO are published according to the planned dynamics, and more significant funds for the economy are planned to be approved through tenders, which are expected to be published by the end of 2022 and 2023.

Furthermore, the year of 2022 is marked by the process of preparations for the introduction of the euro. On May 13, 2022, the Act on the Introduction of the Euro was adopted, which has become the basic legislative framework for the introduction of the euro, and on July 12, 2022, the Economic and Financial Affairs Council of the EU (ECOFIN) adopted three legal documents, which completed the legal procedure in EU Council related to the introduction of the euro in Croatia. As of January 1, 2023, Croatia will become the twentieth member state of the euro area.

Taking into consideration the war events in Ukraine and disrupted supply chains including increasingly strong inflationary trends, three European supervisory bodies (EBA, EIOPA and ESMA - ESA) in their Risk Report for the autumn of 2022 point to the worsening economic outlook and a high inflation rate and rising highly volatile energy prices, which warns of the extreme vulnerability of the financial sector and the weakening of economic conditions with growing economic uncertainty for the next year. What will certainly mark the monetary policy of the end of 2022 and 2023 is the focus on the increase of interest rates as an instrument to reduce the risk of growth in inflationary expectations.

Such circumstances in the environment were also reflected in the content of the articles published in the Proceedings of the Conference *Accounting and Management*. They cover a wide range of topics: from the analysis of the impact of the Covid 19 pandemic on established economic paradigms, the concept of sustainable development, the connection of controlling and BI, cloud accounting to the "serendipity" management and the importance of innovation and the development of entrepreneurship.

A part of the above mentioned topics was presented at the 23rd International Scientific and Professional Conference *Accounting and Management* (RiM), which was jointly organized by the Association of Accountants, Tax Advisors and Financial Experts *Hrvatski računovođa* and RRiF College of Financial Management from September 22 to 23, 2022. Considering the added value that invited lectures provide to the RiM Conference, the good practice of including lectures by eminent experts and scientists in the work of the conference has continued this year. The goal of this year's Conference is a continuous contribution to the development of the economic profession and the economy as a whole through the presentation of scientific and professional papers, the exchange of experiences and contributions to the development of accounting and management in EU countries and the region.

For the editorial office:

Đurđica Jurić, PhD, College prof.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	III
FOREWORD	V

ZNANSTVENI RADOVI

Ivana Arbanas, mag. oec.

Tihana Štimac, mag. oec

dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić

Izvorni znanstveni rad

VAŽNOST ANALIZE NOVČANOG TOKA I NOVČANOG JAZA ZA MIKRO, MALA I SREDNJA PODUZEĆA	3
--	----------

Tihana Baždar Gašljević, mag.oec.

Izv.prof. dr.sc. Dario Maradin

Prof.dr.sc. Ljerka Cerović

Pregledni znanstveni rad

CJENOVNA ELASTIČNOST POTRAŽNJE ZA HOTELSKIM USLUGAMA NA POSLOVNOM PRIMJERU DVAJU HOTELA U REPUBLICI HRVATSKOJ	19
--	-----------

Dr.sc. Anđelka Buneta

Vladimir Zubec, student

Pregledni znanstveni rad

JE LI PANDEMIJA KORONA VIRUSA PROMIJENILA NAVIKE PLAĆANJA POTROŠAČA U REPUBLICI HRVATSKOJ?	33
---	-----------

Danijela Ivanović, studentica

Prof. dr.sc. Aleksandra Krajnović

Monika Hordov, mag.oec.

Pregledni znanstveni rad

IAZZOVI I POTENCIJALI RAZVOJA ASTROTURIZMA KAO SELEKTIVNOG OBLIKA TURIZMA – STUDENTSKA PERSPEKTIVA	45
---	-----------

Sanja Jurić, dipl. oec.

Pregledni znanstveni rad

SVJESNOST VAŽNOSTI KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA U STVARANJU EKONOMSKE USPJEŠNOSTI PODUZEĆA	59
--	-----------

Prof. Aleksandra Krajnović PhD

Scientific Review

SERENDIPITY MANAGEMENT AS A MODEL FOR FOSTERING ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN THE POST-COVID PERIOD	73
---	-----------

Dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić

Mile Vičić, mag.oec.

Tihana Štimac, mag. oec.

Izvorni znanstveni rad

PERCEPCIJA RAČUNOVODSTVENIH DJELATNIKA O RAČUNOVODSTVU U OBLAKU	95
--	-----------

Prof.dr.sc. Neda Vitezić

Dr.sc. Antonija Petrić

Ivona Žuger, studentica

Prethodno priopćenje

UČINKOVITIJ KONTROLING UZ VEĆU EDUCIRANOST O ERP I BI SUSTAVIMA	109
--	------------

STRUČNI RADOVI

izv. prof. dr. sc. Ivor Altaras Penda, MBA

Studija slučaja

JE LI TRGOVAČKO DRUŠTVO KAO PREVLADAJUĆI ORGANIZACIJSKI OBLIK PRAVNIH OSOBA U SEKTORU KOMUNALNOG GOSPODARSTVA OPTIMALAN - PRIMJER VODOOPSKRBE?	123
---	------------

Prof. dr. sc. Roberto Ercegovic

Stručni rad

KRAJ LIBOR-A I NOVE ALTERNATIVNE REFERENTNE KAMATE STOPE NA FINACIJSKIM TRŽIŠTIMA	143
--	------------

Dr. sc. Đurđica Jurić

Stručni rad

RAČUNOVODSTVENO I POREZNO MOTRIŠTE TROŠKOVA OBRAZOVANJA I IZOBRAZBE ZAPOSLENIKA	159
--	------------

Dr. sc. Nikolina Markota Vukić

Lucija Jaklin, mag. oec.

Stručni rad

IZRAČUN KLJUČNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI NEFINACIJSKIH DRUŠTAVA PREMA UREDBI O TAKSONOMIJI	173
---	------------

Mr.sc. Ksenija Milošević

Stručni rad

NOVINE U OBVEZAMA IZVJEŠTAVANJA DISTRIBUTERA U OSIGURANJU PREMA UREDBI SFDR I UREDBI O TAKSONOMIJI	189
---	------------

Dubravka Paris, MA

Professional Paper

ABBREVIATIONS (ACRONYMS AND INITIALISMS)

IN BUSINESS COMMUNICATION.....203

Mr.sc. Zrinski Pelajić

Stručni rad

IZRAVNI KREDITI HBOR-A ZA INVESTICIJE POSEBNIH

SEGMENTA MSP-ova U OKVIRU NPOO-a.....217

dr.sc. Dolores Pušar Banović

Stručni rad

**USPOREDNI PRIKAZ FINANCIJSKIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI
POSLOVANJA IZDVOJENIH MALIH I VELIKIH BANAKA**

U REPUBLICI HRVATSKOJ.....229

dr.sc. Boris Sabatti

Stručni rad

**IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM
U REGIONALNIM RAZVOJNIM AGENCIJAMA.....251**

OSTALO

Ewa Wójcik, Ph.D, Senior Lecturer

PROJECT: ECONOMICS OF SUSTAINABILITY (EOS)

2019-1-PL01-KA203-065050.....263

Ana Zorić, dipl.iur.

PRIRUČNIK ZA UVOĐENJE EURA.....267

NOVOSTI

**ODRŽANA 23. MEĐUNARODNA ZNANSTVENA I STRUČNA
KONFERENCIJA RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT**

/ 23TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL CONFERENCE.....277

POZVANA PREDAVANJA / INVITED LECTURES

Živko Bergant, PhD

Invited lecture

DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY AWARENESS.....281

Dijan Dimov, MBA

Invited lecture

**AN INVESTIGATIVE STUDY INTO THE APPLICATION OF AUTOMATED TRADING
SYSTEMS IN BULGARIA.....283**

<i>Dolfini Edita, Mag. Innovation and Entrepreneurship</i> Invited lecture	
DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY AWARENESS	285
<i>PhD Miroljub Hadžić, Professor</i> <i>PhD Branka S. Paunović, Professor</i> Invited lecture	
AGRO LOANS AND FINANCING OF AGRICULTURE IN SERBIA	287
<i>Dr. sc. Dubravka Krivačić</i> Invited lecture	
ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PODUZETNIKA ZA BUDUĆNOST IZVJEŠTAVANJA O ODRŽIVOSTI	289
<i>Elisa Bocchialini, PhD</i> <i>Federica Ielasi, PhD</i> <i>Ilaria Colivicchi, PhD</i> Invited lecture	
CAN PENSION FUNDS NUDGE A SUSTAINABLE DEVELOPMENT?	291
<i>Dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić</i> Invited lecture	
VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA PRIMJENOM KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA U POSTIZANJU DUGOROČNOG ODRŽIVOG RAZVOJA	293
UPUTE AUTORIMA I RECENZENTIMA	297

ZNANSTVENI RADOVI

Izvorni znanstveni rad
UDK: 005.915
Rad zaprimljen: 21.06.2022.
Rad prihvaćen: 17.08.2022.

VAŽNOST ANALIZE NOVČANOG TOKA I NOVČANOG JAZA ZA MIKRO, MALA I SREDNJA PODUZEĆA

Ivana Arbanas, mag. oec.

*Veleučilište „Nikola Tesla” u Gospiću, Gospić, Hrvatska
ivana.arbanas@velegs-nikolatesla.hr*

Tihana Štimac, mag. oec

*Veleučilište „Nikola Tesla” u Gospiću, Gospić, Hrvatska
student, doktorand na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu
tstimac@velegs-nikolatesla.hr*

dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić

*Veleučilište „Nikola Tesla” u Gospiću, Gospić, Hrvatska
vvs@velegs-nikolatesla.hr*

SAŽETAK RADA

U vrijeme gospodarske krize i ostalih poslovnih poremećaja mogućnosti poduzeća za podmirivanje obveza, isplatu dividendi i pokretanje investicija su značajno smanjene, a istodobno predstavljaju preduvjet za njihov opstanak i razvoj. Uočavanje poslovnih poremećaja i njihovih uzroka, objektivan prikaz ostvarenih poslovnih rezultata poduzeća i planiranje poslovanja osnovne su zadaće kontrolinga. U vrijeme inflacije i ostalih kriza poseban značaj imaju analiza izvještaja o novčanim tokovima i analiza novčanog jaza, kao osnovni instrumenti kontrolinga. Financijski menadžeri i poduzetnici trebaju upravljanje novčanim tokovima i novčanim jazom koristiti za upravljanje rizikom likvidnosti i rizikom insolventnosti poduzeća. Iz navedenog proizlazi da je cilj ovog rada ukazati na važnost upravljanja novčanim tokovima i financijskim rizicima u mikro, malim i srednje velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, koji čine važan segment nacionalnog gospodarstva. Svrha rada je ispitati koriste li mikro, mala i srednje velika poduzeća u Republici Hrvatskoj analizu novčanih tokova i analizu novčanog jaza u poslovanju

te kvantitativnim metodama prikazati utjecaj istih na njihovu likvidnost, solventnost i uspješnost poslovanja.

Ključne riječi: novčani tok, novčani jaz, analiza novčanog toka i novčanog jaza, mikro poduzeća, mala i srednje velika poduzeća.

1. TEORIJSKE ODREDNICE I VAŽNOST ANALIZE NOVČANOG TOKA I NOVČANOG JAZA

Podmirivanje obveza u rokovima i pravodobna naplata potraživanja temeljne su pretpostavke likvidnosti i solventnosti poduzeća te razvoja poduzetništva i gospodarstva. Usklađivanjem rokova naplate potraživanja i rokova plaćanja obveza, poduzeća nastoje izbjeći pozitivan novčani jaz. Uz pokazatelje aktivnosti novčani jaz je još jedan izrazito važan pokazatelj i instrument kontrolinga pri upravljanja likvidnošću i radnim kapitalom u poduzeću, „koji pokazuje broj dana u kojima poduzeće nema novac kao najlikvidniji oblik imovine kojim može financirati svoje poslovanje, odnosno izmiriti obveze prema dobavljačima”,¹ a predstavlja propuštenu priliku za investiranje ili uzrokuje troškove zaduživanja. Izvještaj o novčanim tokovima mora prikazivati novčane tokove (novčane primitke i novčane izdatke) nastale tijekom razdoblja, razvrstane na novčane tokove od *poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti*. Razvrstavanje novčanih tokova po pojedinim aktivnostima korisnicima pruža informacije koje im omogućavaju procjenu utjecaja pojedine aktivnosti na *financijski položaj poduzeća i iznos njegova novca i novčanih ekvivalenata*.² Pušar Banović 2022 navodi da je izvještaj o novčanom toku jedan od temeljnih financijskih izvještaja, a sukladno Zakonu o računovodstvu Republike Hrvatske dužni su ga sastavljati srednji i veliki poduzetnici, dok mikro i mali nisu. „Izvještaj o novčanim tokovima omogućava ocjenu sposobnosti poslovnog subjekta za redovnim i pravovremenim izvršavanjem obveza, kapitalnim ulaganjima te identificira potrebu za vanjskim izvorima financiranja.”³ Važnost analize novčanog toka, a posebice novčanog toka iz poslovnih aktivnosti, koji pokazuje sposobnost poduzeća da stvara novac iz redovitog poslovanja, naglašavaju brojni autori (Bakran i dr. 2021, Pušar Banović 2022, Čeh Časni i Filić 2019). Čeh Časni i Filić 2019 smatraju da „izvještaj o novčanom toku sadrži relevantnije podatke o uspješnosti poduzeća, jer se temelji na novčanoj, a ne na obračunskoj osnovi

¹ Tušek, B., Perčević, H., Hladika, M. (2014). Međuovisnost novčanog jaza i profitabilnosti u hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj. *Acta turistica*, 26 (1). 55–75. <https://hrcak.srce.hr/135191> (pristupljeno 9. lipnja 2022.), str. 61.

² Bakran, D. i sur. (2021). Sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja za 2020. godinu. *Računovodstvo i financije* 1/2021, 13–73, str. 51.

³ Pušar Banović, D. (2022). Analiza novčanog toka. *Računovodstvo i financije* 4/2022, 48–56, str. 49.

te da će poduzeća s većim novčanim tokovima biti manje zadužena.”⁴ Tušek, Perčević i Hladika 2014 naglašavaju važnost upravljanja rizikom likvidnosti u poslovanju i svođenja novčanog jaza na minimum. „Povećanje novčanog jaza sasvim sigurno ukazuje na nelikvidnost. Stoga je neophodno smanjenje novčanog jaza što je moguće smanjenjem dana naplate potraživanja od kupaca, smanjenjem dana vezivanja zaliha odnosno povećanjem razdoblja plaćanja obveza prema dobavljačima.”⁵ Kereta 2020, u istraživanju provedenom na 120 hrvatskih poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu, ukazuje na važnost upravljanja rizicima u poslovanju te na nerazvijenost sustava upravljanja rizicima kod obrta i jednostavnih društava s ograničenom odgovornošću, „gdje je 90 % ispitanika odgovorilo da je sustav potpuno ili djelomično nerazvijen, kao i kod mikro i malih poduzeća gdje je 74,7 % ispitanika odgovorilo da je sustav potpuno ili djelomično nerazvijen.”⁶ Dečman 2012 ukazuje na to da gospodarska kriza u većoj mjeri pogađa manja nego velika poduzeća te da ona imaju otežan pristup financiranju te na nedovoljno korištenje analize financijskih izvještaja u poslovnom odlučivanju u istima. „Financijski izvještaji u malim i srednjim poduzećima dominantno se sastavljaju za potrebe eksternih korisnika, prije svega radi zadovoljenja poreznih propisa, dok su s druge strane interni izvještaji za potrebe odlučivanja i upravljanja nedovoljno zastupljeni ili ih uopće nema.”⁷ Pregledom dostupne znanstvene i stručne literature za Republiku Hrvatsku uočava se nedostatnost izvora što potvrđuje i nedovoljno istraživanje navedene tematike. Faulkender i sur. naglašavaju utjecaj transakcijskih troškova na prilagodbe financijske poluge, te konstatiraju da novčani tok može pružiti prilike za prilagodbu financijske poluge uz relativno niske granične troškove,⁸ dok Wadesango i sur. (2019) konstatiraju da ne provedba analize novčanog jaza je snažan signal lošeg novčanog toka.⁹

⁴ Čeh Časni, A., Filić, J. (2019). Modeliranje utjecaja novčanog toka na zaduženost poduzeća u Republici Hrvatskoj modelom linearne regresije. *Ekonomika misao i praksa*, 28 (2). 485–498. <https://hrcak.srce.hr/230526> (pristupljeno 10. lipnja 2022.).

⁵ Tušek, Perčević i Hladika. (2014)., op. cit. str. 61.

⁶ Kereta. J. (2020). Sustav upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima koja posluju na međunarodnom tržištu. 21. Međunarodni simpozij o kvaliteti/21st International Symposium on Quality. KVALITETA – JUČER, DANAS, SUTRA/QUALITY – YESTERDAY, TODAY, TOMORROW. Crikvenica, Hrvatska, 18. – 20. ožujka 2020./ Crikvenica, Croatia, March 18th – 20th 2020 . http://hdmk.hr/papers_2020/hdmk_2020_33.pdf (pristupljeno 10. lipnja 2022.), str. 7.

⁷ Dečman, N.. (2012). Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63 (7–8), str. 446–467. <https://hrcak.srce.hr/86495> (pristupljeno 10. lipnja 2022.), str. 448.

⁸ Faulkender, M., Flannery, M. J., Hankins, K. W., Smith, J. M. (2012). Cash flows and leverage adjustments. *Journal of Financial Economics*, 103 (3). 632–646.

⁹ Wadesango, N., Tinarwo, N., Sitcha, L., Machingambi, S. (2019). The impact of cash flow management on the profitability and sustainability of small to medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 23 (3), str. 1-19.

2. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nesposobnost plaćanja i prezaduženost su glavni razlozi stečaja poduzeća u Republici Hrvatskoj, te značajan i dugo nerješivi problem hrvatskog gospodarstva, koji posebno dolazi do izražaja u vrijeme različitih poslovnih poremećaja kao što su financijska kriza, COVID kriza, inflacija, recesija i sl. Nemogućnost pravodobnog podmirenja obveza i pravodobne naplate potraživanja jednog poslovnog subjekta uvlači u spiralu nelikvidnosti, insolventnosti i prezaduženosti i njegove vjerovnike. Kako bi se navedeni rizici izbjegli, poseban značaj ima analiza novčanog toka i novčanog jaza u poduzeću, ali i analiza istih pri odluci o izboru kupaca i dobavljača te načina i troškova financiranja poduzeća, kao i ocjena ukupnog boniteta poslovnih partnera poduzeća. Polazeći od prethodno navedenog, a što se zbog karakteristika mikro, malih i srednjih poduzeća i uvjeta u kojima ona posluju upravo najviše odražava na njihovu likvidnost, uspješnost i opstanak, te polazeći od važnosti analize novčanih tokova u vrijeme navedenih kriza i poslovnih poremećaja, kao i činjenice da mikro i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu obveznici sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima, te iz navedenog proizlaze predmet i hipoteze istraživanja. Za provedbu ovog istraživanja izrađen je anketi upitnik o provedbi i važnosti analize novčanog toka i novčanog jaza za mikro, mala i srednje velika poduzeća u Republici Hrvatskoj.

2.1. PREDMET I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Riziku nelikvidnosti i insolventnosti posebice su izložena mikro i mala poduzeća. Naime, ona imaju teži pristup financiranju, teže naplaćuju potraživanja i u istima vlasnik obavlja više funkcija i često je i jedini zaposlenik. Također, ona kupuju usluge od računovodstvenih servisa i najčešće nemaju funkciju kontrolinga u poduzeću, nemaju adekvatan kadar i znanja za provedbu različitih vrsta analiza te uslijed svega navedenog postoji i nedostatak vremena za provedbu kontrolinga i njegovo korištenje kao podloge za poslovno odlučivanje.

Nedostatak novčanih sredstava za pravodobno podmirenje obveza (pozitivan novčani jaz mjeren u danima) uzrokuje dodatne troškove zaduživanja i veću zaduženost što se negativno odražava na konkurentnost, mogućnosti investiranja, uspješnost poslovanja poduzeća i mogućnost isplate dividendi ili reinvestiranje dobiti. Svi prethodno navedeni problemi uzrokuju poremećaje u poslovanju poduzeća, a često i stečaj poduzeća te povećavaju nezaposlenost i usporavaju razvoj gospodarstva.

Predmet istraživanja rada je utvrditi u kojoj mjeri mikro, mala i srednja poduzeća, kao važan segment hrvatskog gospodarstva, koriste analizu novčanih tokova i novčanog jaza u upravljanju rizikom likvidnosti i solventnosti, kao i u poslovanju općenito. Također, kvantitativnim metodama je prikazano kako ko-

rištenje analize novčanog jaza i novčanih tokova utječe na njihovu likvidnost, solventnost i uspješnost poslovanja, posebice u vrijeme krize, te su postavljene sljedeće hipoteze istraživanja:

H1: Većina mikro, malih i srednjih poduzeća ne sastavlja izvještaj o novčanim tokovima i ne provodi analizu novčanih tokova i analizu novčanog jaza u RH

H2: Većina mikro, malih i srednjih poduzeća u posljednje tri godine imala je problema s pravodobnom naplatom potraživanja i plaćanjem obveza

H3: Glavni razlog nekorištenja analize novčanog jaza i analize novčanih tokova u mikro, malim i srednjim poduzećima je nedostatak vremena, ljudskih potencijala i znanja za provedbu istih

H4: Najveći broj mikro, malih i srednjih poduzeća u RH očekuje probleme s likvidnosti i u budućnosti

H5: Većina ispitanika u mikro, malim i srednjim poduzećima smatra da bi se analiza novčanog toka i analiza novčanog jaza trebale redovito provoditi u svim poduzećima

2.2. METODOLOGIJA I UZORAK ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno na temelju anketnog upitnika izrađenog putem Google Forms obrasca namijenjenog za mikro, mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno u periodu od sredine svibnja do kraja lipnja 2022. putem elektroničke pošte, društvenih i poslovnih mreža. Ispitanici obuhvaćeni ovim istraživanjem su studenti i osobe koje imaju u vlasništvu ili u obitelji odgovarajući poduzetnički pothvat. Ova metoda istraživanja izabrana je kao adekvatna metoda za dobivanje relevantnih odgovora u kratkom roku, posebice zbog mogućnosti prosljeđivanja i dostupnost kontakata poduzeća, brzinu odgovaranja na anketni upitnik, te činjenice da su elektronička pošta i društvene mreže najčešći oblik suvremene poslovne komunikacije. Nije moguće navesti točan broj poduzeća kojima je anketa poslana, budući da je ista prosljeđivana putem društvenih mreža i elektroničkom poštom. Poduzeća za anketiranje birana su slučajnim odabirom, na temelju dostupnih osobnih i poslovnih kontakata, kontakata sadašnjih ili bivših studenata zaposlenih u računovodstvenim ili drugim odjelima poduzeća diljem Republike Hrvatske ili koji su vlasnici istih, poslovnim partnerima i slično.

Putem navedenog anketnog upitnika prikupljeno je 127 odgovora. Najveći broj prikupljenih odgovora odnosio se na d. o. o. (53 %), zatim j. d. o. o. (25 %), a najmanji broj na j. t. d. (8 %), dok komanditnih društava nije bilo u uzorku. Također, najveći broj odgovora (45) odnosio na mala poduzeća (35 %), zatim na srednje velika poduzeća (43, tj. 34 %) te najmanji broj na mikro poduzeća (39, tj. 31 %). Od ukupnog broja odgovora, 40% ispitanika su vlasnici poduzeća, što je i za pretpostaviti s obzirom da u većini poduzeća iz uzorka komunikaciju

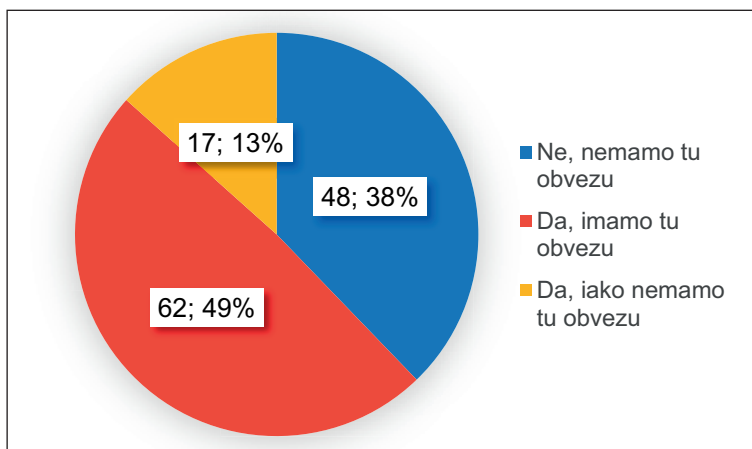
s javnosti uglavnom obavlja vlasnik poduzeća, zatim menadžer ili financijski menadžer (25 odgovora, 20 %), 20 odgovora, tj. 16 % je dala uprava/direktor, 18 odgovora, tj. 14 % dao je računovođa/voditelj računovodstva i financija u poduzeću, a najmanji broj odgovora dao je računovođa ili računovodstveni servis koji obavlja usluge za poduzeće (13 odgovora, tj. 10 %).

Odgovori na manji broj anketnih pitanja prikupljeni su pomoću ponuđenih odgovora koje je bilo potrebno potvrditi, a većina pomoću Likertove ljestvice intenziteta: 1 – apsolutno se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti slažem niti ne slažem; 4 – slažem se; 5 – apsolutno se slažem.

2.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

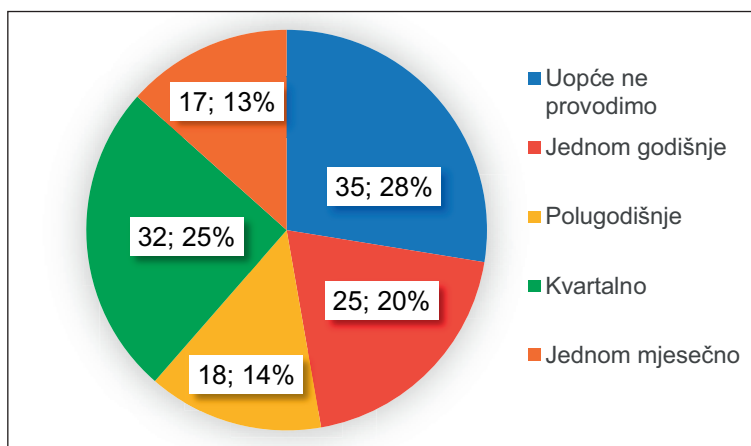
Iz grafikona 1 vidljivo je da se najveći broj anketiranih poduzeća (62 %) izjasnio da sastavlja izvještaj o novčanim tokovima, tj. njih 79 (62 poduzeća, tj. 49 % koja su se izjasnila da imaju obvezu sastavljati isti i 17 poduzeća, tj. 13 % koja su se izjasnila da isti sastavljaju iako nemaju tu obvezu). Određeni broj mikro i malih poduzeća, tj. 24 poduzeća, odnosno oko 19 % poduzeća iz uzorka, izjasnilo se da sastavlja izvještaj o novčanom toku, jer imaju tu obvezu, iako zbog svoje veličine istu nemaju po Zakonu o računovodstvu. Može se pretpostaviti da se radi o nerazumijevanju i nepoznavanju tematike i obveza poduzeća vezanih uz sastavljanje izvještaja o novčanim tokovima od strane osobe koja je odgovarala na anketni upitnik, a uglavnom se radilo o vlasnicima poduzeća, jer te poslove obavlja računovodstveni odjel u poduzeću, menadžer ili financijski menadžer ili računovodstveni servis od kojih kupuju usluge.

Grafikon 1. Sastavljanje izvještaja o novčanim tokova u anketiranim mikro, malim i srednje velikim poduzećima



Izvor: Izrada autorica

Grafikon 2. Učestalost provođenja analize novčanih tokovima u anketiranim mikro, malim i srednje poduzećima

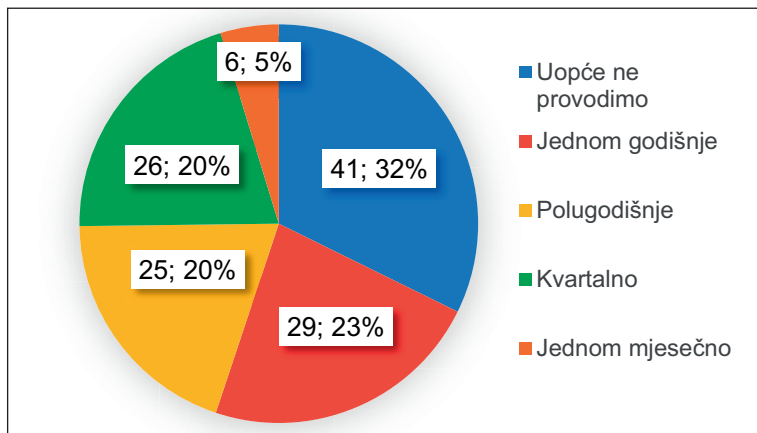


Izvor: Izrada autorica

Iz grafikona 2 vidljivo je da se najveći broj poduzeća, njih 92,¹⁰ tj. 72 %, izjasnilo da u određenim vremenskim periodima provode analizu novčanih tokova u poduzeću, dok je na pitanje sastavlja li poduzeće izvještaj o novčanim tokovima potvrdno odgovorilo 79 poduzeća, tj. njih 62 % (grafikon 1) pa se može pretpostaviti da dio ispitanika na neki njima specifičan način vrši analizu novčanih tokova, iako ne sastavljaju izvještaj o novčanim tokovima ili se također radi o nepoznavanju tematike. Najveći broj anketiranih poduzeća koja provode analizu novčanih tokova, najčešće ju provode kvartalno (32 poduzeća, tj. 25 % anketiranih).

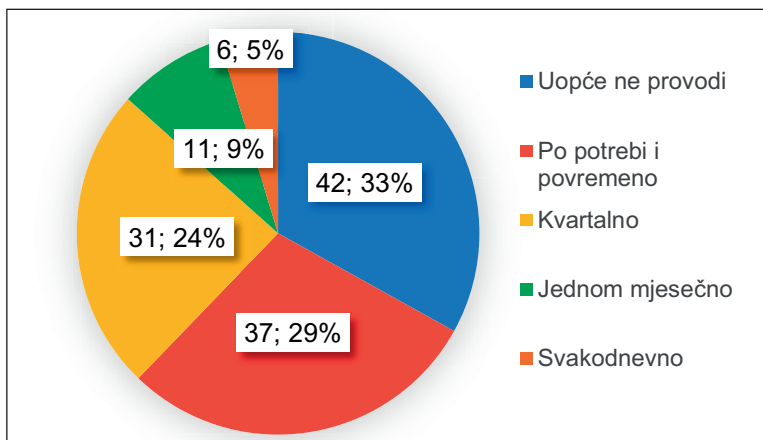
¹⁰ 25 (jednom godišnje) + 18 (polugodišnje) + 32 (kvartalno) + 17 (jednom mjesečno)

Grafikon 3. Učestalost provođenja analize pokazatelja novčanog toka, likvidnosti i solventnosti u anketiranim mikro, malim i srednje velikim poduzećima



Izvor: Izrada autorica

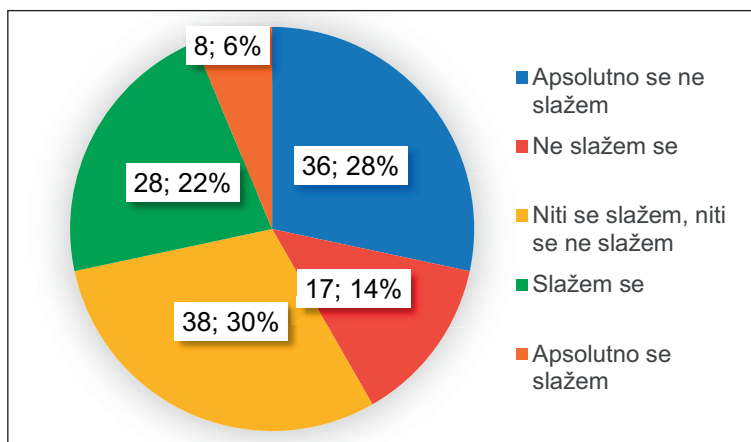
Grafikon 4. Odgovori anketiranih mikro, malih i srednjih poduzeća na pitanje „Provodi li poduzeće analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju?“



Izvor: Izrada autorica

Prema grafikonu 3, analizu pokazatelja novčanog toka, likvidnosti i solventnosti provodi 86 poduzeća,¹¹ dok 41 poduzeće ili 32 % poduzeća iz uzorka ne provodi analizu pokazatelja novčanog toka, likvidnosti i solventnosti. Kako je vidljivo iz grafikona 2, 35 poduzeća, tj. 28 % iz uzorka izjasnilo se da uopće ne provodi analizu novčanih tokova pa je za pretpostaviti da dio poduzeća provodi analizu klasičnih pokazatelja likvidnosti i solventnosti, a ne provodi analizu novčanih tokova ili se radi o nerazumijevanju pojmovi. Većina poduzeća koja provode analizu novčanih tokova, likvidnosti i solventnosti provodi ju jednom godišnje (29 poduzeća), dok se u prethodnom pitanju najveći broj poduzeća (32 poduzeća) izjasnilo da analizu novčanih tokova provodi kvartalno pa je i ovdje za pretpostaviti da se radi o nepoznavanju tematike kod dijela poduzeća ili kvartalno provode analizu klasičnih pokazatelja likvidnosti i solventnosti. Iz grafikona 4, vidljivo je da se većina analiziranih poduzeća,¹² njih 85 tj. 67 %, izjasnilo da u određenom razdoblju ili po potrebi provodi analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju, dok su se 42 poduzeća, 33 % anketiranih, izjasnila da uopće ne provode analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju.

Grafikon 5. Odgovori na pitanje „Često provodite analizu novčanog jaza pri odobravanju plaćanja na kredit?“

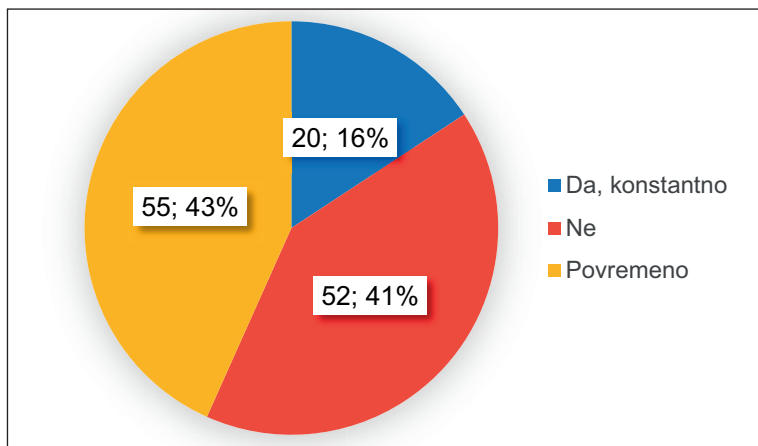


Izvor: Izrada autorica

¹¹ Od ukupno 86 poduzeća njih 29 jednom godišnje, 25 polugodišnje, 26 kvartalno, 6 jednom mjesečno provodi analizu pokazatelja novčanog toka, likvidnosti i solventnosti

¹² Od ukupno 85 poduzeća njih 37 po potrebi i povremeno, 31 kvartalno, 11 jednom mjesečno, 6 svakodnevno provodi analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju

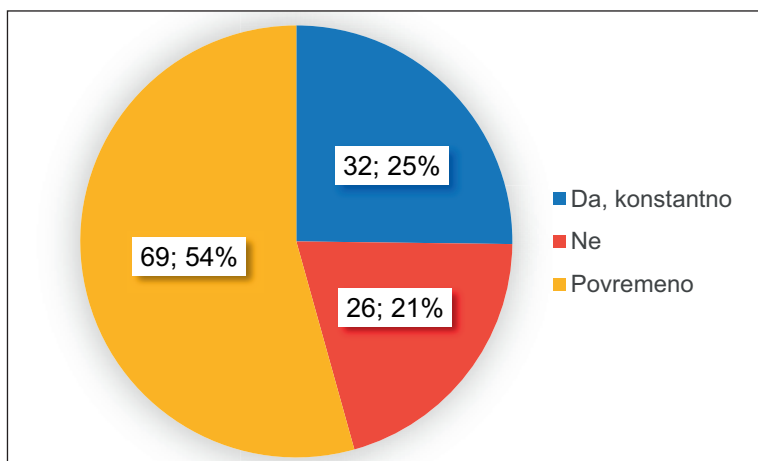
Grafikon 6. Odgovori na pitanje „Jeste li u posljednje tri godine imali problema s naplatom potraživanja?”



Izvor: Izrada autorica

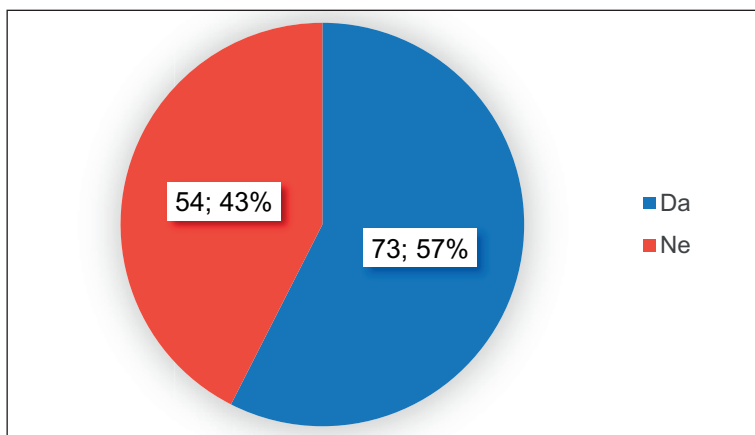
Temeljem grafikona 5, može se zaključiti da se većina anketiranih poduzeća 53, tj. 41 %, izjasnilo da ne provodi često analizu novčanog toka pri odobravanju plaćanja na kredit, a 38 poduzeća, tj., 30 % se niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom, što se može povezati s neznanjem o provođenju i učestalosti provođenja istog u poduzeću, a samo 36 poduzeća, tj. 28 % iz uzorka često provodi navedenu analizu.

Grafikon 7. Odgovori na pitanje „Jeste li u posljednje tri godine imali problema podmirivanjem obveza?” s



Izvor: Izrada autorica

Grafikon 8. Odgovori na pitanje „Očekujete li probleme likvidnosti u budućnosti?”



Izvor: Izrada autorica

Iz grafikona 6 i grafikona 7 vidljivo je da je većina anketiranih mikro, malih i srednjih poduzeća u RH imala problema s naplatom potraživanja i podmirjenjem obveza, čime je dokazana hipoteza H2. Naime, 101 poduzeće, tj. 79 % anketiranih poduzeća imalo je konstantno (32 poduzeća, 25 % ukupno anketiranih) ili povremeno (69 poduzeća, 54 % ukupno anketiranih) problema s naplatom potraživanja. Istodobno, 75 anketiranih poduzeća ili 59 % imalo je problema s podmirjenjem obveza (55 poduzeća, 43 %, povremeno, i 20 poduzeća, tj. 16 % konstantno).

Kao glavni razlog neprovođenja analize novčanog toka i analize novčanog jaza u mikro, malim i srednje velikim poduzećima u RH, ispitanici su kao razlog naveli više mogućih odgovora, ali prevladavaju odgovori vezani uz nedostatka vremena (40 odgovora) ili nedostatak vremena i kadra ili nedostatak vremena, kadra i znanja. Velik broj poduzeća, njih 35 je navelo da analizu novčanog toka i analizu novčanog jaza ne provodi jer smatra da isto ne može utjecati na uvjete poslovanja poduzeća, a 19 poduzeća smatra sve navedeno razlogom zašto ih ne provode. Može se zaključiti da je hipoteza H3 djelomično dokazana.

Iz grafikona 8 vidljivo je da najveći broj anketiranih poduzeća očekuje probleme s likvidnosti i u budućnosti, tj. 73 poduzeća ili 57 % od 127 anketiranih mikro, malih i srednje velikih poduzeća u RH. Prema tome, hipoteza H4 je dokazana, može se prihvatiti. Istraživanje je pokazalo da većina ispitanika (56 poduzeća, tj. 44 %) niti se slaže, niti se ne slaže s tvrdnjom da se analiza novčanih tokova i novčanog jaza trebaju redovito provoditi u svim poduzećima. Za pretpostaviti je da je isto posljedica nedovoljnog poznavanja važnosti ovih analiza i/ili je isto povezano sa stavom da iste nemaju utjecaj na uvjete

poslovanja poduzeća, iznesenim u prethodnom pitanju. Međutim, velik broj poduzeća njih 53 ili 41 % zalaže se za redovito provođenje ovih analiza u svim poduzećima (45 poduzeća ili 35 % se apsolutno slaže, a 8 poduzeća, tj. 6 % anketiranih se u potpunosti slaže). Može se zaključiti da kod velikog broja mikro, malih i srednjih poduzeća koji su sudjelovali u anketi postoji svjesnost o važnosti ovih analiza u poslovnom djelovanju.

Dio hipoteze H1 kojim se tvrdi da većina mikro, malih i srednjih poduzeća ne sastavlja izvještaj o novčanim tokovima i ne provodi analizu novčanih tokova nije moguće dokazati niti odbaciti, jer se jedan dio mikro i malih poduzeća izjasnio da sastavlja izvještaj o novčanim tokovima, jer ima tu obvezu, a što po Zakonu o računovodstvu nema. Također, postotak anketiranih poduzeća koji su se izjasnili da u određenom vremenskom periodima provode analizu novčanih tokova je veći od postotka poduzeća koja su se izjasnila da sastavljaju izvještaj o novčanim tokovima pa se može pretpostaviti da se radi o nerazumijevanju tematike i obveza poduzeća vezane uz novčane tokove, većinom vlasnika poduzeća, koji su davali odgovore na pitanja. Drugi dio ove hipoteze koji tvrdi da većina poduzeća ne provodi analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju bi trebalo odbaciti, ali je isto također upitno, s obzirom na prethodne zaključke da osobe koje su davale odgovore na pitanje vjerojatno nedovoljno poznaju tematiku novčanih tokova i novčanog jaza. Samo manji dio poduzeća iz uzorka često provodi analizu novčanog toka pri odobravanju plaćanja na kredit, a za pretpostaviti je da velik broj anketiranih poduzeća nije upoznat s učestalošću provođenja ove analize u poduzeću, što može biti dodatni uzrok insolventnosti poduzeća i nelikvidnosti u poduzeću i gospodarstvu. Istraživanje je dokazalo da je većina anketiranih poduzeća u posljednje tri godine imala problema s pravodobnom naplatom potraživanja i plaćanjem obveza pa se hipoteza H2 može prihvatiti, što treba uzeti u obzir pri usklađivanju naplate potraživanja i rokova podmirenja obveza, pri izboru načina financiranja i načina upravljanja troškovima u mikro, malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Djelomično je dokazana i hipoteza H3, koja tvrdi da je glavni razlog nekorištenja analize novčanih tokova i analize novčanog jaza u analiziranim poduzećima nedostatak vremena, ljudskih potencijala i znanja za provedbu istih. Naime, iako je većina poduzeća isto navelo kao glavne razloge, velik broj poduzeća navedene analize ne provodi jer smatra da isto nema utjecaj na uvjete poslovanja. Ovo ukazuje na potrebu za promjenama u poslovanju i stvaranje boljih uvjeta poslovanja ovog segmenta gospodarstva. Također, potvrđena je i hipoteza H4, tj. da najveći broj anketiranih poduzeća očekuje probleme s likvidnosti i u budućnosti, što dodatno ukazuje na značaj provođenja ovih analiza u poslovnom djelovanju. Hipoteza H5 nije dokazana, jer se većina ispitanika niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da se analiza novčanih tokova i novčanog jaza trebaju redovito provoditi u svim poduzećima, ali i velik broj poduzeća se zalaže za isto.

Međutim, nedostatak istraživanja je veličina uzorak u odnosu na ukupan broj mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj te je poželjno provesti istraživanje na većem uzorku istih ili slično istraživanje za svaku veličinu istraživanih poduzeća pojedinačno. Također je uočen problem nedovoljnog poznavanja tematike posebice od strane vlasnika poduzeća, što je potrebno detaljnije istražiti u budućim istraživanjima te buduća istraživanja usmjeriti na računovodstveni odjel, računovodstveni servis ili plansko-analitičku službu i istražiti koriste li vlasnici ili menadžment mikro, malih i srednjih poduzeća analize koje se provode pri donošenju poslovnih odluka.

3. ZAKLJUČAK

Primjena analize novčanih tokova i analize novčanog jaza, kao jednog od instrumenata kontrolinga, omogućava prikaz novčanih sredstava kojim poduzeće raspolaže u određenom trenutku za pravodobno podmirenje obveza te omogućuje planiranje priljeva i odljeva novca u određenom vremenskom periodu te je od iznimne važnosti, njihova, što češća provedba. Iste omogućuju upravljanje rizikom likvidnosti i insolventnosti u poduzeću te planiranje i smanjenje troškova financiranja poslovanja.

U poslovnom odlučivanju u većini mikro, malih i srednje velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj anketiranih ovim istraživanjem postoji nedovoljno poznavanje tematike, načina, učestalosti provođenja i važnosti analize novčanih tokova i novčanog jaza, u prvom redu od strane vlasnika poduzeća, što je potrebno detaljnije istražiti u budućim istraživanjima. Isto je djelomično posljedica činjenice da u mikro, malim i srednjim poduzećima vlasnik često obavlja više funkcija u poduzeću te da mikro i mala poduzeća najčešće kupuju usluge od računovodstvenih servisa, koji uglavnom obavljaju poslove oko zakonom propisanih obveza poduzeća, a manje imaju savjetodavnu ulogu pri donošenju poslovnih odluka vlasnika poduzeća. Uočena je i svjesnost važnosti ovih analiza kod velikog broja anketiranih poduzeća. Također, uočeno je nedovoljno korištenje analize novčanih tokova pri odobravanju plaćanja na kredit. Nedostatak vremena, kadra i znanja ili njihova kombinacija, uz mišljenje da analiza novčanih tokova i analiza novčanog jaza nemaju utjecaj na uvjete poslovanje poduzeća, glavni su uzroci neprovođenja ili nedovoljnog provođenja istih u analiziranim mikro, malim i srednjim poduzećima. Prethodno navedeno posebno treba uzeti u obzir pri izboru kadra pri novom zapošljavanju i širenju poslovanja te uvesti cjeloživotno obrazovanje iz navedene tematike ili pri poslovnom odlučivanju koristiti savjetodavne usluge vezane uz isto te poboljšati poslovno okruženje mikro, malih i srednjih poduzeća kao nosioca razvoja gospodarstva. Budući da je većina anketiranih poduzeća u posljednje tri godine imala problema s naplatom potraživanja i plaćanjem obveza te da i u budućnosti očekuju probleme s

likvidnosti, može se zaključiti da je analiza novčanih tokova i analiza novčanog jaza jedan od najvažnijih alata pri donošenju poslovnih odluka, tj. izboru poslovnih partnera, pri odlučivanju o investiranju te izboru rokova i načina naplate potraživanja i podmirenja obveza u mikro, malim i srednjim poduzećima. Sve prethodno navedeno treba biti temelj za buduća istraživanja i edukacije, kreiranje poticajnih mjera, formiranje obrazovnih programa te kreiranje poduzetničkih savjetodavnih potpora i ekonomskih politika.

LITERATURA:

1. Bakran, Domagoj i dr. 2021. Sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja za 2020. godinu. Računovodstvo i financije 1/2021. Zagreb. 13–73.
2. Čeh Časni, Anita; Filić, Josipa. 2019. Modeliranje utjecaja novčanog toka na zaduženost poduzeća u Republici Hrvatskoj modelom linearne regresije. *Ekonomska misao i praksa*, 28 (2). 485–498. <https://hrcak.srce.hr/230526> (pristupljeno 10. lipnja 2022.).
3. Dečman, Nikolina. 2012. Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63 (7–8). Zagreb. 446–467. <https://hrcak.srce.hr/86495> (pristupljeno 10. lipnja 2022.).
4. Faulkender, M., Flannery, M. J., Hankins, K. W., Smith, J. M. (2012). Cash flows and leverage adjustments. *Journal of Financial Economics*, 103 (3). 632–646.
5. Kereta. Jospip. 2020. Sustav upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima koja posluju na međunarodnom tržištu. 21. Međunarodni simpozij o kvaliteti/21st International Symposium on Quality KVALITETA – JUČER, DANAS, SUTRA/QUALITY – YESTERDAY, TODAY, TOMORROW. Crikvenica, Hrvatska, 18. – 20. 3. 2020./Crikvenica, Croatia, March 18th – 20th 2020 . http://hdmk.hr/papers_2020/hdmk_2020_33.pdf (pristupljeno 10. lipnja 2022.).
6. Pušar Banović, Dolores 2022. Analiza novčanog toka. *Računovodstvo i financije* 4/202. 48–56.
7. Tušek, Boris; Perčević, Hrvoje; Hladika, Mirjana. 2014. Međuovisnost novčanog jaza i profitabilnosti u hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj. *Acta turistica*, 26 (1). Zagreb. 55–75. <https://hrcak.srce.hr/135191> (pristupljeno 9. lipnja 2022.).
8. Wadesango, N., Tinarwo, N., Sitcha, L., Machingambi, S. (2019). The impact of cash flow management on the profitability and sustainability of small to medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 23 (3), str. 1-19.

THE IMPORTANCE OF CASH FLOW AND CASH GAP ANALYSIS FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

ABSTRACT

At a time of economic crisis and other business disruptions, companies' abilities to meet liabilities, pay dividends and make investments have been significantly reduced, while at the same time being a prerequisite for their survival and development. Observing business disruptions and their causes, objective presentation of the achieved business results of the enterprise and business planning are the basic tasks of controlling. In times of inflation and other crises, the cash flow statements analysis and the cash gap analysis are especially important as the basic controlling instruments. Financial managers and entrepreneurs need to use cash flow and cash gap management to manage liquidity risk and insolvency risk of the enterprise. Consequently, the aim of this paper is to point out the importance of cash flow and financial risks management in micro, small and medium enterprises in the Republic of Croatia, which are an important segment of the national economy. The purpose of this paper is to examine whether micro, small and medium enterprises in the Republic of Croatia use cash flow analysis and cash gap analysis in operations and, by using quantitative methods, to present the impact of those analyses on those enterprises' liquidity, solvency and business success.

Keywords: *cash flow, cash gap, cash flow and cash gap analysis, micro enterprises, small and medium enterprises*

Pregledni znanstveni rad

UDK: 005:658.8

Rad zaprimljen: 21.06.2022.

Rad prihvaćen: 01.08.2022.

CJENOVNA ELASTIČNOST POTRAŽNJE ZA HOTELSKIM USLUGAMA NA POSLOVNOM PRIMJERU DVAJU HOTELA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Tihana Baždar Gašljević, mag.oec.

HUP Zagreb d.d., Zagreb, Hrvatska

tihana.bazdar.gasljevic@gmail.com

Izv.prof. dr.sc. Dario Maradin

Ekonomski fakultet, Rijeka, Hrvatska

dario.maradin@efri.hr

Prof.dr.sc. Ljerka Cerović

Ekonomski fakultet, Rijeka, Hrvatska

ljerka.cerovic@efri.hr

SAŽETAK RADA

U radu se analizira elastičnost potražnje za hotelskim uslugama u dvije različite destinacije u Republici Hrvatskoj, u Zagrebu i Dubrovniku, na primjerima Sheraton Zagreb Hotela i Sheraton Dubrovnik Riviera Hotela u predpandemijskoj 2019. godini. Analizom statističkih podataka nadležnih turističkih zajednica te temeljem analiza studija slučaja dva hotela, u radu se utvrđuje da cjenovna elastičnost potražnje za hotelskim uslugama ovisi o nizu različitih čimbenika kao što su dostupnost i vrsta hotelske usluge za kojom postoji potražnja, vrsta tržišta, cjenovna politika, specifičnost i različitost destinacija, sezonalnost i drugo. Iz analiza postaje razvidno da se elastičnost potražnje mora promatrati kroz sve svoje pod-segmente, uvažavajući specifičnosti svih oblika potražnje koji se u navedenim destinacijama bitno razlikuju jedni od drugih (odmorišni, „city break“, MICE turisti i dr.) unatoč nekim temeljnim sličnostima promatranih hotela (ujednačeni brand standardi poslovanja koje nalaže globalna hotelska korporacija, istovjetan franšizni ugovor i dr.). Zaključno, utvrđuje se korelacija između niske popunjenosti

hotela (niske sezone) i relativno visoke cjenovne elastičnosti potražnje te visoke popunjenosti hotela (visoke sezone) i relativno visoke cjenovne neelastičnosti turističke potražnje.

Ključne riječi: *hotelijerstvo, cjenovna elastičnost potražnje, cjenovna politika, specifičnost destinacije, sezonalnost*

1. UVOD

Tema ovog rada jest analiza cjenovne elastičnosti potražnje za hotelskim uslugama u dvije različite destinacije u Republici Hrvatskoj, odnosno u Zagrebu i Dubrovniku. Elastičnost, kao jedan od osnovnih pojmova i pojava u ekonomiji, opisuje na koji način (smjer i intenzitet) jedna ekonomska varijabla reagira na promjenu neke druge ekonomske varijable. Elastičnost u ekonomiji predstavlja iznimno širok pojam te se u ovom radu prvenstveno analizira cjenovna elastičnost potražnje¹ koja predstavlja postotnu promjenu potraživane količine određenog dobra u odnosu na postotnu promjenu cijene tog dobra (Samuelson, Nordhaus, 2011). Ističe se da je cjenovna elastičnost potražnje u turizmu vrlo osjetljiva kategorija koja je osim (i prije svega) o cijeni turističke, odnosno smještajne usluge, pod utjecajem i ostalih relevantnih čimbenika poput sezone, tj. vremenskog razdoblja u kojem se bilježi visoka ili niska popunjenost smještajnih kapaciteta hotela, same turističke destinacije te atraktivnosti smještajnog objekta.

Cjeloviti pregled istraživanja o modeliranju i predviđanju turističke potražnje dali su Song i Li (2008). Od tada, provedena su brojna istraživanja bazirana na modelima turističke potražnje. Između ostalih, ističu se istraživanja cjenovne elastičnosti potražnje za inozemnim turizmom pomoću indeksa konkurentnosti (Seetaram, Forsyth, Dwyer, 2016), višedimenzionalne cjenovne elastičnosti potražnje za odmorišnim i poslovnim destinacijama na tržištu jeftinog zračnog prijevoza (Morlotti et al., 2017), *online* modela hotelske potražnje, odnosno cjenovne elastičnosti potražnje za dva *resort* hotela na Mallorci procjenjujući različite sezonske elastičnosti za segment *online* rezervacija (Vives, Jacob, Aguiló, 2017), analize potrošnje i cjenovne elastičnosti potražnje za domaćim turizmom u Iranu (Sadeghi, Jamshidi, Tayyebi, 2005), analize potražnje u turizmu i ugostiteljstvu, determinante i cjenovne elastičnosti potražnje (Konovalova, Vidishcheva, 2013), zatim otpornosti domaće turističke potražnje u španjolskom hotelijerstvu tijekom ponovnog otvaranja gospodarstva uslijed pandemije COVID-19 (Boto-García, Mayor, 2022) te ostalo. Uz razumijevanje cjenovne elastičnosti potražnje za hotelskim uslugama,

¹ Pojam cjenovne elastičnosti potražnje konstruirao je Alfred Marshall 1890. godine u svojem temeljnom djelu *the Principles of Economics* (Marshall, 1890).

u literaturi se također prepoznaje važnost definiranja strateških politika cijena hotela (Tutek, Cerović, 2020).

Uvažavajući temu rada, postavlja se hipoteza istraživanja: utemeljenim spoznajama o specifičnostima i različitostima dviju turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj, utvrđuje se korelacija između niske popunjenosti hotela (niske sezone) i visoke cjenovne elastičnosti potražnje za hotelskim uslugama te visoke popunjenosti hotela (visoke sezone) i visoke cjenovne neelastičnosti turističke potražnje za hotelskim uslugama.

2. KOMPARATIVNA ANALIZA TURISTIČKOG SEKTORA GRADA ZAGREBA I DUBROVAČKE RIVIJERE

U ovom se dijelu rada razmatra sveukupno turističko tržište dvije promatrane destinacije u kontekstu smještajnih kapaciteta općenito, dolazaka i noćenja u destinaciji, popunjenosti kapaciteta te preferencija turista za određenim tipom smještaja (hoteli, hosteli, privatni smještaj) sve u razdoblju prije pandemije COVID-19, kao relevantnom razdoblju analize.

2.1. TURISTIČKI SEKTOR GRADA ZAGREBA

Kao glavni grad Republike Hrvatske, Zagreb je u proteklih nekoliko godina doživio transformaciju u turističkom smislu: od grada u kojeg pretežito dolaze poslovni turisti na razne kongrese s izrazito malim udjelom „leisure“ turista do grada s velikim, čak i dominantnim udjelom odmorišnih turista, kako u zimskom periodu („Best Christmas Market“ awarded by the European Best Destinations), tako i u vrijeme, donedavno tradicionalno loše posjećenih, ljetnih mjeseci.

Podaci pokazuju da je u 2012. godini Zagreb zabilježio 1,2 milijuna noćenja, dok je 5 godina kasnije, odnosno 2017. godine zabilježio 2,2 milijuna noćenja (Turistička zajednica grada Zagreba, Horwath HTL, 2016; Grad Zagreb, 2018). U rekordnoj 2019. godini Zagreb je ostvario 2,6 milijuna noćenja (Državni zavod za statistiku, 2019). Obzirom na strukturu smještaja kroz promatrane godine, zamjetno je nekoliko pojava. Na samom početku popularnosti Zagreba kao turističke destinacije, odnosno promatrane 2012. godine, dominantni oblik smještaja turista bili su hoteli što se prikazuje grafikonom 1.

Grafikon 1. Udio noćenja prema smještajnoj strukturi u Gradu Zagrebu u 2012. godini



Izvor: izrada autora prema statističkim podacima Turističke zajednice grada Zagreba, 2012. godina

U 2014. godini bio je zamjetan trend otvaranja i promocije velikog broja hostela (Institut za turizam, 2014). Od 2016. godine nadalje, nakon ere popularnosti investiranja u hostele, došlo je do velikog broja investicija u privatni smještaj, odnosno apartmane. Razlog prenamjene brojnih stanova te ulaganja u adaptacije raznih prostora u apartmane bila je rastuća potražnja te popularnost Zagreba kao destinacije, poglavito među odmorišnim turistima. Navodi se da je 2019. godine u privatnom smještaju bilo noćenja koliko u hotelskom i privatnom smještaju (zajedno) 2012. godine. Ipak, hotelski smještajni kapaciteti su i dalje prevladavajući oblik organiziranog smještaja u Zagrebu. Navedeno prikazuje grafikon 2.

Grafikon 2. Udio noćenja prema smještajnoj strukturi u Gradu Zagrebu u 2019. godini



Izvor: izrada autora prema statističkim podacima Turističke zajednice grada Zagreba, 2019. godina

Konačno, s porastom potražnje važno je da turizam prepozna i svoju ulogu u održivom razvoju kroz ekonomski, socijalni te posebno okolišni aspekt, primjerice korištenjem obnovljive energije i energetske efikasne tehnologije (Trinajstić, Cerović, Krstinić Nižić, 2022; Cerović, Drpić, Milojica, 2014).

2.2. TURISTIČKI SEKTOR DUBROVAČKE RIVIJERE

Dubrovnik je od sredine 20. stoljeća prijestolnica turizma, kako u hrvatskim, tako i u svjetskim okvirima. Grad je oduvijek bio posjećen zbog svojih kulturno-povijesnih znamenitosti, od dubrovačkih zidina do arboretuma Trsteno, Lokruma i Elafita. Turističku industriju Dubrovnika s pripadajućom okolicom karakterizira, prije svega, velik broj dolazaka i noćenja turista, uplovljavanje krucera, luksuzni hotelski kompleksi, svjetski poznate osobe koje posjećuju grad te, u konačnici, domaće stanovništvo koje se bavi turizmom u vidu iznajmljivanja apartmana i vila. Uz 81 hotel, ističe se da je Dubrovačka rivijera, odnosno Dubrovačko-neretvanska županija destinacija s najviše hotela s pet zvjezdica u Hrvatskoj pa se može zaključiti da je to destinacija elitnog turizma. Navodi se da Dubrovačko-neretvanska županija ima čak 17 hotela s pet zvjezdica te 23 hotela s četiri zvjezdice, dok se u Gradu Zagrebu pojavljuje tek 3 hotela s pet zvjezdica i 22 hotela s četiri zvjezdice (Ministarstvo turizma i sporta, 2018). Isto tako, Dubrovnik nosi titulu „skupe“ destinacije za bogate goste, bilo s luksuznih krucera ili u hotelskom smještaju s pet zvjezdica. Nadalje, razvoj pružanja usluga u privatnom smještaju traje koliko i razvoj hotelijerstva. Privatni smještaj nije novi vid usluge, kao što je to slučaj u Zagrebu u posljednjih nekoliko godina, već je osnovni izvor prihoda za velik dio domaćeg stanovništva. Za razliku od zagrebačkog tržišta, udio hotela u Dubrovniku i okolici je minimalan. Stoga, turistički sektor Dubrovačke rivijere uključuje gotovo isključivo hotele te privatni smještaj (Turistička zajednica Dubrovačko neretvanske županije, 2019; Županijska razvojna strategija Dubrovačko neretvanske županije 2016.–2020., 2016).

U Dubrovačkoj rivijeri je prosječan broj noćenja 4,3 dana. Usporedi li se navedeno s Gradom Zagrebom, jasno se uočava da se radi o posve drugačijim tržištima. Naime, prosječna dužina boravka u zagrebačkim hotelima iznosi 1,7 dana (prosječno razdoblje od 2013. – 2017.). Time je Zagreb, uistinu i „city break“ destinacija i poslovno odredište, dok je Dubrovačka rivijera, prije svega, odmorno odredište turista, ponajviše ljeti. U prilog tome ide i činjenica da su hoteli u Dubrovačko-neretvanskoj županiji u 2016. godini radili 255 dana (7 dana više nego u 2015. godini) te s punim kapacitetima (100% popunjenost kapaciteta) u trajanju od 155 dana. S druge strane, hoteli u Zagrebu su radili svih 365 dana u godini, neovisno o kategoriji hotela, lokaciji, vlasničkoj strukturi, menadžmentu te ostalo (Turistička zajednica općine Župa dubrovačka, 2019; Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2019).

Nadalje, Dubrovačka rivijera izrazito ovisi o sezoni, odnosno o sunčanim i toplim ljetnim mjesecima te je stoga udio odmorišnih turista koji primarno dolaze radi sunca i mora u svim noćenjima na području Dubrovačke rivijere značajan. Drugi razlog dolaska je MICE (*engl. Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*) turizam. Prema izvješću International Congress and Convention Association, MICE industrija danas u svijetu čini gotovo četvrtinu ukupnoga međunarodnog turizma u dolascima i deviznom priljevu. U Gradu Zagrebu se održava 50% svih MICE događanja u Hrvatskoj, dok je Dubrovnik drugi grad po zastupljenosti MICE turizma. Ipak, prosječna cijena smještaja tijekom kongresa nikada ne postiže cijenu smještaja tijekom ljetnih mjeseci, ali generira dodatne prihode (zakup kongresnih dvorana, restorana, itd.).

3. CJENOVNA ELASTIČNOST POTRAŽNJE NA PRIMJERU HOTELA U GRADU ZAGREBU I NA DUBROVAČKOJ RIVIJERI

Razlike u cijenama te u cjenovnoj elastičnosti potražnje su značajne za obje promatrane destinacije, a time i za Sheraton Zagreb Hotel te Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel. Turističke destinacije, Grad Zagreb i Dubrovačka rivijera se uvelike razlikuju po smještajnoj strukturi ponude, sezonalnosti te prirodi dolaska i kategoriji turista u spomenute destinacije, kao i do samih cijena u promatranim hotelima. U ovom poglavlju izvršena je analiza javno objavljenih prosječnih dnevnih cijena, tzv. ADR (*engl. Average Daily Rate*) za Sheraton Zagreb Hotel i Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel za predpandemijsku 2019. godinu s ciljem utvrđivanja cjenovne elastičnosti potražnje, odnosno reakcije i osjetljivosti gostiju na razinu cijena, odnosno promjene u cijenama hotelskog smještaja.

3.1. UTJECAJ CJENOVNIH POLITIKA I SEZONALNOSTI NA POTRAŽNJU SHERATON ZAGREB HOTELA

Sheraton Zagreb Hotel je 2019. godinu bilježio, isto kao i Grad Zagreb, kao jednu od uspješnijih godina po ostvarenim dolascima i noćenjima turista. Sheraton Zagreb Hotel je te godine ostvario, prema izvješću Turističke zajednice grada Zagreba 119.817 noćenja, što čini prosječnu godišnju popunjenost hotela od 72%. Poslovanje hotela karakterizira velik udio poslovnih gostiju te MICE gostiju. Obzirom na brand i prepoznatljivost hotela, može se navesti da je Sheraton Zagreb Hotel jedan od vodećih kongresnih hotela u Gradu Zagrebu. Prosječna dužina boravka gostiju (i MICE i „leisure“) u Zagrebu jest 1,7 noći, a pretpostavlja se da je takva situacija i sa Sheraton Zagreb Hotelom.

Sheraton Zagreb Hotel je započeo s poslovanjem 1995. godine. Hotel posluje, odnosno ima licencu za brand Sheraton u sklopu franšiznog ugovora s korporacijom Marriott International Inc. Od podataka vezanih za hotel, ističe se 306 soba, 13 višenamjenskih konferencijskih i kongresnih dvorana, prostra-

ni wellness i SPA centar, dva restorana i dva bara. U hotelu se održavaju brojne konferencije, kongresi i sastanci, razni banketi te svadbene i ostale svečanosti. Hotel je tijekom jeseni i proljeća iznimno tražen kao lokacija za održavanje brojnih kongresa, konferencija i sastanaka, u proljeće je poglavito popularan kao odrednica raznih „incentive“ putovanja, dok je tijekom ljeta Sheraton Zagreb Hotel destinacija za odmorišne individualne turiste i grupe.

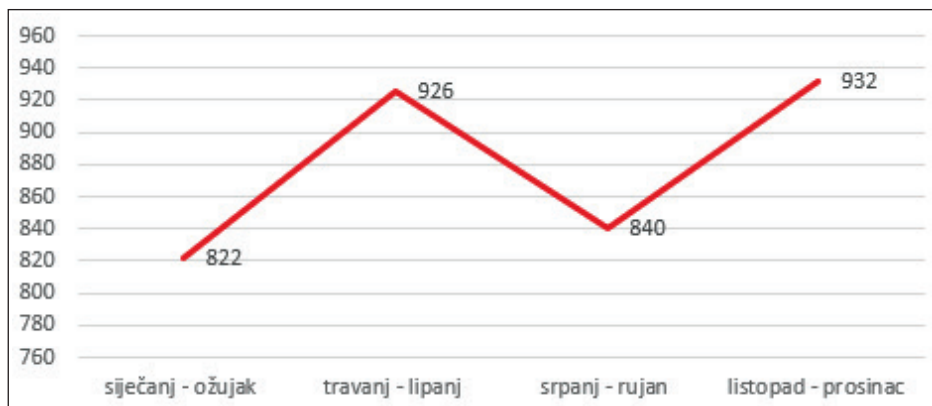
Sukladno navedenom, cijene noćenja tijekom jeseni i proljeća dosežu svoj maksimum (932 kn tijekom jeseni te 926 kn u proljeće), dok tijekom ljeta, odnosno zime ponuđena cijena smještaja dolazi do svojeg minimuma. Dakle, jesen te kasno proljeće karakterizira visoka popunjenost hotela obzirom na brojne kongrese i konferencije te tada hotel ostvaruje najviše prihode. Navedeno razdoblje, uz lipanj, predstavlja najvišu sezonu navedenog hotela. S druge strane, tijekom ljetnih mjeseci cijena smještajnih kapaciteta pada na 840 kn kako bi zadovoljila potrebe potražnje odmorišnih gostiju. Također, cijena se smanjuje u siječnju i veljači kada Sheraton Zagreb Hotel bilježi najniže, minimalne cijene (822 kn) te najmanju popunjenost hotela. Navedeno se obrazlaže činjenicom da je manifestacija Advent u Zagrebu završila, odmorišni gosti tada gotovo i ne dolaze u Zagreb, a bilježi se i smanjen broj poslovnih sastanaka te rezervacija za potrebe MICE industrije. Povećan upit gostiju te popunjenost hotela, a time i rast cijena smještaja kreće s početkom proljeća, odnosno travnja, dok se vrhunac proljetnih cijena bilježi u svibnju i početkom lipnja kada hotel posjećuju razne „incentive“ grupe (dio MICE ponude), ostali MICE gosti te dio odmorišnih gostiju. U srpnju i kolovozu se bilježi popunjenost isključivo turističkim grupama te individualnim gostima koji u Zagreb dolaze na odmor i razgledavanje u sklopu turističkih paketa koji se nude za proputovanja u trajanju od nekoliko dana ili tjedana u ovom dijelu Europe. Cijene su tada najniže u godini, dok se u jesen cijena opet vraća na svoje rekordne iznose obzirom da tada potražnja premašuje ponudu (MICE turizam te usluge smještaja poslovnih gostiju). Obzirom na navedeno, može se konstatirati da je tijekom proljeća i jeseni kada se javlja visoka popunjenost hotela (visoka sezona) izražena relativna cjenovna neelastičnost turističke potražnje, odnosno bez obzira na postotno povećanje cijene smještaja u Sheraton Zagreb Hotelu, potražnja će se eventualno postotno smanjiti za manje od postotne promjene cijene. Također, usprkos povećanju cijene, potražnja može ostati na istoj razini ili se čak i povećati, što je u suprotnosti sa zakonom potražnje te predstavlja iznimku od pravila svojstvenu Veblenovom efektu (efektu snoba) te efektu kvalitetnog dobra. S druge strane, cjenovna elastičnost potražnje je najveća tijekom ljeta i zime kada je prisutna niska popunjenost hotela (niska sezona) pa tako gosti ljeti i zimi u Zagrebu traže niže cijene te snažnije reagiraju na njihove promjene.

Prema rezultatima istraživanja (Konovalova, Vidishcheva, 2013), „poslovni turisti koji putuju u destinaciju pokazuju manju osjetljivost na promjenu cijene, obzirom da imaju manju fleksibilnost u otkazivanju svojih poslovnih obaveza.“

S druge pak strane, isti autori tvrde da su „motivi odmora i posjeta obiteljima i prijateljima motivi koji turističku potražnju čine osjetljivijom na cijenu“, kada je ista više elastična. Također, autori elaboriraju fenomen u okviru kojeg poslovni turizam pokazuje manju *pozitivnu* cjenovnu elastičnost potražnje, kada „skuplja destinacija ili ekskluzivnija destinacija privlače više turista“ te iako cijena raste, turisti potražuju više. Navedenom se može nadodati da je masovni turizam odraz još jednog efekta koji se veže uz elastičnost potražnje, a to je „učinak pridruživanja većini“ (tzv. Bandwagon efekt), odnosno kako raste kupnja ili rezervacija određene destinacije ili hotela, tako raste i dodatna potražnja za istim; drugim riječima postaju „popularni“ (Leibenstein, 1950). Navedeno se može lako primijetiti i na primjeru Sheraton Zagreb Hotela.

Kretanje prosječne dnevne cijene (ADR) u Sheraton Zagreb Hotelu u 2019. godini prikazuje se narednim grafikonom 3.

Grafikon 3. Kretanje prosječne dnevne cijene u Sheraton Zagreb Hotelu kroz kvartale u 2019. godini (noćenje s doručkom u dvokrevetnoj sobi u HRK)



Izvor: izrada autora prema javno objavljenim cijenama na službenoj web stranici Sheraton Zagreb Hotela, www.marriott.com/ZAGSI

Iz grafikona je moguće primijetiti da raspon cijena kroz godinu u Sheraton Zagreb Hotelu nije dramatičan, odnosno da se cijena od najniže početkom godine do najviše na kraju godine razlikuje za 110 kuna (13,4%).

3.2. UTJECAJ CJENOVNIH POLITIKA I SEZONALNOSTI NA POTRAŽNJU SHERATON DUBROVNIK RIVIERA HOTELA

Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel jest sestrinski hotel Sheraton Zagreb Hotela; investitor, odnosno vlasnik nekretnine je trenutno hotelska kuća Maistra d.d. (od 2018. godine), a prethodno, dugi niz godina HUP Zagreb d.d. Sheraton

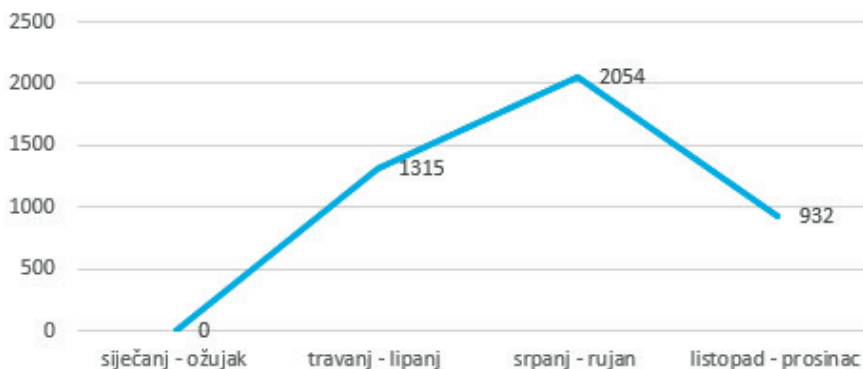
Dubrovnik Riviera Hotel izgrađen je i otvoren 2015. godine, u mjestu Srebreno u Župi dubrovačkoj, popularno nazvanom „Dubrovačka rivijera“. Hotel raspolaže sa 251 sobom i apartmanom, prostranim wellness centrom, vanjskim i unutarnjim bazenima, tenis terenima te velikim kongresnim kapacitetima. Ističe se dvorana Orlando koja je jedna od najvećih hotelskih kongresnih dvorana u Hrvatskoj, a može zaprimiti do 1000 osoba.

Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel ima franšizu u zakupu od hotelske grupacije Marriott International Inc. koja je vlasnik branda Sheraton. Oba promatrana hotela koja se analiziraju u radu imaju identične brand standarde i postulate poslovanja prema pravilima korporacije Marriott. Međutim, navedene hotele ne povezuje ista dinamika poslovanja, a time ni cjenovna politika. Naime, Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel je, u velikoj mjeri, tipičan ljetni „morski“ hotel koji obično počinje s radom za blagdan Uskrsa, odnosno krajem ožujka ili početkom travnja. Cijene su tada u rasponu od 887 kn za prve dane otvaranja hotela, do oko 920 kn za svibanj koji još kalendarski spada u proljeće. U rano proljeće, odnosno u ožujku, travnju i svibnju u ponudi su razni paketi koji se tematski vežu uz proljeće i proljetne praznike okolnih emitivnih tržišta (Slovenija, Austrija, Njemačka, Italija, BiH) te tzv. „early booking“ cijene za Skandinavsko tržište i tržište Velike Britanije čija je karakteristika rano rezerviranje proljetnih i ljetnih odmora (oko 6 mjeseci unaprijed). Drugi važan segment poslovanja hotela izvan glavne sezone, odnosno tijekom proljeća i jeseni je već spomenuti MICE turizam, tj. međunarodne, regionalne i lokalne konferencije i kongresi korporativnog sektora, političkih te državnih tijela. MICE turizam je važan dio poslovanja ovog hotela koji doprinosi popunjavanju predsezone i posezone, za razliku od ljeta kada nema „velikih“ kongresa jer nema tržišta za ovu vrstu događanja.

Od početka poslovanja hotela u proljeće, cijena noćenja kontinuirano raste, gotovo kao što raste broj sunčanih sati. Tako se u lipnju već bilježi cijena od 1.315 kn, dok u srpnju i kolovozu cijena iznosi maksimalnih 2.054 kn za istu dvokrevetnu sobu. Ljetni mjeseci srpanj i kolovoz „srce“ su sezone, a time i najviše popunjenosti hotela kada se javlja tzv. „overbooking“, odnosno prevelik broj rezervacija u odnosu na ponudu (baš kao u Sheraton Zagreb Hotelu u rujnu i listopadu ili prosincu). U rujnu je manja popunjenost Sheraton Dubrovnik Riviera Hotela te i za otprilike 10% niža cijena smještaja od cijene u srpnju i kolovozu, s tendencijom daljnjeg snižavanja cijene u listopadu. Studeni je uglavnom rezerviran za kongrese, konferencije i sastanke, dok prosinac također bilježi malu popunjenost, ukoliko se izuzme doček Nove godine u hotelu koji uvijek privlači velik broj domaćih i inozemnih gostiju. Hotel obično prestaje s radom početkom siječnja do blagdana Uskrsa radi nedostatne, odnosno nepostojeće potražnje za smještajem. Potrebno je istaknuti da, za razliku od Sheraton Zagreb Hotela koji ima najviše cijene smještaja za kongresne goste,

Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel postavlja maksimalne cijene upravo za od-morišne goste tijekom ljeta, što se može vidjeti i iz narednog grafikona 4.

Grafikon 4. Kretanje prosječne dnevne cijene u Sheraton Dubrovnik Riviera Hotelu kroz kvartale u 2019. godini (noćenje s doručkom u dvokrevetnoj sobi u HRK)



Izvor: izrada autora prema javno objavljenim cijenama na službenoj web stranici Sheraton Dubrovnik Riviera Hotela, www.marriott.com/DBVSI

Grafikon daje uvid u raspon cijena hotela tijekom godine (od 932 kn do 2.054 kn), a koji je značajno veći od onog u Sheraton Zagreb Hotelu te iznosi čak 1.122 kuna (56,2%). Obzirom na navedene cijene i dinamiku poslovanja hotela dolazi se do zaključka da ljetni mjeseci, odnosno povoljni vremenski uvjeti (sunčano vrijeme, toplo more, mogućnosti za vodene sportove i rekreaciju) u visokoj mjeri koreliraju sa cijenom smještaja. Odnosno, ljeti je hotel u potpunosti popunjen i to po najvišim cijenama, dok je u jesen, odnosno proljeće hotel slabije popunjen uz niže cijene. U tom smislu, tijekom ljeta, kada je prisutna visoka popunjenost hotela (visoka sezona), izražena je i relativna cjenovna neelastičnost potražnje. Naime, gosti su u vrijeme ljeta voljni platiti i višu cijenu za identičnu hotelsku sobu koja je svega nekoliko mjeseci ranije bila ponuđena po znatno nižoj cijeni. Nasuprot tome, u predsezoni i posezoni, kada je prosječna cijena sobe i do nekoliko puta niža, javlja se relativna elastičnost potražnje. Tada, naime, hotel nudi vikend pakete, ali i tjedne odmore po povoljnim cijenama te upravo cijena predstavlja osnovni faktor kojim se konkuriра na tržištu i povećava potražnja. U „špici“ sezone cijena ne igra veliku ulogu, tj. kriterij u odlučivanju, jer tržište, odnosno kupci pristaju na višestruko više cijene. Može se stoga zaključiti da visoka cjenovna neelastičnost potražnje (prisutna ljeti) zahtijeva dodatne marketinške, odnosno prodajne napore hotela, dok su jesen i proljeće rezervirani za cjenovno elastičnu potražnju i tada osnovna komunikacijska i prodajna poruka postaje upravo (snižena) cijena.

4. ZAKLJUČAK

Na temelju javno objavljenih podataka, odnosno cijena smještajnih kapaciteta objavljenih na mrežnim stranicama Sheraton Zagreb Hotela i Sheraton Dubrovnik Riviera Hotela, kao i temeljem statističkih podataka nadležnih turističkih zajednica o popunjenosti smještajnih kapaciteta, dolazi se do zaključka da oba hotela bilježe visoku cjenovnu elastičnost potražnje u vrijeme niske sezone kada ponuda premašuje potražnju te relativno visoku cjenovnu neelastičnost potražnje u vrijeme visoke sezone, odnosno visoke popunjenosti hotela. Navedenim se potvrđuje pretpostavka istraživanja, odnosno hipoteza rada. I dok je tijekom niske sezone odlučujući čimbenik konkuriranja upravo cijena, tijekom visoke sezone cijena „ustupa“ mjesto suvremenim necjenovnim oblicima konkuriranja – kvalitetom, dizajnom, geografskim položajem, povlasticama u prodaji (popusti, obročno plaćanje) i dr.

Iako hoteli imaju zajedničke brand standarde pod kojim posluju, obzirom da se nalaze u dvije različite destinacije, imaju posve različitu dinamiku poslovanja, različito vremensko razdoblje visoke, odnosno niske sezone te stoga i različitu potražnju i time povezanu cjenovnu politiku, samim time, i različitu cjenovnu elastičnost potražnje.

LITERATURA:

1. Boto-García, D., Mayor, M., 2022. Domestic tourism and the resilience of hotel demand. *Annals of Tourism Research*, Volume 93, 103352.
2. Cerović, L., Drpić, D., Milojica, V., 2014. Renewable Energy Sources in the Function of Sustainable Business in Tourism and Hospitality Industry. *Turizam*, Volume 18, Issue 3, pp. 130-139.
3. Državni zavod za statistiku, 2019., https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/SI-1639.pdf (preuzeto 10.5.2020.)
4. Grad Zagreb, 2018. Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj grada, Odjel za statistiku, <https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2018/turizam%202018/Turizam%201.%202018%20is.pdf> (preuzeto 11.4.2020.)
5. Institut za turizam, 2014. Hrvatski turizam u brojkama, Volume 8, Issue 4, <http://www.iztg.hr/UserFiles/file/institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-04.pdf> (preuzeto 5.3.2020.)
6. Konovalova, A.A., Vidishcheva, E.V., 2013. Elasticity of Demand in Tourism and Hospitality. *European Journal of Economic Studies*, Volume 2, Issue 4, pp. 84-89.
7. Leibenstein, H., 1950. Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 64, Issue 2, pp. 183-207.
8. Marshall, A., 1890. *Principles of Economics*. 8th ed. UK: Palgrave Classics in Economics, Macmillan Publishers Limited.
9. Ministarstvo turizma i sporta, 2018. Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj, <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (preuzeto 13.4.2020.)
10. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2019. Turizam u brojkama 2018., https://htz.hr/sites/default/files/2019-06/HTZ%20TUB%20HR_%202018_0.pdf (preuzeto 19.4.2020.)
11. Morlotti, C., Cattaneo, M., Malighetti, P., Redondi, R., 2017. Multi-dimensional price elasticity for leisure and business destinations in the low-cost air transport market: Evidence from easyJet. *Tourism Management*, Volume 61, pp. 23-34.
12. Sadeghi, J.M., Jamshidi, M., Tayyebi, S.K., 2005. Expenditure and Price Elasticity of Demand for Household Domestic Tourism in Iran: A Cross-Sectional Analysis. In *Economic Research Forum Selected Papers from The 11th Annual Conference*, pp. 259-351.
13. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D., 2011. *Ekonomija*. Mate d.o.o., Zagreb.
14. Seetaram, N., Forsyth, D., Dwyer, L., 2016. Measuring price elasticities of demand for outbound tourism using competitiveness indices. *Annals of Tourism Research*, Volume 56, pp. 65-79.
15. Song, H., Li, G., 2008. Tourism demand modelling and forecasting – A review of recent research. *Tourism Management*, Volume 29, Issue 2, pp. 203-220.
16. Trinajstić, M., Cerović, L., Krstinić Nižić, M., 2022. Tourism Demand and Energy Consumption in the Service Sector: Panel Analysis of Selected EU Countries. *Ekonomski pregled*, Volume 73, Issue 3, pp. 371-389.
17. Turistička zajednica Dubrovačko neretvanske županije, 2019. Pregled dolazaka i noćenja po objektima 1–12, <https://visitdubrovnik.hr/wp-content/uploads/2021/11/Pregled-dolazaka-i-nocenja-po-objektima-1-12-2019.pdf> (preuzeto 11.5.2020.)
18. Turistička zajednica grada Zagreba, Horwath HTL, 2016. Strateški i operativni marketinški plan TZGZ 2017.-2020., <https://www.infozagreb.hr/documents/b2b/strateskioperativniplan.pdf> (preuzeto 10.5.2020.)
19. Turistička zajednica općine Župa dubrovačka, 2019. Godišnja statistika za 2019. godinu, https://www.dubrovnik-riviera.hr/images/dokumenti/GODISNJA_STATISTIKA_2019.pdf (preuzeto 26.4.2020.)
20. Tutek, E., Cerović, L., 2020. Strategic Pricing Policies Adopted by 4-Star Hotels Located on the Croatian Coastline. 25th Biennial International Congress, Tourism & Hospitality Industry 2020, Trends and Challenges, Črnjar, K., Smolčić Jurdana, D. (ur.), 4-6 May 2020, Opatija, Croatia. In

- THI 2020 - Tourism & Hospitality Industry 2020 - Congress Proceedings Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka, pp. 314-327.
21. Vives, A., Jacob, M., Aguiló, E., 2017. An online hotel demand model for two resort hotels in Mallorca. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Volume 2, Issue 27/28, pp. 251-254.
22. www.marriott.com/DBVSI, 2019. (preuzeto 01.01.2019. – 31.12.2019.)
23. www.marriott.com/ZAGSI, 2019. (preuzeto 01.01.2019. – 31.12.2019.)
24. Županijska razvojna strategija Dubrovačko neretvanske županije 2016.–2020., 2016., https://www.dunea.hr/images/dokumenti/dokumenti/strateski-dokumenti/%C5%BDRS_DN%C5%BD_2016_-_2020.pdf (preuzeto 19.4.2020.)

PRICE ELASTICITY OF DEMAND FOR HOTEL SERVICES ON THE BUSINESS EXAMPLE OF TWO HOTELS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

ABSTRACT

The paper analyses the elasticity of demand for hotel services in two different destinations in the Republic of Croatia, in Zagreb and Dubrovnik, using the Sheraton Zagreb Hotel and the Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel as examples in the pre-pandemic year 2019. Through the analysis of statistical data from the relevant tourist offices and based on the analysis of case studies of two hotels, it is found that the price elasticity of demand for hotel services depends on a number of different factors, such as the availability and type of hotel service for which there is a demand, the type of market, pricing policy, the specificity and diversity of destinations, seasonality and others. From the analysis it appears that it is necessary to consider the elasticity of demand in all its sub-segments, taking into account the peculiarities of all types of demand, which differ significantly (vacations, "city breaks", MICE tourists, etc.) in the destinations mentioned, despite some basic similarities of the hotels observed (uniform brand business standards set by the global hotel company, identical franchise agreements, etc.). In summary, there is a relationship between low hotel occupancy (low season) and relatively high price elasticity of demand, and high hotel occupancy (high season) and relatively high price inelasticity of tourism demand.

Keywords: *hotel industry, price elasticity of demand, pricing policy, specificity of the destination, seasonality*

Pregledni znanstveni rad

UDK: 657.3; 005.915

Rad zaprimljen: 24.06.2022.

Rad prihvaćen: 18.07.2022.

JE LI PANDEMIJA KORONA VIRUSA PROMIJENILA NAVIKE PLAĆANJA POTROŠAČA U REPUBLICI HRVATSKOJ?

Dr.sc. Anđelka Buneta

Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska

andelka.buneta1@gmail.com

Vladimir Zubec, student

Veleučilište Baltazar Zaprešić

SAŽETAK RADA

Globalna zdravstvena kriza uzrokovana virusom Covid-19 obilježila je 2020. godinu te se snažno odrazila na nacionalno i globalno tržište, kao i sve dionike i njihovo ponašanje. Značajne promjene izazvala je i na tržištu platnih usluga. Stoga je cilj ovog rada procijeniti utjecaj pandemije na promjene u navikama plaćanja potrošača u Republici Hrvatskoj u odnosu na pred pandemijsku 2019. godinu i post pandemijsku 2021. i 2022. godinu. Shodno postavljenom cilju, definirana je sljedeća hipoteza istraživanja: U Republici Hrvatskoj pandemija korona virusa je ubrzala stopu rasta bezgotovinskih plaćanja u odnosu na gotovinsko. Temeljem trenutno raspoloživih podataka rezultati istraživanja su pokazali da je pandemija utjecala na promjene u navikama plaćanja hrvatskih potrošača. Ubrzala je stopu rasta on line kupnje i udjela bezgotovinskih plaćanja u odnosu na gotovinu koja je tradicionalno bila najzastupljeniji oblik plaćanja u maloprodaji.

Ključne riječi: *platni promet, pandemija, Covid-19, bezgotovinsko plaćanje, gotovinsko plaćanje, ponašanje potrošača*

1. UVOD

Za tržišnu ekonomiju uobičajena je ekonomska cikličnost uspona i padova. Iz povijesne retrospektive promatrano, uzročnici padova uglavnom su bili ratovi, prirodne katastrofe, ali i bolesti. S razvojem zdravstvenih sustava, a i tehnologije, bolesti su sve manje utjecale na ekonomsku cikličnost gospodarskih sustava svijeta sve do pojave korona virusa. Radi se o globalnoj zdravstvenoj krizi dubokih razmjera s kojom se ekonomska povijest nikad prije nije suočila. Mnogi stručnjaci pandemiju smatraju negativnim egzogenim šokom čije se djelovanje širilo kroz ekonomski sustav, izazivajući ekonomski pad i recesiju (Praščević, 2020). Osobito je uočljiva zbog globalizacije, odnosno međusobne povezanosti tržišta i zemalja te njezine pokrivenosti tradicionalnim i digitalnim medijima (Vazquez-Martinez, Morales-Mediano, Leal Rodriguez, 2021). U dosadašnjoj ekonomskoj povijesti jedinstven je primjer situacije koja je svjetsku ekonomiju postavila pred do sada nezamislive izazove (Pureta, 2020). Prema Baker i sur. (2020) kriza izazvana virusom Covid-19 dovela je do porasta neizvjesnosti jer se ne može usporediti niti s jednom krizom iz dosadašnje ekonomske povijesti. Osim toga, izrazito nestabilni i neizvjesni uvjeti poslovanja, uvođenje restriktivnih epidemioloških mjera koje su poduzimale i poduzimaju države svijeta u svrhu zaštite zdravlja stanovništva utjecalo je na česte izmjene procjena budućih ekonomskih kretanja kao i na promjenu paradigme poslovanja u novonastalim uvjetima (Praščević, 2020). U cilju suzbijanja pandemije države su provodile manje-više slične strategije koje su se kretale od potpunog zatvaranja do djelomičnog zatvaranja gospodarstava (Kraemer i sur., 2020). Posljedice su se očitovale padom prometa u svim gospodarskim djelatnostima različitog intenziteta. Istodobno potrošači suočeni s mjerama poput ograničavanja kretanja, zabrane putovanja, rada od kuće i slično trebali su se prilagoditi novim okolnostima i pri obavljanju svakodnevnih financijskih transakcija. S druge strane, kako je gotov novac poznat po prenošenju bakterija jer se prenosi iz ruke u ruku, nadležna tijela su savjetovala plaćanje karticama a posebno bezkontaktno plaćanje. Sve je to rezultiralo promjenama i na tržištu platnih usluga. Kako se platne usluge odvijaju kroz platni promet kao siguran i učinkovit „kanal“ za upotrebu novca kao sredstva plaćanja te izvršavanje bezgotovinskih platnih transakcija između sudionika platnog prometa, stoga predstavlja jedan od bitnih preduvjeta funkcioniranja zdravog gospodarstva (ECB, 2010). Najčešće korišteni oblici platnog prometa u Republici Hrvatskoj su gotovinski, bezgotovinski i obračunski načini plaćanja (Mijatović, Pokrišač, 2013). Tradicionalno su potrošači do sada najviše upotrebljavali gotovinu kao sredstvo plaćanja (novčanice i kovanice). Kako navodi Europska središnja banka u Gotovinskoj strategiji Eurosustava (2010/191/EU) za dobro funkcioniranje svakog gospodarskog sustava potreba je gotovina, ne samo iz razloga što je najviše upotrebljavano sredstvo plaćanja, već i zbog socijalne uključenosti najugroženijih skupina društva (stariji, osobe s najnižim primanjima, socijalno ugroženi). Tradicionalno joj se pripisuju četiri funkcije (Gregurek, Vidaković, 2011):

- služi kao sredstvo razmjene jer je zakonski određen i općeprihvaćen kao sredstvo plaćanja,
- služi za očuvanje vrijednosti jer omogućuje svojim vlasnicima da čuvaju svoje vrijednosti u najpogodnijoj valuti,
- obračunska je jedinica ili mjera vrijednosti jer omogućuje da se odredi vrijednost jednog dobra ili usluge u odnosu na neko drugo, te
- kao sredstvo izražavanja odgođenih plaćanja, a u tom kontekstu se promatra kao sredstvo plaćanja i kao računovodstvena jedinica.

S razvojem informacijsko komunikacijskih tehnologija, integracije svjetskih gospodarskih i financijskih tokova, a i permanentne potrebe za sve većom učinkovitosti poslovnih sustava koja uključuje i racionalizaciju troškova pri provođenju platnih transakcija dovelo je do razvoja sofisticiranog sustava plaćanja koji omogućuje prijenos financijskih sredstava, odnosno bezgotovinsko plaćanje (Božina, 2008). Odnosi se na prijenos novca s računa platitelja na račun primatelja u kojem se ne koristi gotovina kao instrument plaćanja (HNB, 2018). Treći oblik plaćanja je obračunsko plaćanje. Podrazumijeva namiru novčanih obveza i potraživanja bez korištenja novca. Najčešće korišteni oblici su kompenzacija (prijeboj), cesija, asignacija, preuzimanje duga i slično (Mijatović, Pokrivač, 2013). Dakle, i prije pandemije virusa Covid-19, „svijet plaćanja“ za potrošače se drastično mijenjao u interakciji sa tehnološkom razvijenosti pojedinih svjetskih gospodarstava. Više ili manje se koriste različiti suvremeni oblici plaćanja kao što su kupnja roba i usluga putem interneta, bilo da se radi o elektroničkom bankarstvu, m-bankarstvu ili korištenju raznih internet stranica za kupnju roba i usluga diljem svijeta. Međutim kao rezultat pojave pandemije dogodile su se mnoge promjene u ponašanju potrošača u tom segmentu kao i mnogim drugim sferama života ljudi i kompanija. Kao ozbiljna prijetnja ne samo javnom zdravstvu već i većini gospodarstava, brojna istraživanja na svjetskom nivou govore u prilog tezi da je globalna pandemija ubrzala razvoj digitalne trgovine, a time i digitalnog plaćanja raznih roba i usluga (Donthu & Gustafsson, 2020; Train, 2021). Globalno zatvaranje i zastoje gospodarskih aktivnosti, socijalno distanciranje, i druge epidemiološke mjere izdane u svrhu obuzdavanja širenja pandemije virusa potaknule su potrošače da kupuju više putem interneta. Kako navode u svom istraživanju Gu i sur. (2021) upravo zahvaljujući digitalnoj tehnologiji na globalnoj razini pojavio se novi potrošač koji putem interneta kupuje robe i usluge. Često je vrlo selektivan u kupnji, a selektivnost je dodatno potencirana i sa financijskim poteškoćama.

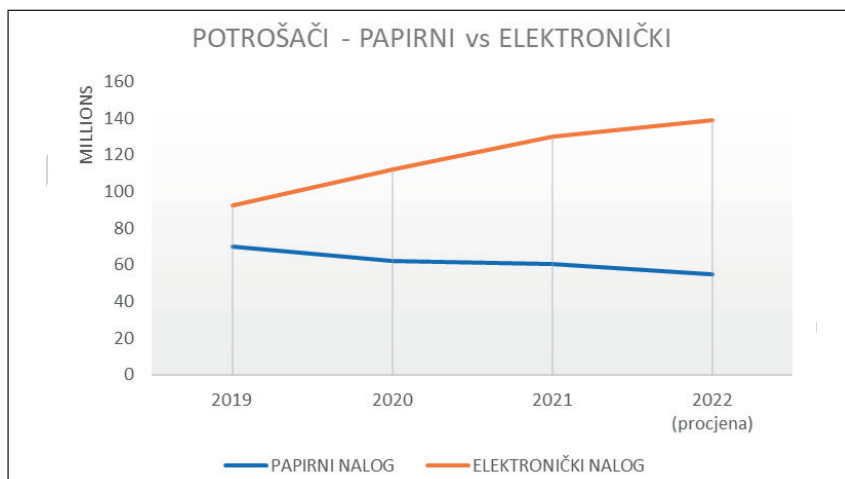
Stoga predmet istraživanja ovog rada su navike plaćanja hrvatskih potrošača izazvane pandemijom korona virusa s obzirom na to da je tradicionalno prevladavalo plaćanje gotovim novcem. Intencija je ispitati utjecaj pandemije na promjene u navikama plaćanja potrošača u odnosu na pred pandemijsku 2019. godinu te post pandemijske godine 2021 i 2022. Postavljena je istraživačka hi-

poteza: U Republici Hrvatskoj pandemija korona virusa je ubrzala stopu rasta bezgotovinskih plaćanja u odnosu na gotovinsko. U istraživanju su korištene sljedeće metode: statistička metoda kako bi se strukturirali pokazatelji promjena navika plaćanja potrošača te poslužila u donošenju zaključka istraživanja; metoda analize i sinteze kako bi se uz pomoć grafičkih prikaza usporedno prikazale navike plaćanja potrošača u odnosu na pred pandemijsku godinu te nakon nje; te induktivna i deduktivna metoda pri donošenju zaključka istraživanja.

2. ISTRAŽIVANJE PROMJENA NAVIKA PLAĆANJA POTROŠAČA USLIJED PANDEMIJE

Također, i u Republici Hrvatskoj dogodile su se brojne promjene u platnome prometu odmah nakon pojave korona virusa. Uz restriktivne mjere Stožera u svrhu obuzdavanja širenja pandemije, promptno je reagirala i Hrvatska narodna banka (HNB) u cilju smanjenja mogućnosti zaraze putem korištenja eventualno kontaminiranih novčanica. U travnju 2020. godine donijela je preporuku o povećanju iznosa kojim je moguće platiti bezkontaktnom platnom transakcijom bez unosa PIN-a (sa 100 kuna na 250 kuna). Kako je uz gotovinsko plaćanje u Republici Hrvatskoj izrazito zastupljeno i kartično plaćanje, ova preporuka je iznimno dobro primljena od strane potrošača. Za vrijeme pandemije jedna od najvećih promjena kod potrošača očitovala se kroz sve veći interes za opcije bezkontaktnog plaćanja u odnosu na 2019. godinu (Slika 1).

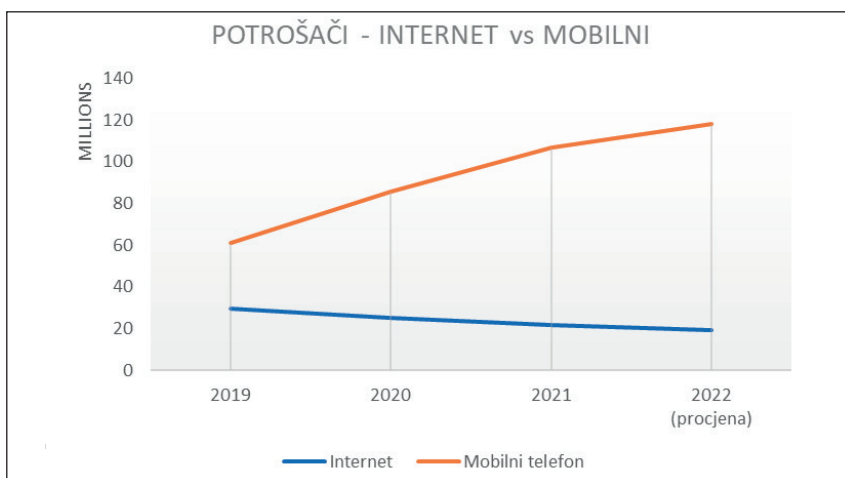
Slika 1. Statistika broja kreditnih plaćanja u razdoblju od 2019. – 2022. godine.



Izvor: HNB, dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/kreditni-transfer-i-trajni-nalog>

Kontinuirani rast broja elektroničkih naloga te izraziti pad papirnih naloga nastavio se za cijelo vrijeme pandemije sve do 2022. godine. Prema Mišić (2021) takvom trendu je sigurno doprinijela i preporuka HNB-e upućena bankama i kartičnim tvrtkama o povećanju maksimalnog iznosa bezkontaktna platne transakcije bez upotrebe PIN-a sa 100 na 250 kuna. Kako bezkontaktna kartice čine većinu u ukupno izdanim karticama u Republici Hrvatskoj i iznimno su dobro prihvaćene od strane korisnika, upravo limit od 250 kuna pokriva većinu uobičajenih kartičnih plaćanja. Porastu bezgotovinskih platnih transakcija uz kartična plaćanja, svakako je pridonio i razvoj internetskog i mobilnog bankarstva. Promatra li se odnos kreditnih transfera iniciranih putem internetskog bankarstva u odnosu na kreditne transfere inicirane putem mobilnog bankarstva (Slika 2) može se uočiti trend konstantnog povećanja broja transakcija iniciranih putem mobilnih uređaja na uštrb kreditnih transfera iniciranih putem internetskog bankarstva.

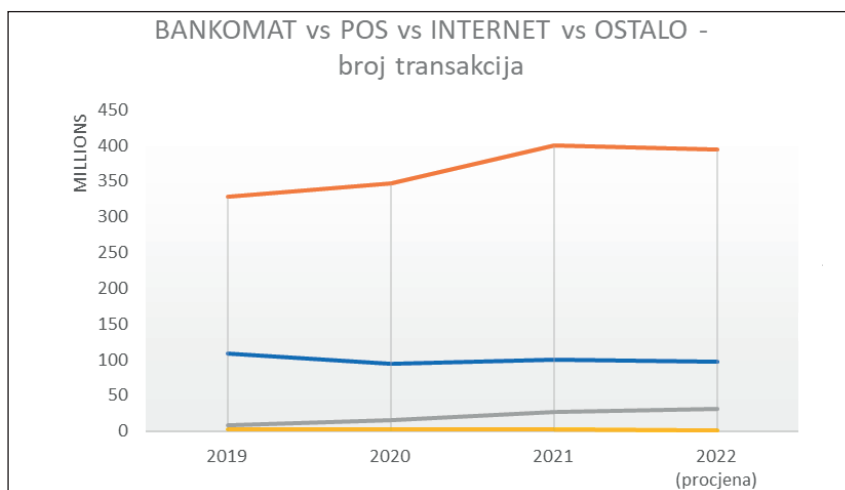
Slika 2. Trend kretanja korištenja internetskog i mobilnog bankarstva u razdoblju od 2019-2022. godine



Izvor: HNB, dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/kreditni-transfer-i-trajni-nalog>

Promatra li se struktura kartičnih transakcija potrošača na prihvatnim mjestima u promatranom razdoblju može se uočiti snažniji rast korištenja POS uređaja u odnosu na internetsko plaćanje i korištenje bankomata sa blagim trendom pada u 2022. godini (Slika 3).

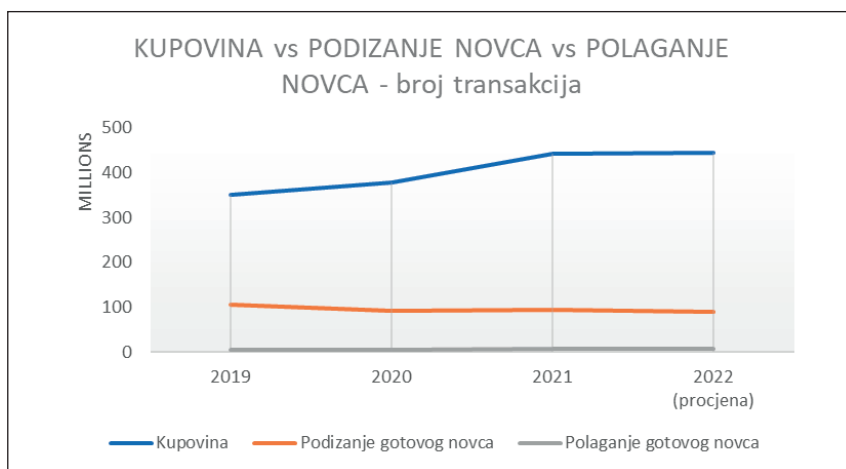
Slika 3. Statistika broja kartičnih transakcija na prihvatnim mjestima u razdoblju od 2019. – 2022. godine.



Izvor: HNB, dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/prihvatanje-platnih-instrumenata>

Snažan rast bezkontaktnih transakcija zbog pandemije potvrđuju i podaci o broju kartičnih transakcija hrvatskih izdavatelja (Slika 4.). Na strani prihvatitelja primjećuje se veliki skok broja plaćanja na POS aparatima kao i blago povećanje broja transakcija na internetu, dok je podizanje gotovine na bankomatima zabilježilo blagi pad u razdoblju pandemije. Iako je broj transakcija porastao na POS uređajima, taj veliki skok ne prati i volumen transakcija. Navedeno upućuje na zaključak da su potrošači, zbog straha od pandemije, koristili kartice i za male iznose, a što je posljedično povećalo broj transakcija. Također i broj transakcija na internet trgovini je zabilježio blagi porast, dok njihov volumen bilježi skok od 56 posto.

Slika 4. Statistika broja kartičnih transakcija hrvatskih izdavatelja u razdoblju od 2019. – 2022. godine.



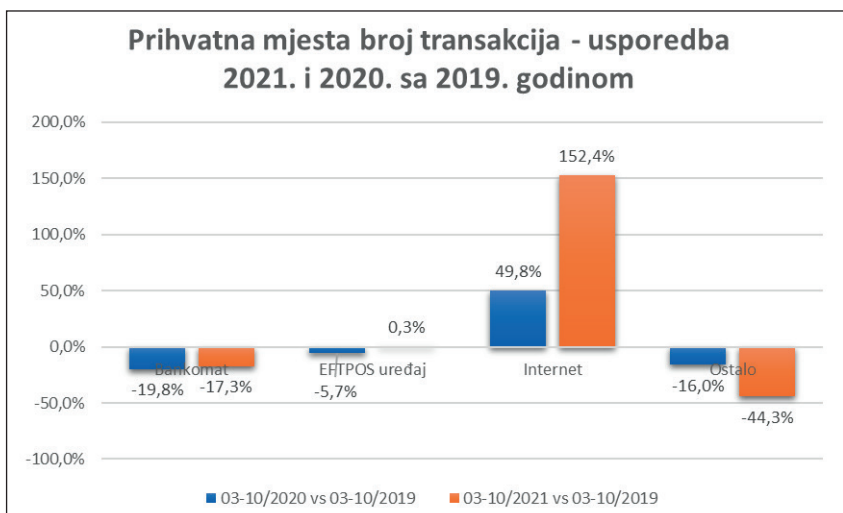
Izvor: HNB, dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/prihvatanje-platnih-instrumenata>

Kod korištenja kartica (domaći izdavatelji) primjećuje se visok porast u broju transakcija u 2021. godini u odnosu na 2020. (+17,22 posto) i 2019. (+26,58 posto) godinu, što upućuje na zaključak da su potrošači uslijed pandemije prihvatili bezgotovinsko plaćanje u trgovinama karticama, kao i kupovinu na internetu.

U svrhu dokazivanja postavljene hipoteze rada izrađeni su i grafički prikazi koji prikazuju usporedbu broja transakcija i volumene transakcija za razdoblja ožujak-listopad 2021. i ožujak-listopad 2020. u odnosu na isto razdoblje predpandemijske 2019. godine (Slika 5 i Slika 6).

Na prikazanoj slici (Slika 5) može se uočiti da kod broja transakcija jedino transakcije izvršene u internet trgovinama bilježe 49,8 postotni rast u razdoblju ožujak-listopad 2020. u odnosu na isto razdoblje 2019. godine, dok za isto razdoblje 2021. godine to povećanje je iznosilo 152,4 posto u odnosu na 2019. Ostali kanali prihvata kartica zabilježili su negativan trend.

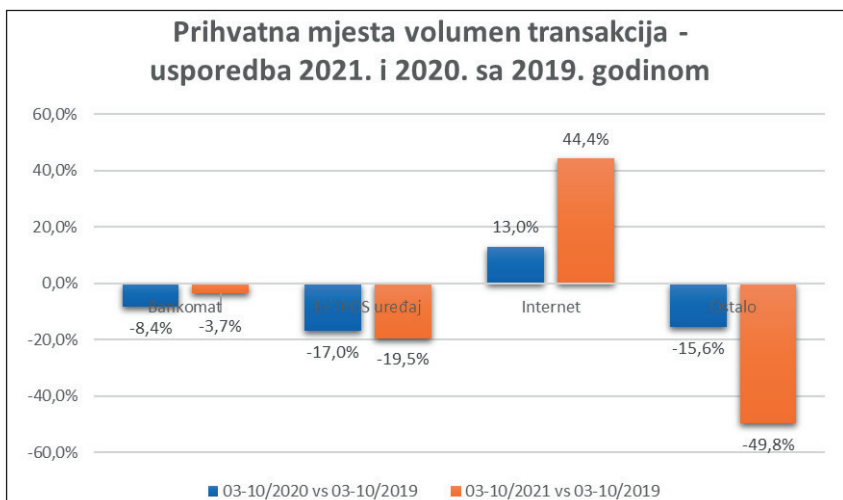
Slika 5. Usporedba broja transakcija na prihvatnim mjestima za razdoblje ožujak-listopad 2021. i 2020. i ožujak-listopad 2019.



Izvor: HNB, dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/prihvatanje-platnih-instrumenata>

Opisani trend pratio je i volumen transakcija na prihvatnim mjestima (Slika 6).

Slika 6. Usporedba volumena transakcija na prihvatnim mjestima za razdoblje ožujak-listopad 2021. i 2020. i ožujak-listopad 2019.



Izvor: HNB, dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/prihvatanje-platnih-instrumenata>

Temeljem navedenog može se iznijeti nekoliko zapažanja. Iako je svjetski trend smanjenja upotrebe gotovinskog načina plaćanja u odnosu na kartične i digitalne načine plaćanja prisutan i prije pojave virusa Covid-19, neupitno ga je pandemija dodatno ubrzala. Restriktivne epidemiološke mjere u vidu socijalnog distanciranja, rada od kuće i mnoge druge koje su poduzimane u cilju suzbijanja širenja pandemije, sigurno su potaknule korištenje internet trgovine potrošača, a time i digitalnog plaćanja raznih roba i usluga. Navedenu tezu potkrepljuju i već spomenuta istraživanja provedena na svjetskom nivou kao što su istraživanja autora Donthu & Gustafsson (2020) i Train (2021).

3. ZAKLJUČAK

Pandemija korona virusa bit će još dugo predmet izučavanja i tema u mnogim znanstveno istraživačkim djelima. Neupitno je donijela brojne promjene kompanijama i potrošačima diljem svijeta, ne samo u smanjenju prihoda, tektonskom poremećaju u funkcioniranju opskrbnih lanaca zbog potpunog ili djelomičnog zatvaranja pojedinih gospodarstava, ogromne neizvjesnosti, već globalno se poslovni krajolik suočio s brzim promjenama tijekom razdoblja karantene te potaknuo potrošače diljem svijeta da kupuju više na internetskim tržištima što nužno uključuje i digitalno plaćanje roba i usluga.

Svrha ovog istraživanja bila je istražiti utjecaj pandemije korona virusa na navike plaćanja u Republici Hrvatskoj. Zbog ograničenog obujma dostupnih podataka i kratkog vremenskog razdoblja metodologija istraživanja temeljila se na korištenju standardnih statističkih metoda, metoda analize i sinteze te induktivne i deduktivne metode. Kako bi se utvrdila predispozicija plaćanja potrošača koristili su se podatci Hrvatske narodne banke. Istraživanje je pokazalo da su se navike plaćanja potrošača promijenile u odnosu na pred pandemijsku 2019. godinu, a trend se nastavio i u 2021. i 2022. godini, što je potvrdilo istraživačku hipotezu.. Može se pretpostaviti da su potrošači bili visoko motivirani korištenjem bezkontaktnih načina plaćanja zbog pandemije, ali se ne može isključiti i doprinos povećanja maksimalnog iznosa bezkontaktnih transakcija toj promjeni. Pandemija je izazvala visok porast online prodaje jer su fizički posjeti trgovinama bili ograničeni. Upravo zbog toga su industrijsko i potrošačko tržište ubrzali digitalizaciju kako bi omogućili supstituciju klasičnog oblika trgovine digitalnim. Znanstveni doprinos ovog istraživanja sastoji se u identificiranju ključnih trendova za vrijeme pandemije koji su se nastavili i nakon nje. Stoga može biti sastavnica cjelovitog alata u oblikovanju strategije e-plaćanja i e-trgovine koji se koriste kako na državnoj razini tako i na razini kompanija.

LITERATURA:

1. Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., Kost, K. J., Sammon, M. C., Viratyosin, T., (2020), The Unprecedented Stock Market Impact of COVID-19, NBER Working Paper 26945, dostupno na: <https://www.nber.org/papers/w26945> (12.05.2022.)
2. Božina, L., (2008), Monetarna analiza, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, pp 156
3. Donthu, N. and Gustafsson, A., (2020), Effects of COVID-19 on business and research, *Journal of Business Research* 117 pp 284-289
4. Europska središnja banka, (2010), Commission Recommendation of 22 March 2010 on the scope and effects of legal tender of euro banknotes and coins (210/191/EU)
5. Gregurek, M., Vidaković, N., (2011), Bankarsko poslovanje, RRIF plus d.o.o., Zagreb
6. Gu, S., Slusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I., Sakhbieva, A., (2021), Impact of COVID-19 Pandemic on Online Consumer Purchasing Behavior, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 16(6), pp 2263-2281
7. Hrvatska narodna banka (2018), dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/bezgotovinski-plaćanje> (15.05.2022.)
8. Hrvatska narodna banka, (2022), dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/kreditni-transfer-i-trajni-nalog> 15.05.2022.)
9. Hrvatska narodna banka, dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/platne-usluge/prihvatanje-platnih-instrumenata> (14.05.2022.)
10. Kraemer, M., Yang, C. H., Gutierrez, B., Wu, C. H., Klein, B., Pigott, D. M., (2020), The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China, *Science*, 368(6490), pp 493-497
11. Mijatović, E. i Pokrivač, D., (2013), Aktivnosti financijskih institucija RH s ciljem usklađivanja s EU sustavom platnog prometa, *Učenje za poduzetništvo*, 3(2), pp 118-130
12. Mišić, T., (2021) Utjecaj pandemije COVID-19 na navike plaćanja u RH, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/utjecaj-pandemije-covid-19-na-navike-placanja-u-rh> (17.05.2022.)
13. Prašević, A., (2020), Ekonomski šok pandemije COVID-19 – prekretnica u globalnom ekonomskim kretanjima, *Ekonomске ideje i praksa* 10(37), pp 7-22
14. Pureta, T. (2020). Liderstvo u krizi. U: Bogdan, A. (ur.), *Koronavirus i mentalno zdravlje: psihološki aspekti, savjeti i preporuke* (str. 366-366), Hrvatska psihološka komora
15. Train, L.T.T., (2021), Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(C), dostupno na: <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v58y2021ics0969698920312959.html> (14.06.2022.)
16. Vazquez-Martinez, U. J., Morales-Mediano, J, Leal-Rodriguez, A. L., (2021), The impact of the COVID-19 crisis on consumer purchasing motivation and behavior, *European Research on Management and Business Economics*, 27(3)

HAS THE CORONAVIRUS PANDEMIC CHANGED THE PAYMENT HABITS OF CONSUMERS IN THE REPUBLIC OF CROATIA?

ABSTRACT

The global health crisis caused by the Covid-19 virus marked the year 2020 and had a strong impact on the national and global market, as well as all stakeholders and their behaviour. It also caused significant changes in the market of payment services. Therefore, the goal of this paper is to assess the impact of the pandemic on changes in the payment habits of consumers in the Republic of Croatia compared to the pre-pandemic year 2019 and the post-pandemic year 2021 and 2022. In accordance with the set goal, the following research hypothesis was defined: In the Republic of Croatia, the corona virus pandemic accelerated the growth rate of cashless payments compared to cash payments. Based on the currently available data, the research results showed that the pandemic affected changes in the payment habits of Croatian consumers. It accelerated the growth rate of online purchases and the share of cashless payments compared to cash, which was traditionally the most common form of payment in retail.

Keywords: *payment transaction, pandemic, Covid-19, cashless payment, cash payment, consumer behaviour*

Pregledni znanstveni rad
UDK: 005:658.8; 331+005.336

Rad zaprimljen: 27.06.2022.

Rad prihvaćen: 13.07.2022.

IZAZOVI I POTENCIJALI RAZVOJA ASTROTURIZMA KAO SELEKTIVNOG OBLIKA TURIZMA – STUDENTSKA PERSPEKTIVA¹

Danijela Ivanović, studentica

Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, Hrvatska
divano14@student.unizd.hr

Prof. dr.sc. Aleksandra Krajnović

Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, Hrvatska
akrajnov@unizd.hr

Monika Hordov, mag.oec.

Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, Hrvatska
mhordov@unizd.hr

SAŽETAK RADA

Ovaj rad daje kratak pregled definicije, karakteristika i specifičnosti astroturizma kao novog selektivnog oblika turizma koji se ubrzano razvija u svijetu te mišljenja i stavova studenata o tom obliku turizma. U Hrvatskoj su se razvojem astroturizma najprije bavila astronomska društva i zvjezdarnice, no danas naša zemlja raspolaže i s nekoliko međunarodno certificiranih astroturističkih destinacija naziva Parkovi tamnoga neba (*Dark Sky Parks*). Cilj istraživanja u ovom radu bio je ispitati stavove i mišljenja studenata o potencijalu razvoja astroturizma, na uzorku studenata preddiplomskog studija menadžmenta na Odjelu za ekonomiju Sveučilišta u Zadru. Metodom brainstorminga održana je moderirana studentska radionica, u sklopu 18. Festivala znanosti na temu 'Kultura i znanost' u svibnju 2021. godine. Obradom dobivenih rezultata izrađena je SWOT analiza i dane su marketinške i strateške smjernice za daljnji razvoj ovog zanimljivog i edukativnog oblika turizma. Ovaj oblik turizma ima i naglašenu ekološku funkciju, s obzirom da se razvija isključivo na lokalitetima koji nisu svjetlosno onečišćeni, temeljem

¹ Ovaj je rad financiralo Sveučilište u Zadru institucionalnim projektom broj IP.01.2021.07 - Mladi i ekonomija iskustva - nova paradigma i inovativni poslovni modeli – MLADCI.

međunarodne deklaracije o tome da je tamno i svjetlosno nezagađeno noćno nebo baština i pravo čovječanstva. Opći je zaključak studenata da astroturizam u Hrvatskoj ima svijetlu perspektivu, kao selektivni oblik turizma koji uključuje ekologiju, introspekciju, znanost i imaginaciju, ali i romantiku, uživanje u pogledu na zvjezdano noćno nebo te edukaciju iz područja astronomije. Posebno je zanimljivo što je to oblik turizma koji se može uspješno nadograditi na postojeću turističku i opću infrastrukturu te se može povezati i s drugim oblicima turizma, tvoreći tako inovativni proizvod koji može produžiti vršnu turističku sezonu, ali i generirati dodatne prihode u pasivnim ruralnim krajevima diljem Hrvatske.

Ključne riječi: *selektivni oblici turizma, astroturizam, ekologija i turizam, parkovi tamnoga neba, inovativni turistički proizvod*

1. UVOD

Ovaj rad obrađuje sve popularniji oblik turizma specijalnih interesa – astroturizam. Ljudska je civilizacija od pamtivijeka povezana s nebom i nebeskim tijelima, prema kojima su se vršila predviđanja i prorokovanja, i prema kojima su stare civilizacije gajile iskonsko strahopoštovanje, pa se motivi zvijezda kao putokaza pojavljuju i u religiji. Primjerice, betlehemska zvijezda pokazala je trojici mudraca put ka novorođenom Kristu. No ideja da se promatranje Sveмира i nebeskih tijela realizira u popularno-znanstvene i rekreativno-turističke svrhe relativno je novijeg datuma i seže u XX. stoljeće. (Cater, 2010; Rodrigues et al., 2015; Soleimani et al., 2019; cit u Rodrigues, Louriero & Prayag, 2022, p. 362; Tapada et al., 2021) i drugi. Tako se razvija poseban oblik turizma specijalnih interesa – astroturizam, koji se obrađuje u ovom radu.

Rad obrađuje stavove i mišljenja studenata preddiplomskog studija menadžmenta na Odjelu za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, prikupljenima na radionici na temu astroturizma održanoj online, putem aplikacije Zoom, zbog lockdowna uslijed pandemije COVID-19, u svibnju 2021. godine, u sklopu 18. Festivala znanosti na temu 'Kultura i znanost'. Cilj je bio na primjeru fokus grupe od deset studenata dobiti integrirano mišljenje skupine, ali i prikupiti pojedinačna mišljenja i kreativne ideje, koje se u ovom radu prikazuju u tri dijela:

1. SWOT analiza astroturizma s aspekta studenata
2. Novo korisničko iskustvo u astroturizmu i novi turistički proizvodi
3. Perspektive i smjernice za daljnji razvoj astroturizma u Hrvatskoj.

Cilj istraživanja nadovezuje se na stajalište Rodriguez, Loureiro & Prayag (2022, p. 362) i Tapada et al. (2021, p. 292) koji navode da je „emotivni aspekt iskustva (u astroturizmu, op. aut.) nedovoljno istražen“.

Mišljenja studenata su zatim analizirana i pretočena u pregled koji se prikazuje u ovom radu, a potom se iznosi znanstveni zaključak i praktične impli-

kacije analiziranih teza. Analiza je izvršena u sklopu institucijskog znanstvenog projekta Sveučilišta u Zadru 'Mladi i ekonomija iskustva - nova paradigma i inovativni poslovni modeli', temeljem čega se pokušava dobiti odgovor na pitanje jesu li mladi ljudi zainteresirani za nove, specifično znanstveno-popularne oblike turizma i kakvi su njihovi stavovi i mišljenja o tome, specifično na području astroturizma.

2. KONCEPTUALNI OKVIR

Tapada et al. (2021, p. 293) u svom radu prikazuju konceptualni okvir razvoja astroturizma razvijen u znanstvenoj literaturi. Među značajnijim autorima ističu, primjerice, autore Ibrahim, Safiai i Jamsari (2015) koji definiraju astroturizam kao „niz turističkih aktivnosti koje koriste specifičnu opremu“ dok, kako navode, Korlević i Krajnović (1999) promatraju astroturizam kao nišu, odnosno „selektivni oblik turizma koji se fokusira na noćno nebo.“ Nadalje, naglašavaju i teze autora Iwani-szewski (2015) koji razmatra rastuću potražnju za astroturizmom na turističkom tržištu. Istraživanja su razvijala holistički pristup astroturizmu. Tako, kako dalje navode Tapada et al. (2021), Fayos-Solá et al. (2014) nude integrativnu definiciju astroturizma kao „aktivnosti putnika koje nastoje koristiti resurse noćnog krajolika za rekreativne svrhe. Te su aktivnosti povezane s astronomijom, znanjem i ljudskim kapitalom, te uključuju kako posjetitelje, tako i lokalnu zajednicu, u smjeru holističke aprecijacije astronomske i arheoastronomske baštine.“ (Tapada et. al., 2021, pp. 293, 294) Novije definicije, primjerice Soleimani et al. (2019), uvrštavaju astroturizam u kategoriju turizma specijalnih interesa, koja donosi personalizirano iskustvo. To iskustvo donosi senzornu i kognitivnu dimenziju, slijedom čega se astroturizam može smatrati znanstvenim, ekološkim i kulturnim turizmom (Charlier & Bourgeois, 2013; cit. u Tapada et al., 2021., p. 294).

U svom radu Astroturizam kao selektivni oblik turizma: konceptualni okvir (2021) Krajnović analizira recentnu znanstvenu literaturu (1999.-2021) kao prilog definiranju konceptualnog okvira i zaključuje sljedeće: „U središtu pažnje je, svakako, astronomija, no zanimljivo je uočiti multidimenzionalnost fenomena astroturizma, a samim time i potrebu da se isti sagledava kroz interdisciplinarnu prizmu. Tako se u obrađenim radovima pojavljuju istraživanja vezana uz područja psihologije (motivi i asocijacije turista vezani uz uključivanje u astroturizam), pedagogije (edukacijski programi kao segment astroturizma), ekologije (prvenstveno borba protiv svjetlosnog onečišćenja), pravnih znanosti (zakonska regulativa vezana uz svjetlosno onečišćenje), kulturne antropologije i etnoastronomije (storytelling i astroturizam – priče i legende kraja, prvenstveno one koje su vezane uz astronomske fenomene), sociologije (utjecaj astroturizma na društvo; stavovi dionika o astroturizmu i sl.), ekonomije (poslovni modeli i ekonomski potencijal razvoja astroturizma), geografije, klimatologije

i meteorologije (u kontekstu elaboriranja prirodnih preduvjeta za razvoj astroturizma te predviđanja i kreiranja razvojnih modela astroturizma), arhitekture, arheologije, umjetnosti (astrofotografija), medicine (pozitivan utjecaj mračnog neba na ljudsko zdravlje), biologije (pozitivan utjecaj mračnog neba na biosferu) i slično.“ (Krajnović, 2021; p. 58)

Može se zaključiti da je astroturizam kompleksan fenomen koji zadire u brojna područja znanosti i ljudskog djelovanja. Ovaj rad fokusiran je na bihevi-oralni – iskustveni aspekt promatranja astroturizma, s naglaskom na mišljenja i stavove mladih.

3. MARKETINŠKI I EKOLOŠKI ASPEKT ASTROTURIZMA

Herrero (2019, p. 6) u svojoj disertaciji citira Fayos-Solá et al. (2014) i ističe da je astroturizam „specifična turistička praksa koja nudi solidnu alternativu kojom dovodi putnike bliže prirodi i ujedno je i inteligentan način da pobudi interes ljudi prema astronomiji, na način da promovira ekologiju (zaštitu noćnog krajolika od svjetlosnog onečišćenja) i popularizira znanost među putnicima“. Ovdje treba istaknuti rastuće međunarodne napore da se sačuva noćno nebo kao ključni resurs za razvoj astroturizma, ali i kao baština čovječanstva, sukladno IDA (*International Dark Sky Association*) Deklaraciji iz 2007. godine, s obzirom da razina svjetlosnog onečišćenja u svijetu raste po godišnjoj stopi od 6% (Tapada et al., 2021)

Astroturizam, prema Cater (2010., cit. u Krajnović & Hordov, 2021), spada u kategoriju *zemaljskog* astronomskeg turizma, za razliku od *svemirskog* turizma, skupih turističkih putovanja u Svemir dostupnih uskoj tržišnoj niši rijetkih koji to mogu financijski realizirati. Uz odgovarajuće marketinško pozicioniranje, adekvatnu strategiju i inovativne ideje nerazvijena mjesta mogu prerasti u atraktivnu astroturističku destinaciju, a kao primjer za to u znanstvenoj literaturi ističe se, primjerice, područje Karoo u Južnoj Africi (Krajnović & Hordov, 2021).

Astroturizam kao selektivni oblik turizma uključuje ekologiju, introspekciju, znanost i imaginaciju, ali i romantiku, uživanje u pogledu na zvjezdano noćno nebo te edukaciju iz područja astronomije. Ovako strukturiran može se lako povezati s drugim oblicima turizma čime se dobivaju nove, neslućene mogućnosti razvoja novih poslovnih modela. O kompleksnosti astroturizma kao turističkog proizvoda govori i činjenica da on često uključuje astrofotografiju, gastronomiju, posjete astronomskim događanjima (*astro-events*), posjete zaštićenim područjima prirode i druge srodne turističke aktivnosti pa se stoga smatra održivom aktivnošću i specifičnim oblikom ekoturizma. Najčešća klasifikacija astroturizma, promatrano s motivacijskog aspekta njegovih korisnika, je sljedeća: promatranje zvijezda na duhovnoj osnovi (*spiritual sky-gazing*) ili noćno promatranje zvijezda, amaterska opservacija, astrofotografija i znanstveni astroturizam. (Krajnović & Hordov, 2021, pp. 210, 211)

3.1. ASTROTURISTIČKE DESTINACIJE I CERTIFIKATI MEĐUNARODNIH LOKALITETA TAMNOGA NEBA

Noćno nebo koje nije svjetlosno onečišćeno ključni je preduvjet razvoja astroturizma. Među zemljama koje su započele razvijati astroturizam ističu se, primjerice, Tanzanija, Kenija, Novi Zeland i Indonezija, a u Europi su to Poljska, Češka, Portugal i druge, iz čega se može zaključiti da se astroturizam razvija diljem svijeta. Što se tiče Hrvatske među prvim mjestima koji su započeli razvijati astroturizam spada istarsko mjesto Višnjan, koje je poznato po Zvezdarnici svjetskog ugleda. (Korlević & Krajnović, 1999). Od astroturističkih lokaliteta u Hrvatskoj posebno se ističu i destinacije Petrova gora i Biljeg te Vrani kamen pored Daruvara koji su dobili i prestižni certifikat kao astroturistička destinacija - Međunarodni park tamnog neba (*International Dark Sky Park*), izdan od strane IDA (*International Dark-Sky Association*).

IDA je američka neprofitna organizacija, jedina takve vrste u svijetu, čija je zadaća sačuvati i zaštititi noćni okoliš i baštinu tamnog noćnog neba, prvenstveno promovirajući održivu javnu rasvjetu. Certifikati više različitih vrsta astroturističkih destinacija, među koje spadaju i dva prethodno spomenuta lokaliteta u Hrvatskoj, u IDA-i se dodjeljuju u sklopu projekta Konzervacijski program međunarodnih lokaliteta mračnoga neba (*The International Dark Sky Places Conservation Program*) koji prepoznaje i promovira one lokalitete koji iznimno doprinose brizi i očuvanju noćnoga tamnoga neba. U siječnju 2022 bilo je na svijetu ukupno 195 certificiranih međunarodnih lokaliteta tamnoga neba - IDSP-a (*International Dark Sky Places*). (www.darksky.org)

Rigorozne uvjete za dobivanje certifikata u još jednoj od spomenutih IDSP kategorija - kategoriji Međunarodna zajednica tamnoga neba (*International Dark Sky Community* - IDSC) zadovoljila je nedavno Općina Jelsa na otoku Hvaru. Jelsa je ujedno i prva jedinica lokalne samouprave u Hrvatskoj, ali i u Južnoj Europi, koja je dobila certifikat u ovoj kategoriji, odnosno 37. u svijetu. Ashley Wilson, direktorica Programa Konzervacije u IDA-i navodi: „Općina Jelsa postavila je visoke standarde koje trebaju slijediti i druge lokalne zajednice u toj zemlji (Hrvatskoj, op. aut.) i u svijetu“...i nastavlja: „Drago nam je da smo prepoznali Jelsu kao iznimnog lidera koji je pokazao da adekvatno korištenje javne rasvjete doprinosi kako blagostanju ljudi, tako i očuvanju noćnog okoliša unutar i izvan lokalne zajednice.“ Glavni tajnik Hrvatskog astronomskeg saveza Dorian Božičević, koji je vodio postupak i aktivnosti vezane za proglašenje, a na inicijativu direktorice Turističke zajednice Općine Jelsa Marije Marjan, rekao je tom prilikom sljedeće: „Ovo je vrlo važan događaj za Hrvatsku, ali i cijeli jug Europe obzirom da smo dobili prvu Međunarodnu zajednicu tamnog neba – Općinu Jelsa, koja će od sada na dalje biti primjer kako se zaštita noćnog okoliša, a time i zvjezdanog neba isplati jer se na taj način štiti prirodni okoliš, štedi energija i novac, smanjuje utjecaj na klimatske promjene, energetske i ugljični

otisak te sve skupa pridonosi zaštiti ljudskog zdravlja i ekosustava kao takvog.” (<https://www.bug.hr/astronomija/jelsa-na-hvaru-prva-je-medjunarodna-zajednica-tamnog-neba-u-juznoj-europi-25984>).

4. ANALIZA STAVOVA I MIŠLJENJA STUDENATA – FOKUS GRUPA

U nastavku rada se daje pregled prikupljenih mišljenja i stavova studenata preddiplomskog studija menadžmenta na Odjelu za ekonomiju (fokus grupa) na temu razvoja astroturizma u Hrvatskoj, održanoj u svibnju 2021. u sklopu 18. Festivala znanosti na temu ‘Kultura i znanost’. Moderatorice radionice autorice su ovog rada. Osim SWOT analize, navedeni su primjeri novih turističkih proizvoda u astroturizmu, kao i preporuke i smjernice za daljnji razvoj tog novog tipa turizma specijalnih interesa.

1. dio: SWOT analiza

Slika 1. prikazuju SWOT analizu prikladnu kao podlogu za razvoj astroturizma u Republici Hrvatskoj, izrađenu temeljem stavova i diskusije studenata u fokus grupi.

Slika 1. SWOT analiza razvoja astroturizma u Republici Hrvatskoj
 (izrada autora prema radionici – fokus grupa, Odjel za ekonomiju
 Sveučilišta u Zadru (online), svibanj 2021.)

S – snage: - Neobične lokacije - Očuvane prirodne ljepote - Brojna zaštićena područja prirode - Brojna područja sa sačuvanim tamnim noćnim nebom - Brojna područja sa sačuvanom tišinom - Brojne ‘skriveno lokacije’ u prirodi - Resursi za razvoj romantičnih turističkih proizvoda	W – slabosti: - Nedovoljno razvijena ekološka svijest - Nedovoljno znanja o problematici svjetlosnog onečišćenja - Nedovoljno znanja o astroturizmu i njegovom razvojnom potencijalu - Nedovoljno razvijena infrastruktura za razvoj astroturizma - Svjetlosno onečišćenje u nekim krajevima Hrvatske raste - Nedovoljna promocija astroturizma u turističkom sustavu (HTZ, hotelske kompanije i sl.) - Skepticizam kod dijela javnosti vezan uz razvoj astroturizma i drugih ‘neobičnih’ oblika turizma - Nedovoljna umreženost ključnih dionika (zvjezdarnice, ugostitelji, turističke zajednice) ka zajedničkom opredjeljenju za razvoj astroturizma - Skupa infrastruktura za razvoj - Nedovoljno obrazovanog kadra s osnovnim znanjem astronomije - Pitanje financiranja astroturističkih destinacija nije strateški definirano - Masovni turizam donosi opće mišljenje da su u turizmu moguća ‘brza rješenja’ - Turističke gužve u ljetnim mjesecima ne pridonose osjetljivim formama turizma kao što je astroturizam
--	---

O – prilike: - Konkurencija u susjednim zemljama nije značajnije razvijena - Mogućnost razvoja novih, 'neobičnih' turističkih proizvoda - Mogućnost povezivanja s drugim oblicima turizma - Mogućnost povezivanja turizma s edukacijom i zabavom - Mogućnost povezivanja prirodne baštine i kulturno-povijesne baštine, odnosno razvoj astroarheologije - Prilika za manje poduzetnike – kombinacija obiteljskog ugostiteljstva i astroturizma - Mogućnost unakrsne promocije, umrežavanja i razvoja proizvoda, primjerice, povezanost s industrijom vjenčanja - Mogućnost razvoja cjenovno dostupnih turističkih proizvoda, primjerice za mlade - Popularizacija znanosti u astronomiji doprinosi osvješćivanju važnosti i znanja o astroturizmu - Povećana briga o zdravlju u doba COVID-19 pandemije reaktualizirala je pitanje ljudskog zdravlja i ekologije - Mogućnost korištenja nove tehnologije – primjerice virtualna putovanja u Svemir - Mogućnost uključenja vrtića, škola i visokoobrazovnih institucija u edukaciju i pitanja svjetlosnog onečišćenja te razvoja astroturizma - Prilika za razvoj ruralnih i pasivnih područja - Mogućnost za, unakrsnu' valorizaciju turističkih resursa – primjerice morske dubine i beskrajni svemir; od podzemlja (krške pećine) do zvijezda i sl.	T – prijetnje: - Ekološka prijetnja – svjetlosno onečišćenje - Ekološka prijetnja – narušena osjetljiva područja prirode i narušeni ekosustavi - Nedovoljno znanje o potencijalu razvoja astroturizma dovodi do nedovoljno izvora financiranja za njegov razvoj - Skepticizam i zabluda da je astronomija rezervirana za astronome – znanstvenike i amatere – zanesenjake - Nedovoljna popularizacija astronomije kroz znanstvene i edukativne institucije, medijske kuće i sl. - Nedovoljna uključenost lokalnog stanovništva u strateško promišljanje o razvoju destinacije - Općenito, nepoznavanje osnovnih činjenica o svjetlosnom onečišćenju i njegovoj štetnosti te astroturizmu kod šire populacije - Postavljanje neekološke (svjetlosno štetne) javne rasvjete u mnogim općinama i gradovima
--	--

Prema stavovima studenata astroturizam u Hrvatskoj ima velik razvojni potencijal. Iz SWOT analize može se uočiti da su studenti prepoznali ključne snage i slabosti, ali i prilike i prijetnje za razvoj astroturizma u Hrvatskoj, koje se dalje mogu razmatrati i analizirati, kako za potrebe strateškog razvoja potencijalnih astroturističkih lokaliteta, tako i u znanosti, ali i u marketinškim odjelima turističkih kompanija i turističkih organizacija, posebice u turističkim zajednicama, a isto tako i u drugim institucijama (kao, primjerice, škole, sveučilišta i sl.).

II. dio: Novi turistički proizvodi

U nastavku se iznose dvije kreativne ideje studenata vezane za osmišljavanje novih proizvoda u astroturizmu te specifičnih korisničkih iskustva astroturista. Studenti smatraju da je potrebno poticati znatiželju, maštu i kreativnost potencijalnih korisnika astroturizma, za što mogu dobro poslužiti društvene mreže.

Turistički proizvod 1. Kao novi turistički proizvod studenti su posebno istaknuli „Vjenčanje pod zvijezdama“ jer, kako navode, „smatraju da je to originalan način stupanja u brak“. Studenti su ovaj proizvod zamislili na sljedeći način:

„Pružala bi se usluga astronomske animacije, edukacije i opservacije nebeskih tijela pomoću teleskopa koje pružaju mladencima i samim gostima nezaboravno i uzbudljivo iskustvo kojega bi se sjećali cijeli život. Budući da je astroturizam najčešće povezan s astrofotografijom, prilika u kojoj se može fotografirati s voljenom osobom ‘u najljepšoj haljini pod svjetlima zvijezda i Mliječnog puta’ su najljepše uspomene i najljepši trenuci vjenčanja koje je jako važan događaj u životu i svi ga žele proživjeti kao nešto što će dugo pamtili i rado se prisjećati. Hrvatska je pravo mjesto za ovakvu vrstu turizma jer joj je darovana fantastična priroda i prekrasno nebo te nezaboravne lokacije koje nikoga ne bi ostavile ravnodušnim. Spoj mora i neba pruža jedinstveni osjećaj topline i prekrasnu sliku. Što znači ljubav može se jako lijepo dočarati na Paklenici ili Tulovim gredama, s jedne strane nebo i zvijezde kao simboli svih čarobnih i lijepih trenutaka koji mladence čekaju, a ona je samim time i simbol nade i istine, a s druge strane ogromne stijene i planine koje ljubav čine zaštićenom od svih problema.“ (navodi studenata, Radionica - fokus grupa, Zadar, 2021)

Turistički proizvod 2. „Houston, the problem is solved!“ i „Launch into the Universe of the Depths of the Sea.“ Ova dva kreativna slogana koji su osmislili studenti: „Houston, problem je riješen!“ i „Lansiraj se u Svemir s dubine mora!“ vezali su uz drugi turistički proizvod koji su osmislili u sklopu astroturizma. Novi turistički proizvod – turistička atrakcija bi bio Digitalni planetarij namijenjen za projekcije na zakrivljenim kupolama gdje bi se, uz pomoć sustava više projektoru unutar kupola planetarija, reproducirali tematski audiovizualni sadržaji, idealni za simulaciju svemirskih prostora i virtualne stvarnosti. Ideja studenata je da se istakne protuteža planetarija uz mogućnost realizacije digitalnog oceanarija gdje bi se, za razliku od nebeskog svoda i nebeskih tijela, pratile projekcije (*live* prezentacije) na temu ljepota i nepreglednog prostranstva podmorja, „morskih galaksija“ i bogatstva dubina. Ideje o *Astro & Deep Blue Sea* pričama međusobno nisu isključive uz dobro osmišljen plan projekta, smatraju studenti. Naime, na taj način stvara se mogućnost integriranja u „jedinstven, vjerojatno do sada na svijetu neviđen projekt spajanja naizgled proturječnih, ali genozom i holističkim pristupom gledanja pomirljivih i neograničavajućih pojmova, Svemira i Podmorja“ (navodi studenata, Radionica - fokus grupa, Zadar, 2021).

III. dio: Smjernice za razvoj astroturizma u Hrvatskoj

Svoje zaključke u tom smislu studenti su saželi u četiri osnovne teze:

1. Studenti su suglasni u pozitivnoj ocjeni nužnosti implementacije i opredjeljenja za razvoj astroturizma u Hrvatskoj, uz potrebu ostavljanja prostora za razvoj ideja za keiranje novih turističkih proizvoda u sklopu astroturizma.
2. Zamjetna je visoka razina kreativnosti u osmišljavanju potencijalnih novih projekata, razradi detalja, uočavanju prostora za inovacije, naglašavanju prirodnih datosti i prepoznavanja mogućih prijetnji u provedbi

zamišljenog scenarija razvoja astroturizma, argumentirano obrazloženo kroz SWOT analizu. Generalno, studenti su stajališta da astroturizam ima velik potencijal za razvoj, no treba poraditi na svim segmentima SWOT analize, uključivanju astroturizma u strateške dokumente, te umrežavanju ključnih dionika. To je kompleksan i dugotrajan proces.

3. Što se tiče lokaliteta, budući da je za promatranje zvijezda potrebno noćno nebo koje nije svjetlosno onečišćeno, studenti su se složili da su idealni lokaliteti za razvoj astroturizma ruralna područja. Karakteristika ruralnih naselja je sačuvan i održan autentičan prirodni okoliš, naglašena prirodna ljepota i raznovrsnost krajolika koji pružaju mogućnost odmaka od svakodnevne užurbanosti života, što „donosi užitak za sva osjetila i potpuno opuštanje i uživanje u prirodi koja je na kraju krajeva i dio nas samih i iskonski smo povezani s njom“ (navodi studenata, Radionica - fokus grupa, Zadar, 2021). Atraktivna lokacija za razvoj astroturizma, prema mišljenju studenata, je, primjerice, Lika koja obiluje prirodnim ljepotama i iznimno je atraktivna za sve oblike zelenog turizma. Tamo je, navode studenti, i granica kopna i mora s tri vrste klime, prepoznatljivom bioraznolikošću i s tri nacionalna parka, a ujedno i lokacija s posebnim oblicima zaštite koja jamči očuvanost prirode i svjetlosnu nezagađenost, što su idealni uvjeti za realizaciju projekta astroturizma. Pri tom studenti preporučuju lokalitete Plitvička jezera ali i područja uz rijeku Zrmanju i ističu: „Ovo je idealni spoj zaštićene prirodne baštine, iznimnog prirodnog bogatstva te čarobne zeleno plave ljepote. Ovi prirodni dragulji svakog će inspirirati da pusti mašti na volju ta ga obogatiti duhovno i fizički što je na kraju krajeva i cilj - posebni iskustveni marketing i uživanje za sva osjetila.“ (navodi studenata, Radionica - fokus grupa, Zadar, 2021)
4. Ovakav tip radionica prilika je za izražavanje kreativnih ideja studenata, pa bi, kako navode, ovakve radionice i fokus grupe trebalo organizirati češće. S obzirom da je astroturizam novo područje turizma specijalnih interesa, zasigurno je upravo to jedna od tema o kojima studenti i te kako imaju što reći i kreirati, bilo da je riječ o novim turističkim proizvodima i njihovoj promociji ili osmišljavanju cjelokupnih astroturističkih razvojnih projekata koji bi uključivali više relevantnih stakeholdera, ali i same studente.

5. RASPRAVA I ZNANSTVENI ASPEKT ISTRAŽIVANJA

U svojoj ediciji *Cielos de Chile: desde la Tierra al Universo* iz 2018. godine, koje je izdalo Ministarstvo zaštite okoliša države Čile, Vlada te zemlje hvali se da raspolaže s 40% svjetskog kapaciteta astronomske opservacije, a da će taj postotak uskoro doseći 70%. Iz ovih podataka razvidno je da države među sobom

konkuriraju i prema rijetkom resursu koji je relevantan kako za znanstvenu zajednicu, tako i širem stanovništvu, iz ekoloških, zdravstvenih, razvojnih i drugih razloga, a to je *dark-sky* – tamno noćno nebo koje nije svjetlosno onečišćeno i dopušta nesmetanu znanstvenu opservaciju, ali i uživanje i kontemplaciju kroz promatranje noćnoga neba. Taj svjetski prirodni resurs je svoju najjasniju marketinšku, ali i razvojnu, ekološku, društvenu i ekonomsku dimenziju pronašao upravo u specifičnoj formi turizma specijalnih interesa (ranije: selektivnih oblika turizma), a to je astroturizam. 2007. godina, kada je tamno noćno nebo proglašeno baštinom čovječanstva, bila je prijelomna. Tada je shvaćeno, i od tada je međunarodna zajednica je počela raditi na osvještavanju u tom smislu, da imamo pravo i obavezu čuvati taj naš vrijedni resurs za kojega mnogi nismo ni bili svjesni da ga imamo, a to je tamno noćno nebo. Hrvatska ima u tom smislu izuzetnu priliku da razvije svoju konkurentnost, kako na svjetskoj znanstvenoj sceni, tako i na području astroturizma, odnosno na turističkom tržištu.

U širem znanstvenom kontekstu, uočeno je da su studenti tijekom radionice potvrdili neke od ključnih kategorija koje se razmatraju u znanstvenoj literaturi na temu astroturizma (slika 2.).

Slika 2. Studentske teze vs. izbor teza vodećih autora u području astroturizma (analiza i obrada autora prema Studentskoj radionici na temu astroturizma, Fokus grupa, Zadar, 2021)

<i>Kategorija – studentska mišljenja</i>	<i>Autor (god.) – znanstvene teze</i>
- ,unakrsna' valorizacija turističkih resursa u kreiranju integriranih turističkih proizvoda	Soleimani et al. (2019): Kombinacija ,zemaljskih' i ,nebeskih turističkih resursa' u stvaranju imidža destinacije
- Studenti su svjesni da trebaju postojati prirodni, društveni, infrastrukturni, strateški i drugi preduvjeti za razvoj astroturizma - Astroturizam je odlična platforma za razvoj novih, inovativnih turističkih proizvoda - Nužnost umrežavanja dionika i strateškog opredjeljenja	Eduardo Fayos-Solá et al. (2014): Astroturizam traži sljedeće: profesionalni pristup zaštiti prirodnih i drugih resursa, razvoj proizvoda, dodatne usluge te strateško opredjeljenje ključnih dionika.
- Astroturizam predstavlja ogroman potencijal za razvoj ruralnih i pasivnih područja	Jacobs et al. (2020): Astroturizam se može smatrati ključnim potencijalom za razvoj održivog turizma u ruralnim područjima.
- Neiskorišteni prirodni potencijali – slobodan prirodni postor (Lika, planine, otoci...) nudi potencijal za nova turistička iskustva i neobične turističke proizvode - Time se nudi održivi razvoj pasivnih krajeva	Ingle (2010) opisuje kako se, na primjeru Južne Afrike, ,prazan (prirodni) prostor' i ,ništavilo' (orig. ,spaces and nothingness') mogu pretvoriti u vrijedan i održiv turistički resurs, kroz razvoj astroturizma.

<i>Kategorija – studentska mišljenja</i>	<i>Autor (god.) – znanstvene teze</i>
- Korištenje nove tehnologije i virtualna putovanja kao specifična niša u okviru astroturizma	Cater (2020): navodi sljedeću kategorizaciju ove skupine proizvoda - Virtualna putovanja Svemir i <i>gaming</i> okruženje i uvrštava ih u kategorije: Zemaljski Svemirski turizam – <i>Non-site</i> specifični oblici turizma – <i>Cyber space</i> turistička iskustva (orig: <i>Terrestrial Space Tourism – Non - site specific space tourism - Cyber space tourism experiences - Virtual space travel and gaming environments</i>)
- Važno: pitanje svjetlosnog onečišćenja i podizanje svijesti populacije o ovoj problematici	Priyatikanto et al. (2019): Važnost pitanja svjetlosnog onečišćenja i njegovog mapiranja u kontekstu zaštite od svjetlosnog onečišćenja, ali i identifikacije potencijala i geografske raspodjele lokacija pogodnih za razvoj astroturizma Kainanska et al. (2020) istu temu razmatraju na primjeru Slovačke
- Brojne skrivene i prirodno netaknute lokacije u Hrvatskoj predstavljaju značajan potencijal za razvoj astroturizma	Jiwaji (2016) navodi primjer Tanzanije kroz koji se nudi model kako se nerazvijena zemlja i njena skrivena blaga (orig. <i>hidden treasures</i>), među kojima su mračno nebo koje nije svjetlosno onečišćeno, donosi priliku za razvoj astroturizma
- Studenti su ‚instinktivno‘ izabrali Liku, jadranske otoke, planine i druga osjetljiva i/ili zaštićena područja prirode kao potencijalne astroturističke destinacije iznimnog potencijala	Najafabadi (2012): na primjeru Filipina pokazuje da treba identificirati ključne destinacije – geografske lokacije za razvoj astroturizma
- Astroturizam je oblik turizma koji dobro kombinira ekologiju, znanost, zabavu i edukaciju - Sasvim novi oblik turizma, nudi nova korisnička iskustva	Pásková et al. (2021): Astroturizam valorizira, ali ujedno i štiti ekološki, edukacijski, prirodni i nebeski (svemirski) potencijal; To je oblik turizma ‚izvan utabanih puteva‘.

Može se zaključiti da su studenti kroz svoje teze i razmatranja potvrdili vodeće teze iz međunarodne znanstvene literature na temu astroturizma. No može se zamijetiti i da marketinški aspekt astroturizma u znanstvenoj literaturi nije dovoljno obrađen. Praksa je sama iznjedrila brojne turističke proizvode, no njihova znanstvena analiza nije još do kraja razrađena i dopušta prostor za daljnja istraživanja. Primjerice, studenti unutar fokus grupe naglašavaju snažnu komponentu romantike i vjenčanja kao jedinstvenih iskustva u astroturizmu, dok se u znanstvenim radovima više naglašavaju osjećaji kao: divljenje, fascinacija, edukacija, znanost, kontemplacija i slično.

6. ZAKLJUČAK

Suvremeno doba i brze društvene i gospodarske promjene zahtijevaju nova promišljanja i inovativne ideje, kako navode Krajnović i Hordov (2021). Prema tome, nova paradigma turizma podrazumijeva upotrebu i nužnost novih ponašanja i inovativnih poslovnih modela u suvremenom dobu, ali i nove forme turizma te nove turističke proizvode. Specifičnosti astronomije, koja svoje korijene vuče još iz davnih religijskih spisa i iz iskonske ljudske potrebe da pronikne u tajne postojanja svijeta, nalazi potencijal u svojoj popularizaciji kroz selektivni oblik turizma - astroturizam, koji se treba razvijati kroz nove poslovne modele, a ujedno i primjenom digitalnih tehnologija. Astroturizam nudi izvrsnu priliku za razvoj specifičnog oblika *experience turizma* kroz koji će se turistima pružiti nezaboravno i jedinstveno iskustvo. Na moderiranoj radionici održanoj u Zadru u svibnju 2021. godine, metodom fokus grupe i brainstorminga, studenti su zauzeli zajednički stav skupine da je Hrvatska turistička zemlja s iznimnim potencijalom za razvoj astroturizma. Ovakav tip studentskih moderiranih radionica studentima nesumnjivo pruža mogućnost kvalitetne edukacije iz zanimljivih područja znanosti na jedan novi način, kao i mogućnost usvajanja i razvijanja akademskih vještina kroz aktivno sudjelovanje i izražavanje vlastite kreativnosti, no prije svega nudi studentima mogućnost da se i sami aktivno uključe u osmišljavanje novih razvojnih projekata, osmišljenih na principima održivog razvoja.

Fascinacija Svemirom i tamnim noćnim nebom, sjajem zvijezda i promatranjem nebeskih tijela kao jedinstveno iskustvo u astroturizmu može se sažeti kroz sljedeću tezu: „Astroturizam treba biti podsjetnik koliko malo znamo o svijetu u kojem živimo i da nam je svake noći jedan ‘komadić raja’ tako blizu, pa samo trebamo ponekad podignuti glavu, a ne držati je stalno dolje potisnutu svakodnevnim stresnim situacijama.“ (Krajnović & Hordov, 2021.)

LITERATURA:

1. Astronomsko društvo Višnjan i Zvezdarnica Višnjan, raspoloživo na: <http://www.astro.hr> (pristupljeno 28.06.2022.)
2. Cater, C. I. (2010). Steps to Space; opportunities for astrotourism. *Tourism Management*, Vol. 31, No 6, pp. 838-845.
3. *Cielos de Chile: desde la tierra al Universo, Segunda Edición* (2018) Ponce, M. (ed.), Vlada države Čile, Ministarstvo zaštite okoliša, dostupno na: https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/06/Cielos_2018_Chilean_Skies.pdf, (pristupljeno: 30.06.2022.)
4. Fayos Solà, E., Marín, C., & Jafari, J. (2014). Astrotourism: No requiem for meaningful travel. *PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 12, No 4, pp. 663-671.
5. Herrero, I. A. H. (2019). *Unified Definition of the term Astrotourism (dissertation thesis)*. Universitat de Barcelona, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/340236609_Unified_Definition_of_the_term_Astrotourism, (pristupljeno: 30.06.2022.)
6. Ingle, M. (2010). Making the most of 'nothing': astro-tourism, the Sublime, and the Karoo as a 'space destination'. *Transformation: Critical Perspectives on Southern Africa*, Vol. 74, No 1, pp. 87-111.
7. International Dark Sky Association (IDA), <https://www.darksky.org/> (pristupljeno: 30.06.2022.)
8. Jacobs, L., Du Preez, E. A., & Fairer-Wessels, F. (2020). To wish upon a star: Exploring Astro Tourism as vehicle for sustainable rural development. *Development Southern Africa*, Vol. 37, No 1, pp. 87-104.
9. *Jelsa, Croatia is the First International Dark Sky Community in Southern Europe*, IDA, 28.02.2022. dostupno na: <https://www.darksky.org/jelsa-croatia-is-the-first-international-dark-sky-community-in-southern-europe/>, (pristupljeno: 30.06.2022.)
10. Jiwaji, N. T. (2016). Astro-tourism as a high potential alternative tourist attraction in Tanzania. *Huria: Journal of the Open University of Tanzania*, Vol. 23, No 1, pp. 106-113.
11. Korlević, K. & Krajnović, A. (1999). Razvoj astroturizma u Višnjanu. *Tourism and hospitality management*, Vol. 5, No 1-2, pp. 85-96.
12. Krajnović, A. (2020). Astroturizam kao selektivni oblik turizma: konceptualni okvir. *Acta Economica Et Turistica*, Vol. 6, No 1-2, pp. 41-62.
13. Krajnović, A. & Hordov, M. (2021). Astroturizam – novi oblik turizma i njegova promocija kroz digitalni marketing, *CroDiM*, Vol. 4., No. 1, pp. 207.-217.
14. Najafabadi, S. S. (2012). *Astronomical tourism (Astro-tourism) in Cebu, Philippines: Essential features in selected destinations and its complementing visitor attractions*. In Int. Conf. Trade Tour. Manag, pp. 129-133.
15. Pásková, M., Budinská, N., & Zelenka, J. (2021). Astrotourism—exceeding limits of the earth and tourism definitions? *Sustainability*, Vol. 13, No 1, pp. 373; 1-25.
16. Priyatikanto, R., Admiranto, A. G., Putri, G. P., Elyyani, E., Maryam, S., & Suryana, N. (2019). Map of Sky Brightness over Greater Bandung and the Prospect of Astro-Tourism. *Indonesian Journal of Geography*, Vol. 51, No 2, pp. 190-198.
17. Rodrigues, A., Loureiro, S. M. C., & Prayag, G. (2022). The wow effect and behavioral intentions of tourists to astrotourism experiences: Mediating effects of satisfaction. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 24, No 3, pp. 362-375.
18. Soleimani, S., Bruwer, J., Gross, M. J., & Lee, R. (2019). Astro-tourism conceptualisation as special-interest tourism (SIT) field: A phenomenological approach. *Current Issues in Tourism*, Vol. 22, No 18, pp. 2299-2314.
19. Tapada, A., Marques, C. S., Marques, C. P. & Costa, C. (2021). Astrotourism: a literature review and framework for future research. *Enlightening tourism. A pathmaking journal*, Vol. 11, No 2, pp. 291-331.
20. Vrbanus, S. (2022). *Jelsa na Hvaru prva je Međunarodna zajednica tamnog neba u južnoj Europi*, 28.02.2022., dostupno na: <https://www.bug.hr/astronomija/jelsa-na-hvaru-prva-je-medjunarodna-zajednica-tamnog-neba-u-juznoj-europi-25984> (pristupljeno: 30.06.2022.)

CHALLENGES AND POTENTIALS OF ASTROTURISM DEVELOPMENT AS A SELECTIVE FORM OF TOURISM – STUDENTS PERSPECTIVE

ABSTRACT

This paper gives a brief overview of the definition, characteristics and specifics of astrotourism as a new selective form that is rapidly developing in the world and the opinions and attitudes of students about this selective form of tourism. In Croatia, the development of astrotourism was first dealt with by astronomical societies and observatories, but today our country also has several internationally certified astrotourism destinations called Dark Sky Parks. The aim of the research in this paper was to examine the attitudes and opinions of students about the potential development of astrotourism, on a sample of undergraduate students of management at the Department of Economics, University of Zadar. A moderated student workshop was held using the brainstorming method, as part of the 18th Science Festival on the topic of 'Culture and Science' in May 2021. By processing the obtained results, a SWOT analysis was made and marketing and strategic guidelines for further development of this interesting and educational form of tourism were given. This form of tourism also has a pronounced ecological function, given that it develops exclusively in sites that are not lightly polluted, based on the international declaration that the dark and lightly unpolluted night sky is a heritage and a right of humanity. The general conclusion of the students is that astrotourism in Croatia has a bright perspective, as a selective form of tourism that includes ecology, introspection, science and imagination, but also romance, enjoying the view of the starry night sky and education in astronomy. It is especially interesting that this is a form of tourism that can be successfully upgraded to the existing tourist and general infrastructure and can be connected with other forms of tourism, creating an innovative product that can extend the peak tourist season, but also generate additional income in passive rural areas throughout Croatia.

Keywords: *selective forms of tourism, astrotourism, ecology and tourism, dark sky parks, innovative tourist product*

Pregledni znanstveni rad

UDK: 005

Rad zaprimljen: 21.06.2022.

Rad prihvaćen: 04.07.2022.

SVJESNOST VAŽNOSTI KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA U STVARANJU EKONOMSKE USPJEŠNOSTI PODUZEĆA

Sanja Jurić, dipl. oec.

Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, Knin, Hrvatska

sjuric@veleknin.hr

SAŽETAK RADA

Donosioci odluka nerijetko zbog postizanja zacrtanih ciljeva u pogledu ostvarivanja određenih novih dodanih vrijednosti ne biraju sredstva u njihovom ostvarivanju. U tom kontekstu zaboravljaju živjeti u skladu s prirodom i njenim zakonima, što stvara problem nesklada društvenog i prirodnog života. Dvije strane života koje se trebaju promatrati kao jedna strana s jednim ciljem, promatraju se kao dvije strane s dva cilja, s ekonomskim bogatstvom i prirodnim siromaštvom. Međutim, rješenje se problema pronalazi u uvođenju koncepta održivog razvoja. U pitanju je koncept koji je postao osnovno vodstvo, u današnjim suvremenim i neizvjesnim uvjetima poslovanja, kojim se postiže i razvoj i zaštita okoliša. U radu se polazi od pitanja na koji način poduzeća mogu ostvariti ekonomsku učinkovitost, a da njihove potrebe ne ugroze potrebe nekih budućih generacija. Postavio se cilj otkriti koliko su donosioci odluka svjesni važnosti i primjene koncepta održivog razvoja i kako gledaju na takav oblik koncepta i njegove funkcije u stvaranju ekonomske uspješnosti poduzeća. Provedeno je istraživanje na uzorku od 57 uredno vraćenih anketnih upitnika i istim se stvorila baza podataka za testiranje postavljenih hipoteza. Postavljene su se hipoteze dokazivale primjenom SPSS programa.

Ključne riječi: koncept održivog razvoja, uspješnost poduzeća, ISO 14001

1. UVOD

Koncept je održivog razvoja globalizacijsko pitanje. Sukladno tome, globalna razina daje ekonomske i političke smjernice i stvara organizacijske pretpostavke za ostvarivanje koncepta održivog razvoja. Praktično djelovanje koncepta održivog razvoja starta pak na mikro razini u poduzećima najčešće proizvodnog tipa. Stoga se uloga poduzeća u primjeni koncepta održivog razvoja definira ključnom. Poduzeća si u smislu održivog razvoja definiraju proces u kojem uspostavljaju ravnotežu između triju strana, potreba potrošača, sve manjeg korištenja resursa i sve manjeg onečišćavanja okoliša. U tom kontekstu, štite okoliš, troše manje resursa, zadovoljavaju potrebe potrošača te pridonose stvaranju određenih novih ekonomskih vrijednosti.

Termin održivog razvoja koji se pojavljuje osamdesetih godina prošlog stoljeća naglašava povezanost razvoja i zaštite okoliša. U pitanju je termin koji definira odnos dinamičnog gospodarskog sustava kojeg kreira čovjek i dinamičnog ekološkog sustava kojem se čovjek treba prilagoditi. Kao najučinkovitiji doprinos poduzeća u primjeni koncepta održivog razvoja je implementacija sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja prema zahtjevima ISO 14001. Koncept održivog razvoja kao koncept koji je u osnovi primjene dobrovoljnog karaktera zahtjeva globalne društvene promjene s ideološkim društvenim inovacijama na razini poduzeća.

Predmet se istraživanja bazira na stjecanju spoznaje o specifičnostima i važnosti uvođenja sustava upravljanja okolišem kao osnove koncepta održivog razvoja i stvaranja dodatnih vrijednosti poduzeća. Cilj rada je ukazati na važnost primjene koncepta održivog razvoja kroz uvođenje sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja kao najpraktičniji i najjednostavniji iskaz poduzeća u svojoj etičnosti i društvenoj odgovornosti, ali i koristi za poduzeće u pogledu ostvarenja konkurentnosti i određenih većih ekonomskih vrijednosti. U kontekstu prethodnog definiraju su dvije istraživačke hipoteze: pretpostavlja se da su poduzeća svjesna važnosti implementacije koncepta održivog razvoja kroz sustav upravljanja okolišem u sustav upravljanja što usko povezuju sa željenim smjerom kretanja poduzeća i pretpostavlja se da postoji značajna statistička povezanost između koncepta održivog razvoja i stvaranja većih prihoda i veće dobiti poduzeća.

2. RAZVOJ, ODRŽIVOST I KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA

Razvoj i održivost elementi su koji ne funkcioniraju odvojeno i zato u poveznici kroz koncept održivog razvoja čine nedjeljivu i nepobjedivu komponentu. Prethodno potvrđuje i Sachs (2010), prema kojem jedno bez drugog jednostavno ne može postojati. Jedna od prvih definicija održivog razvoja pronalazi se u tzv. Brundtlandovu izvješću u kojem se isti opisuje kao razvoj

koji zadovoljava potrebe današnjeg naraštaja bez ugrožavanja onih budućih (Črnjar i Črnjar, 2009). Prema Goodsteinu (2003) siromaštvo i destrukcija okoliša idu jedno uz drugo te da bi se ono što održivi razvoj čini, a to je sprječavanje narušavanja prosječnog životnog standarda za buduće generacije moglo ostvariti, neizbježno je siromaštvo izravno napasti.

Prema konceptu održivosti cilj je postići ravnotežu između potrebe sadašnjeg razvoja i potrebe budućih generacija. Stoga se koncept održivog razvoja uzima kao rješenje koje neće biti radikalno i utjecati na zatvaranje industrije koja uništava okoliš, već kao mogućnost da današnji suvremeni i znanjem bogati čovjek nađe mogućnosti i pronađe način kako te mogućnosti primijeniti za daljnje održavanje ravnoteže onoga što je potreba danas i onoga što će biti potreba u budućnosti.

Tri su važna elementa u koncepciji održivog razvoja: koncepcija razvoja, koncepcija potreba i koncepcija budućih naraštaja, što čini temelj općeprihvaćene definicije koncepcije održivog razvoja da je razvoj koji će zadovoljiti potrebe sadašnjeg naraštaja onaj koji neće dovesti u pitanje potrebe budućih naraštaja (Črnjar i Črnjar, 2009). Koncepcija budućih naraštaja odražava osnovu održivosti i polazi od toga što današnji naraštaj ostavlja budućim naraštajima. U tom se kontekstu polazi od toga da se i koristi i troškovi današnjeg razvoja prenose budućim naraštajima. Iz tog je razloga bitno voditi računa da se budući naraštaj ne preoptereći današnjim razvojnim i ekološkim problemima, već kroz određena nova rješenja prenijeti ekološki sustav kvalitetniji od onoga koji je danas. Bit je u uspostavljanju ravnoteže između razvojne prihvatljivosti u rastu i promjeni proizvodnje i potrošnje, i nesmanjivanju ukupne kvalitete i upotrebljivosti prirodnih resursa.

U određenim slučajevima složenost samog izazova primjene održivog razvoja nadilazi mogućnosti pojedinih aktera mikro razine, što koči novi smjer globalnog održivog razvoja (Jurić, 2022). Jasna je zahtjevnost primjene koncepta održivog razvoja kada se danas mora razmišljati za sutra i za godine i stoljeća unaprijed. Briga za današnje potrebe današnjeg naraštaja mora biti podjednako usmjerena za buduće potrebe budućih naraštaja. Koncept održivog razvoja zahtjeva milijun malih mikro koraka koji kroz istu viziju utemeljenu na jednakim mogućnostima za sve ljude, države i naraštaje stvaraju globalnu brigu za buduće naraštaje kroz prizmu koncepta održivog razvoja.

3. SUSTAV UPRAVLJANJA OKOLIŠEM – ISO 14001 KAO OSNOVA PRIMJENE KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA

Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO¹ koja je započela s radom 1948. godine imala je za cilj razvijati isključivo standarde koji su potrebni i iste publicirati kao međunarodne norme. Cilj je ISO-a postao zadatak.

Standard sustava upravljanja okolišem – ISO 14000 osnova je za razvijanje jednog od aspekata upravljanja poduzećem. Kao osnovni standard iz obitelji Sustava okolišnog upravljanja (ISO 14000) je međunarodni standard ISO 14001 – Upravljanje okolišem kao osnova primjene koncepta održivog razvoja. U pitanju je dobrovoljni standard nastao kao posljedica novih suvremenih tržišnih zahtjeva za novo razdoblje eko kvalitete. U današnjim uvjetima poslovanja ekološka osviještenost predstavlja konkurentsku prednost. Stoga se javlja potreba za izradom normi koje će pomoći svim organizacijskim oblicima u implementaciji i upravljanju sustavom zaštite okoliša, a koji će istodobno štititi interese organizacija i sredina koje ih okružuju (Kondić i Piškor, 2010). Konkretno se u hrvatskoj normi HRN EN ISO 14001:2015 definiraju zahtjevi za sustav upravljanja okolišem i istom se normom poduzećima pomaže da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursa te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada uz istovremeno povećanje konkurentnosti i povećanje povjerenja zainteresiranih strana.²

Najbolji pristup uvođenja sustava upravljanja okolišem u poduzeću je projekti pristup, koji u svaki oblik organizacije jamči uspjeh ukoliko se s istim postupka kao s velikim projektima. Međutim, samo pitanje ekološke svijesti i ispunjavanje ekoloških zadaća započinje od uprave poduzeća (Kostelac i Priskić, 2017). Uprava je ta koja je odgovorna za ekološku usmjerenost svojih poduzeća. Ukoliko se u kontekstu upravljanja okolišem kao jednog od osnova održivog razvoja polazi kao od jednog velikog projekta neophodno je imati djelatnike zadužene za sva ekološka pitanja i to kao oblik projektnog tima za okoliš. Poduzeća trebaju osposobiti djelatnike za provedbu definiranog projekta. Da bi se tzv. ekološki projektni tim dobro osposobio potrebno je pronaći konzultante za standard ISO 14001 koji su iskusni s certificiranjem i poznaju svaki element procesa registracije, ukoliko uprava donese odluku o želji posjedovanja certifikata ISO 14001. U konačnici stvari postizanje zahtjevnosti sustava upravljanja okolišem i ekoloških ciljeva, vremena provedbe, djelatnika za provedbu procedurama i politikama, učinkovito korištenje resursa i sl. trebao bi obuhvatiti program uspješne i efikasne implementacije sustava upravljanja okolišem.

¹ ISO (International Organization for Standardization) svjetska je federacija nacionalnih tijela za standarde. ISO je nevladina organizacija koja se sastoji od tijela za standardizaciju iz više od 160 zemalja, s jednim standardnim tijelom koje predstavlja svaku zemlju članicu.

² HRN EN ISO 14000 – Upravljanje okolišem. Norma HRN EN ISO 14001:2015. Dostupno na: www.hzn.hr (21.5.2022.)

Sustav upravljanja okolišem kao implementirani sustav u sustav upravljanja svojim usklađenim djelovanjem postaje očita vrijednost poduzeća i iz unutra i iz vani što se ogleda kroz novu tržišnu vrijednost koja se očituje u ispunjavanju očekivanja i zadovoljstva kupaca i ostalih zainteresiranih strana te u učinkovitom ispunjenju zakonskih obveza. Sukladno tome, poduzeća na takav način iskazuju svoju društvenu odgovornost, etičnost, konkurentnost, uštede te veće ekonomske vrijednosti.

Sukladno svemu navedenom pitanje je kako se ponašaju poduzeća i koje im je djelovanje prikladnije, ono za održivost ili za neodrživost. Moderni svijet i milijunske potrošačke mase ljudi, politički upravljači birani na izborima i poduzetnici, za sada vole pretežito igrati neodrživo (Lay, 2007). Unatoč svemu, prema Gowdyu (2000) područje ekonomije moguće je proširiti izvan onih poznatih granica kratkoročnih tržišnih razmjera samo kroz snažnu održivost u povezivanju ekoloških i ekonomskih koncepcija.

4. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

4.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

Gljuč se održivog razvoja nalazi na mikro razini u rukama poduzeća spremnih za učenje i prilagođavanje određenim novim izazovnim uvjetima. U pogledu učenja i prihvaćanja određenih novih izazova i kroz to stvaranje jasnog i značajnog doprinosa ostvarivanju koncepta održivog razvoja na mikro razini integracija sustava upravljanja okolišem sukladno zahtjevima međunarodne norme ISO 14001 u sustav upravljanja je ključna. Poduzeća koja prihvate takav izazov donose odluku o izgradnji sveobuhvatnog sustava upravljanja.

Nijedan koncept nije lako provediv i jasno je da nailazi na određene prepreke, no isto tako svaki se takav koncept treba promatra kao proces s početkom i krajem. No, pitanje procesa održivog razvoja izlazi iz tih određenih uobičajenih okvira i postavki s obzirom na činjenicu da se u njegovoj provedbi nikada ne dolazi do one dovoljne ili maksimalne razine kvalitete da bi rekli da se ne bi trebao nastaviti. U osnovi, nitko ne može dovoljno napraviti u pitanju očuvanja okoliša, jer i to dovoljno je u konačnici malo s obzirom na vremenski tijek i potrebe budućnosti. Koncept održivog razvoja je koncept s početkom bez kraja, proces koji se neprekidno odvija, proces koji samo malo smije promijeniti brzinu, no tijek i smjer nikako.

Proizvodna poduzeća u sve većem broju nastoje implementirati sustav upravljanja okolišem, štoviše to se u današnjem uvjetima poslovanja jednostavno podrazumijeva kao dio njihovog društveno odgovornog poslovanja. Međutim, ni uslužna poduzeća ne zaostaju puno za proizvodnim. Implementacija sustava upravljanja okolišem je najučinkovitiji način provedbe koncepta održivog razvoja. Sustav upravljanja okolišem ISO 14001 temelji se na

međunarodnom standardu ISO 14001:2015 koji se na nacionalnoj razini prenio normom HRN EN ISO 14001:2015. Pitanje uvođenja ISO 14001 sustava je dobrovoljno. Poduzeća s obzirom na uloženo vrijeme i resurse u pripremi i implementaciji sustava upravljanja okolišem imaju želju dobiti certifikat kao potvrdu usklađenosti uvedenog sustava sa zahtjevima norme. Broj dobivenih certifikata iz godine u godinu bilježi konstantni rast što ukazuje na potvrdu da hrvatska poduzeća teže izvrsnosti po pitanju zaštite okoliša i dugoročnog ekonomskog i društvenog održivog razvoja.

Certifikati ISO 14001 određenim su poduzećima trenutno nedostižni. No, unatoč tome drže se hrvatske norme HRN EN ISO 14001:2015 i prilagođavaju se zahtjevima za sustav upravljanja okolišem. Na taj način povećavaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursa te izbjegavanjem i smanjivanjem nastajanja otpada, a čime se povećava konkurentnost poduzeća i povjerenje zainteresiranih strana. Certifikat ISO 14001 je potvrda uspješne implementacije sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja, no njegovo neimanje ne znači da se bez njega ne može upravljati vlastitim odgovornostima koje se odnose na okoliš i to na sustavan način. Pojedini poduzećima tuđa potvrda o njihovoj izvrsnosti u pogledu primjene koncepta održivog razvoja nije potrebna. Takva poduzeća sustavno uspješno upravljaju okolišem, ostvaruju ciljeve povezane s okolišem te ispunjavaju sve obveze usklađenosti s normom neovisno o certifikatu. Time se želi naglasiti da ova norma ne bira poduzeće, već da poduzeće bira nju.

Poduzeća neovisno o veličini, vrsti i naravi biraju put implementacije sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja u primjeni koncepta održivog razvoja stvarajući ravnotežu između prirodnog i društvenog života misleći na dugoročnu održivost i sigurnost budućih poduzeća. Poduzeća u svoj sustav upravljanja uključuju povećanje uspješnosti upravljanja okolišem, ispunjenje obveze usklađenosti s propisanim normama, ostvarenje ciljeva povezanih s okolišem. Stoga se kao predmet istraživanja definira stjecanje spoznaje o specifičnosti i važnosti uvođenja sustava upravljanja okolišem kao osnove koncepta održivog razvoja i stvaranja dodanih vrijednosti hrvatskih poduzeća. Politike zaštite okoliša i prirode i održivog razvoja u bliskoj bi budućnosti trebale biti ukomponirane u svim organizacijskim oblicima. Poduzeća bi ocjenu izvrsnosti svojih upravljačkih sustava trebale donositi ocjenom uspješnosti uspostave sustava upravljanja okolišem i ocjenom svog razvojnog smjera na dugi rok. U svemu tome nekoliko stvari igra bitnu ulogu, a to su sustav upravljanja okolišem, znanje i vođenje takovog sustava te stvaranje određene veće vrijednosti uspostavljanjem sklada između prirodnog i društvenog života.

Koliko je mikro razina svjesna i planski vođena k dugoročnom održivom razvoju i koliko ista ulaže u napore stjecanja svijesti prijeko potrebne za takav dugoročni smjer, istraživanjem se otkriva i istim se ne definira isključiv zaklju-

čak, već se istim ostavlja prostor za još opširnija istraživanja. Istraživanjem je bio cilj naglasiti važnost primjene koncepta održivog razvoja kroz implementaciju sustava upravljanja okolišem naglašavajući jasnu i moguću sinergiju održivosti i profita. U konačnici, cilj je ovim radom saznati u kojoj je mjeri uveden sustav upravljanja okolišem u sustav upravljanja i vođenja poduzeća i rezultira li njegova implementacija većom ekonomskom vrijednosti.

Brojna su istraživanja ukazala na važnost i svjesnost važnosti poduzeća u integraciji sustava upravljanja okolišem u cilju stvaranja željenog smjera kretanja poduzeća i ostvarivanju boljih poslovnih performansi. Fryxell i Szeto (2002) na uzorku od 29 ISO 14001 certificiranih poduzeća u Hong Kongu otkrivaju da su poboljšanje ugleda i smanjenje troškova usko povezni s implementacijom sustava upravljanja okolišem. U istraživanju provedenom od strane Melnyk i sur. (2003) među sjevernoameričkim menadžerima i njihovim stavovima o implementaciji sustava upravljanja okolišem kroz procjenu njegove relativne učinkovitosti kao formalnog, ali necertificiranog sustava u usporedbi s formalnim, certificiranim sustavom otkriveno je kako poduzeća koja posjeduju formalne sustave imaju izraženiji utjecaj na mnoge dimenzije uspješnosti poslovanja od onih s neformalnim sustavom. Besnard (2007) svojim istraživanjem ukazuje na dobru implementiranost sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja proučavanih tajlandskih poduzeća, naglašavajući kako poduzeća svih veličina teže ka implementaciji istog sustava zbog poboljšanja svoj imidža i zadržavanja kupaca zabrinutih za okoliš. Salomone (2008) je svojim istraživanjem na uzorku talijanskih poduzeća, također, potvrdio povezanost implementiranog sustava upravljanja okolišem i prilike za postizanjem konkurentske prednosti te stvaranje bolje slike u javnosti. Murmura i sur. (2018) u istraživanju provedenom među 190 talijanskih poduzeća utvrdili su kako se implementacija sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja povezuje s više prednosti nego nedostataka. Poltronieri i sur. (2019) u istraživanju provedenom na uzorku od 96 brazilskih poduzeća uočavaju zrelost integriranog sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja te činjenicu da isti dovodi do više razine performansi u smislu održivosti. Ushakov i sur. (2021) u istraživanju provedenom među 1142 sjevernoameričkih rukovoditelja otkrivaju kako je uveden sustav upravljanja okolišem u sustav upravljanja poduzeća prvenstveno učinkovit kroz ostvarivanje konkurentske prednosti, stvaranje boljeg imidža, a u konačnici i u smanjenju troškova.

4.2. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Održivi je razvoj usko povezan s ekološkim pitanjima. U teoriji se koncept održivog razvoja povezuje s ekološkom održivosti koja podrazumijeva razvoj u cilju zaštite okoliša osiguravajući na određenoj razini siguran život sadašnje i buduće generacije. Koncept održivog razvoja usmjeren je na stvaranje svjesnosti

da je čovjek dio prirode i da treba živjeti u skladu sa zakonima te iste prirode. Međutim, još uvijek nije uspostavljena ta željena sinteza koja bi na dugi rok i prirodu i društveni život držalo u dugoročnom razvojnom smjeru. Unatoč tome koncept se održivog razvoja trudi postati glavno vodstvo razvoja koji omogućava zadovoljavanje potreba današnjih generacija bez diskreditiranja potreba budućih generacija. On potiče rast i razvoj očuvanjem i odgovornim korištenjem resursa za postizanje dugoročnog ekonomskog i društvenog razvoja.

S obzirom na brzinu promjena kako u društvenim tako i u ekološkim sferama i njihovim međusobnim utjecajima pitanje se dugoročnog održivog razvoja zbog sve prisutnih globalizacijskih problema više ne može i ne smije odugovlačiti u primjeni. Temeljem prethodnog definiranog predmeta i cilja istraživanja postavljaju se dva istraživačka zadatka: utvrditi postojanje svijesti o važnosti implementacije sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja kao osnove koncepta dugoročnog održivog razvoja te utvrditi postojanje povezanosti između implementiranog sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja i ekonomske uspješnosti poduzeća sagledane kroz ostvarivanje većih prihoda i veće dobiti poduzeća. Istraživački su zadaci osnova postavljanja sljedeći istraživačkih hipoteza: H1. Pretpostavlja se da su poduzeća svjesna važnosti implementacije koncepta održivog razvoja kroz sustav upravljanja okolišem u sustav upravljanja što usko povezuju sa željenim smjerom kretanja poduzeća. H2. Pretpostavlja se da postoji značajna statistička povezanost između koncepta održivog razvoja i stvaranja većih prihoda i veće dobiti poduzeća.

Nezavisna se varijabla u obje postavljene hipoteze definira kroz stupanj implementiranosti sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja kao najjednostavnije potvrde prihvaćenosti koncepta održivog razvoja. Da bi se odredila mjerljivost nezavisne varijable, anketiranjem menadžera i direktora i dobivanjem odgovora na ključno pitanje „Sustav upravljanja okolišem kao sustav upravljanja održivim razvojem u Vašem je poduzeću u potpunosti implementiran u sustav upravljanja?“, gdje se kroz odabir odgovora od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem, formirala prosječna ocjena svih odgovora po ispitanicima. U hipotezi H1 zavisna je varijabla željeni smjer kretanja koja je mjerena odgovorima u anketnom upitniku kroz pitanje „Do koje razine ocjenjujete željeni smjer kretanja Vašeg poduzeća u prošloj godini sukladno implementiranom stupnju sustava upravljanja okolišem kao osnovi koncepta održivog razvoja?“, dok se u hipotezi H2 kao zavisna varijabla postavlja prihod i dobit poduzeća, a čija se mjerljivost odredila ocjenom ispitanika o ostvarenom opsegu prihoda i dobiti njihovih poduzeća u prošloj godini.

4.3. UZORAK, INSTRUMENT I METODE ISTRAŽIVANJA

Donosioci odluka, direktori i menadžeri, poduzeća svih veličina, trebali bi biti svjesni važnosti primjene koncepta održivog razvoja, stoga se smatraju najvjernijim uzorkom za ovo istraživačko pitanje. No, jesu li menadžeri i direktori hrvatskih poduzeća uistinu toga i svjesni i jesu li uspostavili sustav upravljanja okolišem u sustav upravljanja svog poduzeća kojim dokazuju važnost i razumijevanje primjene koncepta održivog razvoja i njegovog doprinosa u stvaranju određenih većih vrijednosti za poduzeće? Ukoliko su toga svjesni definirali su dugoročni razvojni smjer kretanja za svoje poduzeće u skladu s prirodom i zakonima prirode te su definirali svoju dobrovoljnu društvenu odgovornost i dugoročni doprinos i mikro i makro održivom razvoju.

Istraživanje je uključivalo prikupljanje primarnih podataka. Za potrebe istraživanja primijenila se metoda anketnog istraživanja te je shodno tome sastavljen visoko strukturiran anketni upitnik kao instrument za prikupljanje podataka. U dvomjesečnom je istraživanju, od travnja do lipnja 2022. godine, i od 88 poslanih anketnih upitnika na e-mail adrese ispitanika definirane slučajnim odabirom preko platforme Hrvatske gospodarske komore, uredno zaprimljeno 57. Stopa se odgovora od 64,77 % smatra prihvatljivom s obzirom na tematiku istraživanja i dobrovoljnost uključivanja u istu.

Za potrebe teorijskog dijela, i analizu dostupne znanstvene i stručne literature, primijenila se metoda analize sadržaja kroz konkretnu analizu glavnih postavki zastupanih od strane pojedinih autora iz područja održivog razvoja. Za potrebe metodološkog dijela istraživanja primijenila se statistička metoda, metoda regresije i tehnika skaliranja putem Likertove ljestvice od pet stupnjeva intenziteta.

U istraživanju je sudjelovalo 24,56 % vlasnika poduzeća koji su ujedno i u funkciji direktora i menadžera, 38,60 % direktora i 36,84 % menadžera. Njih 8,77 % definiraju se na vlasničkim i upravljačkim funkcijama velikih poduzeća, 57,89 % srednjih i 33,33% malih poduzeća. Najveći je postotak onih ispitanika (36,84 %) koji su na navedenim upravljačkim funkcijama od 5 do 10 godina. Prema djelatnosti, najveći je broj ispitanika u proizvodnim poduzećima (64,91 %), potom u uslužnim poduzećima (33,33 %), dok je samo jedan (1,75 %) ispitanik bio kategoriziran u poduzeću kojemu je glavna djelatnost trgovina. Svi su se ispitanici složili da je uvođenje sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja najbolji način uključivanja poduzeća u sustav održivog razvoja, a da se istovremeno postižu i ekonomski i ekološki ciljevi. Jasno su ukazali na svjesnost važnosti koncepta održivog razvoja u stvaranju ekonomske uspješnosti poduzeća, kao i spoznaji da se budućnost za buduće generacije gradi ravnotežom ekoloških zahtjeva i ekonomskih potreba i želja.

4.4. POTVRDA HIPOTEZA

Za potrebe potvrde postavljenih znanstvenih hipoteza provela se regresijska analiza u statističkom paketu SPSS. Regresijskom se analizom pristupilo provjeri postojanja statistički značajne povezanosti između koncepta održivog razvoja kroz implementaciju sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja kao nezavisne varijable i smjera kretanja poduzeća kroz poboljšanje konkurentskog položaja na tržištu kao zavisne varijable (H1). Istom se analizom pristupilo i provjeri postojanja statistički značajne veze između koncepta održivog razvoja kroz implementaciju sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja kao nezavisne varijable i stvaranja veće ekonomske uspješnosti poduzeća kroz veće prihode i veću dobit kao zavisne varijable (H2). Konkretnije, koeficijentom linearne korelacije utvrđene su veze između postavljenih zavisnih i nezavisnih varijabli te se s vrijednošću Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije zaključilo o međupovezanosti prethodno definiranih varijabli.

Tablica 1. Statistički prikaz povezanosti koncepta održivog razvoja kroz implementaciju sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja i smjera kretanja poduzeća

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,678 ^a	,460	,451	,46014	,460	46,919	1	55	,000	,255
a. Predictors: (Constant), smjer_kretanja										
b. Dependent Variable: implem_sustava										

Izvor: Izrada autorice

Koeficijent korelacije R (0,678) otkriva srednje jaku povezanost između koncepta održivog razvoja gledanog kroz implementirani sustav upravljanja okolišem u sustav upravljanja i željenog smjera kretanja poduzeća. Uvođenje sustava upravljanja okolišem kao prevladavajućeg sustava u iskazivanju dobrovoljne društvene odgovornosti u prihvaćanju koncepta održivog razvoja na dugi rok osigurava bolju konkurentsku poziciju na tržištu. Rezultati su statistički izrazito značajni na što ukazuje F (46,919) što dovodi do zaključka da se koncept održivog razvoja povezuje sa željenim smjerom kretanja poduzeća. Sukladno prethodnom, dobiveni podaci potvrđuju hipotezu H1 kojom se pretpostavlja da su poduzeća svjesna važnosti implementacije koncepta održivog razvoja kroz sustav upravljanja okolišem u sustav upravljanja te da to usko povezuju sa željenim smjerom njihovog kretanja.

Tablica 2. Statistički prikaz povezanosti koncepta održivog razvoja kroz implementaciju sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja i stvaranja veće ekonomske uspješnosti poduzeća

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,821 ^a	,675	,663	,36061	,675	55,973	2	54	,000	,445
a. Predictors: (Constant), prihodi, dobit										
b. Dependent Variable: implem_sustava										

Izvor: Izrada autorice

Koeficijent korelacije R (0,821) otkriva jaku povezanost između koncepta održivog razvoja gledanog kroz implementirani sustav upravljanja okolišem u sustav upravljanja i ekonomske uspješnosti poduzeća gledane kroz ostvarivanje većih prihoda i veće dobiti. Implementirani sustav upravljanja okoliša kao sustav koji najočitije predstavlja koncept održivog razvoja pridonosi stvaranju većih vrijednosti za poduzeće. Koeficijent determinacije R² (0,675) bliži je jedinici nego nuli što ukazuje na dobru reprezentativnost modela te da varijable u modelu dijele 36,06% zajedničkih faktora. F (55,973) ukazuje na izrazito statistički značajne rezultate što potvrđuje da se koncept održivog razvoja može povezati sa većom ekonomskom uspješnosti poduzeća. Dobiveni rezultati potvrđuju drugu postavljenu hipotezu (H2) kojom se pretpostavlja da postoji značajna statistička povezanost između koncepta održivog razvoja i stvaranja većih prihoda i veće dobiti poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće priču o očuvanju zaštite okoline započinje od sebe. Današnja tehnologija, globalno zagrijavanje, emisija plinova i trošenje prirodnih resursa samo su neka pitanja koja navode poduzeća da se uključe u priču implementacije sustava upravljanja okolišem kao osnovi održivog razvoja. Biti dio takve priče identificira samo koristi za poduzeća koja iste pronalaze u smanjenju troškova, racionalnijoj potrošnji energije, smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, usklađenosti s regulatornim okvirima, boljoj povezanosti sa zainteresiranim stranama, podizanju ekološke svijesti, spremnosti na preventivne akcije, stvaranju boljeg i privlačnijeg ugleda, postizanju boljih tržišnih pozicija i stvaranju određenih novih ekonomskih vrijednosti.

Implementacija zahtjeva norme ISO 14001:2015 osigurava poduzećima održivi razvoj. Ova norma nalaže poduzećima da sve negativno što izlazi iz njih i njihovih poslovnih procesa bude detektirano kroz vanjske i unutarnje kontekste, da bude nadzirano i usklađeno sa zakonskim regulativama. U pitanju

je univerzalna norma koja osigurava okvir za jačanje svijesti i aktivnosti u pogledu zaštite okoliša u skladu s organizacijskim orijentiranostima i politikama zaštite iste. Osmišljena je s ciljem da bude kompatibilna s ostalim sustavima upravljanja. Putem ove norme poduzeća detektiraju i razumiju aspekte vlastite aktivnosti, proizvoda i usluga i njihov utjecaj na okoliš, uspostavljaju se politike i ciljevi zaštite okoliša, usklađuje se s postojećim zakonskim okvirima, propisima i obvezama i sustavno jačaju vlastiti sustava upravljanja s ciljem povećanjem odgovornosti prema zaštiti okoliša i ostvarivanju ekonomskih ciljeva.

Istraživanjem se potvrdila svjesnost važnosti uvođenja sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja kao elementa koncepta održivog razvoja, kao što se potvrdilo da isti koncept pridonosi željenom smjeru kretanja poduzeća i ostvarivanju njegove veće ekonomske vrijednosti. U osnovi poduzeća primjenom koncepta održivog razvoja stvaraju ekološku učinkovitost u kombinaciji s ekonomskom učinkovitosti.

Unatoč činjenici potvrda postavljenih hipoteza i iskazivanja važnosti implementacije sustava upravljanja okolišem u sustav upravljanja smatra se poželjnim provesti istraživanje na još većem broju ispitanika. Isto tako, smatra se da se pitanje implementacije ovakvog tipa sustava usko povezuje s troškovnim efektom te se stoga preporučuje proširiti istraživanje i u tom smjeru. U pogledu ovog istraživanja sasvim je jasno kako se očituju isključivo pozitivni efekti uvođenjem sustava upravljanja okolišem kao jednostavnoj osnovi primjene koncepta održivog razvoja te se sukladno tome i temeljem ovog istraživanja može iskazati jasna preporuka poduzećima na usmjerenje ka održivosti.

LITERATURA:

1. Besnard, J.-F. (2007). Implementation of Environmental Management Systems in the Thai Industry – A comparative study of selected companies minor field study 2007/08. *Royal Institute of Technology*. Master of Science Thesis, Stockholm.
2. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009). *Menadžment održivog razvoja*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci Glosa, Rijeka
3. Fryxell, G. E., Szeto, A. (2002). The influence of motivations for seeking ISO 14001 certification: an empirical study of ISO 1401 certified facilities in Hong Kong. *Journal of Environmental management*. 65(3), 223-238.
4. Goodstein, E.S. (2003). *Ekonomija i okoliš*. Mate, Zagreb
5. Gowdy, J. M. (2000). *Terms and Concepts in Ecological Economics*. Wildlife Society Bulletin 28, Bruxelles
6. HRN EN ISO 14000 – Upravljanje okolišem. Norma HRN EN ISO 14001:2015. Dostupno na: www.hzn.hr (21.5.2022.)
7. Jurić, S. (2022). The concept of sustainable development in the creation of social responsibility from the aspect of the micro-level. *Economic and Social Development*, 84th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Plitvice Lakes, 17-18 June, 2022., 114-121.
8. Kondić, V., Piškor, M. (2010). Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001 i razvoj metodologije za njenu implementaciju. *Tehnički glasnik*, 4(1-2), 111-118.
9. Kostelac, D., Priskić, E. (2017). Uvođenje sustava upravljanja okolišem – dodana vrijednost poduzetnicima. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7(1), 239-247.
10. Lay, V. (2007). Održivi razvoj i vođenje. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 16, 6 (92), 1031-1053.
11. Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management system on corporate and environmental performance. *Journal of Operations management*. 21(3), 329-351.
12. Murmura, F., Liberatore, L., Bravi, L., Casolani, N. (2018). Evaluation of Italian Companies Perception About ISO 14001 and Eco Management and Audit Scheme III: Motivations, Venefits and Barriers. *Journal of Cleaner Production*. 174, 691-700.
13. Poltronieri, C. F., Devos Ganga, G. M., Gerolamo, M. C. (2019). Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 207, 236-247.
14. Sachs, Jeffrey D. (2015). *Doba održivog razvoja*. New York: Columbia University Press
15. Salomone, R. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*. 16(16), 1786-1806.
16. Ushakov, D., Goryunova, E., Shatila, Kh. (2021). Assessing the impact environmental management systems on corporate and environmental performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 937, 22-38.

AWARENESS OF THE IMPORTANCE OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CREATING THE ECONOMIC SUCCESS OF ENTERPRISES

ABSTRACT

Decision-makers often do not choose the means to achieve some of the newly added values in order to achieve the set goals in terms of achieving them. In this context, they forget to live in harmony with nature and its laws, which creates the problem of the mismatch between social and natural life. The two sides of life that are to be viewed as one side with one goal, are viewed as two sides with two goals, economic wealth and natural poverty. However, the solution to the problem is found in the introduction of the concept of sustainable development. It is a concept that has become the basic leadership, in today's modern and uncertain business conditions, which achieves both development and environmental protection. The paper starts with the question of how companies can achieve economic efficiency without compromising the needs of some future generations. The goal was to find out how much decision-makers are aware of the importance and application of the concept of sustainable development and how they look at such a form of the concept and its function in creating the economic efficiency of the company. A survey was conducted on a sample of 57 duly returned survey questionnaires and a database was created to test the set hypotheses. The hypotheses were proved by applying for the SPSS program.

Keywords: *the concept of sustainable development, company performance, ISO 14001*

Scientific Review

UDK: 005

Paper received: 28/06/2022

Paper Accepted: 08/08/2022

SERENDIPITY MANAGEMENT AS A MODEL FOR FOSTERING ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN THE POST-COVID PERIOD¹

Prof. Aleksandra Krajnović PhD

University of Zadar, Department of Economics, Zadar, Republic of Croatia
akrajnov@unizd.hr

„Management is too important to leave to the managers.“ (Apello, 2014)

„Everybody is a manager.“ (Schell, 1960)

ABSTRACT

This article explores the topic of developing creativity in the organization, a specific area of the so-called serendipity management related to sudden discovery, which can lead to a competitive advantage. This is an under-explored area that requires its re-actualization in the current turbulent times, especially in the post-covid era, where adjustments will be needed not only to management style and organizational culture, but also to find new organizational skills inside and outside the organization. One of the most important untapped potentials in organizations is the creativity of employees. Therefore, management needs to change the whole mindset to adapt to new business conditions. The article provides an overview of the characteristics and specifics of creativity management, with special emphasis on the interpretation and description of the concept of serendipity and serendipity management, from classical management literature to modern knowledge and successful business case studies. Finally, the author concludes that to put employees and their creativity first, which is called the employees-first paradigm, it is necessary to approach changes in organization consciously and proactively and at all organizational

¹ This paper has been fully supported by the University of Zadar under the project number IP.01.2021.07" – Youth and the experience economy - a new paradigm and innovative business models' – MLADCI.

levels - from strategic to operational level to improve organizational performance. Most importantly, it is necessary to set strategic frameworks for this adjustment, but also to involve employees in this process, not forgetting that the organization is, in essence, a social construct. Today, it is more important to be a successful leader than to be just effective but only rational, technical manager. The main task of the leader is to build trust and restore the value of employees in the company, making him a kind of 'social architect', as Bennis pointed out in the classic literature. The concept of serendipity management needs to be further developed, both in economic practice and in scientific research, because it has already shown its first results, but it has not yet found a place in the literature and practice that rightfully belongs to it.

Keywords: *inventive business models, creativity management, serendipity management, employees-first paradigm, post-covid era*

1. INTRODUCTION

We live in a post-covid-19 period when there is significant uncertainty and suspense caused by several external factors such as high inflation, the oil crisis, the Russian invasion of Ukraine, and others. In these circumstances, it is necessary to adopt a new paradigm of business management that will be in line with the current times of the 'new normal' and turbulent environment, a paradigm that will be based on resilience, flexibility, and adaptability.

In this article, the author emphasizes the importance of creativity management, with a focus on serendipity management, which was neglected in the classical paradigm of management, and certainly deserves a more significant place in current conditions. Cunha, Clegg and Mendonça (2010) state that, while it is sometimes presented as an element of organizational learning, the term serendipity management has rarely been addressed *per se* by organizational scholars. Dew (2009; p. 735) states: "Despite their significance, the serendipity of many events goes unrecognized (and even denied) for long periods of time." In this article author gives an overview of the basics of the concept of creativity management, both in the classical literature and in the new socio-economic conditions and describes two interesting case studies – examples of two successful Croatian advertising companies that encourage creativity in every segment of their business. In the final part of the article author offers recommendations and guidelines for further research and practical implications. The author considers creativity management with an emphasis on the model of serendipity management as the optimal solution when it comes to placing employees in the first place in the organization, or the so-called employees-first paradigm, which experienced its full actualization in the era of the covid-19 pandemic. The author is of the opinion that this, as well as

other similar business models, should find their application in modern management so that modern business organizations can successfully cope with the extremely difficult business conditions of today's world. The starting thesis is that the solutions should not be sought at all costs only in the external environment of the organization, but that it is important to use all the existing internal resources, especially knowledge, creativity, strength, and power of a new way of thinking and new ideas from employees.

The contextual framework for serendipity management is not clearly defined. Malmelin and Sari Vita (as cited in Cunha, Clegg & Mendonça, 2010) state that serendipity has received some attention in earlier organization and management studies, but due to the breadth of research areas covered by the concept, it is not easy to clearly delineate the areas covered by serendipity, which can be an indicator for further research and discussions.

2. MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN A POST-COVID ERA

In the UN document 'A Conceptual Framework for Analyzing the Economic Impact of COVID-19 and its Policy Implication' Hevia and Neumeyer state: "The Covid-19 pandemic is one of the most serious challenges the world has faced in recent times. The total cost in terms of human lives is yet to unfold. Alongside the cost of lives and deep health crisis, the world is witnessing an economic downfold that will severely impact the well-being of large parts of the population in the years to come. ... Understanding the association between different elements of the problem to broaden the policy space, with full awareness of the economic and social effects that they may bring." (UNDP Latin America and the Caribbean, 2020, p. 3)

In his invited lecture Vrdoljak-Raguž (2021) discusses leadership in the time of crisis and the post-covid-19 future of the organization. She states that in May 2020 Deloitte published a paper titled "Leadership in the 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, as the author states. In Deloitte's paper, they also discuss 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 leaders can drive all these actions. The manager must be able to think, act and react. It is very important to emphasize that leadership in crisis also needs leadership styles for the uncertain future. 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 are based on hybrid approaches and models. ... At the center 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." (Vrdoljak-Raguž, 2021, pp. 117-118)

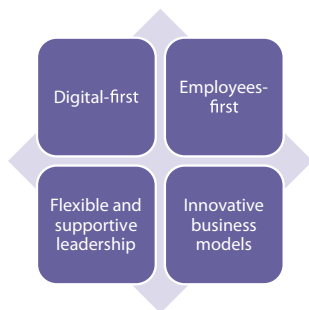
Hjorth (2012) agrees with the idea that today the flexibility of an organization is so important that it is metaphorically, a 'dancing organization' (Figure 1). „We wanted to say that organizational creativity, play and entrepreneurship could potentialize a new 'white canvas', an open 'dance-floor' for us all to playfully enter." (Hjorth and al., 2018, p. 157.)

Figure 1. 'Dancing organization' – a metaphorical figure



In this context, Krajnović (2021) notes that the era of the covid-19 pandemic put emphasis on the employees-first and digital-first management paradigm, placing these concepts in the context of a new approach to knowledge management in organizations (Figure 2). Zutschi et al. (2021) advocate for innovative alternatives in management practices that can contribute towards invigorating human creativity, while Yagnik et al. (2020) suggest that management uses creative principles to deconstruct and reconceptualize the management paradigm, on the example of marketing management and brand management.

Figure 2. Foundations of successful leadership in the post-covid era



Source: author's work, according to Yagnik et al., 2020; Krajnović, 2021; Vrdoljak-Raguž, 2021; Hjorth, 2021; Zutschi et al., 2021

3. CHARACTERISTICS AND SPECIFICS OF CREATIVITY MANAGEMENT

Today, the thesis that the transformation of management into leadership is necessary is increasingly accepted. Within this thesis, the manager is a leader to be followed, a role model for employees who gets the best out of them. In that sense, Warren Bennis (as cited in Peters & Waterman Jr., 1982, p. 85) calls the new leader a 'social architect'. Earlier literature speaks about that. Thus, for example, Selznick in his 1957 volume entitled *Leadership and Administration: a Sociological Interpretation* says: "The inbuilding of purpose is a challenge to creativity because it involves transforming men and groups from neutral, technical units into participants who have a particular stamp, sensitivity, and commitment. This is ultimately an educational process. ... The art of the creative leader is the art of institution building, the reworking of human and technological materials to fashion an organization that embodies new and enduring values. ... To institutionalize is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand. The prizing of social machinery beyond its technical role is largely a reflection of the unique way it fulfills personal or group needs. Whenever individuals become attached to an organization or a way of doing things as a person rather than as technicians, the result is a prizing of the device for its own sake. From the standpoint of the committed person, the organization is changed from an expendable tool into a valued source of personal satisfaction. ... The institutional leader, then, is primarily an expert in the promotion and protection of values." (Selznick, as cited in Peters & Waterman Jr., 1982, p. 85) These theses clearly indicate that in the current socio-economic moment, the key factor for achieving success is strong leadership, as well as motivated, loyal, and creative human potential, which Selznick noticed many decades ago.

In his book *Inventive manager* Srića (1994) describes creative thinking techniques as a useful 'tool' for encouraging employee creativity. The author states that most of these techniques had been developed in the United States in the second half of the twentieth century, both in science and in practical management. Furthermore, he states that initially, these techniques began to be used to help in solving the problem of technology development and new production programs, after which they expanded to marketing and advertising, to find their application today in systems analysis and strategic management. He further states that today these techniques are applied in educational institutions, scientific institutions, and public administration.

Dibb et al. (1991) also state that brainstorming, as probably the best-known technique of creative thinking, as well as incentives and rewards for good ideas are, as they cites 'typical internal means of stimulating the development of ideas' (p. 255). As an example, he mentions that the idea for 3M *Post-It* self-adhesive yellow papers came from one employee. As a member of the church choir, he used paper ribbons to mark songs in his songbook. Because the pieces of paper kept falling out, he suggested developing a paper sticky on the back side of it. (Ingrassia, 1983, cited in Dibb et al., 1991, p. 255). As another example of encouraging employee ideas, Hewlett-Packard's model keeps its labs open to engineers 24 hours a day to help generate ideas: it also encourages its researchers to set aside 10% of their time researching their own ideas for new products. (Lewine, 1989, as cited in Dibb et al., 1991, p. 255).

In his interview, the co-owner of the world's successful communication agency Bruketa & Žinić & Gray [B&Ž&G], Nikola Žinić (2022), states: "Creativity never slows down and can only help you stand out in more demanding times. The industry has certainly changed, starting from the way we work, or the remote work that we were forced to implement literally overnight, to the fact that as a result, we have some new trends like metaverse. ... Creativity is the only constant here. ... Hard times are just looking for creativity and it is creativity that makes the difference."

Creative thinking workshops are widely used in branding and designing the visual identity of companies. In his article *Live rebranding – Creative workshop* Barić (2019) states that imagination is the centerpiece of the branding and rebranding process. He states: "Creative workshop is a key moment in the rebranding process. Everything happens here: from cutting out collages, writing down ideas on a board that follows and a bunch of post-it notes, all the way to constant communication between creators (brands), who rethink their brand during the workshop. He describes the creative workshop, which he calls a fantasy workshop, as follows: "Everyone is involved. The company's team solves various tasks, dreams, imagines, and writes ... At one moment they look like playful children, and at another, they discuss the channels through

which they will access the foreign market.” Nikola Žinić (as cited in Barić, 2019) states: “It is important in these creative processes to throw out everything you think, and without any censorship, so that later, through a synthesis, we can assemble those parts and come up with a solution. These workshops will not immediately provide us with concrete and tangible results, but they will break down Omo Labo’s (the brand, which was rebranded, author’s remark) story into its component parts, which will serve us in the final process of rebranding.”

From the above-mentioned, almost by-the-book examples to some recent examples of successful models of encouraging employee creativity, it can be concluded that a change of mindset must be in the first place, as well as the value of employees, in terms of their role in the organization. However, they should, above all, feel ‘as in their own skin’, completely unfettered in expressing their creative ideas and thoughts. The previously mentioned author Srića said: “Methods for encouraging creative thinking are designed to help us overcome ‘problems in solving problems’. Their very application puts us in a position where we must challenge traditional approaches and ‘rate’ the conventional boundaries of human knowledge. These methods force us to move away from the rigidity and certainty of ‘logical’ solutions, to question old habits of thought and remove the influence of those attitudes, assumptions, approaches, beliefs, norms, and value judgments that could stifle our imagination. Their application directs us beyond the obvious, to seek solutions in unexpected and unusual places.” (Srića, 1994, p. 280) In order to oppose this creative approach to solving the hitherto dominant, technical-rational approach, Srića confronts these two concepts (Table 1).

Table 1. Creative approach and rational approach to problem solving

<i>Creative approach</i>	<i>Rational approach</i>
- Attempt to understand the situation, task or problem - Data collection - Analysis of the situation and data - Incubation (letting the understanding of the problem mature) - Inspiration (generating ideas) - Synthesis (connecting several ideas into a whole) - Verification of ideas and comparison with desired goals	- Precise definition of a situation, task or problem - Setting goals to be achieved - Formulation of a hypothesis - Data collection - Processing of collected data - Identification of available alternatives that can solve the problem - Choosing the most favorable among the alternatives

Source: Srića, 1994, p. 271

4. SERENDIPITY MANAGEMENT AS A SPECIFIC CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT MODEL

In their 2009 paper, Kakko and Ikinen explain in detail the phenomenology of creativity and serendipity management. They emphasize the need for a human-centric approach and talk about innovative individuals – *homo creativus*. They advocate “new, innovative, and stimulating approaches to management” (p. 537), which are based on encouraging creativity. They believe that serendipity management will become one of the leading topics in the near future, which will be encouraged, as they say, by preconditions such as: diverse social networks, which are becoming a natural habitat for new knowledge workers; the diverse working teams, etc. Having this in mind, it is interesting that the new *Employees First* paradigm was developed at the same time, and one of its founders, Vineet Nayar (2010), describes it in the book *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. In this book, the author emphasizes the meaning of unlocking the potential of employees by fostering an entrepreneurial mindset, decentralizing decision making, and transferring “the ownership of change” to the employee in the value zone, thus also advocating the same concept. Later, during the pandemic, this paradigm gained its full form in several successful companies.

Kakko and Inkien, in the aforementioned paper (2009), place serendipity management in the context of the innovation process, strategic planning, and leadership culture in organizations. They state that in the concept of serendipity management the emphasis is on incidental and give the definition of serendipity management as follows: “Serendipity is an incidental, non-planned encounter, which can nevertheless result in a better outcome than intended. ... Serendipity can thus be described as a certain fortunate coincidence, beneficial accident, and positive collision.” (p. 540) Among the earlier authors who have researched this concept are Roberts (1989), Eyre (1999), and others (Kakko & Inkien, 2009). Nguyen (2022, p. 1) states: “Despite appearing centuries ago, the term “serendipity” has only become fashionable, and its concept has been systematically studied by scientists quite recently.”

In the context of management, the term serendipity is defined as “the concept where you attract curious talent in order to find unexpected, emergent, tacit competence by using facilitation and trust management in very diverse environments.” (Kakko & Inkien, 2009, p. 541) Online dictionary www.merriam-webster.com defines the term as follows: „Definition of serendipity: the faculty or phenomenon of finding valuable or agreeable things not sought for; also: an instance of this.”

Napier and Vuong (2013, pp. 178-179) state that the management literature that has tackled the concept, typical characteristics that emerge include:

- Unsought, unexpected, unintentional, unanticipated event or information (Cunha et al., 2010)

- Out of the ordinary, surprising, anomalous, inconsistent with existing thought, findings or theory (Brown, 2005; Van Andel and Bourcier, 2002)
- An alertness or capability to notice what others do not, to recognize, to consider, and to connect previously disparate or discreet pieces of information (De Rond, 2005), to solve a problem or find an opportunity.

"Serendipity management is understandable through methodological tools and benefits, which have a role to play in:

- workspace design - both: physical and virtual;
- encouraging unexpected ideas and collective insight and building creative teams
- supporting the emergence of new combinations of competencies and thus develop a new generation of creative ideas." (US Senate, Committee on Commerce, Science and Transportation, 2009)

Table 2. shows the comparison of the paradigms of project management and serendipity management.

Table 2. Comparison of the characteristic of project management and serendipity management

<i>Characteristic</i>	<i>Project management</i>	<i>Serendipity management</i>
Approach	Project	Journey, exploration
Type of innovation	Directional	Intersectional, sustainable
Type of human resources	<i>Homo faber</i>	<i>Homo ludens, homo aestheticus-informaticus, homo creativus</i>
Organization	Fixed in the beginning	Flexible during the process
Focus	Effective process	Best possible result in the end
Structure	Closed innovation	Open innovation
Mission	Goal decided in the beginning	Vision decided in the beginning
Competence search	While defining the project	Training camp approach
Resources, time schedule	Fixed	Flexible
Management style	Command and control	Connectivity and collaboration

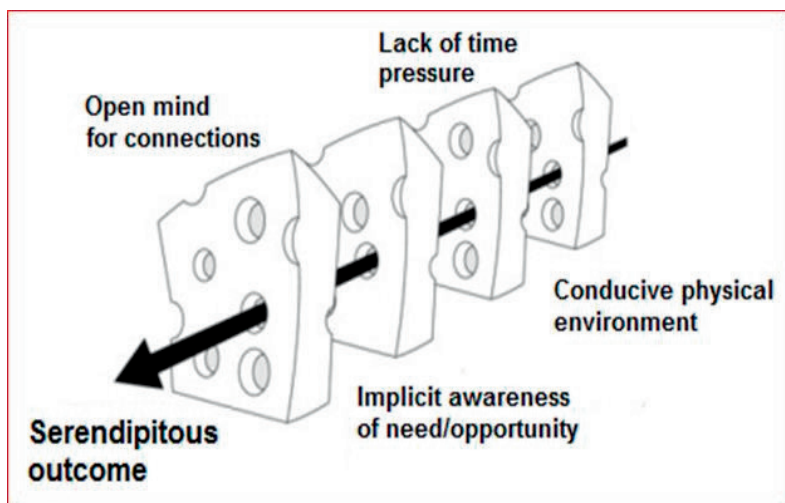
Source: Kakko and Inkinen, 2009, p. 542

Roberts, as cited in Kakko and Inkinen (2009), state that the concept of serendipity is actually very old, and mention three principles of Archimedes, Columbus finding America, a sick Indian discovering quinine, Sir Isaac Newton and the law of gravitation (pp. 540-541). More recent examples are smallpox vaccination, synthetic rubber, celluloid, rayon, insulin, X-rays, nuclear fission, substitute sugar, safety glass, penicillin, nylon, polyethylene, Teflon, Aspirin, Post-it, the discovery of the structure of DNA, Viagra, shortmessaging technologies (SMS), etc. (Roberts, 1989, as cited in Kakko and Inkinen, 2009, pp. 540-541)

What is interesting to mention is the fact that the name of the concept refers to a Persian fairytale from the 6th century, i.e., the story of three princes traveling through Serendip, showing exceptional ability to predict, or find ingenious discoveries for the time and space in which the story sets. "The princes were always making discoveries, by accidents and sagacity, of things which they were not in quest of." (Remer, 1965) The name comes from Serendip, an old Persian name for Sri Lanka (Ceylon), hence Sarandib by Arab traders (Merton & Barber, 2006).

Obviously, the clear condition for achieving serendipity is the ability - the quality of thinking to find something unexpected, when actually doing something else. The prerogatives for serendipity are: awareness, wisdom, happiness, but also personal characteristics. (Kakko & Inkinen, 2009) A creative person "connects ideas, sees similarities and differences, has flexibility, has aesthetic taste, is unorthodox, is motivated, is inquisitive and questions societal norms. A creative person and tolerant of the different and the ambiguous. He or she also searches for the elegant." (Kakko & Inkinen, 2009, pp. 538-539). Makri and Blandford (2011) presented the so called 'Swiss cheese' model of serendipity (Figure 3). In a serendipity context, the model suggests that serendipitous outcomes might only occur given the correct internal and external conditions. (Makri & Blandford, 2011).

Figure 3. The 'Swiss cheese' model of serendipity



Source: Makri & Blandford, 2011

The concept of luck in entrepreneurship and management has also been researched in organizational theory. During previous research, the managers believed that a part of their business success occurs due to luck. "If a sudden

event or idea occurs that turns into something that bears fruit and added value, it will largely depend on how much the individual is able to discover and seek a deeper insight into something. Therefore, "being lucky" is most often a matter of preparedness, not the result of "mere luck" or chance. (Serendipitor, 2013). Chandler believes that over-focusing and analyzing past events, especially at the individual level, is often very inefficient, and does not lead to results. That is why it is important to focus more on future potential, than on the past mistakes. Apello states that management is increasingly asking questions that are aimed at the desire to change other people. In this regard, he states that: "This attitude is a reflection of the traditional approach to management: one person manipulating the behaviors of others. When it comes to working together in organizations, managers are mistaken, workers are misled, organizations are misbehaving, and many people feel miserable. While at the same time the happiness of workers is crucial because happy people are more (Apello, 2014) Professor Andrew Oswald, Dr Eugenio Proto and Dr Daniel Sgroi from the Department of Economics at the University of Warwick carried out a number of experiments to test the idea that happy employees work harder. In the laboratory, they found happiness made people around 12% more productive. (www.sciencedaily.com)

4.1. CASE STUDIES

In his paper, Björneborn (2017, p. 1053) states: "Purpose Serendipity is an interesting phenomenon to study in information science as it plays a fundamental - but perhaps underestimated - role in how we discover, explore, and learn in all fields of life". In his paper, he attempted to operationalize the concept of serendipity by providing terminological "building blocks" for understanding connections between environmental and personal factors in serendipitous encounters and came to the conclusion that there are different degrees of diversifiability, traversability, and sensoriality in a physical or digital environment that may correspond with different degrees of personal curiosity, mobility, and sensitivity – and lead to different degrees of serendipity. "Basic factors in the ways we interact with the world are thus at stake in serendipitous encounters: to what degree environments can be diversified, traversed, and sensed – and to what degree we are curious, mobile, and sensitive." (Björneborn, 2017, p. 1076)

Therefore, it is necessary to set up an appropriate digital, but also a spatial and social platform for the application of the serendipity concept – a pleasant and inspiring work environment, surroundings, and community. The same can be observed in the context of the preferred type of human resource (Table 2): *Homo ludens*, *homo aestheticus-informaticus*, and *homo creativus* versus *homo faber*. Two positive examples are featured below.

Case study 1. Studio Sonda, Vižinada, Croatia

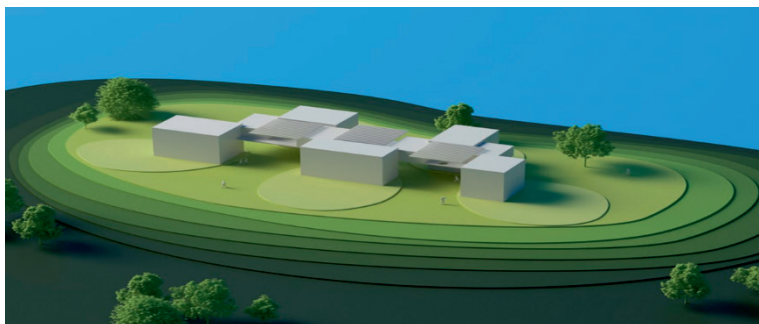
The world-renowned advertising studio Sonda has been applying the serendipity approach for a long time. Through an inspiring external and internal environment, it affects the motivation and inventiveness of employees. They put special emphasis on excellent communication with the local community. Their motto is: "Participate in building the community and society..." It is interesting to note that the company is based in the small town of Vižinada (1158 inhabitants), near Poreč in Croatia (Istria peninsula). They believe that "the center of the world is where you create it." They have an extremely interesting interior design, but also a stunning environment (Figures 2-4). (www.sonda.hr)

Figure 2. Medieval Istrian town Motovun - view
(surroundings of Studio Sonda)



Source: www.sonda.hr

Figure 3. Preliminary design of the Creative Center in Vižinada



Source: <https://dizajn.hr/blog/studio-sonda-pokrece-kreativni-centar-u-vizinadi/>

As a company that greatly encourages the creativity of its employees and associates, Studio Sonda has designed a Creative Center, which encourages the creativity of other community members such as: clients, locals, business

partners and others, but also serves as a gathering place. The Sonda Studio website states the following: „At the opening held on Saturday, June 4th, '22 the Sonda Creative Center was officially opened. In the next few years, the aim is to show by concrete examples how much creativity can affect the development of a community.“ It is important to emphasize the project ‘Designed by People’, within the Sonda Creative Center. In Studio Sonda state: „‘Designed by People’ is a program of workshops that involved individuals with no previous knowledge or experience. Over the course of two months, six participants who usually have various daily jobs, had participated in the design of the Elan skis, which were then produced and will be presented at the opening, and which will eventually be available for official sale. Together with us, the participants had the opportunity to go through the whole process of product design, do practical tasks, visit the factory and ultimately observe the promotion of a new product. “Designed by People” will become a regular practice of the Creative Center, and Sonda will act as a link between clients and their products and people who want to encourage their creativity, and so far have not had the opportunity to try to create concrete, market-relevant products.” (www.sonda.hr)

Figure 4. Employees of Studio Sonda socializing with the local population (with local agricultural products)



Source: www.sonda.hr

Case study 2. Creative work space (created by Bruketa&Žinić&Grey, Zagreb, Croatia)

The following is a description of the case of the B&Ž&G agency, which designed the so-called Office for Superheros for the company Infinum. Office for superheroes serves as a spatial ‘platform’ for more creative work of employees and their pleasant stay in the workspace. On the web site of the Agency Bruketa&Žinić&Grey, they state: „One of Croatia’s most successful software companies, Infinum, which mostly exports its services to foreign markets, is continually growing. While their employees work with digital spaces, the physical one

they work in day-to-day had at one point become too small. For help they turned to Brigada, an agency with a number of award-winning office spaces under its belt. They placed the new office just a few floors above the already existing one, at the top of Zagreb's newest skyscraper in Strojarska ulica. This location above the city, as well as the company's success, brought to mind superheroes, and that idea is subtly present in all the material used, details, and the overall approach to the design." (Figure 5, 6) (<https://bruketa-zinic.com>)

Figure 5, 6. Office of Superheroes, Brigade for one of the most successful Croatian software companies Infinum



Source: <https://bruketa-zinic.com/hr/2016/10/26/ured-za-superjunake>

In his article Six Examples of Creativity at Work, Ware (2020) explains that marketing, graphic design, and similar business areas that lean toward creativity are not the only ones that allow creativity to be fostered. In this sense, he lists six areas, which he calls Six Examples of Creativity as follows:

Example 1: Creativity in Leadership

Example 2: Creativity in Marketing

Example 3: Creative Problem Solving

Example 4: Creativity in Sales

Example 5: Project Management Can Benefit from Creativity

Example 6: Creativity When Handling Interpersonal Issues.

The article *Best Innovation Practices - Creativity Management* (www.1000ventures.com) describes six cases of successful implementation of creativity in companies. The key characteristics of those creativity fostering models, classified according to Ware's Six Examples model, are shown in table 3.

Table 3. Analysis of several successful models of creativity fostering, according to Ware model (2020)

<i>Company</i>	<i>Business sector</i>	<i>Creativity fostering model</i>	<i>Example – area of creativity fostering according to Ware model (2020)</i>
Silicon Valley	IT sector	<i>Five minute rule</i> - the rule permits anyone to suggest an idea (brainstorm sessions)	Example 3 - Creative Problem Solving
Dell Inc.	IT sector	Encouraging people to approach a problem from a different perspectives	Example 3 - Creative Problem Solving
HP	IT sector	<i>Hewlett-Packard Way</i> : agreeing on HP values and objectives; employee empowerment	Example 1: Creativity in Leadership
Creativity@Work	Consulting services	Encouraging employees to play a role in order to get people out of their habitual responses	Example 3 - Creative Problem Solving
Toyota	Automotive industry	<i>Toyota Production System</i> – stimulates employee creativity and loyalty but also on a highly efficient network of stakeholders	Example 3 - Creative Problem Solving
GE	Manufacturing	<i>GE Work-Out</i> : 'Those closest to work know it best'; Companies must be boundaryless to unlock their potential	Example 3 - Creative Problem Solving
BIG Project – KENT (project supported by the European Regional Development Fund)	IT	IT-Powered Brainstorming Sessions: <i>BIG – Brainstorming Innovation Group</i> - a new method to support creative thinking in small- and medium-scale enterprises (SMEs) and other groups, using computer software during brainstorming sessions to elicit and capture ideas in a more professional and flexible manner than traditional methods	Example 3 - Creative Problem Solving

Source: author's work according to Ware (2020) and *Best Innovation Practices - Creativity Management* (http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_creativity_mgmt.html)

It can be noticed that most of the analyzed examples refer to areas 1 and 3 according to the Ware (2020) model, but it can be concluded that there are no firm boundaries between the areas where it is possible to develop creativity, but rather these areas are intertwined, and ultimately they are all aimed at encouraging employee creativity, inventive management and creative problem solving.

5. APPLICATION OF THE CONCEPT OF SERENDIPITY MANAGEMENT - MANAGERIAL IMPLICATIONS AND RESEARCH GUIDELINES

A report from the ADP Research Institute revealed that only 18% of employees are fully engaged, versus a whopping 84% who are "just coming to work." (Lever team, 2019) Deloitte (2016) finds that American businesses lose productivity worth \$300 billion annually due to disengaged workers. Despite this reality, research finds that only 11% of companies have a highly inclusive work environment.

This requires a new approach to employees in encouraging their engagement, but also the development of organizational creativity.

Vrdoljak-Raguž (2021) and Krajnović (2021; 2022) analyzed the most important managerial implications for the new postpandemic era. The following is a synthesis of their theses.

The current new era is characterized by the following phenomena and trends:

- The post-normal era
- The Big shift - a great transformation of society
- New society and globalization
- Reduced predictability
- New social ecosystems, new opportunities for cooperation, online communication
- Information flow (vs. 'fixed' information in libraries and databases)
- New types of entrepreneurs - intrapreneurs (innovative entrepreneurs - encourage internal entrepreneurship and exchange of ideas in the company).

The key managerial guidelines for the post-covid period are as follows:

- Communication
- Creativity
- Social and environmental sustainability.

Serendipity means a discovery, it is achieved through a combination of: observation, wisdom and luck. It is a very important concept to foster the organizational creativity.

The research (Deloitte, 2020; author's research) showed the following:

- Not all managers managed to cope with the response to the crisis. Some have failed due to lack of flexibility.
- In crises, employees expect answers to questions and everyone looks to the leader.
- Research conducted in most of the world's companies indicated that in the first place during the pandemic were: People and Digital Technology (so-called employees-first and digital-first technology).
- In addition to focusing on people, it is very important to come up with several planning scenarios.
- Great importance is attached to innovation management and innovation culture.
- In crises, there are no simple answers, meaning it is present the so-called leadership dilemmas. That is why it is even more important to involve employees in creating ideas in crises.
- Management must be resilient and courageous. Managerial performance design: heart and head ('Stand with your feet firmly on the ground, but with your head up in the sky.') - think with your head, but allow your imagination and intuition to act.
- Mission-first (What is the purpose of the organization?)
- Speed, not elegance - quick decision making.
- Narrative (company story; purpose of the company - for clients, employees, community, external stakeholders)
- Long-term perspective
- Trust is very important - build a culture of trust
- Ambidexterity leadership - at the same time encourage new jobs and ideas and strengthen the old ones (to the extent and where necessary)
- Time pressure - the importance of time management
- Emotional stress
- Very important is the flexibility of the organization ('dancing organization').

The 'new manager' in the post-covid era:

- Creates innovative teams
- Supports creativity, is involved, empathetic
- Invests in internal and external social relations
- Encourages the creation of hybrid models (work from home and office work)
- Encourages flexible organization (reduces rigidity)
- Encourages employee protection (including medical, psychological, etc.)
- Delegates responsibilities
- Encourages a stakeholder approach.
- Encourages social responsibility.

There is also a need for strong shift in the theory and practice of management - from control and giving orders (*command chains*) towards the principles: Ask employees; Listen to employees, Discuss performance with them. Constant connection and support are important for the employees. Example: one-on-one meetings - important questions: What do I need to focus on? How do I work? Where am I going? (And where is the organization going?)

The general recommendation to managers can be: take a break, talk to your employees. Talk about them, and about their life, but also about the future of the company, its goals and performance, the place and role of employees in the company, find out the drivers of employees.

At Deloitte (2022), they conclude that the key formula for success in the post-covid period is to 'move beyond responding to the immediate crisis, towards strategies for accelerating recovery'.

As guidelines for further research, factors influencing the emergence and encouragement of creative thinking in the organization should be further explored, as well as business models that develop open, creative and inclusive communication in the organization. Dew (2009), for example, highlights the first factor mentioned and states: "The notion that some serendipities become venues for action, and some not, raises a second implication: when are serendipities more likely to occur and be acted upon (or not)?" (p. 747) In further research, the serendipity management concept needs further validation in pshysical and digital environments. (Björneborn, 2017)

6. CONCLUSION

Ancient social systems relied on stars and prophets to predict the future. In today's modern society, this role of successfully predicting the future has been taken over by science. Setting clear strategic goals significantly reduces uncertainty and increases the chances of success. However, the use of only rational, mathematical models in strategic management, which can not completely replicate the real world, cannot give quality results in these turbulent times. Therefore it is necessary to adopt a business strategy which combines rational and innovative business models, which are based on encouraging creativity of employees and other stakeholders. In this sense, we need to turn to business models that are not only opportunity-oriented, but that can also successfully face threats. One of them is unpredictability. Faced with a post-pandemic and many other socio-political and economic turbulences, we only now know and live unpredictability in the full sense of the word. One of the newest directions of successful crisis and strategic management is serendipity management. The essence of this direction is to create a successful business opportunity from the unpredictable.

Today, a successful manager is at the center of a network of social and psychological interactions of individuals inside and outside organizations, and is strongly influenced by environmental forces. In order to encourage employees to become *homo creativus* versus *homo faber*, the key role should be played by the management of the organization. We need to develop a managerial style that encourages discovery, a new way of thinking of managers and employees and the search for new solutions, on the trail of the thesis: "Discovery means to see what everyone else sees and think the way no one else thinks." (Szent-Györgyi) Only such creative organizations, individuals and teams will be able to successfully face the challenges we live in.

REFERENCES:

1. Apello, J. (2014). *Management is Too Important to Leave to the Managers. Go Boss Yourself!* Jun 17, 2014. Retrieved from: <https://medium.com/@jurgenappelo/management-is-too-important-to-leave-to-the-managers-c2e349f1f8a3> [Accessed on 17th June 2022]
2. Barić, V. (2019). *Live rebranding, Kreativna radionica, Centralni dio rebrandinga: Što je to Maštaonica i zašto je ona bitna?* Jutarnji list, 27.09.2019. Retrieved from: <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/kreativna-radionica-9411800> [Accessed on 17th June 2022]
3. *Best Innovation Practices - Creativity Management*. Retrieved from: http://www.1000ventures.com/business_guide/cs_creativity_mgmt.html [Accessed on 13th August 2022]
4. Björneborn, L. (2017). Three key affordances for serendipity: Toward a framework connecting environmental and personal factors in serendipitous encounters. *Journal of Documentation*, 73 (5), 1053-1081.
5. Bruketa&Žinić&Grey (2022). *"Kreativnost je uvijek bila slobodna, a za dobre ideje treba biti uporan."* Intervju Nikole Žinića za Poslovni dnevnik. Retrieved from: <https://bruketa-zinic.com/hr/2022/04/08/kreativnost-je-uvijek-bila-slobodna-a-za-dobre-ideje-treba-biti-uporan/> [Accessed on 17th June 2022]
6. Cunha, M. P., Clegg, S. R., & Mendonça, S. (2010). On serendipity and organizing. *European Management Journal*, 28 (5), 319-330. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.001>
7. Daunt, V., & McGovern, C (2022). *Perspectives - Workforce strategies for post COVID-19 recovery: The bridge from responding to the crisis to preparing to thrive in a new normal*. Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/human-capital/articles/workforce-strategies-for-post-covid-recovery.html> [Accessed on 13th August 2022]
8. Deloitte (2016). *Engage Path: Engaging the workforce - Getting past once-and-done measurement surveys to achieve always-on listening and meaningful response*. Deloitte Employee Engagement Perspectives. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf> [Accessed on 17th June 2022]
9. Dew, N. (2009). Serendipity in entrepreneurship. *Organization studies*, 30 (7), 735-753. <https://doi.org/10.1177/0170840609104815>
10. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., and Ferrell, O. C. (1991). *Marketing – europsko izdanje*, Zagreb: MATE
11. Hjorth, D., Strati, A., Drakopoulou Dodd, S., & Weik, E. (2018). Organizational creativity, play and entrepreneurship: Introduction and framing. *Organization Studies*, 39 (2-3), 155-168. <https://doi.org/10.1177/0170840617752748>
12. Hjorth, D. (2021). *Sustainably Innovative: Entrepreneurship as a source of resilience (invited lecture, online)*, 5th Dubrovnik International Economic Meeting - DIEM 2021 - Global Challenges, Crisis Management and Sustainable Development, Dubrovnik, 2-3.07. 2021, University of Dubrovnik. Retrieved from: http://www.diem-dubrovnik.com/diem/index.php/diem/index/pages/view/recordings_2021 [Accessed on 17th June 2022]
13. Kakko, I., & Inkinen, S. (2009). Homo creativus: creativity and serendipity management in third generation science and technology parks. *Science and Public Policy*, 36 (7), 537-548. <https://doi.org/10.3152/030234209X465570>
14. Krajnović, A. (2021). Knowledge controlling in the function of building organizational memory - 'knowledge spiral' as a new management and innovation paradigm (invited lecture), *Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne multipoint video konferencije 'Računovodstvo i menadžment – RiM, 22. međunarodna znanstvena i stručna konferencija', Zagreb, 09.09.2021., Svezak II. – stručni radovi*, Hrvatski računovođa, Zagreb, pp. 105-107.
15. Krajnović, A. (2022). *Strateški menadžment ljudskih potencijala i novi poslovni modeli (invited lecture at University of Dubrovnik - online)*. Zadar-Dubrovnik, 14th March 2022
16. Lever team (2019). *Why Everything We Know About Employee Engagement Is Wrong*. 16.07.2019. Retrieved from: <https://www.lever.co/blog/why-everything-we-know-about-employee-engagement-is-wrong/> [Accessed on 17th June 2022]

17. Makri, S., & Blandford, A. (2011). What is serendipity? A workshop report, *IR Information Research*, 16 (3), 491.
18. Merton, R. K., & Barber, E. (2011). The travels and adventures of serendipity. In: *The Travels and Adventures of Serendipity*. Princeton University Press.
19. Napier, N. K., & Vuong, H. V. (2013). *Serendipity as a Strategic Advantage? - Strategic Management in the 21st Century*, 1, 175-199. Boise State University, Scholar Works. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/61741601.pdf> [Accessed on 17th June 2022]
20. Nayar, V. (2010). *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press
21. Nguyen, M. H. (2022). *Serendipity: an interesting word*. Retrieved from: OSF<https://osf.io> [Accessed on 17th June 2022]
22. Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers
23. Remer, T. G. (Ed.) (1965). *Serendipity and the Three Princes, from the Peregrinaggio of 1557*. University of Oklahoma Press
24. *Research parks and job creation: Innovation through cooperation*, US Senate, Committee on Commerce, Science and Transportation, December 9, 2009
25. Schell, E. H. (1960). "Everybody is a manager": *The Manager's Job: Including Papers from Utility Management Workshops Columbia University, 1956 to 1959*, edited by Livingston, R.T. & Waite, W.W. New York Chichester, West Sussex: Columbia University Press, 50-56. Retrieved from: <https://doi.org/10.7312/livi93776-007> [Accessed on 17th June 2022]
26. *Serendipitor* (2013). Retrieved from: www.respectserendipity.com [Accessed on 15th May 2022]
27. Srića, V. (1994). *Inventivni menadžer: putokazi za hrvatsku gospodarsku obnovu*. Zagreb: CROMAN; MEP Consult
28. Szent-Györgyi, A. (1956). Bioenergetics. *Science*, 124 (3227), 873-875.
29. *UNDP Latin America and the Caribbean, #COVID19 | POLICY DOCUMENTS SERIES, UNDP LAC C19 PDS No. 1, A Conceptual Framework for Analyzing the Economic Impact of COVID-19 and its Policy Implications*, by Hevia, C. & Neumeyer, A.; Universidad Torcuato Di Tella, March 20th 2020
30. Vrdoljak Raguž, I. (2021). Leadership in the time of crisis and the post covid-19 future of organization (invited lecture), *Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne multipoint video konferencije 'Računovodstvo i menadžment – RiM, 22. međunarodna znanstvena i stručna konferencija', Zagreb, 09.09.2021., Svezak II. – stručni radovi, "Hrvatski računovođa"*, Zagreb, pp. 115 – 118.
31. Ware, S. (2020). Six Examples of Creativity at Work. Published in: *Creativity in Business*, April 01, 2020. Retrieved from: <https://truscribe.com/six-examples-of-creativity-at-work/#:~:text=In%20these%20six%20examples%20of,the%20is%20the%20personal%20touch> [Accessed on 13th August 2022]
32. Yagnik, A., Thomas, S., & Suggala, S. (2020). Creativity Centred Brand Management Model For The Post-Covid Marketing 5.0 World. *Journal of Content, Community and Communication*, 12, 227-236.
33. Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From challenges to creativity: enhancing SMEs' resilience in the context of COVID-19. *Sustainability*, 13 (12), 1-16, <https://doi.org/10.3390/su13126542>
34. <https://bruketa-zinic.com/2016/10/26/office-for-superheroes/>, [Accessed on 15th May 2022]
35. <https://dizajn.hr/blog/studio-sonda-pokrece-kreativni-centar-u-vizinadi/>, [Accessed on 15th May 2022]
36. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/serendipity#:~:text=Serendipity%20has%20a%20fairly%20narrow,operate%20for%20or%20against%20an>, [Accessed on 17th June 2022]
37. <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/03/140320100942.htm>, [Accessed on 17th June 2022]
38. <https://sonda.hr>, [Accessed on 6th June 2022]
39. <https://sonda.hr/welcome-to-sonda-creative-centre/>, [Accessed on 6th June 2022]

SERENDIPITY MANAGEMENT KAO MODEL ZA POTICANJE ORGANIZACIJSKE KREATIVNOSTI U POST-COVID-19 RAZDOBLJU

SAŽETAK RADA:

Ovaj članak istražuje temu razvoja kreativnosti u organizaciji, i to specifično područje tzv. serendipity managementa povezanog s iznenadnim otkrićem, koje dovodi do stjecanja konkurentske prednosti. Ovo je nedovoljno istraženo područje koje zahtijeva svoju reaktualizaciju u sadašnjim turbulentnim vremenima, posebice u post-covid eri u kojoj su potrebne prilagodbe ne samo stila upravljanja i organizacijske kulture, već i pronalaženja novih organizacijskih vještina unutar i izvan organizacije.

Jedan od najvažnijih neiskorištenih potencijala u organizacijama je kreativnost zaposlenika. Stoga menadžment treba promijeniti cjelokupni način razmišljanja kako bi se prilagodio novim uvjetima poslovanja. U radu se daje pregled karakteristika i specifičnosti menadžmenta kreativnosti, s posebnim naglaskom na tumačenju i opisu pojma serendipity i serendipity menadžmenta, od klasične literature do suvremenih spoznaja i studija uspješnih poslovnih slučajeva. Konačno, autorica zaključuje da je za stavljanje zaposlenika i njihove kreativnosti na prvo mjesto, što se naziva paradigmom employees-first ('najprije zaposlenici'), potrebno promjenama u organizaciji pristupiti svjesno i proaktivno i to na svim organizacijskim razinama, od strateške do one operativne, kako bi se poboljšala organizacijska učinkovitost. Ono što je najvažnije, potrebno je postaviti strateške okvire te prilagodbe, ali i proaktivno uključiti zaposlenike u taj proces, ne zaboravljajući da je organizacija, u biti, društveni konstrukt. Danas je važnije biti uspješan vođa nego biti samo učinkovit, racionalan, 'tehnički' menadžer. Glavna zadaća lidera je izgraditi povjerenje i vratiti vrijednost zaposlenicima u poduzeću, što lidera ujedno čini svojevrsnim 'društvenim arhitektom', kako je Bennis istaknuo u klasičnoj literaturi. Koncept serendipity menadžmenta treba dalje razvijati, kako u gospodarskoj praksi tako i u znanstvenim istraživanjima, jer je već pokazao svoje prve rezultate ali još nije pronašao mjesto u literaturi i praksi koje mu s pravom pripada.

Ključne riječi: *inventivni poslovni modeli, upravljanje kreativnošću, serendipity management, paradigma employees-first, postcovid era*

Izvorni znanstveni rad

UDK: 657.41/.45

Rad zaprimljen: 21.06.2022.

Rad prihvaćen: 08.08.2022.

PERCEPCIJA RAČUNOVODSTVENIH DJELATNIKA O RAČUNOVODSTVU U OBLAKU

Dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, Hrvatska

vvs@velegs-nikolatesla.hr

Mile Vičić, mag.oec.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, Hrvatska

mvicic@velegs-nikolatesla.hr

Tihana Štimac, mag. oec.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, Hrvatska

tstimac@velegs-nikolatesla.hr

SAŽETAK RADA

Velik broj poduzeća počinje primjenjivati računovodstvo u oblaku, međutim postoje i ona poduzeća, ali i pojedinci koji pružaju otpor novim tehnologijama. Upravo zbog toga su u ovom radu prikazane prednosti i nedostaci rada računovodstvu u oblaku i došlo se do konkretnih spoznaja o percepciji i stavovima računovodstvenih djelatnika o navedenom. Napredak u razvoju IT tehnologije i upotreba različitih modaliteta elektroničkog poslovanja stvara mogućnosti za brže, sigurnije i učinkovitije upravljanje računovodstvenim podacima. Računovodstvo u oblaku pruža mogućnosti jednostavnijeg poslovanja, povećanje sigurnosti i dostupnosti računovodstvenih podataka. Prednosti rada računovodstva u oblaku vidljive su posebice za mala poduzeća i sva poduzeća koja koriste vanjske računovodstvene usluge. Problem ovog istraživanja je spoznati što je uzrok neprihvatanju rada računovodstva u oblaku od strane računovodstvenih djelatnika, odnosno jesu li razlog tome strah od nove tehnologije, starosna dob i radno iskustvo računovođa? Upravo zbog toga cilj ovog rada je spoznati da li je razlog otpora prema radu računovodstva u oblaku zbog straha od novih tehnologija povezano s nepostojanjem potpune samokontrole podataka i rada, kao i postoji li značajna povezanost između otpora računovodstvu u oblaku sa starosnom strukturom is-

pitanika i njihovim radnim iskustvom u području računovodstva. Istraživanje je provedeno na uzorku od 137 ispitanika, računovodstvenih djelatnika.

Ključne riječi: *Percepcija o računovodstvu u oblaku, strah od nove tehnologije, starosna struktura i radno iskustvo računovodstvenih djelatnika*

1. UVOD

Poslovni svijet neprestano se mijenja te postaje sve konkurentniji i sofisticiraniji s napretkom tehnologije oblaka što je jedan od najvećih tehnoloških trendova u ovome trenutku. Oblak je platforma za dostupnost podataka u bilo koje vrijeme, bilo gdje, s gotovo bilo kojeg uređaja koji ima internetsku vezu. Najpoznatiji termin za tehnologiju oblaka je engleski termin cloud computing ili računalstvo u oblaku, računalstvo među oblacima, oblak računalstvo i sl.¹ Oblak računalstvo odnosi se na računalne resurse pomoću kojih poduzeća i korisnici mogu pristupati s udaljenih lokacija putem interneta, bez potrebe da znaju gdje se hardver ili softver fizički nalaze.² Također, ne postoji jedinstvena definicija računalstva u oblaku jer je to metafora za internet. Kao i drugi sektori poslovanja, računovodstvo je također prihvatilo rješenja tehnologije oblaka kako bi pružila relevantne informacije i pregled poslovanja u realnom vremenu. Ovakva rješenja zauzimaju vrlo važno mjesto u optimizaciji i unaprjeđenju svih poslovnih procesa poduzeća. U radu su objašnjene razlike između tradicionalnog računovodstvenog softvera i računovodstva u oblaku. Za neka su poduzeća primjena računovodstva u oblaku korisnija i prikladnija od drugih zbog čega su navedene prednosti i nedostaci ove tehnologije. Bez obzira na brojne prednosti računovodstva u oblaku i dalje postoji veliki broj poduzeća koja mu pružaju otpor iz čega proizlazi problem ovog istraživanja. Iz navedenih razloga pristupilo se analizi percepcije računovodstvenih djelatnika na području Republike Hrvatske o računovodstvu u oblaku, a istraživanjem u ovom radu je obuhvaćeno 137 ispitanika. Cilj ovog rada je spoznati što je razlog otpora prema računovodstvu u oblaku te kakav je stav računovodstvenih djelatnika o navedenom.

2. RAČUNOVODSTVO U OBLAKU

Računovodstvo kao jezik poslovnog svijeta služi svakom poduzeću od samoga početka njegova poslovanja, a pojavom računovodstvenih softvera praksa računarstva značajno je unaprijeđena. Kao i drugi sektori poslovanja, računovodstvo je također prihvatilo rješenja tehnologije oblaka kako bi pružila relevantne

¹ Bačanić Džakula, N., i Štrumberger, I. (2018). Kloud računarstvo. Beograd, Univerzitet Singidunum.

² Budimir, N. Ž. (2019). Primjena oblak računarstva u računovodstvo. Putokazi: Sveučilište Hercegovina, 7(1), 137–148.

informacije i pregled poslovanja u realnom vremenu. Ovakva rješenja zauzimaju vrlo važno mjesto u optimizaciji i unaprjeđenju svih poslovnih procesa poduzeća zbog čega ih poduzeća ne bi trebala zanemariti, već prihvatiti i primijeniti u svojem poslovanju. Određena poduzeća koja su već usvojila usluge računalstva u oblaku izjavila su da su se odlučili za ovaj odabir jer pomaže u smanjenju IT troškova, usluge se lako koriste, informacije su sigurne, ne mogu se izgubiti ili ukrasti te povećavaju mobilnost zaposlenika.³ Iako sve veći broj poduzeća počinje primjenjivati računovodstvo u oblaku, i dalje postoje ona poduzeća i/ili pojedinci koji su skeptični po pitanju uvođenja ove tehnologije u svoje poslovanje i nevoljko se odvajaju od tradicionalnog računovodstva.

Računovodstvo u oblaku daje računovođama trenutni i mobilni pristup financijskim informacijama te potpuno mijenja način na koji računovođe rade. I tradicionalni računovodstveni programi i oblak računovodstvena rješenja imaju svoje prednosti i nedostatke. Budući da mala i srednja poduzeća mogu brzo reagirati na promjene u potražnji za tehnologijama, one mogu najbrže usvojiti usluge računovodstva u oblaku. Obično imaju manje složene IT potrebe i podršku od većih poduzeća. Mala i srednja poduzeća često rado predaju isporuku i rad IT-a trećim stranama, oslobađajući mala i srednja poduzeća da se usredotoče na svoje poslovanje.⁴ Nadalje, za neka bi poduzeća korištenje oblak računovodstva mogla biti prikladnija za korištenje od drugih, a to su primjerice poduzeća koja imaju mali proračun – budući da ulaganje u oblak računovodstveni softver s vremenom košta manje od tradicionalnih računovodstvenih programa. Poduzeća čiji zaposlenici rade na daljinu, također mogu preferirati oblak računovodstvo zbog praktičnosti i dostupnosti. Zatim poduzeća koja si ne mogu osigurati sigurnost podataka u mjeri u kojoj to mogu poduzeća koja se bave pružanjem usluga oblak računovodstva te poduzeća koja žele izbjeći sve potencijalne fizičke nezgode s tehnologijom u uredu koje bi mogle uništiti tvrde diskove, a time u računovodstvene podatke.⁵ S druge strane, za neka poduzeća bi korištenje tradicionalnih računovodstvenih programa ipak bilo korisnije. To su primjerice poduzeća koja žele strogu kontrolu nad svojim računovodstvenim podacima ili poduzeća koja drže vrlo osjetljive financijske podatke kao što su banke. Prednosti rada računovodstva u oblaku su: niži troškovi, sigurnost, dostupnost, ažurnost, automatsko sigurnosno kopiranje i vraćanje podataka. Prednosti računovodstva u oblaku evidentno zasjenjuju nedostatke, međutim postoje potencijalni rizici s kojima se korisnici ovoga softvera mogu susresti, a neki od njih su: internetska povezanost, sigurnost, smanjena kontrola.

³ Prichici, C. i Ionescu, B. (2015). Cloud Accounting - A New Paradigm Of Accounting Policies. Romanian Foundation for Business Intelligence, 1(7), str. 489-496.

⁴ Christauskas, C. i Miseviciene, R. (2012). Cloud-Computing Based Accounting for Small to Medium Sized Business. Engineering Economics, 23(1), str. 14-21.

⁵ Khanom, T. (2017). Cloud Accounting: A Theoretical Overview. IOSR Journal of Business and Management, 19(6), str. 31-38.

3. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA O RADU U RAČUNOVODSTVU U OBLAKU

Posljednjih desetljeća brojni inozemni te nekolicina domaćih autora istraživali su temu računovodstva u oblaku i njegovu primjenu u poslovanju poduzeća. Glogić⁶ i Budimir⁷ istražujući primjenu računovodstva u oblaku u Bosni i Hercegovini, zaključuju da se ono još uvijek ne primjenjuje u velikoj mjeri iako su računovođe ondje upoznate s navedenim. Predlažu da se što je više moguće uloži u reklamu i informiranje o prednostima primjene ovoga računovodstva. Lukić⁸ u svom radu navodi kako računovodstvo u oblaku na prostoru Republike Hrvatske nailazi na jednake poteškoće kao i Bosna i Hercegovina, ali da računovođe nisu dovoljno upoznati s tehnologijom računovodstva u oblaku. Teorijski pregled računovodstva u oblaku iscrpno je opisala Khanom⁹ pri čemu je na koncizan način opisala kako računovodstveni softver u oblaku koristi oblak za pohranu računovodstvenih podataka. Prichici i Ionescu¹⁰ provođenjem svog istraživanja skrenuli su pozornost na promjene koje donosi virtualizacija pojedinih operacija u financijsko-računovodstvenom procesu. Značajan utjecaj virtualizacije, odnosno tehnologije oblaka može se vidjeti na razini troškova kroz značajne uštede zbog činjenice da je eliminirana potreba za lokalnom instalacijom IT opreme, pri čemu se zauzvrat tehnička funkcija prepušta vanjskim poduzećima. Boban i Vinšalek Stipić¹¹ dolaze do rezultata istraživanja da većina računovodstvenih djelatnika nije upoznata s prednostima pohrane u oblaku, dok mlađe osobe pokazuju veće povjerenje i osjećaj sigurnosti računovodstva u oblaku i računovodstveni djelatnici koji rade u većim poduzećima. Christauskas i Miseviciene¹² istraživali su najnovije trendove u računovodstvenom softveru za mala i srednja poduzeća Litve. Istraživanje je pokazalo da poduzeća na prostoru Litve imaju izvrsnu priliku koristiti mogućnosti računalstva, a time u računovodstva u oblaku. Kuyoro i suradnici¹³

⁶ Glogić, E. (2016). Sadašnjost i budućnost primjene cloud računovodstvenih informacionih sistema u Bosni i Hercegovini. Vitez, Sveučilište „Vitez” – Fakultet poslovne ekonomije, str. 154-161.

⁷ Budimir, N. Ž. (2019). Primjena oblak računarstva u računovodstvo. Putokazi: Sveučilište Hercegovina, 7(1), 137–148.

⁸ Lukić, K. (2016). Računovodstvo u oblaku u Republici Hrvatskoj. FINIZ 2016: Risks in Contemporary Business, str. 261-267.

⁹ Khanom, T. (2017). Cloud Accounting: A Theoretical Overview. IOSR Journal of Business and Management, 19(6), str. 31-38.

¹⁰ Prichici, C. i Ionescu, B. (2015). Cloud Accounting - A New Paradigm Of Accounting Policies. Romanian Foundation for Business Intelligence, 1(7), str. 489-496.

¹¹ Boban, M. i Vinšalek Stipić, V. (2020). Cloud accounting – security, reliability and propensity of accounting staff to work in cloud accounting. The 28 th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks - SoftCOM 2020: IEEE

¹² Christauskas, C. i Miseviciene, R. (2012). Cloud-Computing Based Accounting for Small to Medium Sized Business. Engineering Economics, 23(1), str. 14-21.

¹³ Kuyoro, S. O., Ibikunle, F. i Awodele, O. (2011). Cloud Computing Security Issues and Challenges. International Journal of Computer Networks

uzrok otporu radu računovodstvu u oblaku uočavaju zbog pitanja sigurnosti podataka. Korisnici očekuju da su podaci u oblaku sigurni i zbog toga se pojavljuje strah i nedoumice računovodstvenih djelatnika iako poslužitelji jamče puno povjerenje u njihove usluge.¹⁴ Iako računovodstvo u oblaku pruža bolju sigurnost od tradicionalnog računovodstva, još uvijek postoji mogućnost gubitka podataka¹⁵ u čemu računovođe vide veliki problem za potpuni prelazak rada računovodstva u oblaku, što predstavlja veliki poslovni rizik. Unatoč tome što digitalizacija i automatizacija imaju mnoge prednosti za uspješno vođenje poslovanja i izvršavanje zadataka računovođe, mora se istaknuti da automatizacija i umjetna inteligencija nisu mogle obavljati najvrjednije funkcije računovođe, a to su tumačenje i analiza financijskih informacija.¹⁶ Kako je oslika računovodstva u oblaku brza dostupnost financijskim podacima, poduzeća su slobodnija mijenjati računovodstvene servise brže nego u prošlosti uslugama koje primaju,¹⁷ postoji opravdana sumnja da je navedeno jedan od razloga otpora radu računovodstvu u oblaku. Navedene promjene u računovodstvenoj profesiji kao što je primjena računovodstva u oblaku zahtijeva mijenjanje i modificiranje obrazovnih programa kako bi studente računovodstva pripremili za rad u suvremenom okruženju uz automatizaciju i digitalizaciju,¹⁸ te se može pretpostaviti da bi se takvim pristupom smanjio otpor radu računovodstva u oblaku. Pregledom znanstvene i stručne literature uočava se nedostatnost istraživanja što je uzrok otporu primjene računovodstva u oblaku, te će se ovim istraživanje pokušati saznati jesu li uzroci otpora strah od nove tehnologije, starosna struktura i radno iskustvo računovođa.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Upotreba računovodstva u oblaku ima velik broj prednosti, ali se još uvijek kod računovodstvenih djelatnika primjećuje veliki otpor u primjeni. Zbog navedenog se pristupilo empirijskom istraživanju što je uzrok otporu radu računovodstvu u oblaku. S obzirom na navedeno postavljene su sljedeće hipoteze istraživanja:

¹⁴ Bedward R. i Fokum, D. T. (2014). A Cloud Computing Adoption Approach for Jamaican Institutions. Conference Procedure - IEEE Southeastcon, pp. 1-6.

¹⁵ Sobhan, R. (2019). The Concept of Cloud Accounting and its Adoption in Bangladesh. International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 3(4), str. 1261-1267.

¹⁶ Zarowin, S. (1994). CPA 2000: What's ahead for accounting software. Journal of Accountancy, 177(3), str. 54-58.

¹⁷ Herbert, I., Dhayalan, A., Scott, A. (2016). The future of professional work: will you be replaced, or will you be sitting next to a robot? Management Services Journal, 2016 (Summer), str. 22-27.

¹⁸ Gulín, D., Hladika, M. i Valenta, I. (2019). Digitalization and the Challenges for the Accounting Profession. ENTRENOVA 12-14, str. 428-437.

H1 – Otpor radu računovodstvu u oblaku značajno je statistički povezano sa strahom od nove tehnologije

H2 – Otpor radu računovodstvu u oblaku značajno je statistički povezano sa starosnom strukturom računovodstvenih djelatnika

H3 – Otpor radu računovodstvu u oblaku značajno je statistički povezano s radnim iskustvom u području računovodstva

U ovom istraživanju definirane su sljedeće varijable i sve su dobivene iz anketnog upitnika, mjerene Likertovom mjernom ljestvicom od jedan do pet (1 – apsolutno se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti se slažem/niti se ne slažem; 4 – slažem se; 5 – apsolutno se slažem). Varijabla Y (uzrok otpora radu računovodstva u oblaku) dobivena je iz sljedećih tvrdnji: (ne)mogućnost prijenosa podataka u novi softver; učenje novog načina rada i privikavanje na novo sučelje; strah od promjene poslovnog partnera (proizvođača softvera); otpor prema novim tehnologijama. Varijable su dobivene ponderiranom prosječnom ocjenom odgovora ispitanika, računovodstvenih djelatnika:

a) Zavisna varijabla (VAR Y) => RAČOBL – otpor radu računovodstvu u oblaku

b) Nezavisne varijable:

- VAR X_1 => NTEH – strah od nove tehnologije
- VAR X_2 => GODR – starosna struktura računovođa
- VAR X_3 => RAD1 – radno iskustvo u računovodstvu

Testiranje prethodno definiranih zavisnih i nezavisnih varijabli provedeno je pomoću sljedećeg regresijskog modela:

$$Y(RAČOBL) = \beta_0 + \beta_1(NTEH) + \beta_2(GODR) + \beta_3(RAD1) \quad (1)$$

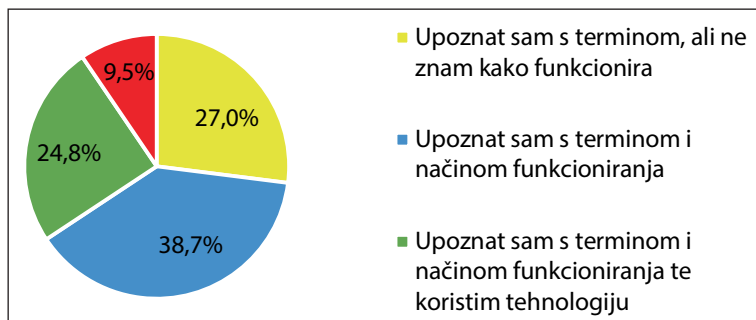
Za određivanje utjecaja nezavisnih varijabli na otpor radu računovodstvu u oblaku korišten je višestruki regresijski model dobiven primjenom statističkom programu IBM SPSS Statistics 26.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno anketnim ispitivanjem na području Republike Hrvatske u periodu od 1. ožujka do 30. travnja 2022., dok su anketni upitnici upućeni računovodstvenim djelatnicima i odaslani putem nekoliko javnih društvenih i poslovnih mreža. Ispitivanje percepcije računovodstvenih djelatnika o računovodstvu u oblaku provelo se pomoću anketnog upitnika, pomoću Likertove mjerne ljestvice od jedan do pet na uzorku od 137 ispitanika od kojih najveći dio ispitanika (36,5%) ima 16 ili više godina radnog iskustva u području računovodstva. Njih 44,5% ima završenu visoku stručnu spremu, dok njih 26,3% ima završenu srednju stručnu spremu. Najveći dio ispitanika (55,5%) radi u poduzeću s manje od 10 zaposlenika, a 22,2% radi u poduzeću s 10 do 49

zaposlenika, dok ostatak računovodstvenih djelatnika iz uzorka radi u poduzećima s više od 50 zaposlenika. Dobiveni rezultati na anketno pitanje o poznavanju načina rada računovodstva u oblaku prikazani su grafikonom 1 iz kojeg je vidljivo da 24,8% koristi navedenu tehnologiju, a 9,5% uopće nisu upoznati s terminom i ne koriste tehnologiju računovodstva u oblaku.

Grafikon 1. Upoznatost ispitanika s načinom funkcioniranja računovodstva u oblaku



Izvor: Izrada autora

Za dokazivanje postavljenih hipoteza pristupilo se izračunu multiregresijske analize, koja je prikazana tablicom 1. Iz višestrukog regresijskog modela vidljiva je pozitivna statistička povezanost (R) otpora radu računovodstvu u oblaku sa strahom od nove tehnologije, starosnom strukturom ispitanika kao i njihovim radnim iskustvom u računovodstvu (0,495).

Tablica 1. Višestruki regresijski model

Zbirni model ^b										
Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	Stand. pogr. procjene	Promjene statistike					Durbin-Watson
					Promjene R ²	Promjene F omjer	Stup. sl. (df1)	Stup. Sl. (df2)	Sig.	
1	,495 ^a	,683	,673	,71211	,246	14,425	3	133	,000	1,971
a. Predictors: (Constant), RADI, NTEH, GODR										
b. Dependent Variable: RAČOBL										

Izvor: Izrada autora

Prilagođeni R², iz tablice 1 manji je od koeficijenta determinacije, a kako je u pitanju višestruki regresijski model konstatira se da odabrane nezavisne varijable pojašnjavaju 67% varijacija otpora radu računovodstvu u oblaku. Uz zadanu razinu značajnosti od 0,05 i Durbin-Watson bliži je vrijednosti 2 ukazuje na ne postojanje autokorelacije relacijskih pogrešaka. Analiza F omjera, koji je veći od 0,05 potvrđuje se postojanje statističke značajnosti varijacija nezavisnih varijabli u objašnjavanju varijacija zavisne varijable i broj stupnjeva

slobode ($F_{3, 133} = 14,425$; $p < 0,001$) te se odbija nulta hipoteza i donosi zaključak da višestruki regresijski model iz promatranog uzorka pokazuje značajnu statistički važnost.

Tablica 2. Prikaz jednostavnih regresijskih modela nezavisnih varijabli

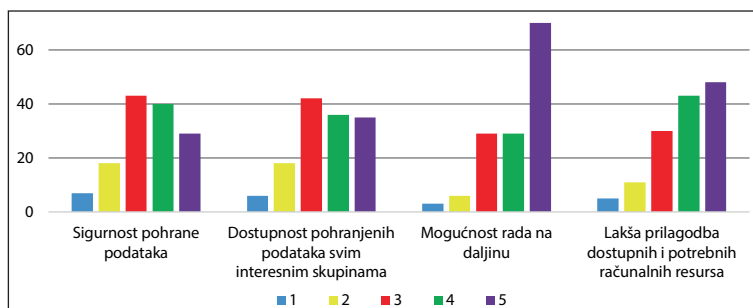
Zbirni model ^b										
Model	Model	Model	Model	Model	Promjene statistike					Model
					Promje- ne R2	Promje- ne F omjer	Stup. sl. (df1)	Stup. sl. (df2)	Sig.	
NTEH	,488 ^a	,238	,233	,71011	,238	42,270	1	135	,000	1,987
GODR	,260 ^a	,125	,118	,80329	,125	3,529	1	135	,000	1,812
RADI	,241 ^a	,119	,112	,80575	,119	2,684	1	135	,000	1,824

a. Predictors: (Constant), NTEH, GODR, RADI
b. Dependent Variable: RAČOBL

Izvor: Izrada autora

Iz pojedinačnih koeficijenata korelacije dobivenih jednostavnim regresijskim modelom, koji su prikazani u tablici 2, vidljiv je značajan pozitivan koeficijent korelacije (0,488), odnosno otpor radu računovodstvu u oblaku pozitivno je povezan sa strahom od nove tehnologije. Nadalje, također je vidljiva pozitivna ali umjerena koreliranost starosne strukture računovođa (0,260) i radnog iskustva u računovodstvu (0,241) s otporom radu računovodstvu u oblaku uz zadanu razinu signifikantnosti 0,05. Iz dobivenih rezultata višestrukog i jednostavnog regresijskog modela za sve promatrane varijable, potvrđene su postavljene hipoteze.

Grafikon 2. Stav ispitanika o pogodnostima koje pruža računovodstvo u oblaku

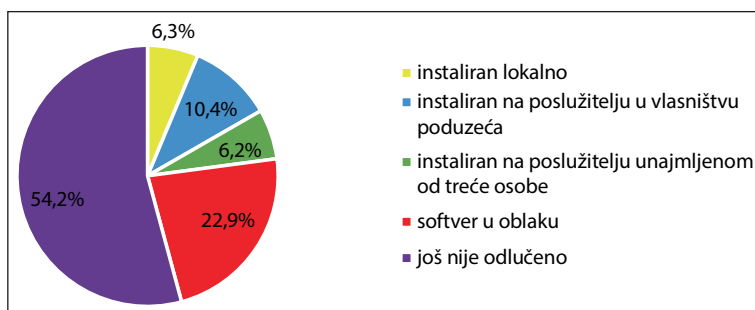


Izvor: Izrada autora

Dobivenim odgovorima na anketno pitanje o pogodnostima koje pruža računovodstvo u oblaku (skaliranim Likertovom skalom od 1 do 5, gdje 1 označava najmanji stupanj slaganja – apsolutno se ne slažem) prikazani su grafi-

konom 2 gdje ordinata predstavlja broj ispitanika po pojedinim tvrdnjama od ukupnog broja ispitanika. Vidljivo je da 29,14% ispitanika se apsolutno slaže s tvrdnjom o sigurnosti pohrane računovodstvenih podataka u oblaku. njih smatra da su pohranjeni podaci u računovodstvu u oblaku sigurni. Na tvrdnju o dostupnosti pohranjenih podataka svim interesnim skupinama, samo 25,55% ispitanika se apsolutno slaže da je navedeno prednost računovodstva u oblaku. Međutim 71,99% ispitanika (s tvrdnjama slažem se i apsolutno se slažem) smatra da je mogućnost rada na daljinu pogodnost koje donosi rad u računovodstvu u oblaku. Lakšu prilagodbu računalnim resursa smatra za prednost 66,42% ispitanika (43 – slaže se; 48 – apsolutno se slaže s postavljenom tvrdnjom), dok 9,49% ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Iz navedenog možemo zaključiti kako su saznanja računovodstvenih djelatnika na prostoru Republike Hrvatske o pogodnostima koje pruža računovodstvo u oblaku vrlo dobra.

Grafikon 3. Prikaz nabave novog softvera prema vrsti instalacije



Izvor: Izrada autora

Odgovorima na anketno pitanje prikazanim u grafikonu 3, imalo se za cilj uvidjeti koju vrstu softvera će ispitanici nabaviti u skorijoj budućnosti? Od ukupnog broja 137 ispitanika, samo četrdeset i osam ispitanih, odnosno njih 15,30% planira nabavu novog računovodstvenog softvera od kojih 22,90% planira nabavu softvera u oblaku. Njih 54,20% i dalje nije odlučilo kakav će biti softver na koji će prijeći, dok je 6,3% ispitanika izjavilo da će računovodstveni softver biti instaliran lokalno na računalu poduzeća.

Provedbom ovog istraživanja nastojalo se doći do spoznaja što je uzrok otpora radu računovodstvu u oblaku. Dobiveni rezultati pokazuju da je najveći uzrok otporu radu računovodstvu u oblaku strah od nove tehnologije s koeficijentom korelacije 0,488. Računovodstveni djelatnici koji već poznaju rad računovodstva u oblaku, djelomično ili u potpunosti, nemaju strah od nove tehnologije te je time potvrđena prva hipoteza istraživanja. Također je potvrđeno da su starosna struktura računovođa (s koeficijentom korelacije 0,260)

i radno iskustvo računovođa (s koeficijentom korelacije 0,241) pozitivno ali umjereno povezani s otporom radu računovodstva u oblaku. Također, koeficijent korelacije višestrukog regresijskog modela za promatrane varijable iznosi 0,495 što pokazuje značajnu koreliranost s otporom radu računovodstva u oblaku. Unatoč činjenici da veći broj ispitanika (36,5%) ima 16 ili više godina radnog iskustva u području računovodstva, dok ujedno 44,5% ima završenu visoku stručnu spremu, pokazuju strah od računovodstva u oblaku. Pretpostavlja se da otpor radu računovodstvu u oblaku proizlazi iz nesklonosti dije-
ljena računovodstvenih podataka s trećim stranama, odnosno poslužiteljima usluge računovodstva u oblaku. Međutim, računovodstveni djelatnici moraju znati da lokalna pohrana podataka zahtijeva veća financijska ulaganja (veće troškove poslovanja) u odnosu na iznajmljivanje računovodstvenih resursa od trećih osoba (poslužitelja usluga rada u oblaku), dok je privatnost podataka strogo zaštićena ugovorima i zakonskim propisima. Također nedostatak ovog istraživanja je u tome da je ono provedeno online anketnim ispitivanjem putem javno dostupnih društvenih i poslovnih mreža što dovodi do zaključka da su ispitanici iz uzorka skloni e-komunikaciji i e-poslovanju. Također u današnje vrijeme ubrzanе digitalizacije, računovodstvena profesija nije ostala lišena rada putem e-servisa kao što su e-porezna, e-račun i slično. Može se generalno zaključiti da je rješenje problema otpora radu računovodstva u oblaku u provedbi edukacija i boljoj informiranosti o prednostima, mogućnostima, zaštiti podataka, kao i kontinuiranom smanjenju nedostataka računovodstva u oblaku. Preporuka za buduća istraživanja je svakako proširiti uzorak i na populaciju koja nije sklona online anketnom ispitivanju.

6. ZAKLJUČAK

Prednosti rada računovodstva u oblaku vidljive su posebice za mala poduzeća i sva poduzeća koja koriste vanjske računovodstvene usluge. Stoga je problem ovog istraživanja bio spoznati što je uzrok neprihvatanju rada računovodstva u oblaku od strane računovodstvenih djelatnika, odnosno jesu li razlog tome strah od nove tehnologije, starosna dob i radno iskustvo računovođa? Upravo zbog toga cilj ovog rada je spoznati da li je razlog otpora prema radu računovodstva u oblaku zbog straha od novih tehnologija povezano s nepostojanjem potpune samokontrole podataka i rada, kao i postoji li značajna povezanost između otpora računovodstvu u oblaku sa starosnom strukturom ispitanika i njihovim radnim iskustvom u području računovodstva. Korištena je metoda anketnog ispitivanja, a za rezultate istraživanja korištene su statističke metode za obradu podataka: deskriptivna statistika, jednostavni i višestruki regresijski model.

Sudeći prema ovome istraživanju, računovodstvena profesija na području Republike Hrvatske upoznata je s terminom i načinom korištenja tehnologije

računovodstva u oblaku te gotovo jedna četvrtina koristi navedenu tehnologiju. Samo 9,5% njih uopće nisu upoznati s terminom i ne koriste tehnologiju računovodstva u oblaku. Iz ovoga možemo zaključiti da računovodstveni djelatnici na području Republike Hrvatske polako prihvaćaju rješenja tehnologije računovodstva u oblaku. Iako sve veći broj poduzeća počinje primjenjivati računovodstvo u oblaku te iako su upoznati s prednostima računovodstva u oblaku, i dalje postoji velik broj poduzeća i/ili pojedinci koji su skeptični po pitanju uvođenja ove tehnologije u svoje poslovanje i nevoljko se odvajaju od tradicionalnog računovodstva. Razlog tome je što veliki dio njih smatra da pohranjeni podaci u računovodstvu u oblaku nisu sigurni, boje se gubitka kontrole nad računovodstvenim softverom i podacima te ne percipiraju pogodnosti rada u računovodstvu u oblaku kao prednosti. Empirijskim istraživanjem na uzorku od 137 ispitanika dokazano je da otpor radu računovodstvu u oblaku je značajno statistički povezano sa strahom od nove tehnologije, starosnom strukturom ispitanika kao i njihovim radnim iskustvom u računovodstvu ($R = 0,495$). Upotreba oblak računovodstva u poslovanju poduzeća donosi veliki broj prednosti, od kojih su najistaknutije niži inicijalni troškovi, sigurnost i dostupnost podataka, ažuriranje softvera i dr. Također, postoje i potencijalni rizici računovodstva u oblaku, a oni leže u činjenici da je za korištenje tehnologije oblaka potrebna stalna internetska povezanost. Osim toga, postoji opasnost da podaci u oblaku budu meta mrežnih napada, a gubitak kontrole nad računovodstvenim softverom, kojim u potpunosti upravlja pružatelj usluge, jedan je od glavnih problema primjene računovodstva u oblaku. Iako sve veći broj poduzeća počinje primjenjivati računovodstvo u oblaku, i dalje postoji velik broj poduzeća i/ili pojedinci koji su skeptični po pitanju uvođenja ove tehnologije u svoje poslovanje i nevoljko se odvajaju od tradicionalnog računovodstva. Iz ovoga istraživanja možemo zaključiti da računovodstveni djelatnici na području Republike Hrvatske polako prihvaćaju rješenja tehnologije računovodstva u oblaku, a neki je već i koriste. Međutim, postoji i oni koji smatraju da pohranjeni podaci u računovodstvu u oblaku nisu sigurni, boje se gubitka kontrole nad računovodstvenim softverom i podacima te ne percipiraju pogodnosti rada u računovodstvu u oblaku kao prednosti. Stoga je potrebna kontinuirana provedba edukacija i bolje informiranosti o prednostima, mogućnostima, zaštiti podataka, kao i smanjenju nedostataka računovodstva u oblaku.

LITERATURA

1. Bačanin Džakula, N., i Štrumberger, I. (2018). *Klaud računarstvo*. Beograd, Univerzitet Singidunum.
2. Bedward R. i Fokum, D. T. (2014). A Cloud Computing Adoption Approach for Jamaican Institutions. *Conference Procedure - IEEE Southeastcon*, pp. 1-6.
3. Boban, M. i Vinšalek Stipić, V. (2020). Cloud accounting – security, reliability and propensity of accounting staff to work in cloud accounting. *The 28 th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks - SoftCOM 2020: IEEE*
4. Budimir, N. Ž. (2019). Primjena oblak računarstva u računovodstvo. *Putokazi: Sveučilište Hercegovina*, 7(1), 137–148.
5. Christauskas, C. i Miseviciene, R. (2012). Cloud–Computing Based Accounting for Small to Medium Sized Business. *Engineering Economics*, 23(1), str. 14-21.
6. Glogić, E. (2016). Sadašnjost i budućnost primjene cloud računovodstvenih informacionih sistema u Bosni i Hercegovini. *Vitez, Sveučilište „Vitez” – Fakultet poslovne ekonomije*, str. 154-161.
7. Gulin, D., Hladika, M. i Valenta, I. (2019). Digitalization and the Challenges for the Accounting Profession. *ENTRENOVA* 12-14, str. 428-437.
8. Herbert, I., Dhayalan, A., Scott, A. (2016). The future of professional work: will you be replaced, or will you be sitting next to a robot? *Management Services Journal*, 2016 (Summer), str. 22-27.
9. Khanom, T. (2017). Cloud Accounting: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(6), str. 31-38.
10. Kuyoro, S. O., Ibikunle, F. i Awodele, O. (2011). Cloud Computing Security Issues and Challenges. *International Journal of Computer Networks*
11. Lukić, K. (2016). Računovodstvo u oblaku u Republici Hrvatskoj. *FINIZ 2016: Risks in Contemporary Business*, str. 261-267.
12. Prichici, C. i Ionescu, B. (2015). Cloud Accounting - A New Paradigm Of Accounting Policies. *Romanian Foundation for Business Intelligence*, 1(7), str. 489-496.
13. Sobhan, R. (2019). The Concept of Cloud Accounting and its Adoption in Bangladesh. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(4), str. 1261-1267.
14. Vićentijević, K., Petrović, Z., Jović, Z., Glišković, N., Rakočević, S., i Kaljević, J., (2015). Upotreba Cloud računovodstva u odnosu na tradicionalno računovodstvo u Republici Srbiji. *International Scientific Conference of IT and Business*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 711-714.
15. Zarowin, S. (1994). CPA 2000: What's ahead for accounting software. *Journal of Accountancy*, 177(3), str. 54-58.

PERCEPTION OF ACCOUNTANTS ABOUT CLOUD ACCOUNTING

ABSTRACT

A large number of companies are starting to apply accounting in the cloud, but there are also companies and individuals who resist new technologies. It is for this reason that this paper presents the advantages and disadvantages of working with accounting in the cloud and concrete insights were gained about the perception and attitudes of accounting staff about the aforementioned. Advances in the development of IT technology and the use of various electronic business modalities create opportunities for faster, safer and more efficient management of accounting data. Accounting in the cloud provides opportunities for simpler operations, increased security and availability of accounting data. The advantages of cloud accounting are visible especially for small companies and all companies that use external accounting services. The problem of this research is to find out what is the cause of non-acceptance of accounting in the cloud by accountants, and is the reason for this the fear of new technology, the age and work experience of accountants? Precisely because of this, the aim of this paper is to find out whether the reason for resistance to cloud accounting due to fear of new technologies is related to the absence of complete self-control of data and work, as well as whether there is a significant connection between resistance to cloud accounting with the age structure of the respondents and their work experience in the field of accounting. The research was conducted on a sample of 137 respondents, accountants.

Keywords: *Cloud accounting, perception of cloud accounting, fear of new technology, age structure and work experience of accounting employees*

Prethodno priopćenje
UDK: 657.3; 005.915; 005:004
Rad zaprimljen: 27.06.2022.
Rad prihvaćen: 03.08.2022.

UČINKOVITIJ KONTROLING UZ VEĆU EDUCIRANOST O ERP I BI SUSTAVIMA

Prof.dr.sc. Neda Vitezić

*Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska
neda.vitezic@efri.hr*

Dr.sc. Antonija Petrić

*Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska
antonija.petric@efri.hr*

Ivona Žuger, studentica

*Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska
zugerivona@gmail.com*

SAŽETAK RADA

Neupitna je činjenica da tehnološki napredak, posebice količina, dostupnost i brzina dobivanja informacija utječu na ljude, njihove navike, ponašanje, donošenje odluka, način upravljanja, jednom riječju život. Glavni pokretač je „big data“ i uslijed toga poslovna inteligencija rapidno napreduje transformirajući sve veću količinu podataka u značajne i korisne informacije za učinkovito upravljanje. Sve je veći broj poduzeća u Hrvatskoj koja uvode neku vrstu poslovne inteligencije i sve je više onih koja ih koriste za potrebe kontrolinga. Vrijeme potrebno za prikupljanje i obradu podataka se skraćuje, pa se uloga i zadaci kontrolera mijenjaju u korist aktivnosti s većom dodanom vrijednosti. No, javlja se jaz između postojećih i potrebnih vještina što nameće potrebu za dodatnim IT znanjima u cilju stvaranja jedne nove profesije nužne za učinkovitije i uspješnije poslovanje. Cilj ovog rada je istražiti stanje i primjenu informacijskih sustava, tj. ERP i BI sustava, te utjecaj edukacije na njihovu korisnost u kontrolingu. S obzirom na relativno malu zastupljenost kontrolinga u hrvatskim poduzećima, u anketi je sudjelovalo 44 kontrolera iz velikih i srednje velikih poduzeća u RH. Rezultati ukazuju na sve veće osamostaljivanje odjela kontrolinga u odnosu na prijašnju povezanost s financijama i računovodstvom. Sofisticiraniji informacijski sustavi bilježe rast, no još uvijek je

manji broj onih koji koriste napredne funkcije poslovne inteligencije, što ukazuje na potrebu za dodatnim ulaganjem u razvoj ili nabavu informacijskih sustava, ali i edukaciju. Brže, lakše i detaljnije analiziranje, prednost je korištenja poslovne inteligencije, no zahtjeva dodatno, najčešće samostalno educiranje u cilju boljeg razumijevanja i primjene informacijskih rješenja u kontrolingu. Metodom znanstvenog istraživanja je potvrđeno da primjena ERP i BI sustava i s njima povezana edukacija, imaju značajnu ulogu u obavljanju kontrolerskih aktivnosti prvenstveno usmjerenih na učinkovito izvještavanje.

Ključne riječi: *kontroling, poslovna inteligencija, ERP, edukacija*

1. UVOD

Digitalizacija unosi velike promjene u gospodarsko poslovanje jer se ubrzavaju poslovni procesi i kreiraju novi modeli poslovanja, stvaraju novi profili stručnjaka, ali istovremeno raste bojazan zbog neizvjesnosti od nepoznatog i mogućeg. Uslijed toga i sve veća potreba za kontinuiranim praćenjem, brзом reakcijom i akcijom što je i uloga kontrolinga kao jedne od funkcija upravljačkog sustava. Digitalizacija kontrolerima omogućava nove prilike zbog mogućnosti korištenja velikog broja podataka i informacija na brzi i relativno pouzdan način. Istovremeno traži od njih veću educiranost, suvremena znanja iz područja informatike i statistike, s obzirom na očekivanja da primjena sofisticiranih metoda i tehnika potiče kreativnost kontrolera i njihovu učinkovitost. Kontroler nije više samo financijski već cjeloviti ekonomski stručnjak i savjetnik odnosno poslovni partner upravi (Schäffer, 2019; Schäffer i Brückner, 2019; Oesterreich *et al.*, 2019) što podrazumijeva i međusobno uvažavanje, povjerenje i odgovornost. Uloga kontrolera povezana je i s raznim softverskim programima i informacijskim sustavima poput BI (engl. Business Intelligence) i ERP (engl. Enterprise Resource Planning) koji automatiziraju, olakšavaju i povezuju mnoge procese i unificiraju poslovne sustave te omogućuju brzi proces analize prikupljenih poslovnih podataka kao i dijeljenje podataka. Oba koncepta utječu na bolju opskrbljenost podacima kao osnovom za kontrolere koji imaju zadatak točno i pravovremeno informirati, analizirati i savjetovati u cilju poboljšanja poslovanja i provođenja strategije.

Ovim radom želi se potvrditi da ERP i BI sustavi i s njima povezana edukacija imaju značajnu ulogu u obavljanju kontrolerskih aktivnosti. Stoga je cilj rada istražiti razinu primjene ERP i BI sustava unutra odjela kontrolinga na području RH te naglasiti značaj ulaganja u obrazovanje kontrolera u pogledu primjene tih sustava.

Rad je strukturiran u četiri poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod. U drugom poglavlju prikazana je važnost informacijskih sustava u kontrolingu kroz pregled dosadašnjih istraživanja. Treće poglavlje uključuje prikaz metodologije i rezultate provedenog empirijskog istraživanja, dok četvrto poglavlje sadrži zaključak rada.

2. KONTROLING I INFORMACIJSKI SUSTAVI

U današnjem digitalnom društvu kada brojčano velika dostupnost informacijama u realnom vremenu nije nepoznanica, javlja se potreba za sve traženijom funkcijom kontrolinga, te profilom kontrolera - stručnjaka s izrazitim analitičkim vještinama. Prepoznavanje kriznih situacija, analiziranje i praćenje rezultata poslovanja, planiranje i utvrđivanje odstupanja, predviđanje i informiranje osnovne su funkcije kontrolinga koje se digitalizacijom učinkovitije realiziraju. Kontroling kao funkcija analizom podataka pruža adekvatne informacije i savjetuje upravljačku strukturu i na taj način doprinosi učinkovitijem donošenju odluka i u konačnici boljem poslovnom uspjehu.

Razvijeni informacijski sustavi (IS) imaju danas značajan utjecaj na funkcioniranje kontrolinga koji ima više vremena za interpretaciju podataka, savjetovanje te predlaganje strateških i operativnih planova u realnom vremenu (Vitezić i Lebefromm, 2019). Da informacijski sustavi imaju značajnu ulogu pri izvršavanju partnerske uloge kontrolera u procesu poslovnog odlučivanja dokazala su brojna istraživanja kroz analizu utjecaja različitih oblika informacijskih sustava i alata kao što su ERP (engl. Enterprise Resource Planning), MAS (engl. Management Accounting Systems), BI (engl. Business Intelligence), BA (engl. Business Analytics), itd. Yigitbasioğlu (2017) je tako potvrdio da fleksibilnost kao značajno obilježje IS utječe pozitivno na prilagodljivost kontrolinga i njegovu efektivnost. Utjecaj informacijskih sustava na kontroling potvrdili su Weißenberger i Angelkort (2011), odnosno Weißenberger *et al.* (2012). Istraživanjem je potvrđeno da razina integriranosti MAS-a ima indirektni utjecaj na kvalitetu kontrolerovih outputa i posljedično na donošenje poslovnih odluka. Prema Vinšalek Stipić i Gambiroža (2021) integrirani IS u kontrolingu čine jedan od čimbenika uspješnosti u pogledu profitabilnosti poslovanja. Navedenu tezu su potvrdili na uzorku kontrolera u RH. Pervan i Dropulić (2019) u svojem istraživanju u RH potvrđuju da kvaliteta implementacije IS ima značajan utjecaj na način prikupljanja podataka i time na interno izvještavanje. Nadalje, značajnost uloge ERP-a, kao izvora internih podataka kontrolerskih aktivnosti, potvrdili su Goretzki *et al.* (2013), Gullkvist (2013), Abbasi *et al.* (2014), itd. U pogledu utjecaja primjene BI alata u kontrolingu za sada se najviše može istaknuti istraživanje provedeno od strane Gullkvist (2013), a koje je potvrdilo pozitivni utjecaj BI-a na kvalitetu podataka i zadatke kontrolera. Što se tiče BA, sve je više istraživanja koja žele istražiti i potvrditi značaj primjene tih alata i njihovu usku povezanost s jazom kompetencija koje ti alati stavljaju pred kontrolera, a koji su specifični za podatkovnog znanstvenika (Nielsen, 2018; Oesterreich i Teuteberg, 2019; itd.). S obzirom na to da je istraživanjem u RH u 2021 godini potvrđena relativno niska razinu primjene BA alata (Vitezić i Petrić, 2021), ovo istraživanje usmjereno je na analizu primjene BI alata i ERP sustava kao podloge internih podataka, ali i uloge edukacija u području primjene i značajnosti istih. Rijetko se nailazi na istraživanja koja povezuju edukaci-

ju u primjeni tih alata i njihov utjecaj na kontroling, ipak su neka istraživanja potvrdila da općenito ulaganja u zaposlenike kroz edukacije imaju značajnu ulogu u povećanju njihove inovativnosti i radnog učinka (Sung i Choi, 2014; Diamantidis i Chatzoglou, 2019; Guan i Frenke, 2019). Odnosno, istraživanje koje su proveli Chang et al. (2011) potvrdilo je da ulaganje u edukaciju ERP-a nakon njegovog uvođenja, ima utjecaj na njegovo korištenje i produktivnost zaposlenika. Isto se može povezati i s primjenom BI alata u kontrolingu, čije se koristi u stručnoj literaturi u posljednjih nekoliko godina sve više ističu (Mališ, 2017; Crnković, 2022).

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Kako bi se ostvario cilj ovog rada, odnosno istražilo stanje i razina primjene ERP i BI sustava te utjecaj edukacija na njihovu korisnost u kontrolingu provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku velikih i srednje velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj koji zapošljavaju kontrolere.

Sukladno cilju postavljena je sljedeća hipoteza rada: *ERP i BI sustavi i edukacija o njihovoj primjeni imaju značajnu ulogu u obavljanju kontrolerskih aktivnosti.*

3.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U svrhu potvrde postavljenih hipoteza kreiran je anketni upitnik sastavljen od nominalnih i ordinalnih mjera, odnosno pitanja višestrukog odabira, kratkog odgovora i otvorenog tipa. U pogledu Likertove skale, tj. prikaza svih prosječnih vrijednosti ($\bar{x}$) stavova kontrolera, korištene su vrijednosti od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). U svrhu izrade i provođenja anketnog istraživanja korišten je Google form. Anketni upitnik sastojao se od ukupno 21 pitanja strukturiranih u 5 područja: sociodemografska obilježja ispitanika, opća obilježja poduzeća i kontrolinga, obilježja informacijskog sustava i utjecaj edukacije. Prosječno vrijeme za ispunjavanje upitnika bilo je 10 minuta.

Ciljana populacija istraživanja bili su kontroleri na području Republike Hrvatske zaposleni u velikim i srednjim poduzećima. Anketno istraživanje provedeno je putem objave na društvenoj mreži LinkedIn u travnju 2022. godine. Upitnik je također poslan pojedinim poduzećima putem e-maila, a za koje je bilo saznanja da imaju odjel kontrolinga. Anketu je ukupno ispunilo 44 kontrolera. Iako je uzorak relativno malen, s obzirom da u RH ne postoji registar kontrolera, a i usporedbom s prethodnim istraživanjima, može se smatrati zadovoljavajućim.

Tablica 1. Sociodemografska obilježja kontrolera i poduzeća (n = 44)

Varijabla	Kategorija	n	Udio (%)
<i>Obilježja kontrolera</i>			
Spol	Muško	11	25
	Žensko	33	75
Dob (u godinama)	<28	1	2
	28-37	17	39
	38-47	20	45
	48-57	4	9
	58-68	2	5
	>69	0	0
Obrazovanje	SSS ili SŠS	3	7
	VŠS (npr. bacc.oec.)	6	14
	VSS (npr. mag.oec.)	23	52
	Sveučilišni specijalist struke (npr. univ.spec.oec.)	5	11
	Magistar znanosti (mr.sc.)	6	14
	Doktor znanosti (dr.sc.)	1	2
Radni staž u kontrolingu i sličnim poslovima	1-10	21	48
	11-20	18	41
	21-30	4	9
	31-40	1	2
<i>Obilježja poduzeća</i>			
Veličina	Veliko	32	73
	Srednje	12	27
Djelatnost* (NKD 2007)	A-Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	2
	B-Rudarstvo i vađenje	1	2
	C-Prerađivačka industrija	6	14
	D-Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	1	2
	F-Građevinarstvo	2	5
	G-Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	4	9
	H-Prijevoz i skladištenje	1	2
	I-Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	6	14
	J-Informacije i komunikacije	13	30
	K-Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	3	7
	M-Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	1	2
	P-Obrazovanje	1	2
	Q-Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	3	7
	S-Ostale uslužne djelatnosti		

*Napomena: prikazane su samo djelatnosti koje se javljaju u uzorku
Izvor: izrada autora

Od ukupnog broja ispitanika njih 75 % čine žene, a 25 % pripadaju muškom spolu. Najviše ispitanih pripada dobi u rasponu 38-47 godina dok najmanje ispitanika pripada dobi manjoj od 28 godina. Dakle, može se zaključiti da je istraživanju značajno više pristupilo žena u dobi 38-47 godina. U pogledu stupnja obrazovanja, čak 23 ispitanika ima visoku stručnu spremu, njih 5 su sveuč-

lišni specijalisti, odnosno 6 je magistara znanosti, dok samo jedan ispitanik ima doktorat znanosti. Najviše ispitanika ima 1-10 i 11-20 godina radnog iskustva u kontrolingu i sličnim poslovima. Većina ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju rade u velikim poduzećima (73 %), dok ostatak radi u srednjim poduzećima (27 %). Najveći udio u uzorku čine tri djelatnosti, a to su financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja (30 %), informacije i komunikacije (14 %) te prerađivačka industrija (14 %).

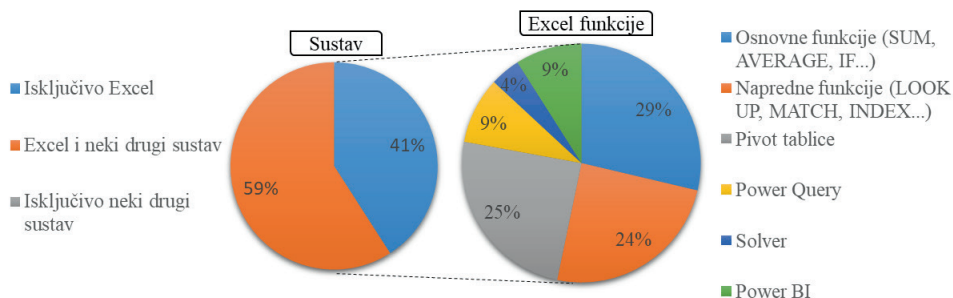
Za obradu rezultata empirijskog istraživanja korištena je deskriptivna statistika, odnosno rezultati su prikazani u grafičkom i tabličnom obliku. Za obradu i analizu podataka korišten je Excel.

3.2. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Prema dosadašnjim istraživanjima (Špac, 2006; Osmanagić Bedenik, 2007; Osmanagić Bedenik, 2015; Vitezić i Petrlić, 2021, itd.) kontroling posljednjih godina u RH postaje sve samostalnija funkcija, organizirana kao odjel. Isto potvrđuju i rezultati ovog istraživanja. Naime, od ukupnog broja ispitanika 59% radi u odjelu kontrolinga, dok se u ostalim slučajevima funkcija kontrolinga provodi u sklopu financija i/ili računovodstva. S tim povezano, a i s činjenicom da 77 % ispitanika smatra da je okolina poduzeća u kojoj rade dinamična i kompleksna, rezultati potvrđuju i sve veći značaj kontrolinga kroz ocjenu važnosti zadataka kontrolera. Naime, najveću prosječnu ocjenu ispitanici su pridali izradi točnih i pravovremenih izvještaja za potrebe mjesečnog izvještavanja ($\bar{x}=4,8$) te analitičkoj obradi podataka i informacija ($\bar{x}=4,5$). Pored toga značajnu ulogu kontroleri imaju kroz izradu i praćenje realizacije planova ($\bar{x}=4,3$) i budžeta ($\bar{x}=4,1$), predviđanje (forecasting) ($\bar{x}=4,0$) te razvijanje sustava planiranja i izvještavanja. Naravno, u današnje digitalno doba veliku ulogu u realizaciji upravo ovih aktivnosti imaju informacijski sustavi, točnije u području kontrolinga ERP sustavi kao izvor podataka i BI sustavi kao alati jednostavnijeg i efikasnijeg izvršenja zadataka, ali i edukacija njihove pravilne primjene. Stoga je i ovaj rad usmjeren na ispitivanje njihovog značaja u kontrolingu.

U pogledu primjene ERP sustava rezultati istraživanja ovog rada pokazali su da većina poduzeća, njih 59 %, primjenjuje svjetski poznati sustav SAP. Njih 22 % koristi Microsoft Dynamics, dok ostalih 19 % navodi primjenu ostalih sustava poput Pantheon, Korwin, IPIS, Hyperion planning te NETIS. Značajnu zastupljenost SAP-a potvrdila su i druga istraživanja u RH (Pervan i Dropulić, 2019) i svijetu (Pang *et al.*, 2021; Archana *et al.*, 2022). S obzirom na to da je Excel i dalje jedan od glavnih alata u području kontrolinga, a i da je Microsoft, odnosno Power BI već dugi niz godina lider u području BI alata (Kronz *et al.*, 2022), istraživanjem se htio dobiti uvid u razinu primjene Excela i njegovih funkcija naspram drugih BI alata.

Grafikon 1. Primjena Excela i BI sustava

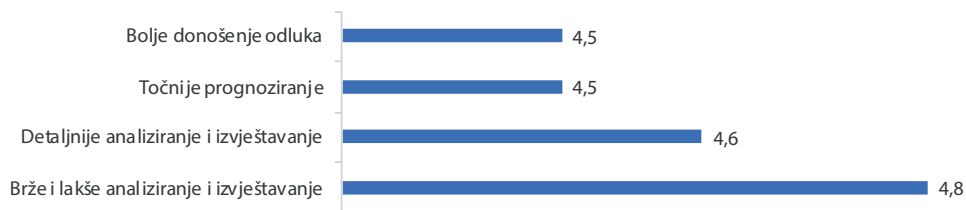


Izvor: izrada autora

Rezultati ukazuju (grafikon 1) da kontroleri u RH svoje zadatke uglavnom izvršavaju pomoću Excela ili uz primjenu dodatnog BI sustava, među kojima se ističu SAP Business Objects, MicroStrategy, OLAP, Sales Force, SAP Business Warehouse, SAS, QlikView, Qlik Sense, Virga, Oracle BI te Cognos BI. Od Excel funkcija pretežno se koriste osnovne i napredne funkcije te Pivot tablice, dok Power BI i Power Query koristi gotovo 9 % ispitanika. Navedeno se može pripisati činjenici da su funkcije Power BI i Query relativno nove te da edukacija u iste zahtijeva dodatnu investiciju. Naime, čak 70 % kontrolera smatra kako postoji potreba za dodatnim ulaganjem u razvoj ili nabavu informacijskih sustava. Odnosno, prosječno gledano, kontroleri ovog istraživanja smatraju da poduzeća u kojima rade ne ulažu dovoljno u edukaciju u informacijske sustava u odjelu kontrolinga ($\bar{x}=3,3$) iako kontroleri imaju visoku želju za daljnjim obrazovanjem u primjeni tih rješenja ($\bar{x}=4,2$) koje si zbog previsokih cijena ne mogu samostalno priuštiti ($\bar{x}=3,9$). Istraživanje je također pokazalo da u prosjeku samostalno učenje (npr. kroz YouTube kanal) ima za sada još uvijek najveći značaj u edukaciji kontrolera u primjeni Excela ($\bar{x}=4,3$), odnosno ERP-a i BI-a ($\bar{x}=3,9$), kojeg slijede edukacije plaćene od strane poslodavaca, te samostalno financirane edukacije i literatura (npr. knjige).

Iako je primjena informacijskih sustava i edukacija na različitim razinama, sa stajališta kontrolera primjena ERP-a i BI sustava ima značajnu ulogu u obavljanju njihovih aktivnosti, odnosno donošenju poslovnih odluka unutar velikih i srednjih poduzeća na području RH (grafikon 2). Isto se može povezati s istraživanjem provedenog od strane Pilipczuk (2020), koje je kroz analizu oglasa za posao kontrolera u različitim zemljama svijeta potvrdilo važnost posjedovanja vještina različitih ERP i BI sustava, uključujući SAP i Excel, odnosno Power Query i Power BI. Tako se npr. u istraživanju ističe da gotovo 50% poslova u Poljskoj zahtijeva napredno znanje Excela, dok u Ukrajini Excel predstavlja jedan od dva najzastupljenija softvera u kontrolingu.

Grafikon 2. Koristi od primjene ERP i BI sustava



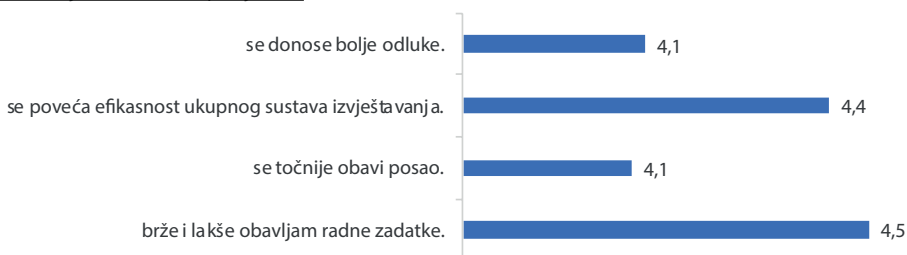
Napomena: prikazane su prosječne vrijednosti (Likert 1-5)

Izvor: izrada autora

Kontroleri smatraju da edukacija ima značajnu ulogu u ostvarenju tih koristi, odnosno da češće edukacije doprinose prije svega povećanju efikasnosti ukupnog izvještavanja te bržem i lakšem obavljanju radnih zadataka kontrolera (grafikon 3).

Grafikon 3. Doprinos edukacija u informacijskim sustavima

Češće edukacije u ERP i BI bi doprinijele da:



Napomena: prikazane su prosječne vrijednosti (Likert 1-5)

Izvor: izrada autora

Iako se razina primjene ERP i BI sustava tj. Excela (s naglaskom na nove funkcije), uzevši u obzir uzorak istraživanja, može smatrati na prosječnoj razini u RH za zaključiti je da primjena tih sustava te ulaganje u njihovu edukaciju imaju značajnu ulogu u kontrolingu. Veličina uzorka predstavlja ograničenje ovog rada pa je njegovo proširenje prijedlog za buduća istraživanja. Osim toga, kako anketa svojim opsegom može ograničiti veličinu uzorka, a radi detaljnijeg uvida u stvarno stanje razine primjene ERP i BI sustava, predlaže se kao metoda intervju. Postojeće istraživanje moglo bi se također proširiti na druge zemlje (npr. Slovenija, Austrija, Italija), a osobito u pogledu pitanja utjecaja i važnosti edukacije, koja nedostaje u znanstvenim istraživanjima o kontrolingu.

4. ZAKLJUČAK

Uslijed tehnoloških mogućnosti uloga kontrolera kao „pružatelja informacija“ u prošlosti sve se više danas napušta i kontroler polako preuzima poziciju poslovnog partnera. Iako još uvijek u znanstvenoj literaturi pa ni u praksi nova pozicija kontrolera nije u cijelosti jasno definirana i primijenjena, ipak digitalizacija potiče i ubrzava taj proces. IT tehnologija napreduje i razni softveri koji podržavaju BI and ERP neminovno imaju odraza na učinkovitije djelovanje kontrolera što ide u prilog njegovoj savjetodavnoj ulozi. S tim je povezana i organizacijska samostalnost pa i ovo istraživanje potvrđuje da je sve više poduzeća, uglavnom velikih i srednje velikih, koja imaju samostalno organiziranu službu. Istraživanje je potvrdilo da još uvijek najveći broj kontrolera za svoje analize i izvještaje koristi osnovne funkcije Excel-a te da je za naprednije tehnike potrebna dodatna edukacija koja zahtjeva ulaganja u nabavu suvremenih informacijskih rješenja. Istraživanje je potvrdilo postavljenu tezu da BI i ERP sustavi imaju pozitivnu ulogu u obavljanju kontrolerskih aktivnosti i utječu na učinkovitost sustava izvještavanja. Isto tako važno je znanje i umješnost kontrolera u operacionalizaciji podataka i kreiranju inovativnih rješenja, što podržava očekivanja uprave i jača poslovno partnerstvo.

LITERATURA:

1. Abbasi, S., Zamani, M., Valmohammadi, C. (2014): The effects of ERP systems implementation on management accounting in Iranian organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 7(4), 245–256. doi: 10.1108/EBS-03-2014-0020
2. Archana, M., Varadarajan, V.K., Medicherla, S.S. (2022): Study on the ERP Implementation Methodologies on SAP, Oracle NetSuite, and Microsoft Dynamics 365: A Review. Retrieved (31.8.2022) from:
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2205.02584>
3. Chang, H.-H., Chou, H.-W., Yin, C.P., Lin, C. I. (2011): ERP Post-Implementation Learning, ERP Usage And Individual Performance Impact. *PACIS 2011 Proceedings*. Paper 35. Preuzeto s: <http://aisel.aisnet.org/pacis2011/35>
4. Crnković, A. (2022): Modeliranje i vizualizacija u Power BI alatu. *Kontroling, Financije i Menadžment*, 22, 26–28.
5. Diamantidis, A.D. and Chatzoglou, P. (2019): Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. doi: 10.1108/IJPPM-01-2018-0012
6. Goretzki, L., Strauss, E., Weber, J. (2013): An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41–63. doi: 10.1016/j.mar.2012.11.002
7. Guan, X., Frenkel, S. (2019): How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163-183. doi: 10.1108/PR-05-2017-0141
8. Gullkvist, B. M. (2013): Drivers of change in management accounting practices in an ERP environment. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 6(2), 149–174. Preuzeto s: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2348581
9. Kronz, A., Schlegel, K., Sun, J., Pidsley, D., Ganeshan, A. (2022): *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*. Gartner, Inc. Preuzeto (31.07.2022.) s: <https://info.microsoft.com/ww-landing-2022-gartner-mq-report-on-bi-and-analytics-platforms.html?lcid=en-us>
10. Mališ, T. (2017): Microsoft Power BI - vizionar u svijetu poslovne analitike. *Kontroling, Financije i Menadžment*, 4, 28–34.
11. Nielsen, S. (2018): Reflections on the applicability of business analytics for management accounting – and future perspectives for the accountant. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(2), 167-187. doi: 10.1108/JAOC-11-2014-0056
12. Oesterreich, D. T., Teuteberg, F., Bensberg, F., Buscher, G. (2019): The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35, 100432. doi: 10.1016/j.accinf.2019.100432
13. Oesterreich, T.D., Teuteberg, F. (2019): The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles: An exploratory study on individual-level data. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(2), 330-356. doi: 10.1108/JAOC-10-2018-0097
14. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Komapartivna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 361-365.
15. Osmanagić Bedenik, N. (2015): The Challenge of Controlling, *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIE)*, 6(4), 153-163.
16. Pang, A., Markovski, M., Micik, A. (2021): *Top 10 ERP software vendors, market size and market forecast 2019–2024*. Retrieved (31.8.2022) from: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-erp-software-vendors-and-market-forecast/>

17. Pervan, I., Dropulić, I. (2019): The impact of integrated information systems on management accounting: Case of Croatia. *Journal of Contemporary Management Issues*, 24(1), 21–38. doi: 10.30924/mjcmi.24.1.2
18. Pilipczuk O. (2020): Toward Cognitive Management Accounting. *Sustainability*, 12(12):5108. doi: 10.3390/su12125108
19. Schäffer, U. (2019): *Behavioral Controlling - Anniversary Volume in Honor of Jürgen Weber*. Springer Gabler.
20. Schäffer, U., Brückner, L. (2019): Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft. *Controlling & Management Review*, 63, 14–31. doi: 10.1007/s12176-019-0046-1
21. Sung, S.Y., Choi, J.N. (2014): Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393-412. doi: 10.1002/job.1897
22. Špac, D. (2006): Kontroling u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na Istarsku županiju. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(1), 59-68.
23. Vinšalek Stipić, V, Gambiroža, D. (2021): Integrirani informacijski sustavi funkcije kontrolinga kao čimbenik uspješnog poslovanja. *Zbornik radova-znanstveni radovi i konferencija Računovodstvo i menadžment-RiM 22*, Jurić, Đ. (ur.), Zagreb, Hrvatski računovođa i RRiF Visoka škola za financijski menadžment, 131-144.
24. Vitezić, N., Lebefromm, U. (2019): *Production Controlling in the Digital Age*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
25. Vitezić, N., Petrić, A. (2021): Odgovornost kontrolera u post covid okruženju. *Zbornik radova-znanstveni radovi i konferencija Računovodstvo i menadžment-RiM 22*, Jurić, Đ. (ur.), Zagreb, Hrvatski računovođa, 145-155.
26. Weißenberger, B. E., Angelkort, H. (2011): Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22(3), 160–180. doi: 10.1016/j.mar.2011.03.003
27. Weißenberger, B. E., Angelkort, H., Holthoff, G. (2012): MAS Integration and Controllership Effectiveness: Evidence of a Preparer-User Perception Gap. *German Academic Association for Business Research (VHB)*, 5(2), 134–153.
28. Yigitbasioglu, O.M. (2017): Drivers of management accounting adaptability: The agility lens. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(2), 262–281. doi: 10.1108/JAOC-12-2015-0092

MORE EFFICIENT CONTROLLING THROUGH ERP AND BI SYSTEMS EDUCATION

ABSTRACT

It is an undeniable fact that technological progress, especially the amount, availability and speed of information acquisition, has an impact on people, their habits, behavior, decision-making, management style, in a word, life. The main driver is „Big Data“, and as a result, business intelligence is advancing rapidly, transforming an ever-growing amount of data into meaningful and useful information for effective management. The number of Croatian companies using business intelligence in some form is increasing, and more and more are using it for controlling purposes. The time needed to collect and process data is shortening, so the role and tasks of the controller are changing in favor of activities with higher added value. However, there is a gap between existing and required skills, which imposes the need for additional IT knowledge in order to create a new profession necessary for more efficient and successful businesses. The aim of this paper is to investigate the state and application of information systems, i.e. ERP and BI systems, and the impact of education (i.e. training) on their usefulness in controlling. Considering the relatively low representation of controlling in Croatian companies, 44 controllers from large and medium-sized companies in the Republic of Croatia participated in the survey. The results show the increasing independence of the controlling department compared to its previous connection with finance and accounting. Although sophisticated information systems are experiencing growth, the number of those using advanced business intelligence capabilities is still low, indicating the need for additional investment in the development or acquisition of information systems, as well as in education. Faster, simpler and more detailed analysis is an advantage of using business intelligence, but it requires additional education, usually independent, to better understand and apply information solutions in controlling. Using the scientific research method, it was confirmed that the application of ERP and BI systems and related education play a significant role in the performance of controller activities aimed primarily at effective reporting.

Key words: *controlling, business intelligence, ERP, education*

**STRUČNI
RADOVI**

Studija slučaja

UDK: 005

Rad zaprimljen: 21.06.2022.

Rad prihvaćen: 08.08.2022.

JE LI TRGOVAČKO DRUŠTVO KAO PREVLADAVAJUĆI ORGANIZACIJSKI OBLIK PRAVNIH OSOBA U SEKTORU KOMUNALNOG GOSPODARSTVA OPTIMALAN - PRIMJER VODOOPSKRBE?

izv. prof. dr. sc. Ivor Altaras Penda, MBA

Sveučilište Libertas, Zagreb, Hrvatska

ivoraltaras@gmail.com

SAŽETAK RADA

Autor u ovome radu istražuje koji od zakonom ponuđenih organizacijskih oblika pravnih osoba najbolje odgovara djelatnostima komunalnog gospodarstva i to prema prirodi usluge koju oni nude. Činjenica je da je trgovačko društvo prevladavajući oblik pravnih osoba u sektoru komunalnog gospodarstva, ali je isto tako činjenica da trgovačka društva posluju na sasvim različitim temeljnim načelima u odnosu na ona načela na kojima počivaju komunalne djelatnosti. To u praksi stvara znatne poteškoće koji su u ovome radu prikazane na primjeru komunalnog (vodnog) sudskog spora nastalog na otoku Braču u mjestu Škrip 2021. godine između jedne bračke obitelji i lokanog komunalnog poduzeća. Istovremeno, zakonodavac je ponudio kvalitetnu alternativu za pravne osobe u sektoru komunalnog gospodarstva i to u obliku javnih ustanova. One su po svom zakonskom određenju vrlo pogodne za obavljanje komunalnih djelatnosti i pružanje komunalnih usluga, što se pretvara u moguće povoljno rješenje. Time bi se, potencijalno, mogle smanjiti socijalne tenzije i broj budućih sudskih tužbi komunalne tematike.

Ključne riječi: *vodoopskrba, komunalno gospodarstvo, trgovačko društvo, otok Brač, Vodovod Brač d. o. o.*

1. UVOD

530. godine prije naše ere, u osvit zlatnog doba antičke Grčke (dok je grad Rim još bio tek u svojim pobjezdama i pod upravljanjem Etruščana), jedan tiranin imenom Pizistar, kao vladar grada Atene, počeo je graditi vodoopskrbnu mrežu za svoj grad jer je uvidio da bunari na zemljištima svake pojedine obitelji nisu dovoljno dobro rješenje za sve veće potrebe za vodom sve brojnijeg stanovništva grada. Upustio se on u veliku infrastrukturnu, ekonomsku, graditeljsku i civilizacijsku pustolovinu stvaranja vodovodne mreže putem brojnih akvadukata kojima je u grad dopremana voda u velikim količinama i to sa mjesta udaljenih više od 20 kilometara. Bio je to potpuni novum. Glavni simbol tog novog umijeća izgradnje vodovoda bila je zgrada fontane pod imenom *Enneakrounos*¹ koja se nalazila na jugoistoku atenske Agore² gdje je završavao akvadukt. Specifikum ove fontane u cijelom tada poznatom Zapadnom svijetu bio je u tome što je ona bila prva fontana koja je imala javnu funkciju. Voda je po prvi puta dopremana ne u pojedine kuće, već na javni prostor dostupan svima. I još je k tomu voda u njoj bila potpuno besplatna za sve.

Nakon antičkih Grka na pijedestal povijesti došli su antički Rimljani koji su vodoopskrbni sustav Rimskog Carstva doveli do onovremenskog savršenstva. Tako je, recimo, voda u Rim dostavljana putem 11 akvadukata, a u jednom trenutku Rimljani su na raspolaganju imali čak 850 aktivnih javnih kupališta sa grijanom vodom. Osim akvadukata kojima su dovodili vodu u grad, Rimljani su uvidjeli i važnost odvoda otpadnih voda iz grada (radi sprečavanja potencijalnog širenja zaraznih bolesti i ostalih razloga) te su u tu svrhu izgradili prvi odvodni sustav tj. kanalizaciju, tzv. *Cloaca maxima* (Hopkins, 2007.).

Ova kratka uvodna povijesno-civilizacijska reminiscencija dobar je i višeslojan pokazatelj važnosti upravljanja komunalnim djelatnostima u pojedinim zajednicama. Isto tako, ovime otvaramo i one teme koje su u svojoj srži sasvim suvremene, a očito su zaokupljale i umove ljudi iz nekih davnih vremena.

Naime, i onda i danas, pružanje vodne usluge, kao tek jednog od segmenta pružanja i brojnih drugih javnih komunalnih usluga (odvoz i zbrinjavanje otpada, uređivanje javnih površina, dimnjačarski i pogrebni radovi i slično), predstavljalo je temelj za razvoj urbane sredine. A kako je u vremenu antičke Grčke politički život bio organiziran u gradovima-državama, razvoj grada ujedno je značio i razvoj države, a u doba Rima temeljem vodoopskrbnog sustava i sustava odvodnje možemo govoriti o preduvjetima za razvoj carstva. I bez posebne namjere da se ulazi u psihološki profil tadašnjih vladara i njihovih osnovnih motiva za izgradnju komunalnih sustava (je li u pitanju čisti altruiz-

¹ Zgrada je imala 120 kvadratnih metara čiji je ulaz bio ukrašen sa tri dorska stupa. Sam prostor je bio podijeljen u dvije manje prostorije u kojima su se nalazili bazeni u koje se konstantno tekla voda i to kroz devet otvora koji su bili ukrašeni stiliziranim lavljim glavama (Owens, 1982.).

² Agora je imala funkciju javnog prostora tj. okupljališta gdje se održavala skupština grada.

zam gospodara ili je ulog u komunalno gospodarstvo bio zalog da se ubere veći porezi od većeg broja ljudi i stekne grandioznija vojska?), činjenica je da je pružanje komunalnih usluga još u osvit civilizacije prepoznato kao iznimno važan element razvoja zajednice. Vidjeli smo, a što je zanimljivo samo po sebi, da su počeci izgradnje ovakvih velikih infrastrukturnih objekata bili vezani ne uz demokratski sustav odlučivanja (Grčku direktnu demokraciju ili Rimsku Republiku), već uz tiraniju i carstvo kao prevladavajući oblik vlasti.

I mi, na prostoru današnje Republike Hrvatske, imamo dugu i, što je još važnije, zapisanu povijest o odnosima među ljudima i to promatrano iz perspektive prava na korištenje vode. Tako je široj javnosti manje poznat naš prvi vodogospodarski zapis, tzv. *Pisani kamen*; velika kamena stijena u blizini mjesta Kosinjski Bakovac u općini Perušić u Ličko-senjskoj županiji, koja se nalazi na samim obroncima Begovače na Velebitu. Na toj stijeni još od 1. st. n. e. (između 30. i 70. g.) stoji natpis o odluci Rimskog suda o korištenju izvora vode i to u sporu koji je nastao između dva japodska plemena Ortoplina i Parentina. Tom odlukom daje se pravo pristupa Ortoplinima da uđu u područje Parentina (500 koraka i širine 1) i nesmetano za svoje potrebe koriste izvor vode.

Ovo sve nam izravno pokazuje kako je voda (kao izvor života) i naročito njezina dostupnost, ne samo gospodarsko-tehničko, već i duboko kulturološko pitanje.

Stoga, sada kada se ovim radom vraćamo u suvremeno doba i nastojimo razaznati trenutno stanje našeg odnosa prema vodi, glavni predmet ovoga rada jesu organizacijski oblici ustroja komunalnog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, a njegov temeljni cilj je razmotriti je li on legalan te ispunjava li svoju glavnu svrhu, a to je pružanje i održivost komunalnih javnih usluga.

2. ZAKONODAVNI OKVIR REGISTRACIJE POSLOVANJA KOMUNALNOG GOSPODARSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Već u prvoj godini osnutka suverene Republike Hrvatske (u travnju 1991. godine) kao dio njezinog temeljnog zakonodavnog okvira, u Hrvatskom saboru, usvojen je i Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća te su u kasnijim godinama uslijedile izmjene i dopune tog zakona (Narodne novine, broj 19/91., 83/92., 94/93., 2/94., i 9/95.).

Temeljna svrha tog zakona izrečena je u njegovom 1. članku u kojem se navodi da se tim zakonom uređuje pretvorba poduzeća s društvenim kapitalom u poduzeća kojemu je određen vlasnik. To je društvena promjena čije posljedice, na pozitivan ali i negativan način, osjećamo sve do danas. Izlazak Hrvatske iz bivše SFRJ označio je ne samo prekid državno pravnih veza te višenacionalne zajednice, već je uvelike i promijenio tadašnje prevladavajuće političko-ekonomske odnose. Naime, kako i sam tekst ovoga zakona kaže, došlo je do bitne

transformacije društvenog vlasništva (bez precizno definiranog adresata vlasništva) na državno tj. privatno vlasništvo. Supstancijalno razmatrajući, mogli bismo ustvrditi da se ovom društveno-ekonomsko-političkom promjenom ujedno dogodio i kolosalni transfer vlasništva nad iznimno vrijednim postojećim dobrima na teritoriju Republike Hrvatske. Dakle, ovim zakonom u praksi se počelo provoditi ono što je hrvatski jezik usvojio kao frazeološki izraz, a to je „pretvorba i privatizacija“.

Iako je neosporna činjenica da je izvješće iz Državnog ureda za reviziju i tadašnje glavne državne revizorice Šime Krasić iz 2003. godine, podnesenog Hrvatskom saboru, jasno pokazalo da je velika većina tvrtki koje su promijenile svoje vlasnike prema spomenutom zakonu zapravo privatizirana na protupravni način, mi ćemo, za potrebe ovoga rada, krenuti od temeljne pretpostavke da je sama intencija zakona bila dobra. Odnosno, da su se promjenom društveno-političkih odnosa uistinu stekli svi uvjeti (i potreba) da prethodna društvena poduzeća dobiju nove vlasnike koji će se (ili bi se barem trebali) o stečenoj imovini brinuti na način opreznog gospodarstvenika i u „dobroj vjeri“. Zakon je također propisao da društva koja ulaze u postupak pretvorbe moraju se pretvoriti u trgovačka društva kapitala tj. ili u dionička društva (d. d.) ili u društva sa ograničenom odgovornošću (d. o. o.) i to prema čl. 4 Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća (Ivanda i Goluža, 2008. str. 161).

Veliki broj društvenih poduzeća u kojima je pokrenut proces promjene vlasništva prema ovom zakonu su ujedno i privatizirana te su od društvenih poduzeća postali privatne kompanije. Međutim, ona društvena poduzeća koja su se bavila društvenim djelatnostima (socijalne i zdravstvene ustanove, kazališta, sportske organizacije i dr.), kao i ona poduzeća koja su imala monopolističku poziciju (najčešće infrastrukturne i komunalne djelatnosti kao npr. izgradnja cesta, željeznica, telekomunikacija, elektroprivreda, odašiljači i veze, pa i radiotelevizija i sl.), kao i ona poduzeća koja u svom djelokrugu rada vezana uz prirodna i rudna bogatstva (kao što su vode, šume, rude, pomorsko dobro i sl.) također su morala proći pretvorbu i privatizaciju, ali je njihova privatizacija mogla ići u više različitih smjerova. Ipak, i ove kompanije su uglavnom postajala dionička društva, društva sa ograničenom odgovornošću ili javne ustanove.

Najčešće su javna poduzeća pretvorena u dionička društva ili društva sa ograničenom odgovornošću kojima je, sve do danas, jedini osnivač i vlasnik Republika Hrvatska. Dakle, država. Primjeri za ovakav scenarij su: Hrvatske ceste d. o. o.; Hrvatska elektroprivreda d. d.;³ Hrvatske željeznice d. o. o.⁴ i dr.

³ Već neko vrijeme se govori o potrebi drugog kruga privatiziranja Hrvatske elektroprivrede d. d. (HEP) kako bi u vlasničku strukturu ušli i drugi poduzetnici i mali investitori.

⁴ Hrvatske željeznice d. o. o. u svom sastavu imaju i brojne druge tvrtke kao što su: HŽ Cargo d.o.o., HŽ Putnički prijevoz d.o.o., HŽ Infrastruktura d.o.o. i druge.

Druga opcija je bila da se nakon pretvorbe društvenih poduzeća u javna poduzeća sa državom kao jedinim vlasnikom one privatiziraju tj. otvore i za druge investitore. Primjeri za ovakav scenarij događaja su slijedeće privatizacije: Hrvatske telekomunikacije d. d., Ina d. d. Petrokemija d. d., Odašiljači i veze d. o. o. i brojni drugi.

Treća mogućnost je bila pretvaranje javnih poduzeća u javne ustanove čiji je osnivač i jedini vlasnik, opet, Republika Hrvatska tj. država. Primjeri za to su: Javna ustanova „Hrvatske vode“ ili Javna ustanova „Hrvatska radio televizija“ (HRT). Zanimljivost je da iako je HRT registrirana kao javna ustanova, ona svoju djelatnost kao javnu služnu vrši samo u slučajevima elementarnih nepogoda, epidemija te izvanrednog ili ratnog stanja (Ivanda i Goluža, 2008. str. 165).

Činjenica je da se Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća odnosi na društvena poduzeća iz vremena bivše Jugoslavije koja su se u novim političko-ekonomskim okolnostima i nastankom Republike Hrvatske trebala preregistrirati. Kasniji zakonodavni okvir (odnosno onaj nakon 1991. godine) načine registriranja komunalnih djelatnosti dodatno proširuje, pa je tako u Zakonu o komunalnom gospodarstvu (NN 32/20) i to čl. 33. st. 1, definirano da se komunalnim djelatnostima mogu baviti:

1. trgovačka društva koje osnivaju jedinice lokalne samouprave ili više jedinica lokalne samouprave zajedno
2. javne ustanove koje osnivaju jedinice lokalne samouprave
3. službe – vlastiti pogoni koje osnivaju jedinica lokalne samouprave
4. pravne i fizičke osobe na temelju ugovora o koncesiji i
5. pravne i fizičke osobe na temelju ugovora o obavljanju komunalne djelatnosti

Pod pojmom komunalnih djelatnosti podrazumijevaju se brojne javne usluge kao što su:

- 1) komunalne djelatnosti kojima se osigurava održavanje komunalne infrastrukture
 - a. održavanje nerazvrstanih cesta
 - b. održavanje javnih površina na kojima nije dopušten promet motornim vozilima
 - c. održavanje građevina javne odvodnje oborinskih voda
 - d. održavanje javnih zelenih površina
 - e. održavanje građevina, uređaja i predmeta javne namjene
 - f. održavanje groblja i krematorija unutar groblja
 - g. održavanje čistoće javnih površina
 - h. održavanje javne rasvjete
- 2) uslužne komunalne djelatnosti
 - a. usluge parkiranja na uređenim javnim površinama i u javnim garažama
 - b. usluge javnih tržnica na malo

- c. usluge ukopa i kremiranje pokojnika u krematoriju unutar groblja
- d. komunalni linijski prijevoz putnika
- e. obavljanje dimnjačarskih poslova.

Kako se navodi na mrežnim stranicama Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine⁵ osim navedenog, predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave može odlukom odrediti i drugu djelatnost koja će se smatrati komunalnom djelatnosti i to:

1. ako se takvom djelatnošću kontinuirano zadovoljavaju potrebe od životnog značenja za stanovništvo na području jedinice lokalne samouprave
2. ako po svom sadržaju i značenju djelatnost predstavlja nezamjenjiv uvjet života i rada u naselju
3. ako je pretežno uslužnog karaktera i
4. ako se obavlja prema načelima komunalnog gospodarstva.

Dakle, temeljem iznesenog odgovor na dio postavljenog pitanja iz cilja ovoga rada (a koje glasi: je li današnji prevladavajući organizacijski oblik ustroja komunalnog gospodarstva u Republici Hrvatskoj, a to je trgovačko društvo, legalan?) nedvosmisleno jest potvrđan.

Pa ipak, ostaje još za odgovoriti je li ovakvo, iako legalno, rješenje organizacijskog oblika ustroja komunalnog gospodarstva ujedno i najsvrsishodniji s obzirom na prirodu usluge koje komunalne kompanije nude i logiku nastanka trgovačkih društva kao prevladavajućeg oblika pravnih osoba kroz koje se te komunalne usluge pružaju?

3. OTKRIVA LI PRAVNI SLUČAJ NA OTOKU BRAČU SUŠTINSKI PROBLEM ORGANIZACIJSKOG OBLIKA PRAVNIH OSOBA U SEKTORU KOMUNALNOG GOSPODARSTVA?

Komunalno gospodarstvo, a što smo zorno vidjeli iz brojnih povijesnih, ali i suvremenih primjera, temelji se na dvije suštinske činjenice.

Prva činjenica je da se pri pružanju komunalnih usluga prvenstveno radi o javnoj usluzi od općeg interesa,⁶ kojoj je glavni cilj da je ona dostupna svim ili što većem broju pripadnika neke (lokalne) zajednice. U tom kontekstu komunalne djelatnosti nesumnjivo spadaju u tzv. društvene djelatnosti, a zajednice koje takve usluge pružaju (a u određenoj razini ih pružaju sva suvremena društva) mogu za sebe reći da su razvili izvjesni stupanj socijalne države (welfare state). Zbog značaja pružanja javnih usluga za društvo na lokalnoj razini, ali i u cjelini, ove djelatnosti su u pravilu posebno zakonski i porezno tretirane te se na njih primjenjuju zakoni koji specifično reguliraju komunalne djelatnosti.

⁵ <https://mpgi.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug/komunalno-gospodarstvo-8131/komunalne-djelatnosti/8538>

⁶ Ovo je ujedno i odredba koja je zapisana u čl. 8. Zakona o komunalnom gospodarstvu.

U Republici Hrvatskoj tako postoji Zakon o komunalnom gospodarstvu (NN 32/20), a ako govorimo specifično o pružanju vodnih usluga, to je, uz ostalo primjenjivo zakonodavstvo, dodatno regulirano i Zakonom o vodama (NN 84/21), Zakonom o vodnim uslugama (NN 66/19) te Zakonom o financiranju vodnog gospodarstva (NN 66/19).

Druga činjenica se očituje u tome što je za pružanje komunalne usluge prethodno nužno izgraditi sveobuhvatnu i u pravilu vrlo skupu infrastrukturu koju, k tome, valja i kontinuirano održavati.⁷ Ovo nas upućuje na stav da komunalne djelatnosti, pa tako i djelatnosti vodnog gospodarstva, imaju i svoju značajnu infrastrukturnu dimenziju. A glavna karakteristika izgradnje infrastrukture nas nužno dovodi do pitanja načina financiranja njezine izgradnje i održavanja što je regulirano čl. 4 Zakona o financiranju vodnog gospodarstva (NN 66/19) u kojem se izrijekom navodi da su izvori financiranja vodnog gospodarstva:

1. vodne naknade
2. cijena vodne usluge
3. državni proračun
4. proračuni lokalnih i/ili područnih (regionalnih) samoupravnih jedinica i
5. ostali izvori.

Dakle, neosporno je da su komunalne djelatnosti istovremeno i društvene i infrastrukturne. I upravo u ovome leži izvor potencijalnog sukoba svrsishodnog načina registriranja komunalnih djelatnosti. Naime, društvene djelatnosti i infrastrukturne djelatnosti se financiraju na sasvim različite, pa čak i oprečne, načine, a razlika u načinu financiranja može ovisiti i o tome je li u pitanju privatno ili državno vlasništvo. Društvene djelatnosti se u pravilu financiraju iz proračuna i/ili doprinosa tj. kroz javne poreze, odnosno kroz sustav fiskalne redistribucije, dok se klasične infrastrukturne djelatnosti financiraju temeljem investicija konkretnih vlasnika u skladu sa njihovim tržišnim motivima. S obzirom na to da je za investicijsku inicijativu nužni preduvjet znatan kapital, ovakve aktivnosti se u pravilu rade kroz društva kapitala kao najpogodniji pravni okvir za to. Ovaj segment poslovnog života zajednice reguliran je Zakonom o trgovačkim društvima (NN 40/19), Zakonom o obveznim odnosima (NN 126/21) i brojnim drugim zakonima koji često ustroj i djelatnost trgovačkih društava reguliraju sasvim različito u odnosu na ustroj i djelatnost javnih ustanova i tvrtki sa državnim monopolom.

⁷ Zna se reći da je od investiranja u infrastrukturu skuplje samo ako se u infrastrukturu ne investira i obnavlja. Možda je za ovo upravo vodoopskrbni sustav najbolji primjer. Naime, prema najnovijim podacima iz 2022. godine od 25 komunalnih tvrtki u vlasništvu lokalnih jedinica koje pružaju vodne usluge, kod njih 23 utvrđeni su neprihvatljivo visoki gubici vode tj. prevelika razlika između zahvaćene i isporučene količine vode. I dok je prema Strategiji upravljanja vodama Republike Hrvatske, prihvatljiva vrijednost gubitaka 15-20 % (u EU do 18%), a anatoč poduzimanju aktivnosti za njihovo smanjenje u javnom vodoopskrbnom sustavu, kod navedenih trgovačkih društava ona je utvrđena u rasponu od 25,5 do čak 74,5 % (Dozan, 2022.).

Izgleda da su upravo komunalne djelatnosti svojevrsna žrtva činjenice da su one istovremeno i društvene i infrastrukturne djelatnosti i to specifično pod državnom kontrolom, a to u praksi poprima nevjerovatne, pa čak i bizarne pravne oblike.

Upravo takva situacija nastala je u mjestu Škrip na otoku Braču 2021. godine kada se jedan tzv. obični spor neplaćanja vodnih usluga pretvorio u pravnu zavrzlamu u koju se osim tužitelja, Općinskog suda u Supetru i komunalnog poduzeća „Vodovod Brač d. o. o.“ kao i skupštine tog trgovačkog društva, upleo i Grad Supetar (kao pravni subjekt), Centar za socijalnu skrb u Supetru, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Državni inspektorat, pa čak i Pučki pravobranitelj (Bašić, J., 2021.).

Namjera prikaza ovog konkretnog sudskog spora nikako nije svrstavati se na bilo čiju stranu, kao niti dovoditi u pitanje odluke suda ili motivaciju tužitelja. Međutim, cilj jest razmotriti ponuđenu argumentaciju svih involviranih sudionika ovog događaja jer su oni od temeljnog značaja za argumentaciju ovoga rada, a kojem je glavni cilj, podsjetimo se, preispitati svrsishodnost postojećih oblika registracije pravnih osoba koje se bave komunalnim djelatnostima i pružaju javne komunalne usluge. U tom smislu ovaj konkretni slučaj u potpunosti nadilazi samoga sebe i postaje temelj za sveobuhvatnu analizu postojećeg konstrukta pravne osobnosti komunalnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj.

Dakle, sudski spor je nastao kada jedna obitelj (samohrana majka s malodobnim djetetom) iz bračkog mjesta Škrip duže vrijeme nije podmirivala svoje financijske obaveze nastale pružanjem vodne usluge koju monopolistički (temeljem Zakona o vodnim uslugama, čl. 8 st. 1) pruža tvrtka Vodovod Brač d. o. o. Obitelj je, svjesna svog dugovanja, sa tvrtkom Vodovod Brač d. o. o. dogovorila obročno plaćanje duga u 8 rata, ali niti to nije ispoštovano. Potom je obitelj zatražila da se dug umjesto u 8 rata isplati u 12 rata što je također tvrtki Vodovod Brač d. o. o. bilo prihvatljivo, ali dug nije bio podmiren niti na ovaj način. Potom je tvrtka Vodovod Brač d. o. o. od Grada Supetra zatražila da im se dostavi podatak je li navedena obitelj na popisu socijalno ugroženih obitelji,⁸ što je Grad Supetar i napravio, ali se na tom popisu nije nalazila navedena obitelj. Tada su predstavnici spomenute bračke komunalne tvrtke odlučili obitelji poslati opomenu pred isključenje usluge, a sve u skladu sa ovlastima iz Zakona o vodnim uslugama (čl. 41, st. 3). Kako račun niti tada nije bio podmiren tvrtka Vodovod Brač d. o. o. je odlučila iskoristiti svoje zakonske ovlasti te je djelatnik tvrtke otišao na teren te je isključio obiteljsku kuću iz vodovodne mreže i zapečatio vodovodni priključak.

Međutim, tada je obitelj podnijela tužbu protiv tvrtke Vodovod Brač d.o.o. sa zahtjevom da se obiteljska kuća ponovno vrati u vodoopskrbnu mrežu. Dodatno, obitelj je poslala pisani apel Centru za socijalnu skrb te Gradu Supetru.

⁸ Ispunjavajući time jedan od temeljnih načela komunalnog gospodarstva o pružanju komunalne usluge socijalno ugroženim skupinama stanovništva, a što je izrijekom navedeno u čl. 20 Zakona o komunalnom gospodarstvu (NN 32/20).

Osim toga, o događaju je informiran i Pučki pravobranitelj koji je zatražio da nadležne institucije (a to su, između ostalog, i Centar za socijalnu skrb te Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja) poduzmu žurne mjere prema tvrtki Vodovod Brač d. o. o.

Potom je uslijedilo zanimljivo rješenje suda, kojim se nalaže da tvrtka Vodovod Brač d. o. o. mora u roku od 24 sata ponovno priključiti obiteljski kuću na vodovodnu mrežu i osigurati nesmetanu opskrbu vodom sve do pravomoćnog okončanja sudskog postupka.

Sud je za ovakav svoj stav ponudio dva argumenta:

- 1) sud smatra da je Vodovod Brač d.o.o. ovakvim svojim postupanjem obitelji onemogućio normalan i dostojanstven život te je doprinio opasnosti nastanka potencijalno štetnih posljedica za zdravlje ljudi, a time i nenadoknadive štete ugrožavanjem zdravlja, i
- 2) sud smatra da tvrtka Vodovod Brač d.o.o. obustavu isporuke vode koristi kao isključivu mjeru prisilne naplate umjesto da je tvrtka pokrenula postupak prisilne naplate sudskim putem.⁹

U kontekstu socijalne države koja skrbi o dostupnosti javnih usluga svim svojim građanima i posljedično njihovoj dobrobiti, ovakvi izneseni argumenti suda itekako imaju smisla. Oni su i na tragu prvog stavka prvog članka Ustava Republike Hrvatske koji jasno i nedvosmisleno kaže da je Republika Hrvatska jedinstvena i nedjeljiva demokratska i socijalna država (NN 5/14).

Ovdje nam se posebno valja osvrnuti na čl. 4, st. 1 Zakona o komunalnom gospodarstvu koji izričito navodi načela na kojima se komunalno gospodarstvo temelji (Tablica 1, lijevi stupac).

Tablica 1: Usporedba načela poslovanja komunalnog gospodarstva i logike nastanka trgovačkih društava

	Načela poslovanja komunalnog gospodarstva prema Zakonu o komunalnom gospodarstvu (čl. 4, stavak 1)	Načela poslovanja trgovačkog društva prema temeljnoj logici nastanka trgovačkih društava
1.	Zaštita javnog interesa	Zaštita interesa vlasnika (tj. udjelničara ili dioničara)
2.	Razmjerne koristi	Maksimalizacija koristi za vlasnika
3.	Solidarnosti	Poslovna dominacija
4.	Javna služba	Privatni interes vlasnika trgovačkog društva
5.	Neprofitnosti	Profitabilnost
6.	Supsidijarnosti	Maksimalno širenje uslužne mreže
7.	Univerzalnosti i jednakosti pristupa	Ekskluzivitet i pristup usluzi prema ekonomskoj moći kupaca

⁹ Za pretpostaviti je da se sud ovdje vodio zakonskom odredbom iz čl. 13 Zakona o komunalnom gospodarstvu (NN 32/20) u kojem se izrijekom navodi da da je uskrata isporuke komunalnih usluga korisnicima moguća samo u iznimnim i opravdanim slučajevima.

	Načela poslovanja komunalnog gospodarstva prema Zakonu o komunalnom gospodarstvu (čl. 4, stavak 1)	Načela poslovanja trgovačkog društva prema temeljnoj logici nastanka trgovačkih društava
8.	Prilagodljivosti	Prilagodljivost poslovnih procesa tržišnim uvjetima
9.	Kontinuitet obavljanja komunalnih djelatnosti	Kontinuitet pružanja uslužnih djelatnosti na tržišnim osnovama
10.	Kakvoća obavljanja komunalnih djelatnosti	Kakvoća pružene usluge u skladu sa tržišnim prilikama
11.	Ekonomičnosti i učinkovitosti usluge	Ekonomičnost i učinkovitost u poslovanju
12.	Zaštita korisnika, prostora i okoliša	Zaštita korisnika, prostora i okoliša unutar zakonom propisanih obaveza
13.	Sigurnosti	Sigurnost u skladu sa standardima i certifikatima
14.	Javnosti	Privatnost, uz poštivanje zakonom propisanog seta informacija koje se moraju javno objaviti
15.	Prihvatljivosti cijene komunalnih usluga	Kreiranje cijene u skladu sa tržišnim mogućnostima
16.	Zaštita ugroženih kategorija građana	Filantropija i porezne olakšice

Izvor: Zakon o komunalnom gospodarstvu (NN 32/20)¹⁰ i autorova sistematizacija

Ovakav popis načela (još k tome i zakonom propisan) je i nastao s ciljem da ih se u praksi može primjenjivati i to baš konkretno pri pružanju komunalnih usluga, kao što je npr. vodna usluga. Ipak, komunalne usluge imaju svoju cijenu i ta cijena se mora platiti. U protivnom, neplatiše se izlažu riziku da im se temeljem neplaćanja komunalnih usluga i sudske presude o tome one prestanu pružati. Naime, niti jedno od navedenih načela iz Zakona o komunalnom gospodarstvu ne implicira da je komunalna usluga besplatna, niti da bi ona treba biti besplatna. Istina je da se ne plaća sama voda jer je ona nominalno besplatna, ali se zato plaća vodna usluga. Ovo se možda čini tek kao semantička razlika, ali upravo to postaje ključno jer se „besplatna voda“ može smatrati društvenom djelatnošću, dok se „vodna usluga“ može smatrati infrastrukturnom djelatnošću. O činjenici „besplatnosti vode“, ali istovremeno i nužnosti plaćanja komunalne vodne usluge (pojednostavljeno govoreći: voda je besplatna, ali vodovod nije) autor ovoga rada je već objavio zaseban znanstveni rad u kontekstu burzovnog trgovanja vodom u kojem iznosi tezu da je sintagma „besplatna voda“ tek lažna metafora koja se često koristi u želji da se istakne socijalna dimenzija značenja pružanja vodne usluge za održavanje dostojanstvenog života ljudi (Altaras Penda, 2021.).

¹⁰ Popis načela komunalnog gospodarstva je sastavni dio čl. 4. Zakona o komunalnom gospodarstvu, a svako pojedino načelo je dodatno detaljno objašnjeno u narednim člancima zakona (čl. 5 – 20) što ne ostavlja nikakve sumnje na što se konkretno mislio.

S druge strane, u ovome radu naglasak se stavlja na pitanje: kojem od oblika registriranja pravnih osoba pristaju ovako postavljena temeljna načela? I to prvenstveno iz perspektive činjenice da se komunalne djelatnosti, na koje se navedena načela odnose, mogu registrirati na različite načine kao što su: javna ustanove, vlastiti pogoni ili trgovačka društva (u obliku društava sa ograničenom odgovornošću ili dionička društva).

Na prikazanom primjeru sa otoka Brača vidimo da je otočno vodovodno komunalno poduzeće registrirano kao trgovačko društvo (društvo sa ograničenom odgovornošću) što se jasno može iščitati već i iz njegovog punog naziva. Dakle, u pitanju je trgovačko društvo koje pruža komunalne usluge i kojemu je komunalno gospodarstvo poslovna djelatnost. I upravo u tome nastaje temeljni problem koji se očituje u tome što bi se u poslovanju trgovačkog društva morala primijeniti načela koja proizlaze iz predmeta poslovanja tog trgovačkog društva, a to je komunalno gospodarstvo, za što su temeljna načela poslovanja propisana zakonom. No, jesu li zakonom propisana temeljna načela komunalnog gospodarstva (lijevi stupac tablice) ujedno i temeljna načela za poslovanje trgovačkih društava (desni stupac tablice)? Usporedimo li razloge nastanka i svrhu postojanja komunalnih usluga s jedne strane i trgovačkog društava s druge strane, dolazimo do uvida koja nam razotkriva izvore i suštinu razmatranog problema.

Iz ove usporedne tablice jasno je vidljivo da su temeljni postulati poslovanja trgovačkih društava i temeljna načela poslovanja unutar komunalnih djelatnosti izrazito suprotstavljeni i disparatni. Naprosto, logika postojanja jednih i drugih je različita.

Dakako, u socijalnoj državi postoji potreba i mora biti mjesta i za jedne i za druge, ali bi bilo logično da se njihov poslovni ustroj ne miješa unutar istog oblika pravne osobnosti, jer nas to dovodi u situacije koje su frustrirajuće za sve aktere koji sudjeluju u primopredaji komunalne usluge (kupca i prodavatelja javne usluge), kao i države koja regulira ovu socijalnu situaciju.

Socijalna osjetljivost, solidarnost, uzajamnost, neprofitnost, javnost usluge, opći interes, javno dobro, poseban tretman ekonomski depriviranih skupina građana i ostali socijalni koncepti su bez imalo sumnje divne i hvale vrijedne osobine karakteristične za društva u kojima postoji razvijena socijalna država, a čije je postojanje za društvenu koheziju od iznimne važnosti. Mnoga temeljna sociološka djela (poput radova Emila Durkheima, Maxa Webera, Georgesa Gurvitcha ili Anthonya Giddensa) nedvosmisleno nam ukazuju na činjenicu da su načela na kojima se temelji komunalno gospodarstvo, a koja su detaljno opisana u spomenutom zakonu, izvor društvene solidarnosti, a njihov eventualni izostanak izravno dovodi do društvene anomalije i rasapa društva u cjelini.

Ipak, ovakva argumentacija i moralni pristup primjeren je za „društvo ljudi“, a ne za „društvo kapitala“ kakva su po svojoj definiciji trgovačka društva. U

suprotnom, dolazimo u situaciju da se postojeći zakoni mogu naći u situaciji kolizije. A upravo je obavljanje komunalnih djelatnosti unutar trgovačkih društava jedna takva situacija. Jer Zakon o trgovačkim društvima kaže da trgovačko društvo nastaje i obavlja djelatnost radi stjecanja dobiti. To je temeljni smisao (*raison d'être*) nastanka trgovačkih društava. S druge strane, Zakon o komunalnom gospodarstvu govori o tome da je jedno od temeljnih načela komunalnih djelatnosti neprofitnost. Doslovno, ovaj zakon u čl. 9 kaže:

„Komunalne djelatnosti ne obavljaju se radi stjecanja dobiti, već radi osiguravanja isporuke komunalnih usluga korisnicima prema načelima komunalnog gospodarstva propisanim ovim Zakonom (načelo neprofitnosti).“

I dok jedan i drugi zakon sami po sebi imaju iznimnu važnost i svoju „publiku“, spoj komunalnih djelatnosti unutar trgovačkog društva kao organizacijskog oblika pravne osobe u javnom sektoru nužno dovodi do poteškoća. Jednu takvu poteškoću prikazali smo kroz primjer koji se dogodio u sudskom sporu na otoku Braču.

Sada nam postaje jasno da je u spomenutom pravnom slučaju sa Brača sud donosio odluke temeljem činjenice da je u pitanju komunalna djelatnost koja je po svojoj suštini ima element izvorne društvene djelatnosti, dok su predstavnici tvrtke Vodovod Brač d. o. o. spornoj situaciji pristupili s pozicije infrastrukturne djelatnosti i činjenice da štite poslovanje trgovačkog društva od mogućeg gubitka prihoda. Pritom, treba imati na umu i to da bi svjesni nemar gospodarstvenika po pitanju naplate potraživanja trgovačkog društva tom društvu mogao prouzročiti ekonomsku štetu te bi se takvo ponašanje odgovornih ljudi u kompaniji moglo okarakterizirati kao zloupotreba u gospodarskom poslovanju, a to je potencijalno kazneno djelo, temeljem čl. 273 Zakona o trgovačkim društvima (Radica, 2016.). Pa ipak, ovo je trgovačko društvo, vidjeli smo, doživjelo pravosudni i institucionalni pritisak sa ciljem da ga se prisili da se ne ponaša primarno kao trgovačko, već kao komunalno društvo.

Ovo nas upućuje na stav da smo se pri pravnom povezivanju komunalnih djelatnosti i trgovačkih društava doveli u situaciju sudara dvaju ravnopravnih i suprotstavljenih prava čije će se razrješavanje, očito, morati svaki puta tražiti putem suda i sudske prakse. Takva pravna situacija nije najsretnija opcija i sigurno se može izbjeći, čime bi se također izbjeglo zatrpavanje sudova (nepotrebnim) tužbama, a dodatno bi se relaksirala socijalna kohezija na razini lokalne uprave i samouprave, jer se tužbe iz domene komunalnih usluga u pravilu podižu upravo na toj razini državne organizacije.

Naš zakonodavac je ove činjenice itekako svjestan te je nastali problem pokušao riješiti uvođenjem čl. 34, st. 3 u Zakonu o komunalnom gospodarstvu čija odredba kaže:

„Trgovačko društvo koje uz povjerenu komunalnu djelatnost obavlja i drugu djelatnost od općeg interesa i/ili tržišnu gospodarsku djelatnost mora računovodstvene poslove za te djelatnosti obavljati odvojeno.“

Dakle, zakon nalaže da jedno te isto trgovačko društvo za svoje tržišne i/ili infrastrukturne djelatnosti mora imati zasebno i odvojeno računovodstvo od računovodstva koje ima za komunalne djelatnosti koje obavlja. Ovim pravnim manevrom zakonodavac je čak i na razini vođenja računovodstvene dokumentacije dao do znanja da je priroda komunalne usluge sasvim različita u odnosu na sve druge tržišne kategorije usluga. Pa ipak, trgovačko društvo će na kraju obračunskog razdoblja (kvartalno ili godišnje) morati iskazati konsolidirano financijsko izvješće koje će uključivati ostvarene rezultate u oba ova segmenta poslovanja. I dok je sasvim jasno da će u infrastrukturnom djelu svoga poslovanja trgovačko društvo napraviti apsolutno sve što je u njihovoj moći kako se ne bi doveli u rizik poslovanja sa gubitkom, ili nemogućnosti naplate svojih potraživanja, postavlja se pitanje: da li se, uz prezentiranu sudsku odluku sa Brača, trgovačkim društvima otvora put za nepovoljan scenarij poslovanja unutar segmenta društvenih djelatnosti iz komunalnog poslovanja i još ih se na to sili snagom zakona? Jer, ako se odlukom suda trgovačkom društvu nalaže da u ime socijalne osjetljivosti, načela neprofitabilnosti i/ili javnosti komunalne usluge, iako ona nije plaćena, tu uslugu ono mora nastaviti pružati sve do pravomoćne presude u sudskom sporu (koji kod nas može trajati i godinama), i ako bi to postalo poslovno pravilo a ne izuzetak, onda takva ponašanja potrošača postaju izravni poslovni rizik koji potencijalno ugrožava postojanje samog trgovačkog društva. Naročito u doba iznimno visokih stopa inflacije, u kakvim vremenima trenutno živimo i radimo. Da je taj rizik stvaran pokazuje i podatak da je Vlada Republike Hrvatske krajem 2021. godine donijela uredbu po kojoj nalaže da se ukupan broj vodoopskrbnih tvrtki smanji sa sadašnjih 156 na 41. To se primarno odnosi na mala komunalna poduzeća koja u pravilu posluju sa gubitkom. Zahtijevano smanjenje broja vodoopskrbnih tvrtki postiglo bi se njihovim pripajanjem većim komunalnim tvrtkama, ali je ovakav zahtjev Vlade Ustavni sud svojom odlukom privremeno zaustavio (Mikša 2022.).¹¹

Naspram komunalnih tvrtki, sva ostala trgovačka društva koja se bave nekomunalnim djelatnostima imaju mogućnost samostalno raskidati poslovnu suradnju i dokinuti prodaju i pružanje svojih roba i usluga onim svojim kupcima koji robu ne plaćaju na vrijeme, pa tek potom, ako žele, mogu sudskim putem tražiti naplatu pružene a ne naplaćene robe ili usluge. Međutim, unutar komunalnih djelatnosti, vidimo, to nije tako. A tamo gdje neplaćanje odnosno odgo-

¹¹ Ovdje se postavlja logično poslovno pitanje: zašto bi neka „veća“ vodoopskrbno-komunalna tvrtka pristala na prisilnu akviziciju malog komunalnog poduzeća koje posluje s gubitkom? Ponekad takva poslovna logika postoji, ali je onda postupak M&A (mergers and acquisitions) rezultat poslovnog plana i poslovne odluke nakon provedene analize i dubinskog snimanja tvrtke koja se preuzima ili spaja, a ne rezultat prisile zbog odluke Vlade RH.

đeno plaćanje za isporučenu robu i uslugu biva sankcionirano tek sudskom pravomoćnom presudom, takvo ponašanje za potrošača postaje legitimna mogućnost izbora, protiv kojeg trgovačko društvo ne može reagirati i nema mogućnost utjecaja te su mu u tom smislu pravno vezane ruke. Time se navedena sudska praksa sa otoka Brača (a ona bi morala biti primjenjiva i ujednačena za sve) pretvara u vrstu moralnog hazarda kojeg svako racionalno trgovačko društvo nastoji izbjeći svim zakonskim sredstvima, baš kao što svim zakonskim sredstvima mora nastojati naplatiti svoja potraživanja i zaštititi svoje poslovanje.

Međutim, prema nenaplativim potraživanjima je moguć i nešto drugačiji pristup. Rizik nenaplativosti potraživanja je u određenoj mjeri uvijek prisutan i on predstavlja kalkulirani rizik za trgovačko društvo. U sektoru bankarstva primjerice, statistički gledano, izdani a nenaplativi krediti ne bi smjeli premašiti 5 % ukupno izdanih kredita. U Hrvatskoj se u vrijeme izbijanja poslovne krize izazvane mjerama za suzbijanje virusa SARS COV 2¹² postotak nenaplativih kredita kod banaka povećao na čak 16%. U takvim nepovoljnim poslovnim okolnostima brojne kreditne institucije i druga vjerovnička trgovačka društva (telekomunikacijski operateri, kritičarske kuće, privatne kompanije i drugi) koriste mogućnost prodaje svojih potraživanja trgovačkim društvima za otkup potraživanja (tzv. factoring društva) čime oni „čiste“ svoje bilance od loših plasmana. Ovakvu prodaju nenaplativih potraživanja čine i brojne hrvatske komunalne kompanije. To u praksi znači da su komunalna poduzeća procijenila da im se ne isplati čekati sudski epilog pokrenutog spora (na koji su, za razliku od drugih trgovačkih društava, primorani kako bi mogli prestati pružati svoju uslugu), već radije svoja potraživanja prodaju drugim trgovačkim društvima specijaliziranim za otkup potraživanja i to tek za mali postotak od ukupnog novčanog iznosa potraživanja. Ovakav poslovni odabir komunalnih trgovačkih društva, koliko god s aspekta racionalnog poslovanja itekako ima smisla i predstavlja sasvim razumnu poslovnu praksu, otvara određena moralna pitanja. S jedne strane, ako komunalna trgovačka poduzeća koja, ne zaboravimo, pružaju javnu uslugu, su putem faktoringa spremna na otpis velikog djela svojih potraživanja, nije li logično da takvu opciju prvotno ponude izravno potrošačima dužnicima tj. svojim kupcima komunalnih usluga? Ovdje već vidimo da se prema komunalnoj usluzi sve manje odnosimo kao javnom dobru, a sve više kao klasičnoj robi na tržištu. S druge strane, ako kupac komunalne usluge zna da će neplaćanjem isporučene usluge u jednom trenutku prouzročiti da se ona kod pružatelja komunalne usluge tretira kao nenaplativa te će mu biti ponuđen otkup duga uz pozamašni diskont, onda to dodatno potiče na (ne)kulturu neplaćanja. I tako smo se našli u začaranom moralnom krugu u kojem postaje jasno da se trguje dugom koji je ionako nastao pri pružanju javne i zakonom propisane neprofitne

¹² Kao što su privremeno prisilno zatvaranje poslovanja brojnih tvrtki (tzv. lock down), zabrana kretanja ljudi te njihovog ulaska u Hrvatsku, što je rezultiralo padom pokazatelja turističke sezone za 80% i druge mjere.

komunalne usluge i koju je sama komunalna tvrtka dobrim djelom spremna otpisati, ali ne u korist potrošača, već u korist vlastite bilance i faktoring društva. Izgleda da su se ovakvom praksom negdje po putu izgubila proklamirana načela zaštite korisnika komunalnih usluga, javne službe, neprofitnosti komunalne usluge te načelo zaštite ugroženih skupina građana.

4. A ŠTO NEDOSTAJE JAVNIM USTANOVAMA ILI JAVNIM NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA KAO ORGANIZACIJSKOM OBLIKU PRAVNIH OSOBA U KOMUNALNOM GOSPODARSTVU?

Za ovaj rad je, s obzirom na to da je unutar cjelokupnog kompleksa komunalnih djelatnosti u njegovom fokusu interesa pitanje organizacijskog ustroja pravnih osoba u segmentu vodnog gospodarstva, posebno znakovito da su Hrvatske vode, kao krovno tijelo za upravljanje vodama u Republici Hrvatskoj, registrirane upravo kao javna ustanova. To znači da su registrirane i da posluju po posebnom zakonu i to Zakonu o udrugama (NN127/19).

Taj zakon u čl. 2 st. 2 navodi da se ustanove osnivaju radi trajnog obavljanja djelatnosti od javnog interesa (sukladno posebnom zakonu), što komunalno gospodarstvo nedvojbeno jest.

U čl. 6 st. 1 se navodi da se ustanova osniva kao javna ustanova ako je djelatnost ili dio djelatnosti koju obavlja zakonom određena kao javna služba, što opet kod komunalnog gospodarstva jest slučaj.

U čl. 57 st. 2 se navodi da javne ustanove mogu ostvarivati dobit pružanjem usluga i/ili prodajom roba, a ta se dobit upotrebljava za obavljanje i razvoj djelatnosti ustanove u skladu s aktom o osnivanju i statutom.

U čl. 7 st. 1 ovog zakona se točno precizira tko može osnovati javnu ustanovu, a to su:

1. Republika Hrvatska
2. jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i
3. druge pravne i fizičke osobe, ako je to posebnim zakonom izrijeком dopušteno

Već je u ovome radu rečeno da su javne ustanove uvedene kao mogućnost organizacijskog oblika pravnih osoba u komunalnom gospodarstvu i to kroz zakonodavstvo nastalo nakon 1991. godine. Javne ustanove kao pravne osobe u komunalnom gospodarstvu izgleda imaju puno više smisla nego što to imaju trgovačka društva kao prevladavajući oblik pravnih osoba koje djeluju unutar komunalnog gospodarstva, jer je njihovo zakonsko određenje puno bliže samoj svrsi komunalnih djelatnosti. Javne ustanove su upravo nastale zato da se kroz njih vrši javna usluga od javnog interesa kroz institut javne službe, a

ostvarena dobit se upotrebljava za unapređenje pružene usluge ili održavanje postojeće infrastrukture i gradnju nove.

Stoga ostaje otvoreno pitanje zašto se ovakva mogućnost ne koristi češće pri pružanju komunalnih usluga? Zapravo, po logici stvari upravo bi institut javne ustanove trebao biti prevladavajući oblik pravnih osoba koje vrše komunalnu djelatnost, a uopće ne trgovačka društva kao što je to sada slučaj. I to iz razloga što trgovačkim društvima nije u prirodi postojanja vršenje javne usluge od javnog interesa i to kroz institut javne službe. A naročito nije u prirodi postojanja trgovačkog društva da mu se odredbama komunalnog zakonodavstva propisuje kako će raspolagati sa ostvarenom dobiti i na što ju mora upotrijebiti, kao što to čini Zakon o vodnim uslugama koji u čl. 4. st. 4 navodi:

„Članska odnosno dioničarska prava u javnim isporučiteljima vodnih usluga ostvaruju se u korist građana i pravnih osoba koji koriste vodne usluge...”

Temeljem iznesenog, na našem primjeru bračkog komunalnog poduzeća, to bi u praksi značilo da bi umjesto postojanja trgovačkog društva „Vodovod Brač d. o. o.” trebali promišljati o postojanju Javne ustanove „Vodovod Brač”.

Prema čl. 9 Zakonu o ustanovama moguće je zamisliti i alternativni scenarij jer ovaj članak zakona nudi mogućnost da ustanove same mogu osnivati svoje podružnice (odjele, zavode, centre i sl.) koje nemaju pravnu osobnost te njima upravljaju krovne javne ustanove. U tom slučaju „Vodovod Brač” bi mogao biti podružnica npr. Javne ustanove Hrvatskih voda te bi tada njegovo puno službeno ime bilo „Javna ustanova Hrvatske vode – podružnica Vodovod Brač”.

Sve su ovo pravne mogućnosti kojima bi se povezala temeljna logika pravnog ustroja i srha pružanja komunalne usluge.

Dakako da nikako ne treba zaboraviti činjenicu, a koja je u ovome radu izričito navedena, da se komunalna djelatnost sastoji i od društvene i od infrastrukturne dimenzije. Za onu infrastrukturnu dimenziju koja uključuje izgradnju i održavanje skupe komunalne infrastrukture itekako ima logike zadržati trgovačka društva (d. o. o. ili d. d.), ali bi se pritom ta trgovačka društva trebala u potpunosti odvojiti od segmenta društvene dimenzije pružanja i naplate komunalnih usluga iz razloga koji su već navedeni u ovome radu, a koji su već sada umjetno odvojeni zakonskim zahtjevom za vođenjem zasebnog računovodstva za komunalne i druge javne ili tržišne djelatnosti trgovačkog društva.

Postoji mogućnost da se komunalne djelatnosti razmatraju i kao neprofitne djelatnosti koje bi mogle svoju funkciju vršiti unutar neprofitnih organizacija. Temeljem poznate činjenice da i neprofitne organizacije mogu ostvarivati profit koji potom po sili zakona moraju iskoristiti u svrhu razloga postojanja same neprofitne organizacije, poslovanje komunalnih djelatnosti bi se moglo podvesti i pod ovu kategoriju pravne organizacijske strukture. Ipak, kako neprofitne organizacije, još k tome ako su temeljem vršenja funkcije javne službe – one javne, dosadašnjim zakonima nisu predviđene kao mogući oblik regi-

striranja komunalnih djelatnosti to bi iziskivalo izmjene i dopune postojećeg zakonodavstva. Iako ovo jest opcija, možda je ona i nepotrebna, jer se komunalne djelatnosti sasvim solidno mogu provoditi kroz institut javnih ustanova koje već jesu dio postojećeg zakonodavnog okvira.

5. ZAKLJUČAK

Komunalno gospodarstvo kao dio seta javnih usluga što ih neko društvo pruža svojim građanima predstavlja srž društvenosti, a možemo reći i same suvremene civilizacije. Ponuda takvih usluga je dio razloga postojanja socijalne države, pa i poreznog sustava općenito, te s obzirom na to da građani plaćaju izgradnju komunalne infrastrukture oni imaju pravo na njezino korištenje. No osim kroz poreze građani plaćaju isporučenu uslugu i direktno putem vlastite participacije u trošku isporučenih dobara i usluga. Prevladavajuća praksa je pokazala da se isporuka javnih komunalnih usluga vrši preko trgovačkih društava koji su registrirani za komunalnu djelatnost. Ipak, komunalna djelatnost je po mnogim svojim temeljnim karakteristikama, ali i zakonodavnom okviru koji se na njih primjenjuje, različita u odnosu na ostale tržišne kategorije roba i usluga koje se na tržištu mogu nabaviti. Tu se prije svega misli na činjenicu da je zakonom određeno da se komunalne djelatnosti na lokalnom nivou vrše putem monopolističke pozicije trgovačkog društva koje tu uslugu pruža, te da se ta usluga temelji na načelu neprofitnosti i da ju u pitanju vršenje funkcije javne službe. Sve to nas upućuje na stav da trgovačko društvo kao oblik pravne osobe koja pruža takvu uslugu nije najpogodnije rješenje iako je ono sasvim legalno. Trgovačka društva postoje i posluju po principima tržišnih mehanizama te uvođenje javne usluge u takvo poslovno okruženje predstavlja svojevrsni pravni i faktični eksces koji u praksi poprima brojne svoje oblike. U ovome radu je na primjeru komunalnog sudskog spora nastalog na otoku Braču 2021. godine prikazana jedna takva situacija. Međutim, postojeći zakonodavni okvir nam pruža mogućnost da se ovakve sporne situacije smanje na najmanju moguću mjeru. Umjesto da se nekritički i društvene i infrastrukturne djelatnosti unutar komunalne usluge guraju unutar trgovačkih društava, postoji mogućnost upotrebe instituta javne ustanove čije je zakonsko ustrojstvo puno bliže prirodi i svrsi pružanja komunalnih usluga te time one postaju znatno pogodniji načina organizacijskog oblika pravnih osoba u sektoru komunalnog gospodarstva.

LITERATURA:

1. Altaras Penda, I. (2021). Burzovno trgovanje vodom: rješenje za poslovni rizik ili inauguracija socijalnog hazarda?. *Acta Economica Et Turistica*, 7 (1), 3-40. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/257706> (Pristupano: 24. 3. 2022.)
2. Bašić, J. (2021.) Sud naložio Vodovodu Brač da postavi vodomjer i priključi obiteljsku kuću u Škripu na vodovodnu mrežu. Portal: Brač danas, 16.travnja 2021. https://bracdanas.com/zanimljivosti/novi-udarac-sud-nalozio-vodovodu-brac-da-postavi-vodomjer-i-prikljuci-obiteljsku-kucu-u-skripu-na-vodovodnu-mrezu-u-obrazlozenju-naveo-vodovod-je-doprinio-opasnosti-nastanka-posljedica-za-zdravlje-l/?fbclid=IwAR1BQr1O6V5_mC4Ae1e54gOFweWKbOUWeOSE4DppvyvQJyn3-vJhEMHf5eQ (Pristupano: 23. 2. 2022.)
3. Dozan, Jadranka (2022.) *Komunalnim vodoopskrbnim tvrtkama iscuri i do 75% vode*. Dostupno na: https://www.poslovni.hr/hrvatska/komunalnim-vodoopskrbnim-tvrtkama-iscuri-i-do-75-vode-4331472?utm_source=Poslovni+dnevnik+registrirani+korisnici&utm_campaign=eaa7632f53-Poslovni_dnevnik_07_05_2019_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_b17f63f74e-eaa7632f53-142907853 (Pristupano: 1. 4. 2022.)
4. Hopkins, John N. N. (2007.) *The Cloaca Maxima and the Monumental Manipulation of water in Archaic Rome*. Institute of the Advanced Technology in the Humanities. (Pristupano: 25. 3. 2022.)
5. Ivanda, Stipe i Goluža Damir (2008.) *Trgovačka društva kao organizacijski oblik pravnih osoba u javnom sektoru*. Pravni vjesnik. Vol 24, No. 1. Pravni fakultet u Osijeku. Osijek (Pristupano 18. 3. 2022.)
6. Mikša, Željka (2022.) *Ustavni sud privremeno zaustavio Vladinu Uredbu o pripajanju manjih vodovoda, gradonačelnici: 'Naši argumenti ipak drže vodu'*. Dostupno na: https://www.rtl.hr/vijesti-hr/novosti/hrvatska/4218300/ustavni-sud-privremeno-zaustavio-vladinu-uredbu-o-pripajanju-manjih-vodovoda-gradonacelnici-nasi-argumenti-ipak-drze-vodu/?utm_source=vijestiFB&utm_medium=post&utm_campaign=organic&utm_content=RTLdanas&fbclid=IwAR31TOxZSISAYk4rLLJRLpxajrk__UpL09kUWebK104lcPRDlw7iNSj_ONs (Pristupano 31. 3. 2022.)
7. Owens, E. (1982.) *The Enneakrounos fountain-house. The Journal of Hellenic Studies*, 102, 222-225. doi:10.2307/631145 (Pristupano: 29. 3. 2022.)
8. Radica, Veronika (2016.) *Odgovornost uprave trgovačkog društva za štetu*. Institut javnih financija. Dostupno na: <https://www.ijf.hr/upload/files/file/PV/2016/9/radica.pdf> (Pristupano. 27. 3. 2022.)
9. Ustav Republike Hrvatske – Narodne novine 5/14
10. Zakon o financiranju vodnog gospodarstva – Narodne novine 66/19
11. Zakon o komunalnom gospodarstvu – Narodne novine 32/20
12. Zakon o obveznim odnosima – Narodne novine 126/21
13. Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća – Narodne novine 19/91
14. Zakon o trgovačkim društvima – Narodne novine 40/19
15. Zakon o udrugama – Narodne novine 127/19
16. Zakon o vodama – Narodne novine 84/21
17. Zakon o vodnim uslugama – Narodne novine 66/19
18. *** Komunalno gospodarstvo – Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine: <https://mpgi.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug/komunalno-gospodarstvo-8131/komunalne-djelatnosti/8538> (Pristupano 28. 3. 2022.)

THE QUESTION OF PROPRIETY OF TRADING COMPANIES AS PREVALENT ORGANISATIONAL FORM OF LEGAL ENTITIES IN THE UTILITY SERVICE SECTOR - THE CASE OF WATER SUPPLY

ABSTRACT

In this paper, the author studies which of the legally provided organisational forms of legal entities best suit the activities of utility service activities by nature of services they provide. The fact is that the current trading company is the prevailing form of legal entity within the sector of utility services, but it is also a fact that trading companies do business following very different fundamental principles in relation to the principles underlying the activities of utility service. In practice, this creates difficulties shown in this paper on the example of utility (water supply) legal dispute that appeared on the island of Brač in Škrip in 2021 between a family from Brač and the local utility service company. Simultaneously, the legislature offered a quality alternative for legal entities in the utility service sector in the form of public institutions. According to their legal definition, these are highly suitable for the performance of utility service activities and provision of utility services, turning into a possible favourable solution. This could, potentially, reduce social tensions and the number of future lawsuits within the utility service sector.

Keywords: *water supply, utility services, trading company, the island of Brač, Vodovod Brač Ltd.*

Stručni rad

UDK: 336.76

Rad zaprimljen: 15.07.2022.

Rad prihvaćen: 15.08.2022.

KRAJ LIBOR-a I NOVE ALTERNATIVNE REFERENTNE KAMATE STOPE NA FINACIJSKIM TRŽIŠTIMA

Prof. dr. sc. Roberto Ercegovac

Ekonomski fakultet u Splitu, Split, Hrvatska

roberto.ercegovac@efst.hr

SAŽETAK RADA:

Više od četiri desetljeća londonska referentna kamatna stopa (engl. London Interbank Offered Rate – LIBOR) ključna je u određivanju troškova duga za među-bankovne depozite, korporativne kredite, kredite sektora stanovništva, derivativne financijske instrumente te sve ostale vrste financijskih imovina čiji prinos i trošak ovise o kretanjima tržišta. Opterećen s krizama i manipulacijama LIBOR ulazi u posljednji period postojanja. Regulatori i sudionici financijskih tržišta zahtijevaju nove mehanizme određivanja transparentnih i efikasnih alternativnih referentnih kamatnih stopa. Tihi period tranzicije referentnih kamatnih stopa zateći će mnoge sudionike financijskih tržišta nespremne za transformaciju strukture postojećih financijskih proizvoda i usklađivanje otvorenih strukturnih rizičnih pozicija. Institucionalni okvir promjene prakse objave i nadzora alternativnih referentnih kamatnih stopa uključujući i novu standardizaciju nadnacionalnih ugovornih odnosa je spreman. Složenost utjecaja i materijalna značajnost promjena referentnih tržišnih kamatnih stopa zahtijeva trenutačan angažman svih koji će biti izloženi riziku tranzicije.

Ključne riječi: *LIBOR, kamatne stope, referentne kamatne stope, upravljanje strukturnim rizicima*

1. REFERENTNA TRŽIŠNA KAMATNA STOPA – LIBOR

Na transparentnom i dovoljno efikasnom financijskom tržištu svim tržišnim sudionicima javno je dostupna informacija o prinosu instrumenata s kojim se na financijskim tržištu trguje. Raznovrsnost sadržaja i ugovornih odnosa po jedinog financijskog instrumenta, njegova vremenska, valutna i rizična struktura uzrok je postojanja i dostupnosti heterogenih tržišnih kamatnih stopa primijenjenih u trgovinskim aktivnostima ili evaluaciji i vrednovanju financijskih instrumenata. LIBOR je prva i najpoznatija globalna referentna kamatna stopa (engl. London Interbank Offered Rate). Nastala je kao kamatna stopa iz trgovine s međubankovnim depozitima različitih rokova dospijeca i različite valutne strukture. Dnevne vrijednosti LIBOR-a javno objavljuje Britanska bankarska asocijacija (engl. British Bankers' Association) na temelju rezultata trgovanja i kotacija banaka sudionika novčanog tržišta (engl. panel banks).¹ Nakon niza skandala s manipulacijom vrijednosti LIBOR-a od strane najvećih međunarodnih banaka (UBS, Barclays, Royal Bank of Scotland i ostalih) njegovo administriranje od veljače 2014. godine preuzima ICE Benchmark Administration Limited (IBA).² IBA je u svrhu unapređenja tržišnih informacija iz kojih se izvodi referentna kamatna stopa kao ona koja sintetizira tržišne informacije:

- Razvila alate za nadzor tržišnih aktivnosti relevantnih banaka evidentirajući njihove dnevne, pred i post, trgovinske transakcije,
- Unaprijedila tehnologiju nadzora s ciljem eliminacije intervencija pojedinačnih sudionika tržišta,
- Unaprijedila nadzor te osnovala Odbor za nadzor LIBOR-a (engl. LIBOR Oversight Committee) čiji su članovi korisnici podataka, referentne banke te pružatelji infrastrukture, a pod nadzorom je Guvernera Središnjih federalnih rezervi, Švicarske narodne banke te Narodne banke Engleske.

Libor se izračunava i objavljuje za 5 ključnih valuta novčanog tržišta te 7 vremenskih dospijeca temeljem kotacije neosiguranih međubankovnih depozita, komercijalnih zapisa s fiksnim kamatnim stopama te primarnog tržišta depozitnih certifikata. Trenutno 20 prvoklasnih banaka sudjeluje u kreiranju referentne vrijednosti LIBOR-a različite valutne strukture, što prikazujemo u sljedećoj tablici.

¹ Britanska bankarska asocijacija osnovana je 1919 godine s članstvom od 253 globalno značajne banke. Od 1.07.2019. godine dio je UK Finance grupe koju čine 300 financijskih institucija koje participiraju u promicanju interesa članova u okviru kontinuiranog regulatornog dijaloga.

² IBA je britanska kompanija i dio je globalne tvrtke Intercontinental Exchange Inc. (ICE) koju sačinjava mreža institucija za poravnanje trgovinskih transakcija i trgovinu. Osnovana je 2000. godine sa sjedištem u Atlanti u SAD. Osim administriranja LIBOR-a, IBA objavljuje i referentne cijene zlata (LBMA Gold Price) i kamatnih stopa razmjene (ICE Swap Rate).

Tablica 1. Broj banaka koje sudjeluju u kreiranju LIBOR-a

Valuta	Broj banaka
USD	18
GBP	16
EUR	15
JPY	13
CHF	11

Izvor: ICE

Kako bi vrijednost LIBOR-a bolje odražavala aktivnosti tržišta ICE je produžila rok kotacije relevantnih banaka na 11:19 i 59 sekundi, a od 27. ožujka 2017. godine vrijeme objave LIBOR-a produžilo se s 11:45 na 11:55 sukladno london-skoj vremenskoj zoni. U tablici što slijedi prikazujemo vrijednosti LIBOR-a na dan 28.09.2021. godine.

Tablica 2. Vrijednost LIBOR-a na dan 28.09.2021 (%)

Rok / Valuta	EUR	USD	GBP	JPY	CHF
Prekonoćni	-0.58586	0.07163	0.04100	-0.10633	-0.78480
1 tjedan	-0.58057	0.07188	0.04063	-0.09217	-0.81500
1 mjesec	-0.57343	0.08413	0.04850	-0.07383	-0.79040
2 mjeseca	-0.55786	0.11025	0.06150	-0.03950	-0.76120
3 mjeseca	-0.55686	0.13150	0.08500	-0.06650	-0.75420
6 mjeseci	-0.53329	0.15788	0.15675	-0.04433	-0.71540
12 mjeseci	-0.49243	0.23850	0.34963	0.06433	-0.58280

Izvor: Global Rates (www.global-rates.com)

Procijenjena vrijednost emitiranih financijskih instrumenata na globalnom financijskom tržištu vezanih uz LIBOR je veća od 370 bilijardi USD (Clyde&Co, 2021). Većina financijske imovine odnosi se na korporativne i međubankovne kredite s varijabilnom kamatnom stopom, kratkoročne dane i uzete depozite na novčanom tržištu, kratkoročne dužničke vrijednosne papire s fiksnom kamatnom stopom, dugoročne dužničke vrijednosne papire s varijabilnom kamatnom stopom, financijske derivativne instrumente te razne vrste strukturnih financijskih proizvoda. Osim što je bio temeljna kamatna stopa tržišta za određivanje cijena financijskih instrumenata, LIBOR je dio strukture ostalih tržišnih referentnih kamatnih stopa nastalih u složenom procesu evolucije financijskih instrumenata.³

³ Većina tržišnih stopa zamjene dugoročne vremenske strukture (engl. swap rate) izvodi se iz kotacije prema prekonoćnom tromjesečnom ili šestomjesečnom LIBOR-u. One su ugrađene u većinu složenih financijskih ugovora te su dio internih modela vrednovanja financijskih pozicija. S pojavom alternativnih referentnih kamatnih stopa morat će se transformirati sve dugoročne krivulje prinosa. Ovaj problem bit će najveći za nekvalificirane tržišne sudionike koji se moraju adekvatno informirati kako bi interne procese upravljanja strukturnim ili tržišnim rizicima prilagodili novim uvjetima tržišta.

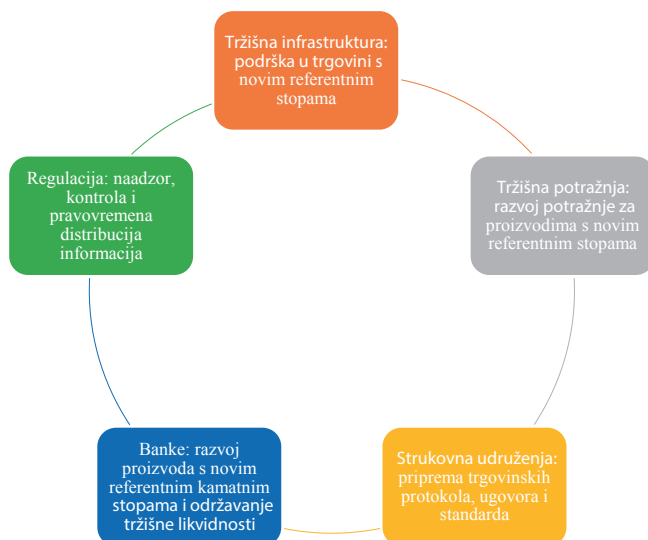
Kada su uočene nepravilnosti u transparentnosti trgovinskih podataka iz kojih kotacija LIBOR-a nastaje, tržišni regulatori pokrenuli su proces ukidanja dosadašnje prakse i reorganizaciju globalnog sustava referentnih vrijednosti pojedinih krivulja prinosa. U srpnju 2017. godine Guverner Engleske središnje banke najavljuje da će referentne banke kotirati vrijednosti LIBOR-a do kraja 2021. godine s čime započinje period konverzije i prilagodbe novim trgovinskim standardima.

2. KRAJ KOTACIJE LIBOR-a I PROCES PRILAGODBE FINANCIJSKOG SUSTAVA

Već spomenute manipulacije s vrijednostima LIBOR-a od strane pojedinih referentnih banaka koje su posebno bile izražene nakon posljednje globalne financijske krize kao i evolucija mjesta trgovanja s financijskim instrumentima uzrok je smanjenog povjerenja u efikasnost mehanizama kotacije LIBOR-a te njegove sposobnosti reprezentacije stvarnih uvjeta tržišta (Bank for International Settlements, 2013). Stoga je ICE odlučila u dogovoru s regulatornim autoritetima nadzora da kotacija LIBOR-a prestane u postojećem obliku u prosincu 2021 (KPMG, 2021). godine. Do perioda ukidanja kotacije LIBOR-a tržišni sudionici moraju se prilagoditi alternativnim nerizičnim prekonoćnim referentnim kamatnim stopama (engl. overnight risk free rate – RFR).

Proces prilagodbe novoj strukturi referentnih kamatnih stopa složen je i dugotrajan iz perspektive kreditnog rizika, zakonodavne infrastrukture i neizvjesnosti dinamike transformacije. Alternativne kratkoročne nerizične kamatne stope u svojoj rizičnoj strukturi nemaju premiju kreditnog rizika imanentnu za LIBOR. Stoga će individualne kotacije tržišnih sudionika i modeli vrednovanja pojedinačnih otvorenih pozicija doživjeti punu modifikaciju i reviziju. Zakonodavni standardi morat će se prilagoditi novonastalim uvjetima te će regulatorna tijela biti prisiljena na intenzivnu komunikaciju sa strukovnim udrugama. Koliko će tranzicija biti uspješna ovisi o dinamici i vremenu početka prilagodbe pri čemu su regulatorni autoriteti nagovijestili i kratkotrajni nastavak kotacije iznad planiranog konverzijskog horizonta ako poslovna praksa bude zahtijevala. Kako bi proces transformacije referentnih kamatnih stopa bio uspješan svi dionici moraju dati doprinos: regulatorni autoriteti u stvaranju novih zakonskih okvira i standarda poslovanja, tržišni sudionici u transformaciji postojećih financijskih aktiva i kreiranju novih proizvoda te nosioci infrastrukture svih mjesta trgovanja i evidencije tržišnih cijena iz kojih će se izvoditi kotacije alternativnih vrijednosti krivulja prinosa. Obveze svih dionika prikazujemo u slici što slijedi.

Slika 1. Prilagodba regulatora i tržišnih sudionika novim uvjetima poslovanja



Izvor: izrada autora.

Nosioci aktivnih otvorenih pozicija u periodu tranzicije referentnih kamatnih stopa izravno su izloženi promjenama referentnih tržišnih vrijednosti. Neovisno da li su im pozicije vezane s referentnom tržišnom kamatnom stopom – LIBOR ili temeljem iste modeliraju sustave evaluacije performansi poslovanja ili mjere fer vrijednosti izlažu se gubicima i rizicima poslovanja. Kako bi s pridruženim rizicima upravljali očekuje se da u procesu tranzicije referentnih kamatnih stopa poduzmu pravovremene aktivnosti prikazane u tablici što slijedi (Financial Stability Bord, 2020).

Tablica 3. Očekivani vremenski slijed aktivnosti tržišnih sudionika uoči ukidanja LIBOR-a

Period	Potrebne aktivnosti
Od dana najave ukidanja kotacije LIBOR-a	- Utvrditi volumen i oblik izloženosti prema valuti i roku dospijeca. - Utvrditi ostale oblike izloženosti koje se referiraju prema LIBOR-u te nisu izravno vezani za strukturu financijskih imovina (npr. mjerenje performansi poslovanja, uključenost referentnih kamatnih stopa u interne modele vrednovanja financijskih pozicija i sl.). - Utvrditi interni projektni plan transformacije pozicija pojedinog ekonomskog subjekta. - Aktivno sudjelovati u izmjeni okvirnih ugovora između trgovinskih partnera te internim procesima i procedurama implementirati nove standarde.

Period	Potrebne aktivnosti
Do sredine 2021. godine	- Za sve ugovorene pozicije te otvorene iza datuma ukidanja LIBOR-a svi sudionici moraju nadopuniti postojeće okvirne ugovore te pojedinačne trgovinske konfirmacije s novim standardima poslovanja te aktivno upravljati pridruženim rizicima. - Sve trgovinske stane moraju u bilateralnim ugovorima definirati nove ugovorne parametre prilagođene post tranzicijskim uvjetima. - Svi sudionici u bilateralnim ugovornim odnosima moraju definirati primijenjene alternativne referentne krivulje prinosa.
Do kraja 2021. godine	- Svi tržišni sudionici moraju minimizirati nove ugovore koje su vezani uz LIBOR kao referentnu kamatnu stopu. - Prilagodba novim ugovornim standardima mora biti podržana promjenama u mehanizmima upravljanja tržišnim i strukturnim rizicima ugovorne strane.

Izvor: Izrada autora

Tranzicija LIBOR-a prema alternativnim referentnim kamatnim stopama imat će utjecaj na kvalitativnu strukturu financijskih proizvoda, poslovne procese i sustave unutar financijskih organizacija i u njihovom odnosu s klijentima (Masayoshi, 2021). LIBOR je kao temeljna referentna kamatna stopa bio integralni dio ugovornih odnosa između sudionika financijskog tržišta, koristio se u internim modelima vrijednosti, zaštiti financijskog položaja te upravljanja strukturnim kamatnim rizicima u brojnim industrijama. Pregled potencijalnog utjecaja ukidanja LIBOR-a dajemo u tablici što slijedi.

Tablica 4. Područja utjecaja nestanka LIBOR-a

Proizvodi i procesi	Učinci
Proizvodi	- Krediti: sve vrste bilateralnih ili sindiciranih kredita s varijabilnom kamatnom stopom nominiranih u valutama EUR, GBP, USD, JPY i CHF. - Izvedeni financijski instrumenti: kamatne izvedenice kojima je LIBOR bio referentna kamatna stopa (izravno ili izvedeno preko kamatnih stopa zamjene). - Obveze po uzetim depozitima i kreditima: sve vrste obveza po depozitima i kreditima s varijabilnom kamatnom stopom nominiranih u valutama EUR, GBP, USD, JPY i CHF.
Procesi i sustavi	- Promjene u aplikativnim poslovnim sustavima upravljanja rizicima. - Utjecaj na zaštitu i računovodstvo zaštite kroz promjene struktura zaštićenih stavki i instrumenata zaštite. - Utjecaj na procese upravljanja strukturnim rizicima (rizicima kamatnih stopa, valutnim rizicima i rizicima likvidnosti).⁴

⁴ Nestanak LIBOR-a utjecat će i na tržište izvedenih valutnih instrumenata indirektno kroz modifikaciju krivulja prinosa iz kojih se izvode ugovorne cijene i odnosi.

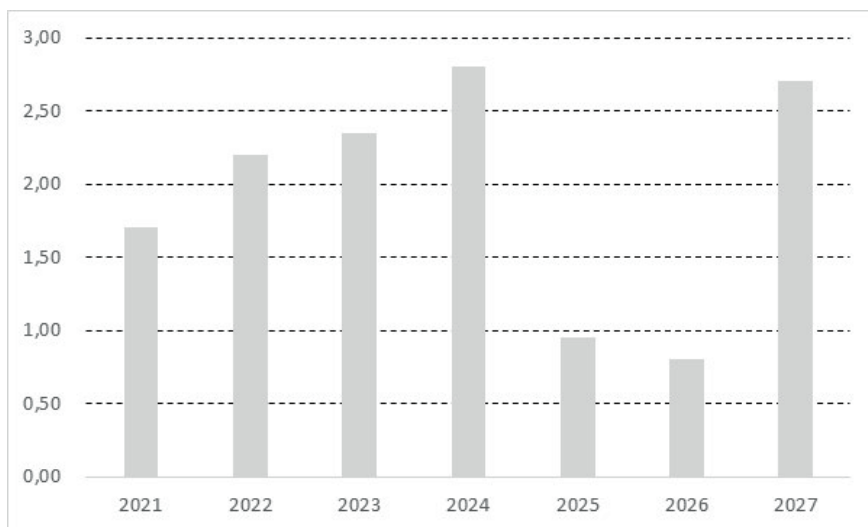
Proizvodi i procesi	Učinci
Ugovorni odnosi	- Utjecaj na promjene standardiziranih ugovora financijskih proizvoda (ISDA ugovori, lokalni okvirni ugovori, standardi ugovaranja sindiciranih kredita i sl.). - Promjena ugovora s vendorima različitih poslovnih sustava i potreba. - Promjena ugovora s klijentima i vezanim poslovnim partnerima u slučaju da se referiraju na LIBOR.

Izvor: izrada Autora

Tržište kredita jedno je od onih koji će imati najveće izazove u procesu nestanka LIBOR-a. Godinama je LIBOR bio standardna i najčešće korištena ugovorna referentna kamatna stopa za nefinancijske klijente. Europska Udruga kreditora (engl. Loan Market Association) kao i Udruga za trgovinu i sindicirano kreditiranje u Sjedinjenim Američkim Državama (engl. Syndications and Trading Association) aktivno su uključeni u proces tranzicije obveza po kreditima. Osim što se stvara okvir za novo ugovaranje kredita uz novonastale kratkoročne referentne kamatne stope koje će supstituirati LIBOR, udruge aktivno kreiraju standarde za konverziju postojećih pozicija ugovorenih uz LIBOR kao referentnu kamatnu stopu (Deloitte, 2018).

Samo na tržištu neosiguranih kredita gdje su dužnici većinom nefinancijske institucije trenutno je nedospjelo više od 10 bilijardi USD nominalne vrijednosti kredita, a raspored dospijeaća po vremenskoj strukturi vidimo na slici što slijedi.

Slika 2. Volumen nedospjelih kredita po dospijeaću nakon ukidanja LIBOR-a (bilijarde USD)



Izvor: Bloomberg.

Procjena je da mnogi nekvalificirani sudionici financijskih tržišta nisu u obzir uzeli činjenicu o reformi referentnih kamatnih stopa tržišta. Trenutno ne postoji analiza tržišta i utjecaj nestanka libora na strukturni rizik prvenstveno ne-financijskih poduzeća. Da bi ga bili svjesni moraju imati uvid u nove referentne vrijednosti kamatnih rashoda kao i mogućnosti zaštite financijskog položaja.

3. NOVE REFERENTNE KAMATNE STOPE TRŽIŠTA

Iako je vremesna, teorija očekivanja kao osnovna u objašnjenju vremenske strukture krivulje prinosa prihvaćena je od financijske teorije i prakse (Campbell, 1986). Utjecaj kratkoročne kamatne stope na njezine dugoročne vrijednosti ostvaruje se kroz monetarne transmisijske kanale (Meltzer, 1995). U definiciji nove strukture referentnih kamatnih stopa monetarni autoriteti nosioca likvidnosti financijskog sustava odlučili su uspostaviti transparentan i efikasan mehanizam definicije temeljnih referentnih prekonoćnih kamatnih stopa, čija je struktura dana u tablici što slijedi.

Tablica 5. Kratkoročne prekonoćne referentne kamatne stope

Država	Alternativna referentna stopa	Administrator	Datum primjene
Velika Britanija	GBP prekonoćna kamatna stopa – SONIA (engl. Sterling Over Night Indexed Average)	Engleska središnja banka	23.04.2018.
SAD	USD prekonoćna stopa financiranja – SOFR (engl. secured overnight financing rate)	Sustav federalnih rezervi – New York	03.04.2018.
Eurozona	Euro kratkoročna kamatna stopa – ESTR (engl. euro short term rate)	Europska središnja banka	01.10.2019.
Švicarska	CHF prekonoćna kamatna stopa – SARON (engl. Swiss average rate overnight)	Švicarska burza (engl. SIX Swiss Exchange)	25.08.2009.
Japan	Tokijska kratkoročna kamatna stopa – TONAR (engl. Tokio overnight average rate)	Japanska središnja banka	01.11.1997.

Izvor: Bloomberg.

Izračun temeljne alternativne referentne kamatne stope u odnosu na sadašnju praksu donosi brojne izmjene (Refinitiv, 2021). U sljedećoj tablici bit će prikazane temeljne razlike u kotaciji i mehanizmima objavljivanja referentnih kamatnih stopa.

Tablica 6. Metodološke razlike u izračunu referentnih kamatnih stopa

LIBOR	Alternativna referentna stopa
LIBOR posjeduje različite vremenske strukture vrijednosti.	Za sada postoji samo prekonoćna stopa. U perspektivi će se zahtijevati stopa po dodatnim vremenskim tenorima.
Izračun se temelji na očekivanim i kotiranim podacima referentnih banaka.	Izračun se temelji na stvarnim transakcijama.
Uključuje kreditni rizik i premiju likvidnosti na različitim vremenskim tenorima	Gotovo bezrizična kamatna stopa.
Centralizirani izračun	Svaka pojedinačna jurisdikcija ima vlastite metode i nadležne autoritete
Promjena vrijednosti temelji se na promjeni bezrizičnih kamatnih stopa te premija kreditnog rizika.	Promjena vrijednosti temelji se na promjeni bezrizičnih kamatnih stopa.

Izvor: Autor.

Pružatelji podataka s tržišta kontinuirano objavljuju vrijednosti alternativnih referentnih kamatnih stopa tržišta. U sljedećoj tablici dajemo podatke na izabrani dan te mapirane Bloomberg identifikacijske simbole.

Tablica 7. Vrijednosti alternativnih referentnih kamatnih stopa na dan 12. 10. 2021.

Kamatna stopa	Bloomberg Ticker	Vrijednost (%)	Valuta
SOFR	SOFRRATE Index	0,050000	USD
ESTR	ESTRON Index	-0,562000	EUR
SONIA	SONIO/N Index	0,051400	GBP
SARON	SSARON Index	-0,712821	CHF
TONAR	MUTKCALM Index	-0,032000	JPY

Izvor: Bloomberg

Na temelju kratkoročnih alternativnih referentnih kamatnih stopa nadležni autoriteti obvezni su javno objaviti u dogovorenom roku i referentne kamatne stope za dodatne vremenski tenore kako bi poslovanje, prvenstveno nefinancijskih subjekata, bilo olakšano.⁵ Iz alternativnih referentnih kamatnih stopa sudionici tržišta na razini najlikvidnijih valuta kotirat će prekonoćne kamatne stope razmjene (engl. Overnight Index Swap - OIS).

⁵ Za valute GBP, EUR, CHF i JPY nadležni autoriteti su se obvezali objaviti referentne kamatne stope identične vremenske strukture kao što je imao LIBOR do 31.12.2021. Za USD obveza je objave tjedne i dvomjesečne referentne kamatne stope do 31.12.2021, a za ostale vremenske tenore do 30.06.2026. godine (prekonoćna, jednomjesečna, tromjesečna, šestomjesečna i godišnja kamatna stopa).

4. REFERENTNA KAMATNA STOPA EURO VALUTNOG PODRUČJA

Najznačajnija tržišna kamatna stopa euro valutnog područja jeste EURIBOR (engl. eur interbank offered rate) i predstavlja referentnu kamatnu stopu za eurske međubankarske depozite koju kotiraju sistemski značajne banke.⁶ Od 1998. godine Europska bankarska federacija (European Banking Federation - EBF) javno je počela objavljivati njegove dnevne vrijednosti.⁷ Od 20.6.2014. godine EURIBOR – EBF postaje Europski institut za tržište novca (engl. European Money Markets Institute – EMMI) kojemu je cilj da sustavno reorganizira mehanizme kotacije i javnog objavljivanja EURIBOR-a.⁸ EMMI je redefinirao kriterije izbora institucija koje kotiraju vrijednost referentne kamatne stope s ciljem vraćanja povjerenja u efikasnost financijskog sustava. Banke koje kotiraju vrijednosti EURIBOR-a (engl. panel bank) su izabrane po kriteriju tržišnog značaja. U tablici što slijedi dana je lista banaka kontributora EURIBOR-a.

Tablica 8. Referentne banke koje kotiraju vrijednosti EURIBOR-a

Država	Banke	Država	Banke
Belgija	Belfius	Italija	Intesa Sanpaolo, UniCredit
Francuska	BNP Paribas, HSBC Continental Europe, Natixis, Credit Agricole, Societe Generale	Luxemburg	Banque et Caisse d'Épargne de l'État
Njemačka	Deutsche Bank, DZ Bank	Nizozemska	ING Bank
Portugal	Caixa Geral De Depósitos (CGD)	Španjolska	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Banco Santander, CECA Bank, CaixaBank
Velika Britanija	Barclays		

Izvor: *European Money Markets Institute - EMMI (www.emmi-benchmarks.eu)*⁹

Temeljem dnevne kotacije banaka kontributora, u 11:00 sati po centralno europskom vremenu (engl. Central European Time – CET), nadležno tijelo objavljuje dnevne vrijednosti EURIBOR-a.

Slijedeća značajna kratkoročna kamatna stopa na eurskom novčanom tržištu jeste EONIA (engl. Euro Over Night Index Average). EONIA jeste kamatna stopa na međubankovnom tržištu neosiguranih prekonoćnih depozita banaka zemalja EU i EFTE pri čemu su referentne banke identične kao i kod definiranja

⁶ Banke najveće kreditne sposobnosti aktivne na tržištu eurskih međubankovnih depozita roka dospijea do jedne godine.

⁷ EBF je udruga 32 nacionalne bankarske asocijacije te zastupa interese više od 4.500 banaka posrednih članica. Nastala je 1960. godine s namjerom usklađivanja financijskog tržišta zemalja Europske unije.

⁸ EMMI je međunarodna neprofitna organizacija inkorporirana u Belgiji 1999.

⁹ EURIBOR se dnevno objavljuje za sljedeće vremenske strukture: jedan tjedan, dva tjedna, tri tjedna te mjesečno do godine dana.

EURIBOR-a.¹⁰ EMMI izračun i objavu EONIE priprema uz podršku Europske centralne banke.

U skladu s trendovima na svim globalnim tržištima dolazi do promjene strukture i mehanizama eurskih referentnih kamatnih stopa. Osnovana Radna grupa ima za cilj unapređenje najboljih praksi referentnih vrijednosti koje se moraju temeljiti na Uredbi (EU) 2016/1011.¹¹ Najznačajniji rezultat Radne grupe jeste promjena mehanizma kotacije kratkoročne eurske referentne kamatne stope. Od 1. listopada 2019. godine EONIA se računa po promijenjenoj metodologiji što će dovesti do njezine potpune zamjene s eurskom kratkoročnom kamatnom stopom (engl. euro short term rate – STR) koju objavljuje Europska središnja banka. Osnovne razlike dviju referentnih kratkoročnih kamatnih stopa prije strukturne promjene EONIA-e prikazat će se u tablici što slijedi.

Tablica 9. Prikaz temeljnih razlika eurskih kratkoročnih referentnih kamatnih stopa

	EONIA	STR
Kotacije na temelju kojih se izvodi referentna kamatna stopa	Međubankovno tržište novca	Kotaciji svih tržišnih sudionika
Broj institucija koje su uključene u kotaciju	29 referentnih banaka	52 agenta izvještavanja
Prosječan dnevni volumen trgovanja	7.7 milijardi EUR	29,8 milijardi EUR
Najmanji dnevni volumen trgovanja	0,8 milijardi EUR	6,8 milijardi EUR
Institucija koja administrira kamatnu stopu	EMMI	ECB
Vrijeme objavljivanja	Isti radni dan u 19:00 sati po srednjoeuropskom vremenu	Sljedeći radni dan u 9:15 sati po srednjoeuropskom vremenu

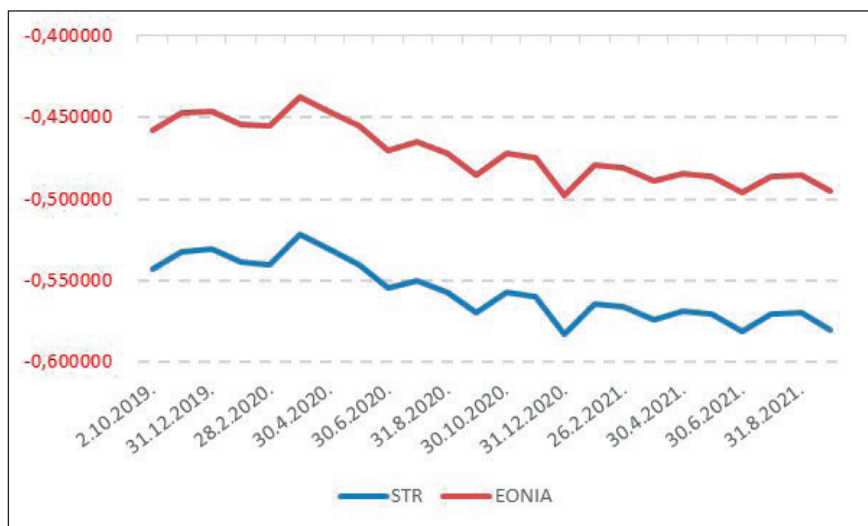
Izvor: LCH

Nakon perioda reforme kratkoročnih referentnih eurskih kamatnih stopa EONIA se i dalje javno objavljuje kako bi se mogla koristiti u postojećim ugovorima i financijskim imovinama. EONIA se od perioda reforme izvodi iz eurske kratkoročne kamatne stope – STR uvećane za 8,5 bazičnih poena (0,085 %). Procijenjena marža od Europske središnje banke predstavlja prosječnu povijesnu razliku dviju metodologija izračuna kratkoročnih kamatnih stopa. Povijesne vrijednosti EONIA-e i STR-a prikazane su u grafu što slijedi.

¹⁰ Europska asocijacija slobodne trgovine (engl. The European Free Trade Association - EFTA) jeste međudržavna organizacija za promicanje trgovine i razvoja. Trenutne zemlje članice su: Island, Lihtenštajn, Švicarska i Norveška.

¹¹ Radna grupa osnovana je 2018 godine te je čine predstavnici: Europske centralne banke, Belgijskog nadzornog tijela za vrijednosne papire i tržišta kapitala (eng. Belgian Financial Services and Markets Authority), Europskog nadzornog tijela za vrijednosne papire i tržišta kapitala (engl. European Securities and Markets Authority) te Europske komisije.

Slika 2. EONIA i STR – povijesne vrijednosti (%)



Izvor: Bloomberg

Kao što je vidljivo iz prethodne slike da je tokom cijelog perioda javnog objavljivanja marža između EONIA-e i STR-a konstantna. Od perioda promjene metodologije izračuna EONIA-e njezine vrijednosti EMMI objavljuje u 9:15 po Briselskom vremenu. Od 3. siječnja 2022. godine vrijednosti EONIA-e neće se javno publicirati te će sudionici tržišta u cijelosti morati prijeći na STR eursku kratkoročnu kamatnu stopu. Promjena kratkoročne eurske kamatne stope imat će izravan utjecaj na brojne ugovore između tržišnih sudionika, posebno u segmentu kolateralnih aktivnosti uvjetovanih EMIR i MIFID regulatornim okvirom. Također, utjecaj na financijsko tržište imat će i izmjena dugoročnih eurskih indeksnih kamatnih stopa zamjene koje su izvedene iz vrijednosti EONIA-e (primjer eurske stope razmjene vidjeti u Tablici 9 Dodatka).

5. ZAKLJUČAK

Promjena referentnih tržišnih kamatnih stopa imat će izravan utjecaj na financijski položaj tržišnih sudionika, bilateralne odnose iz pojedinačnih ugovora te na promjene parametara modela procjene uspjeha i vrijednosti. Veliki volumeni financijskih imovina koje su vezani uz referentne kamatne stope koje se od početka sljedeće kalendarske godine neće javno kotirati značajan su globalni problem koji se izvan svijeta kvalificiranih tržišnih sudionika rijetko spominje. Prilagodba novim tržišnim vrijednostima mora biti žurna uz podršku nacionalnih regulatornih autoriteta, strukovnih udruga i financijskih savjetnika kako bi proces transformacije metoda i instrumenata u upravljanju strukturnim rizicima poslovanja bio efikasniji.

LITERATURA:

1. Bank for International Settlements (2013). Towards better reference rate practices: a central bank perspective, March 2013.
2. Campbell J.Y. (1986). A Defense of the Traditional Hypotheses about the Term Structure of Interest Rates, *Journal of Finance*, 41 (1), str. 183-195.
3. Clyde&Co (2021). The Replacement of LIBOR By The End of December 2021: Considering Loan Agreements, Swaps and Derivative Contracts.
4. Deloitte (2018). LIBOR transition Setting your firm up for success. [Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sea-fsi-deloitte-ecrs-libor-transition-ibor-benchmark-report.pdf>]
5. Financial Stability Board (2020). Global Transition Roadmap for LIBOR, June 2021. [Dostupno na: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P020621-1.pdf>]
6. KPMG (2021). Changing the world's most important number: IBOR to RFR transition, March 2021. [Dostupno na: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2021/03/libor-transition-rfr-risk-free-rate-benchmark-risk-management.pdf>]
7. LCH (2021). Transition from EONIA to ESTR, March 2021. [Dostupno na: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P020621-1.pdf>]
8. KPMG (2021). Changing the world's most important number: IBOR to RFR transition, March 2021. [Dostupno na: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2021/03/libor-transition-rfr-risk-free-rate-benchmark-risk-management.pdf>]
9. Masayoshi, A. (2021). LIBOR Transition in the Final Stage: There will be No Deus ex Machina, Bank of Japan, June 2021. [Dostupno na: <https://www.boj.or.jp/en/announcements/>]
10. Meltzer, A.H. (1995). Monetary, Credit and (Other) Transmission Processes: A Monetarist Perspective. *Journal of Economic Perspectives* 9, str. 49-72.
11. Refinitiv (2021). Moving Forward with LIBOR Transition and IBOR reform. [Dostupno na: https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/faqs/libor-faqs.pdf]
12. Uredba (EU) 2016/1011 Europskog parlamenta i Vijeća od 8. lipnja 2016. o indeksima koji se upotrebljavaju kao referentne vrijednosti u financijskim instrumentima i financijskim ugovorima ili za mjerenje uspješnosti investicijskih fondova i o izmjeni direktiva 2008/48/EZ i 2014/17/EU te Uredbe (EU) br. 596/2014.

DODATAK

Tablica 10. Eurske kamatne stope zamjene (engl €STR Swap Rate)

Vremenski rok	Bloomberg ticker	Naziv kamatne stope	Vrijednosti kamatne stope
1 tjedan	EESWE1Z Curncy	EUR Swap (ESTR) 1WK	-0,570500
2 tjedna	EESWE2Z Curncy	EUR Swap (ESTR) 2WK	-0,570500
3 tjedna	EESWE3Z Curncy	EUR Swap (ESTR) 3WK	-0,570500
1 mjesec	EESWEA Curncy	EUR Swap (ESTR) 1M	-0,570500
2 mjeseca	EESWEB Curncy	EUR Swap (ESTR) 2M	-0,570000
3 mjeseca	EESWEC Curncy	EUR Swap (ESTR) 3M	-0,568500
4 mjeseca	EESWED Curncy	EUR Swap (ESTR) 4M	-0,569500
5 mjeseci	EESWEE Curncy	EUR Swap (ESTR) 5M	-0,569200
6 mjeseci	EESWEF Curncy	EUR Swap (ESTR) 6M	-0,568300
7 mjeseci	EESWEG Curncy	EUR Swap (ESTR) 7M	-0,568000
8 mjeseci	EESWEH Curncy	EUR Swap (ESTR) 8M	-0,568000
9 mjeseci	EESWEI Curncy	EUR Swap (ESTR) 9M	-0,566000
10 mjeseci	EESWEJ Curncy	EUR Swap (ESTR) 10M	-0,566000
11 mjeseci	EESWEK Curncy	EUR Swap (ESTR) 11M	-0,563800
15 mjeseci	EESWE1C Curncy	EUR Swap (ESTR) 15M	-0,556600
18 mjeseci	EESWE1F Curncy	EUR Swap (ESTR) 18M	-0,551000
21 mjesec	EESWE1I Curncy	EUR Swap (ESTR) 21M	-0,543000
2 godine	EESWE2 Curncy	EUR Swap (ESTR) 2Y	-0,533000
3 godine	EESWE3 Curncy	EUR Swap (ESTR) 3Y	-0,480300
4 godine	EESWE4 Curncy	EUR Swap (ESTR) 4Y	-0,416000
5 godina	EESWE5 Curncy	EUR Swap (ESTR) 5Y	-0,350000
6 godina	EESWE6 Curncy	EUR Swap (ESTR) 6Y	-0,282000
7 godina	EESWE7 Curncy	EUR Swap (ESTR) 7Y	-0,212900
8 godina	EESWE8 Curncy	EUR Swap (ESTR) 8Y	-0,144000
9 godina	EESWE9 Curncy	EUR Swap (ESTR) 9Y	-0,076100
10 godina	EESWE10 Curncy	EUR Swap (ESTR) 10Y	-0,012000
12 godina	EESWE12 Curncy	EUR Swap (ESTR) 12Y	0,100000
15 godina	EESWE15 Curncy	EUR Swap (ESTR) 15Y	0,234000
20 godina	EESWE20 Curncy	EUR Swap (ESTR) 20Y	0,345700
25 godina	EESWE25 Curncy	EUR Swap (ESTR) 25Y	0,366000
30 godina	EESWE30 Curncy	EUR Swap (ESTR) 30Y	0,345400
35 godina	EESWE35 Curncy	EUR Swap (ESTR) 35Y	0,325000
40 godina	EESWE40 Curncy	EUR Swap (ESTR) 40Y	0,290700
45 godina	EESWE45 Curncy	EUR Swap (ESTR) 45Y	0,262850
50 godina	EESWE50 Curncy	EUR Swap (ESTR) 50Y	0,235000

Izvor: Bloomberg

THE END OF THE LIBOR AND NEW ALTERNATIVE BENCHMARK MARKET INTEREST RATES

ABSTRACT

For more than four decades, the London Interbank Offered Rate (LIBOR) has been key benchmark interest rate on interbank deposit market, corporate loans, household sector loans, derivative financial instruments and all other types of financial instruments where the interest income or interest expense is volatile on market interest rate movements. Loaded with the fraud and pricing manipulation LIBOR is entering its last period of existence. Regulators and financial market participants asked for a more transparent mechanism in quotation of market reference rates. During the transition period most financial market participants are not ready for applying the new market rates in existing financial products and in management of structural risk positions. The new institutional framework of changing the quotation practice and monitoring of alternative reference interest rates, including the new standardization of supranational contractual relations, is ready. The complexity of the impact and the materiality of changes of benchmark market interest rates requires the immediate engagement of market participants which will be exposed to the risk or market interest rate transition..

Keywords: *LIBOR, interest rates, benchmark market rates, structural risk management.*

Stručni rad
UDK 657.1/336

Rad zaprimljen: 25.07.2022.

Rad prihvaćen: 20.08.2022.

RAČUNOVODSTVENO I POREZNO MOTRIŠTE TROŠKOVA OBRAZOVANJA I IZOBRAZBE ZAPOSLENIKA

Dr. sc. Đurđica Jurić

*RRiF Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb, Hrvatska
djurdjica@rrif.hr*

SAŽETAK RADA:

Na izdatke za obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenika koje je u vezi s djelatnošću poduzetnika, prvenstveno treba gledati kao na ulaganje u intelektualni kapital odnosno u razvoj vlastita trgovačkog društva, a ne isključivo kao na trošak poslovanja. Troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika mogu dodatno smanjiti osnovicu poreza na dobitak u vidu potpore za obrazovanje i izobrazbu u skladu s odredbama Zakona o državnoj potpori za obrazovanje i izobrazbu. Bit ove potpore je da poduzetnik može dodatno smanjiti osnovicu poreza na dobitak za određeni postotak opravdanih troškova nastalih za opće i posebno obrazovanje i izobrazbu zaposlenika koje je u vezi s djelatnošću koju poduzetnik obavlja. Postotak smanjenja ponajprije ovisi o veličini poduzetnika te vrsti obrazovanja / izobrazbe (opće ili posebno). Veličina poduzetnika utvrđuje se prema kriterijima propisanim Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva. U svrhu korištenja potpore potrebno je u poslovnim knjigama osigurati posebno knjigovodstveno praćenje ovih troškova.

***Ključne riječi:** obrazovanje, izobrazba, državne potpore za obrazovanje i izobrazbu, državne potpore, troškovi obrazovanja*

1. UVOD

Troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika porezno su priznati troškovi za trgovačko društvo, pod uvjetom da je riječ o zaposleniku s kojim je zaključen ugovor o radu i obrazovanju koje je u vezi s obavljanjem djelatnosti poduzetnika – sadašnje ili one koja se planira obavljati u budućnosti, primjerice u slučaju da nova djelatnost zahtijeva određene kvalifikacije i kompetencije zaposlenika koje on još ne posjeduje pa se upućuje na doškolovanje ili prekvalifikaciju. Ako trgovačko društvo podmiri račun za studij, tečaj, seminar i drugu vrstu edukacije za svog radnika, a ona se ne može dovesti u vezu s djelatnošću trgovačkog društva, ovaj trošak poprima obilježje dohotka od nesamostalnog rada tog zaposlenika i treba ga preračunati na bruto-svotu.

Podsjećamo, prema čl. 54. *Zakona o radu* (Nar. Nov., br. 93/14. – 98/19.) *poslodavac je dužan omogućiti radniku, u skladu s mogućnostima i potrebama rada, školovanje, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje. Isto tako, radnik je dužan, u skladu sa svojim sposobnostima i potrebama rada, školovati se, obrazovati, osposobljavati i usavršavati se za rad.* Kada u trgovačkom društvu dođe do promjena ili uvođenja novog načina rada ili organizacije, *poslodavac treba u skladu s potrebama i mogućnostima rada, omogućiti radniku osposobljavanje ili usavršavanje za rad.*

Već dugi niz godina troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika predstavljaju mogućnost dodatnog smanjenja osnovice poreza na dobitak, pri čemu se ova „potpora za obrazovanje i izobrazbu“ temelji na *Zakonu o držanoj potpori za obrazovanje i izobrazbu* (Nar. Nov., br. 109/07. – 14/14.). Bit potpore je mogućnost dodatnog smanjenja osnovice poreza na dobitak za određeni postotak opravdanih troškova nastalih za opće i posebno obrazovanje i izobrazbu zaposlenika. Postotak smanjenja ovisi o veličini poduzetnika i o tome je li riječ o općem ili posebnom obrazovanju. Više o tome u t. 6.

Prema čl. 2., st. 1. *Zakona o držanoj potpori za obrazovanje i izobrazbu*, pod **općim obrazovanjem i izobrazbom** razumijeva se obrazovanje i izobrazba koji nisu neposredno i ponajprije namijenjeni sadašnjem ili budućem radnom mjestu radnika kod poduzetnika koji koristi poreznu olakšicu za obrazovanje i izobrazbu, već omogućuju stjecanje kvalifikacija koje su većim dijelom prenosive kod drugih poduzetnika ili na druga radna područja, čime znatno poboljšavaju mogućnost radnika za zapošljavanje. **Posebno obrazovanje i izobrazba** uključuje ono koje je neposredno i ponajprije namijenjeno sadašnjem ili budućem radnom mjestu radnika kod poduzetnika koji financira njegovo školovanje i koristi poreznu olakšicu za posebno obrazovanje i izobrazbu te omogućuju stjecanje kvalifikacija koje nisu prenosive kod drugih poduzetnika ili na druga radna područja, ili koje su samo dijelom prenosive.

Temeljni kriterij koji dijeli opće od posebnog obrazovanja jest činjenica može li se novostečeno znanje jednom primijeniti i kod novog poslodavca.

U troškove obrazovanja i izobrazbe uključuje se i stručna literatura – knjige, priručnici, časopisi i dr. koji su potrebni za obavljanje djelatnosti trgovačkog društva.

O računovodstvenom i poreznom motrištu ovih troškova više u nastavku članka.

2. TROŠKOVI OBRAZOVANJA I IZOBRAZBE ZAPOSLENIKA

Za pravdanje troškova obrazovanja i izobrazbe zaposlenika potrebno je imati odgovarajuću ispravu (račun ili ugovor) iz koje je razvidno o kojoj je vrsti usluge riječ (npr. školarina, tečaj, seminar), kada je ova usluga obavljena i na koga se odnosi (ime zaposlenika koji je pohađao program edukacije). Ako izvršitelj usluge na računu nije naveo sudionike tečaja već samo ime tvrtke čije je zaposlenike educirao, uz ovaj račun poslodavac treba priložiti popis polaznika.

Na razini trgovačkog društva moguće je donijeti posebnu odluku u vezi s obrazovanjem i izobrazbom zaposlenika – posebno kada je riječ o obrazovanju koje traje dulje vrijeme, poput školarina za studij. U odluci se navodi koji će se zaposlenici uputiti na edukaciju, kako se podmiruju troškovi obrazovanja (u cijelosti ili djelomično na teret poslodavca), ima li zaposlenik pravo na plaćeni dopust za polaganje ispita i izradu diplomskog rada i slično.

Kada je riječ o upućivanju zaposlenika na školovanje na temelju kojeg proizlaze prava, ali i obveze (npr. u kojem je roku zaposlenik obavezan diplomirati, koje su obveze zaposlenika prema poslodavcu nakon završenog obrazovanja, kako se postupa ako zaposlenik svojevrijedno napusti školovanje čije je troškove poslodavac podmirio i dr.), uputno je sa zaposlenikom sklopiti poseban ugovor.

Poslodavac može, ali i ne mora, uvjetovati zaposleniku da nakon završetka školovanja provede u trgovačkom društvu narednih nekoliko godina. Na to ga ne obvezuje *Zakon o porezu na dohodak* (Nar. Nov., br. 115/16. – 138/20.) niti *Zakon o porezu na dobit* (Nar. Nov., br. 177/04. – 138/21.). Jednako tako poslodavac može, ali i ne mora, uvjetovati zaposleniku u kojem vremenu mora završiti studij / školovanje niti je obvezno ugovoriti povrat plaćene školarine ako zaposlenik u međuvremenu raskine ugovor o radu ili napusti studij. Navedeno ovisi isključivo o dogovoru između zaposlenika i poslodavca – koji će u svakom slučaju nastojati zaštititi svoje interese s motrišta ulaganja u obrazovanje svojih zaposlenika.

Za vrijeme trajanja obrazovanja i izobrazbe zaposlenik ima pravo na plaću prema sklopljenom ugovoru o radu. Kada se zaposlenik šalje na obrazovanje i izobrazbu izvan svog mjesta prebivališta ili boravišta, prema čl.

7., st. 28. Pravilnika o porezu na dohodak (Nar. Nov., br. 10/17. – 102/22.), u troškove obrazovanja uključuju se i troškovi prijevoza na obrazovanje i povratka s njega, i to do visine cijene karata sredstvima javnog prijevoza, te troškovi smještaja do visine stvarnih izdataka. U slučajevima seminara, savjetovanja i izobrazbe koji ne traju dulje od sedam dana, zaposleniku se mogu neoporezivo isplatiti dnevnice i/ili naknade za korištenje privatnog automobila u službene svrhe do visine i pod uvjetima propisanim ovim **Pravilnikom**. Navedeno se odnosi na obrazovanje i izobrazbu u Hrvatskoj i u inozemstvu.

To znači da prema dohodovnom propisu zaposlenik nema pravo na neoporezivu dnevnicu ako obrazovanje (izobrazba) traje dulje od sedam dana. Odluči li mu poslodavac unatoč tome isplatiti dnevnice, one se smatraju dohotkom od nesamostalnog rada, tj. Plaćom.

3. RAČUNOVODSTVENO MOTRIŠTE TROŠKOVA OBRAZOVANJA I IZOBRAZBE ZAPOSLENIKA

Knjiženje troškova za školovanje i stručno osposobljavanje zaposlenika provodi se na temelju prispjelih računa za školarinu, seminare, tečajeve i druge vrste edukacije. Isprave za knjiženje mogu biti i ugovori zaključeni s pružateljem edukacije (npr. s fakultetom) ako sadrže sve elemente računa.

Primjer 1.

Primljen je račun RRiF Visoke škole na 27.000,00 kn za prvu godinu preddiplomskoga stručnog studija u ak. god. 2022./23. za zaposlenicu Anu Anić (oslobođeno PDV-a prema čl. 39., st. 1., t. i. Zakona o PDV-u).

Knjiženje:

Red. br.	O P I S	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	<i>U 2022. godini:</i>			
	Troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika	4690	6.750,00	
	Unaprijed plaćeni troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika	1991	20.250,00	
	Dobavljači visokoškolske ustanove	2206		27.000,00
	<i>Za račun za preddiplomski stručni studij na RRiF VŠ za A. Anić u ak.god. 2022/23. (1.10.2022. – 31.9.2023.)</i>			
	<i>Istodobno:</i>			
	Dobavljači visokoškolske ustanove	2206	27.000,00	
	Transakcijski račun u banci	1000		27.000,00
	<i>Za plaćeni račun RRiF VŠ</i>			

Red. br.	O P I S	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
S ⁰ .	<i>U 2023. godini:</i> Unaprijed plaćeni troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika	1911	20.250,00	
1.	Troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika Unaprijed plaćeni troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika <i>Za trošak stručnog studija za zaposlenicu A. Anić u ak.god. 2022/23.</i>	4690 1911	20.250,00	20.250,00

U ovom primjeru polazi se od pretpostavke da akademska godina traje od 1. 10. 2022. do 30. 9. 2023. godine. Stoga u svrhu objektivnog alociranja troškova na ona obračunska razdoblja na koja se oni prema načelu nastanka poslovnog događaja stvarno i odnose, troškovi školovanja koji se odnose na školarinu za studij u akademskoj godini 2022./23. knjižili su se tako da se školarina za razdoblje listopad – prosinac (3 mjeseca) knjižila na trošak razdoblja (2022. godinu), dok se preostala svota troška školarine koja se odnosi 2023. godinu knjižila na vremenska razgraničenja kako bi teretila troškove u 2023. godini. U skladu s tim raspodijelio se i trošak. Pritom nije bitno dospijeće ovog računa odnosno je li on možda plaćen u dva ili više obroka. Na ovaj način zadovoljene su temeljne računovodstvene pretpostavke kojima se poslovni događaj knjiži kada je nastao – u ovom slučaju kada je obavljena usluga, neovisno o tome što se račun odnosi na ukupnu svotu školarine i neovisno o tome što je školarina odmah u cijelosti plaćena.

I druge troškove obrazovanja i izobrazbe poput prekvalifikacije, tečaja, radionice itd. treba razgraničiti ako se račun za njih odnosi na tekuću i sljedeću poslovnu godinu.

Primjer 2.

Primljen je račun RRiF Učilišta za poduzetništvo za tečaj usavršavanja iz računovodstva za zaposlenika Frana Franića. Tečaj traje od 15. 9. do 20. 11. 2022. godine. Račun glasi na 5.400,00 kn (oslobođeno PDV-a prema čl. 39., st. 1., t. i. Zakona o PDV-u).

Knjiženje:

Red. br.	O P I S	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika Dobavljači ustanove <i>Za račun RRiF Učilišta za program usavršavanja iz računovodstva prema verificiranom programu MZO</i>	4690 2206	5.400,00	5.400,00

Primjer 3.

Primljen je račun škole stranih jezika „Excellent“ br. 251-1-1 od 1. 9. 2022. godine za tečaj poslovnoga engleskog jezika u trajanju od 1. 9. do 30. 11. 2022. godine za zaposlenika Tina Herceg. Račun glasi na 2.250,00 kn (vrijednost usluge 1.800,00 + 25 % PDV-a 450,00).

Knjiženje:

Red. br.	O P I S	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika Pretporez Pretporez za koji još nije stečen uvjet za priznavanje Dobavljači <i>Za račun škole stranih jezika za zaposlenika za razdoblje 1. 9. – 30. 11. 2022. i priznavanje pretporeza za rujan</i>	4690 140012 14081 220	2.000,00 150,00 300,00	27.000,00
2.	Pretporez Pretporez za koji još nije stečen uvjet za priznavanje <i>Za priznavanje pretporeza za listopad</i>	140012 14081	150,00	150,00
	Itđ.			

U ovom primjeru škola stranih jezika ispostavila je račun za tečaj odmah pri upisu polaznika i on se odnosi na ukupnu cijenu tečaja koji traje tri mjeseca. Stoga primatelj računa ne može odmah priznati cijeli pretporez jer usluga nije u potpunosti obavljena, a to znači da nisu zadovoljeni svi uvjeti za priznavanje pretporeza iz čl. 60., st. 1. *Zakona o PDV-u* i čl. 133. *Pravilnika o PDV-u*. Podsjećamo na čl. 133., st. 1. *Pravilnika: Porezni obveznik ima pravo na odbitak pretporeza u razdoblju oporezivanja u kojem je primio dobro ili su mu obavljene usluge za što ima račun sa podacima iz članka 79. Zakona*. Prema tome, pretporez se po ovom ulaznom računu priznaje malo po malo u razdobljima oporezivanja kada su ispunjeni svi uvjeti – kako je to prikazano u našem primjeru.

4. ZAPOSLENIK UPUĆEN NA ŠKOLOVANJE U INOZEMSTVO

Kada poslodavac upućuje svog zaposlenika na obrazovanje i izobrazbu u inozemstvo, potrebno je voditi računa o doprinosu za zdravstvenu zaštitu u inozemstvu.

Ako zaposlenik odlazi na seminar, konferenciju, trening ili drugi oblik usavršavanja koji traje do 30 dana, to se smatra „službenim putom“ te stoga poslodavac treba provjeriti je li obavezan obračunati i platiti posebni doprinos za zdravstvenu zaštitu u inozemstvu prema čl. 14. st. 3., čl. 188. i čl. 190. *Zakona o doprinosima* (Nar. nov., br. 84/08. – 106/18.) – ovisno o zemlji u koju je upućen. Ako odlazi u drugu državu članicu EU-a, zemlju EGP-a (Norveška, Island,

Švicarska i Lihtenštajn) ili u treću zemlju s kojom RH primjenjuje ugovor o socijalnom osiguranju (BiH, Srbija, Crna Gora, Sjeverna Makedonija, Turska), posebni doprinos radi korištenja zdravstvene zaštite u inozemstvu se NE obračunava.

Međutim, kada zaposlenik radi obrazovanja i izobrazbe boravi (do 30 dana) u trećoj zemlji s kojom nije zaključen ugovor o socijalnom osiguranju, poslodavac je obavezan za ovog zaposlenika platiti dodatni doprinos za zdravstvenu zaštitu u inozemstvu. Ovaj se doprinos obračunava po stopi od 20 % na osnovicu koja se izvodi iz najniže mjesečne osnovice za plaćanje doprinosa, razmjerno broju dana koje je radnik proveo na „službenom putu“, uzimajući u obzir i nedjelje ako se edukacija odvijala, primjerice, u vremenu koje je obuhvaćalo i nedjelju. Najniža osnovica propisana za plaćanje doprinosa za 2022. godinu iznosi 3.624,06 kn podijeljeno s brojem dana u mjesecu.

Kada poslodavac upućuje svog zaposlenika koji je u radnom odnosu na studij ili stručno usavršavanje u inozemstvo gdje će on boraviti dulje od 30 dana i cijelo to vrijeme primati plaću prema ugovoru o radu, poslodavac je obavezan prema čl. 14., st. 1., t. 2. *Zakona o doprinosima*, osim obveznih doprinosa, platiti još i posebni doprinos za zdravstvenu zaštitu u inozemstvu po stopi od 10 % na ugovorenu bruto-plaću. Ako školovanje u inozemstvu obuhvaća i neki nepuni mjesec (npr. mjesec odlaska ili povratka sa školovanja), tada se ovaj doprinos plaća u razmjernom dijelu.

5. KORIŠTENJE NEPLAĆENOG DOPUSTA ZA POTREBE OBRAZOVANJA

Poslodavac može zaposleniku na njegov zahtjev za vrijeme trajanja obrazovanja i izobrazbe odobriti neplaćeni dopust. Sukladno čl. 87. *Zakona o radu*, za vrijeme neplaćenog dopusta prava i obveze iz radnog odnosa ili u svezi s radnim odnosom miruju, ako zakonom nije drukčije određeno.

Kada zaposlenik koristi neplaćeni dopust zbog odlaska na školovanje ili stručno usavršavanje i poslodavac mu za to vrijeme ne isplaćuje plaću, ali ne prekida radni odnos (kako to nalaže *Zakon o radu*), tada je poslodavac obavezan za ovog zaposlenika sukladno čl. 200., st. 1. *Zakona o doprinosima* i čl. 11. *Pravilnika o doprinosima* (Nar. nov., br. 2/09. – 1/19.) plaćati doprinose za mirovinsko i zdravstveno osiguranje na najnižu mjesečnu osnovicu za obračun doprinosa za cijeli mjesec odnosno u razmjernom dijelu ako neplaćeni dopust traje kraće od punog mjeseca. U 2022. godini osnovica iznosi 3.624,06 kn. S obzirom na to da se ne isplaćuje neto-plaća, ne plaća se niti porez na dohodak. Ovakvo postupanje svoje uporište ima u mišljenju Ministarstva financija (KLASA: 410-01/18-01/1731 od 26. srpnja 2018.) iz kojeg proizlazi da poslodavac neće napraviti prekršaj s motrišta *Zakona o doprinosima* ako ne odjavi radnika te

mu obračuna doprinose na minimalnu osnovicu. Međutim, s motrišta *Zakona o radu* to nije ispravno jer poslodavac treba radnika na neplaćenom dopustu objavit iz obveznih osiguranja.

6. KAKO ZAPOSLENIKU REFUNDIRATI IZDATAK ZA OBRAZOVANJE I IZOBRAZBU

U praksi se događa da zaposlenik samoinicijativno upiše studij u svojstvu izvanrednog studenta i uplati dio školarine, a ubrzo nakon toga poslodavac donosi odluku o pokriću troškova njegovog studija jer je riječ o daljnjem usavršavanju zaposlenika za potrebe poslovanja trgovačkog društva. U tom slučaju poslodavac može donijeti odluku da zaposleniku refundira uplaćeni dio školarine, a preostali dio uplati izravno na račun visokoškolske ustanove (fakulteta), pozivajući se pritom na ugovor o studiranju koji je zaposlenik – student zaključio s visokoškolskom ustanovom. Zaposlenik dostavlja poslodavcu originalni ugovor i račun za školarinu koji glasi na njegovo ime. U slučaju podmićenja dijela školarine dostavlja i uplatnicu ili izvadak sa svoga tekućeg računa. Vraćeni novac za školarinu ne smatra se dohotkom zaposlenika jer je riječ o trošku obrazovanja koji je nastao u poslovne svrhe, a ne za osobne potrebe zaposlenika, neovisno o tome što je ugovor zaključen izravno između studenta i visokoškolske ustanove odnosno neovisno o tome što račun glasi na ime studenta – zaposlenika. Bitno je to da je trošak nastao u poslovne svrhe i da postoji pravovaljana isprava – u ovom slučaju ugovor.

Visoke škole i fakulteti ponekad za studiranje izvanrednih studenata čije troškove studija snosi poslodavac sklapaju dva ugovora – jedan “ugovor o studiranju” sa studentom, a drugi “ugovor o plaćanju” s poslodavcem. Ako je ugovor o plaćanju prvotno zaključen sa studentom, a potom je poslodavac odlučio plaćati školarinu, može se sklopiti aneks tog ugovora. Umjesto “ugovora o plaćanju”, obrazovna ustanova, student i poslodavac mogu zaključiti “ugovor o preuzimanju duga” na temelju kojeg poduzetnik preuzima dug svog zaposlenika (izvanrednog studenta) za školarinu.

Kada je riječ o neformalnim oblicima obrazovanja koje obavljaju ustanove i trgovačka društva koji su obveznici PDV-a – primjerice škole stranih jezika ili autoškole, poslodavac može priznati pretporez jedino u slučaju kada račun glasi na tvrtku (poslodavca). Račun mora sadržavati sve elemente prema čl. 79. *Zakona o PDV-u*, a to znači i naziv i porezni broj (OIB) korisnika usluge – u ovom slučaju trgovačkog društva koje je na tečaj uputilo svog zaposlenika. U suprotnom, ako račun glasi na zaposlenika, on se može knjižiti na trošak obrazovanja i izobrazbe, ali se po tom računu ne može priznati pretporez.

Primjer 4.

Zaposlenik "X" d.o.o.-a Ivan Horvat zaključio je ugovor o školovanju na diplomskom studiju. Školarina za prvu godinu studija iznosi 30.000,00 kn. Horvat je fakultetu uplatio prvu ratu od 5.000,00 kn. Tijekom drugog semestra Horvat je svom trgovačkom društvu podnio zamolbu za plaćanje troškova školarine na poslijediplomskom studiju. Uprava društva donijela je odluku o plaćanju ukupnih troškova diplomskog studija I. Horvatu u svoti od 30.000,00 kn jer se ovo obrazovanje dovodi u vezu s poslovanjem društva i prema novoj sistematizaciji radnih mjesta Horvat će nakon završetka studija biti raspoređen na radno mjesto voditelja marketinga. "X" d.o.o. podmirio je preostali dio školarine fakultetu, a Horvatu vratio 5.000,00 kn na tekući račun. "X" d.o.o. zaključio je ugovor o preuzimanju duga s fakultetom i Horvatom.

Knjiženje:

Red. br.	O P I S	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika	4690	30.000,00	
	Transakcijski račun u banci	1000		5.000,00
	Obveze za preuzeta plaćanja na temelju ugovora o preuzimanju duga	2312		25.000,00
	<i>Za trošak diplomskog studija za zaposlenika</i>			

Ako nije sklopljen ugovor o preuzimanju duga, preuzeta obveza za plaćanje školarine visokoškolskoj ustanovi može se knjižiti izravno na račun 220 – Dobavljači (fakultet). Knjiženje se provodi putem temeljnice jer račun za školarinu ne glasi na trgovačko društvo već na zaposlenika.

Treba naglasiti da ovakav način priznavanja troškova obrazovanja i izobrazbe zaposlenika nije preporučen. Poduzetnik treba uvijek nastojati da račun za školovanje i usavršavanje zaposlenika glasi na ime trgovačkog društva odnosno da ugovor o plaćanju školarine za studij zaposlenika bude zaključen između visokoškolske ustanove i trgovačkog društva.

7. TROŠKOVI OBRAZOVANJA I IZOBRAZBE ZAPOSLENIKA S MOTRIŠTA POREZA NA DOBITAK

Troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika mogu dodatno smanjiti osnovicu poreza na dobitak kao „potpora za obrazovanje i izobrazbu“ u skladu s odredbama *Zakona o državnoj potpori za obrazovanje i izobrazbu*. Bit ove potpore je da poduzetnik može dodatno smanjiti osnovicu poreza na dobitak za određeni postotak opravdanih troškova nastalih za opće i posebno obrazovanje i izobrazbu zaposlenika koje je u vezi s djelatnošću koju poduzetnik

obavlja. Postotak smanjenja ponajprije ovisi o veličini poduzetnika te vrsti obrazovanja / izobrazbe (opće ili posebno).

Veličina poduzetnika utvrđuje se prema kriterijima propisanim u čl. 3. *Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva* (Nar. nov., br. 29/02. – 56/13.) koji razlikuje **mikro, male i srednje** subjekte maloga gospodarstva.

Slika 1 Veličina poduzetnika prema kriterijima Zakona o poticanju razvoja maloga gospodarstva

KATEGORIJA PODUZETNIKA "MALOGA GOSPODARSTVA"	Godišnji prosječni broj zaposlenih radnika	Godišnji poslovni prihod (ukupni prihod)	ili Ukupna aktiva (kod "dohodaša" dugotrajna imovina)
MIKRO PODUZETNIK	< 10	≤ 2.000.000 eura	≤ 2.000.000 eura
MALI PODUZETNIK	< 50	≤ 10.000.000 eura	≤ 10.000.000 eura
SREDNJI PODUZETNIK	50 < 249	10.000.001 do 49.999.999 eura	10.000.001 do 42.999.999 eura

Osim ovih kriterija, subjekti koji čine malo gospodarstvo moraju biti neovisni u svom poslovanju odnosno moraju biti autonomni subjekti koji nisu kvalificirani kao partnerski subjekti te povezani subjekti sukladno čl. 2, st. 3. i 4. spomenutog *Zakona*.

Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva poduzetnicima smatra i **ve- like poduzetnike**. Riječ je o poduzetnicima koji premašuju navedene vrijednosti za srednje poduzetnike odnosno ne ispunjavaju druge navedene kriterije maloga gospodarstva. Kod može bitnih dvojbi u razvrstavanju poduzetnika po veličini treba konzultirati i *Preporuke Europske komisije 2003/361/EC* te *Vodič o definiciji malih i srednjih poduzeća*.

Opravedani troškovi općeg i posebnog obrazovanja i izobrazbe priznaju se samo za zaposlenike i moraju biti u vezi s djelatnošću poduzetnika.

Prema čl. 3. st. 1. *Zakona o državnoj potpori za obrazovanje i izobrazbu* svi poduzetnici – neovisno o veličini, mogu osnovicu za obračun poreza na dobit (red. br. 34.1. Obr. PD) umanjiti do 60 % opravdanih troškova za **opće obrazo-**

vanje i izobrazbu odnosno do 25 % opravdanih troškova za posebno obrazovanje i izobrazbu zaposlenika.

Pritom, u skladu s čl. 3. st. 2. *Zakona*, **mikro i mali poduzetnici mogu ovaj postotak uvećati za 20 postotnih bodova** (opće obrazovanje do 80 % i posebno obrazovanje do 45 % opravdanih troškova), **a srednji poduzetnici za 10 postotnih bodova** (opće obrazovanje do 70 % i posebno obrazovanje do 35 % opravdanih troškova).

Tablica 1 Smanjenje porezne osnovice za troškove obrazovanja i izobrazbe zaposlenika

OPIS	Mikro i mali poduzetnici	Srednji poduzetnici	Veliki poduzetnici	} od nastalih opravdanih troškova
OPĆE OBRAZOVANJE	do 80 %	do 70 %	do 60 %	
POSEBNO OBRAZOVANJE	do 45 %	do 35 %	do 25 %	

Pod opravdanim troškovima općeg obrazovanja i izobrazbe razumijevaju se:

1. školarine na osnovnim i srednjim školama, visokim učilištima te drugim obrazovnim institucijama, na kojima se stječe osnovno, srednje i visoko obrazovanje, uključujući i doktorske studije;
2. troškovi za sudjelovanje na seminarima (*webinarima*), tečajevima i kongresima, troškovi specijalizacija i drugih oblika obrazovanja i izobrazbe u tuzemstvu i inozemstvu;
3. naknade predavačima i instruktorima te troškovi savjetovanja u vezi s projektima obrazovanja i izobrazbe;
4. troškovi stručne literature (knjige, časopisi) u papirnatom ili elektroničkom obliku. Stručnom se literaturom NE smatraju se javna glasila tijela državne uprave, tijela područne (regionalne) samouprave, tijela lokalne samouprave i institucija u njihovu vlasništvu;
5. trošak otpisa (*amortizacija*) uređaja, pomagala i opreme koji su korišteni u obrazovanju i izobrazbi, u skladu s opsegom njihova korištenja u tu svrhu.

Pod opravdanim troškovima posebnog obrazovanja i izobrazbe razumijevaju se troškovi navedeni kod općeg obrazovanja **osim** školarina odnosno troškova navedenih pod t. 1.

Kada se zaposlenik na obrazovanje i izobrazbu šalje izvan svog mjesta prebivališta ili boravišta, u troškove se uključuju troškovi prijevoza i smještaja do visine stvarno nastalih troškova i dnevnice, i to u skladu s propisima o oporezivanju dohotka.

Ako poduzetnik šalje na obrazovanje i izobrazbu svog zaposlenika koji prema čl. 5. *Zakona* ima obilježje „radnika u nepovoljnom položaju“, troškovi koji su nastali za njegovo obrazovanje smanjuju poreznu osnovicu za 10 postotnih podova u odnosu na ostale radnike. Kako je sukladno čl. 3., st. 2. *Zakona* **najviše dopušteno umanjenje porezne osnovice za mikro, male i srednje poduzetnike do 80% opravdanih troškova**, mikro i mali poduzetnici nemaju pravo na dodatno uvećanje opravdanih troškova za opće obrazovanje radnika u nepovoljnom položaju.

Tablica 2 Smanjenje porezne osnovice za troškove obrazovanja i izobrazbe radnika u nepovoljnom položaju

OPIS	Mikro i mali poduzetnici	Srednji poduzetnici	Veliki poduzetnici	} od nastalih opravdanih troškova
OPĆE OBRAZOVANJE	do 80 %	do 80 %	do 70 %	
POSEBNO OBRAZOVANJE	do 55 %	do 45 %	do 35 %	

„Radnik u nepovoljnom položaju“ je zaposlenik:

- ⇒ mlađi od 25 godina koji prethodno nije pronašao nikakav posao s redovitom plaćom,
- ⇒ s invaliditetom, ali je sposoban sudjelovati na tržištu rada,
- ⇒ onaj koji se ponovno zaposlio nakon prekida od najmanje tri godine,
- ⇒ stariji od 45 godina koji nije stekao srednju školsku ili srednju stručnu spremu i
- ⇒ dugotrajno nezaposleni radnik, odnosno radnik koji je bio nezaposlen tijekom dvanaest uzastopnih mjeseci, pri čemu se ovaj pojam primjenjuje na ovog radnika u razdoblju od prvih šest mjeseci nakon njegova ponovnog zapošljavanja.

Iznimno, poduzetnici koji obavljaju djelatnost pomorskog prijevoza mogu osnovicu poreza na dobitak umanjiti i do 100 % opravdanih troškova za opće i posebno obrazovanje i izobrazbu pričuvnih članova posade, ali pod uvjetom da se obrazovanje provodi na brodovima koji su upisani u Hrvatski registar brodova. Ako se na obrazovanje i izobrazbu šalje pričuvni član posade koji ima obilježje „radnika u nepovoljnom položaju“, porezna se osnovica može umanjiti do 110 % od nastalih troškova za njegovo obrazovanje.

Sukladno čl. 4. st. 5. *Pravilnika o sadržaju evidencije državne potpore za obrazovanje i izobrazbu* (Nar. nov., br. 12/08. i 13/09.), poduzetnik – korisnik državne potpore obavezan je u svojim poslovnim knjigama osigurati posebno knjigovodstveno praćenje troškova obrazovanja i izobrazbe. Državnu pot-

poru za obrazovanje i izobrazbu poduzetnik može koristiti samo na temelju evidencije koju prilaže uz godišnju prijavu poreza na dobitak (Obrazac PD). Pod „evidencijom“ Pravilnik razumijeva pregled opravdanih troškova za obrazovanje i izobrazbu i izračun državne potpore za obrazovanje i izobrazbu. Ona se sastavlja na temelju podataka evidentiranih u poslovnim knjigama, a podatci koji se unose u poslovne knjige trebaju se temeljiti na urednim i vjerodostojnim ispravama (dokumentaciji).

8. ZAKLJUČAK

Ulaganje u školovanje i usavršavanje treba gledati kao na investiciju – ulaganje u razvoj vlastita trgovačkog društva, a ne isključivo kao na trošak. Treba ga inicirati u smjeru potreba poduzetnika, a zaposlenike motivirati da odvoje slobodno vrijeme za učenje. Podršku na tom planu zaposlenici očekuju od svojih poslodavaca – bilo da je riječ o prilagođavanju radnog vremena za vrijeme edukacije, studentskom dopustu, neplaćenom dopustu ili plaćanju školarine odnosno financiranju nekog od oblika usavršavanja. S druge strane, troškovi obrazovanja i izobrazbe zaposlenika – ako su u vezi s poslovanjem trgovačkog društva, dodatno umanjuju osnovicu poreza na dobitak pa tako imaju dvostruki pozitivan učinak za poslodavca: educiranog zaposlenika i manji porez na dobitak!

LITERATURA

1. Zakonu o držanoj potpori za obrazovanje i izobrazbu (Nar. nov., br. 109/07. – 14/14.)
2. Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/14. – 98/19.)
3. Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva (Nar. nov., br. 29/02. – 56/13.)
4. Zakona o doprinosima (Nar. nov., br. 84/08. – 106/18.)
5. Zakon o porezu na dohodak (Nar. nov., br. 115/16. – 138/20.)
6. Zakon o porezu na dodanu vrijednost (Nar. nov., br. 73/13. – 39/22.)
7. Zakon o porezu na dobit (Nar. nov., br. 177/04. – 138/21.).
8. Vodič o definiciji malih i srednjih poduzeća
9. Preporuke Europske komisije 2003/361/EC
10. Pravilnika o sadržaju evidencije državne potpore za obrazovanje i izobrazbu (Nar. nov., br. 12/08. i 13/09.)
11. Pravilnika o porezu na dohodak (Nar. nov., br. 10/17. – 102/22.)
12. Pravilnika o doprinosima (Nar. nov., br. 2/09. – 1/19.)
13. Pravilnika o doprinosima (Nar. nov., br. 2/09. – 1/19.)
14. Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost (Nar. nov., br. 79/13. – 41/22.)

COSTS OF EDUCATION AND PROFESSIONAL TRAINING OF EMPLOYEES FROM VIEWPOINTS OF ACCOUNTING AND TAXATION

ABSTRACT

Expenditures for education and professional training of employees, which are related to the activities of entrepreneurs, should primarily be seen as an investment in intellectual capital, i.e. in the development of one's own company, and not exclusively as a business expense. The costs of education and training of employees can further reduce the profit tax base in the form of support for education and training in accordance with the provisions of the Act on State Support for Education and Training. The importance of such a support is the fact that the entrepreneur can additionally reduce the profit tax base by a certain percentage of justified costs incurred for general and special education and training of employees related to the activity the entrepreneur performs. The percentage of reduction primarily depends on the size of the company and the type of education/training (general or special). The size of the company is determined according to the criteria laid down in the Act on Supporting Development of Small Businesses. In order to use the support, it is necessary to ensure special accounting monitoring of these costs in the business records.

Keywords: *education, training, state grants for education and training, state grants, education costs*

Stručni rad

UDK 657.41/.45

Rad zaprimljen: 02.07.2022.

Rad prihvaćen: 15.08.2022.

IZRAČUN KLJUČNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI NEFINANCIJSKIH DRUŠTAVA PREMA UREDBI O TAKSONOMIJI

Dr. sc. Nikolina Markota Vukić

Institut za društveno odgovorno poslovanje

nikolina.markota.vukic@rrif.hr

Lucija Jaklin, mag. oec.

Institut za društveno odgovorno poslovanje

SAŽETAK RADA:

U ovome članku autorice obrazlažu način izračunavanja ključnih pokazatelja uspješnosti nefinancijskih društava koji se objavljuju od 1. siječnja 2023. godine zajedno sa svim popratnim informacijama opisanim u Prilozima I. i II. Delegirane uredbe o objavama (2021/2178).

Ključne riječi: *Uredba o EU taksonomiji, prihod, kapitalni rashodi, operativni rashodi, nefinancijsko izvješćivanje, ciljevi zaštite okoliša*

1. UVOD

Uredba o EU Taksonomiji 2020/852 (dalje: Uredba) donesena je kako bi se osigurala transparentnost, pravedna konkurencija i pravna sigurnost za sve organizacije koje posluju unutar EU-a.

Jedna od prepreka i izazova kad je riječ o transparentnosti je dostupnost i kvaliteta podataka potrebnih za sveobuhvatno izvještavanje o održivosti. Za postizanje potrebne transparentnosti i rješavanje problema s kvalitetom podataka potrebna je jasna i nedvosmislena definicija okolišno održivih gospodarskih djelatnosti, što je definirano u Uredbi o taksonomiji te jasni i mjerljivi podatci za praćenje učinka organizacija. Kao rezultat toga, Europska je komisija 6. srpnja 2021. godine usvojila Delegiranu uredbu o objavama 2021/2178, koja nadopunjuje Uredbu o taksonomiji s informacijama o ključnim pokazateljima uspješnosti (dalje: KPU), koje treba objaviti, i metodologiji izračuna. Tako će svi obveznici Uredbe o taksonomiji za financijsku godinu 2021. i nadolazeće godine morati objavljivati **tri ključna pokazatelja uspješnosti: prihod (eng. *Turnover*), kapitalne rashode (eng. *CapEx*) i operativne rashode (eng. *OpEx*).**

Ključni pokazatelju uspješnosti razlikuju se za financijska i nefinancijska društva. U nastavku obrazlažemo koje KPU-e trebaju objaviti nefinancijska društva te metodologiju njihova izračuna.

2. METODOLOGIJA OBJAVE KLJUČNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI U OBJAVAMA NEFINANCIJSKIH DRUŠTAVA ZA 2022. GODINU

Kako bi neka djelatnost bila okolišno održiva, mora ispunjavati sva četiri temeljna znanstveno utvrđena kriterija provjere. Prema čl. 3. Uredbe **gospodarska je djelatnost taksonomski usklađena (engl. *Taxonomy aligned economic activity*) ako znatno pridonosi barem jednom okolišnom cilju, ne šteti niti jednom drugom okolišnom cilju, provodi se u skladu s minimalnim zaštitnim mjerama te je usklađena s kriterijima tehničke provjere.**

Okolišni okvir Uredbe temelji se na šest okolišnih ciljeva (čl. 9.), a to su:

1. ublažavanje klimatskih promjena
2. prilagodba klimatskim promjenama
3. održiva uporaba i zaštita vodnih i morskih resursa
4. prijelaz na kružno gospodarstvo
5. sprječavanje i kontrola onečišćenja
6. zaštita i obnova bioraznolikosti i ekosustava.

Nefinancijsko društvo koje kreće s uskladbom s Uredbom o taksonomiji suočeno je s nizom procjena i analiza prije samog izračuna ključnih pokazatelja uspješnosti za taksonomski prihvatljive (djelatnosti koje su opisane u

delegiranim aktima Uredbe) ili neprihvatljive (djelatnosti koje nisu opisane u delegiranim aktima Uredbe) djelatnosti. Pravilna implementacija taksonomije zahtijeva vrijeme te uključenost internih stručnjaka, kao što su odjel za održivost i odjel za računovodstvo. Kada govorimo o zadatcima koje društvo treba poduzeti, obično govorimo o pet koraka:

1. identifikaciji taksonomski prihvatljivih (engl. *Taxonomy-eligible economic activity*) gospodarskih djelatnosti i taksonomski neprihvatljivih (engl. *Taxonomy-non-eligible economic activity*) gospodarskih djelatnosti
2. utvrđivanju da djelatnost znatno pridonosi jednom od 6 okolišnih ciljeva prema čl. 9. Uredbe – TSC (tehnički kriteriji procjene, eng. *technical screening criteria*) procjena
3. provjeri „Ne šteti bitno“ (engl. *do no significant harm – DNSH*) ostalim okolišnim ciljevima
4. provjeri da se provodi u skladu s minimalnim zaštitnim mjerama (engl. *minimum safeguards*)
5. izračunu ključnih pokazatelja uspješnosti (Prihod, CapEx, OpEx) za taksonomski prihvatljive, neprihvatljive i usklađene djelatnosti.
6. U nastavku se objašnjavaju pojedini koraci.

2.1. PROCJENA TAKSONOMSKE PRIHVATLJIVOSTI GOSPODARSKE DJELATNOSTI

Prvi je korak utvrditi jesu li gospodarske djelatnosti taksonomski prihvatljive, odnosno obuhvaćene taksonomijom. Taksonomski prihvatljiva gospodarska djelatnost je gospodarska djelatnost koja je opisana u delegiranim aktima o tehničkim kriterijima provjere prema kodu NACE. Prvi delegirani akt 2021/2139 donesen je 4. lipnja 2021. godine dvama aneksima kojima se definiraju: kriterij za tehničku provjeru i kriteriji DNSH za dva okolišna cilja. Da bi gospodarska djelatnost bila taksonomski prihvatljiva, ne mora zadovoljavati sve kriterije u delegiranim aktima; prihvatljivost se ocjenjuje isključivo na temelju opisa gospodarske djelatnosti. Ako gospodarska djelatnost nije opisana u delegiranim aktima, ona se smatra taksonomski neprihvatljivom gospodarskom djelatnosti.

Da bi olakšala pristup sadržaju taksonomije, Europska je komisija stavila na raspolaganje taksonomski kompas (eng. *EU Taxonomy compass*) koji omogućuje korisnicima da provjere koje su gospodarske djelatnosti taksonomski prihvatljive, kojim ciljevima značajno pridonose i koje kriterije moraju zadovoljiti. Taksonomski kompas moguće je pronaći na sljedećoj poveznici: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/index.htm>.

2.2. TSC PROCJENA ILI PROCJENA PREMA KRITERIJIMA TEHNIČKE PROVJERE

Sljedeći korak je provesti TSC procjenu ili procjenu prema kriterijima tehničke provjere. TSC je procjena gospodarske djelatnosti sa znanstveno utemeljenim kriterijima tehničke provjere. Tehnički kriteriji provjere usvojeni su u Prvom delegiranom aktu, Aneksu 1 i 2, za prva dva okolišna cilja: ublažavanje klimatskih promjena (Aneks 1) i prilagođavanje klimatskim promjenama (Aneks 2). Daljnji delegirani propisi obuhvatit će druge okolišne ciljeve taksonomije: vodu, kružno gospodarstvo, sprječavanje onečišćenja i biološku raznolikost. TSC kriteriji su srž taksonomskog sustava i definiraju jedan set kriterija na temelju kojih se gospodarska djelatnost može smatrati taksonomski usklađenom.

2.3. DNSH I MINIMALNE ZAŠTITNE MJERE

Gospodarska djelatnost ne smije bitno štetiti niti jednom drugom okolišnom cilju te se mora provoditi u skladu s minimalnim zaštitnim mjerama. Konceptcija izbjegavanja znatne štete – načelo „Ne šteti bitno – DNSH“ definiran je u čl. 17. Uredbe o EU Taksonomiji. Minimalne zaštitne mjere (opisane u čl. 18. Uredbe) jesu postupci koje provodi društvo koje obavlja gospodarsku djelatnost s ciljem osiguravanja usklađenosti sa Smjernicama OECD-a za multinacionalna društva i Vodećim načelima Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima, uključujući načela i prava iz osam temeljnih konvencija utvrđenih u Deklaraciji Međunarodne organizacije rada o temeljnim načelima i pravima na radu te Međunarodnoj povelji o ljudskim pravima.

3. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI NEFINANCIJSKIH DRUŠTAVA

Svaki obveznik objavljivanja nefinancijskih informacija na temelju čl. 19.a ili čl. 29.a Direktive 2013/34/EU u svoj nefinancijski izvještaj uključuje informacije o tome kako su i u kojoj mjeri djelatnosti društva povezane s gospodarskim djelatnostima koje se smatraju okolišno održivim kroz objavu svota i udjela ključnih pokazatelja uspješnosti prema taksonomski prihvatljivim, neprihvatljivim i usklađenim djelatnostima.

Tek kada utvrdimo da je gospodarska djelatnost (ne)prihvatljiva, da značajno pridonosi barem jednom okolišnom cilju, da ne šteti bitno niti jednom drugom cilju, da jest ili nije usklađena sa znanstveno utemeljenim kriterijima tehničke provjere te da se provodi u skladu s minimalnim zaštitnim mjerama, možemo krenuti na zadnji korak usklade – izračun ključnih pokazatelja uspješnosti.

Izračun KPU-a ujedno je i zadnji korak koji nefinancijsko društvo treba učiniti kako bi se uskladilo s Uredbom o EU taksonomiji.

Na temelju čl. 8. st. 1. i 2. Uredbe o taksonomiji, nefinancijska društva obvezna su objavljivati udio:

- 1. prihoda (Prihod) koji proizlazi iz proizvoda ili usluga povezanih s gospodarskim djelatnostima koje se smatraju okolišno održivim**
- 2. kapitalnih rashoda (CapEx) koji se odnose na imovinu ili postupke povezane s gospodarskim djelatnostima koje se smatraju okolišno održivim**
- 3. operativnih rashoda (OpEx) koji se odnose na imovinu ili postupke povezane s gospodarskim djelatnostima koje se smatraju okolišno održivim.**

Da bi dionici i investitori mogli procijeniti održivost nefinancijskih društava i njihovih gospodarskih djelatnosti, nefinancijska društva obvezna su objaviti KPU-eve za svaku gospodarsku aktivnost koju obavljaju. Osim toga, od nefinancijskih društava također se zahtijeva da dostave raščlanjenost KPU-ova na temelju svakoga okolišnog cilja kojemu pridonose gospodarske aktivnosti usklađene s Uredbom o taksonomiji. Nadalje, od nefinancijskih društava također se traži da pruže kvalitativne kontekstualne informacije o KPU-u.

3.1. PRIHOD

KPU Prihod predstavlja udio neto-prihoda koji proizlazi iz proizvoda ili usluga koji su taksonomski usklađeni u ukupnom prihodu. KPU Prihod daje statičan prikaz doprinosa društva okolišnim ciljevima.

KPU Prihod računa se prema sljedećoj formuli:

$$\text{KPU Prihod} = \frac{\text{Dio neto-prihoda ostvarenih od proizvoda ili usluga, uključujući nematerijalnu imovinu, povezanih s ekonomskim djelatnostima usklađenima s taksonomijom}}{\text{Neto-prihod}}$$

Neto-prihodom, prema čl. 2. t. 5. Direktive 2013/34/EU, podrazumijeva se svote koje proizlaze iz prodaje proizvoda i usluga nakon što se odbiju rabati prodaje i porez na dodanu vrijednost te ostali porezi izravno povezani s prihodom.

Iz brojnika KPU Prihod isključuje se dio neto-prihoda ostvaren od proizvoda i usluga povezanih s ekonomskim djelatnostima koje su prilagođene klimatskim promjenama u skladu s čl. 11. st. 1. t. (a) Uredbe o EU taksonomiji i u skladu s Prilogom II. Delegiranoj uredbi (EU) 2021/2139, osim ako:

- se te djelatnosti smatraju omogućujućim djelatnostima¹ (čl. 11. st. 1. t. (b))
- su same usklađene s taksonomijom.

¹ Omogućujuća djelatnosti izravno omogućuju drugim djelatnostima da daju značajan doprinos okolišnim ciljevima. Takve djelatnosti imaju ključnu ulogu u prijelazu na niskougljično gospodarstvo.

Kao što smo spomenuli, KPU treba raščlaniti na okolišne ciljeve, pa tako sve gospodarske djelatnosti iz Prvoga delegiranog akta koje značajno pridonose cilju ublažavanje klimatskih promjena mogu generirati prihod, dok samo određene aktivnosti koje pridonose cilju prilagodbe na klimatske promjene mogu generirati prihod. Kada govorimo o cilju prilagodbe na klimatske promjene, samo omogućujuće djelatnosti mogu generirati prihod.

Nefinancijska društva trebat će prikazivati i objavljivati KPU Prihod u tabličnom obliku prema obrascu iz Delegirane uredbe o objavama (EU) 2021/2178. U nastavku se navodi primjer tabličnog prikaza.

Tablica 1. Udio prihoda od proizvoda ili usluga povezanih s ekonomskim djelatnostima usklađenima s taksonomijom

[illegible]

3.2. KAPITALNI RASHODI (CAPEX)

KPU CapEx predstavlja udio kapitalnih izdataka gospodarske djelatnosti koja je već usklađena s taksonomijom ili je dio plana za kapitalne rashode (eng. *CapEx plan*), vjerodostojnog plana za proširenje ili postizanje taksonomske usklađenosti. Cilj je plana CapEx proširenje ekonomskih djelatnosti društva usklađenih s taksonomijom ili modernizacija taksonomski prihvatljivih ekonomskih djelatnosti tako da postanu usklađene s taksonomijom u razdoblju od 5 godina. Iznimno, razdoblje za plan CapEx može trajati dulje od 5 godina samo ako postoji objektivno opravdanje specifičnim obilježjima ekonomske djelatnosti i predmetne modernizacije, ali ne dulje od 10 godina. Plan CapEx odobrava uprava nefinancijskog društva ili drugo tijelo kojemu je delegirana ta zadaća.

KPU CapEx izračunava se prema sljedećoj formuli:

$$\text{KPU}_{\text{CapEx}} = \frac{\text{Kapitalni rashodi povezani s gospodarskim aktivnostima usklađenima s Uredbom o Taksonomiji ili kapitalni rashodi koji dio su „Capex plana“}}{\text{Povećanja materijalne i nematerijalne imovine u financijskoj godini}}$$

Nazivnik CapEx-a obuhvaća jedno od sljedećega:

- povećanja materijalne i nematerijalne imovine u financijskoj godini, prije njezine amortizacije i ponovnih mjerenja, uključujući povećanja koja su rezultat revalorizacije i smanjenja vrijednosti, za relevantnu financijsku godinu i isključujući promjene fer vrijednosti
- povećanja materijalne i nematerijalne imovine koja su rezultat poslovnih spajanja.

Brojnik CapEx-a obuhvaća jedno od sljedećega:

- imovinu ili procese povezane s ekonomskim djelatnostima usklađenima s taksonomijom
- kapitalne rashode koji su dio plana CapEx
- kupnju rezultata iz ekonomskih djelatnosti usklađenih s taksonomijom i individualnih mjera kojima se omogućuje da ciljne djelatnosti postanu niskouglednima ili da omogućuju smanjenje stakleničkih plinova, pod uvjetom da se te mjere uvedu i počnu provoditi u roku od 18 mjeseci.

Kapitalni rashodi nefinancijskih društava koja primjenjuju nacionalna općeprihvaćena računovodstvena načela (GAAP) uključuju troškove koji se obračunavaju u skladu s primjenjivim općeprihvaćenim računovodstvenim načelima, a koji odgovaraju troškovima uključenima u kapitalne rashode nefinancijskih društava koja primjenjuju međunarodne standarde financijskog izvještavanja (MSFI-jeve).

Kapitalni rashodi obuhvaćaju troškove koji se obračunavaju na temelju:

- MRS 16 – *Nekretnine, postrojenja i oprema*, t. 73. podt. (e) podpodt. i. i iii.;
- MRS 38 – *Nematerijalna imovina*, t. 118. podt. (e) podpodt. i.;
- MRS 40 – *Ulaganja u nekretnine*, t. 76. podt. (a) i (b) (za model fer vrijednosti) i t. 79. podt. (d) podpodt. i. i iii. (za model fer vrijednosti);
- MRS 41 – *Poljoprivreda*, t. 50. podt. (b) i (e);
- MSFI 16 – *Najmovi*, t. 53. podt. (h).

U nastavku se navodi primjer tabličnog prikaza KPU CapExa prema Delegiranoj uredbi komisije (EU) 2021/2178, Prilogu II.

Tablica 2. Udio kapitalnih rashoda za proizvode ili usluge povezane s ekonomskim djelatnostima usklađenima s taksonomijom

[illegible]

3.3. OPERATIVNI RASHODI (OPEX)

KPU OpEx pokazuje udio operativnih troškova koji se odnose na gospodarske djelatnosti usklađene s taksonomijom ili na plan kapitalnih izdataka. Operativni rashod uključuje sve izravne, nekapitalizirane troškove koji se odnose na svakodnevno servisiranje nekretnina, postrojenja i opreme, uključujući popravke, renoviranja, kratkoročne najmove, održavanje i druge izravne troškove potrebne za kontinuirano i učinkovito korištenje takve imovine.

$$\text{KPU OpEx} = \frac{\text{Operativni rashodi povezani s gospodarskim aktivnostima usklađenima s Uredbom o Taksonomiji ili operativni rashodi koji su dio „Capex plana“}}{\text{Izravni nekapitalizirani troškovi koji se odnose na istraživanje i razvoj, mjere obnove zgrada, kratkoročni najam, održavanje i popravak te servisiranje postrojenja, nekretnina i opreme}}$$

Nazivnik OpExa uključuje izravne nekapitalizirane troškove koji se odnose na istraživanje i razvoj, mjere obnove zgrada, kratkoročni najam, održavanje i popravak te sve druge izravne rashode za svakodnevno servisiranje nekretnina, postrojenja i opreme koje obavlja društvo ili treća strana kojoj su ti poslovi povjereni, a koji su potrebni za dobro funkcioniranje te imovine.

Brojnik OpEx-a uključuje:

- imovinu ili procese povezane s ekonomskim djelatnostima usklađenima s taksonomijom, uključujući usavršavanje i druge potrebe ljudskih resursa za prilagodbu, i izravne nekapitalizirane troškove istraživanja i razvoja
- operativne rashode koji su dio plana CapEx
- kupnju rezultata iz ekonomskih djelatnosti usklađenih s taksonomijom i individualnih mjera kojima se omogućuje da ciljne djelatnosti postanu niskouglijčnima ili da omogućuju smanjenje stakleničkih plinova, pod uvjetom da se te mjere uvedu i počnu provoditi u roku od 18 mjeseci.

Ovdje treba napomenuti da se **troškovi istraživanja i razvoja koji su već obračunani u kapitalne rashode ne računaju kao operativni rashodi.**

Ako operativni rashodi nisu relevantni za poslovni model nefinancijskih društava, ta društva:

- izuzimaju se od izračuna brojnika i taj brojnik objavljuju kao jednak nuli
- objavljuju ukupnu vrijednost nazivnika operativnih rashoda
- objašnjavaju relevantnost operativnih rashoda za njihov poslovni model.

U nastavku se navodi primjer tabličnog prikaza KPU OpExa prema Delegiranoj uredbi komisije (EU) 2021/2178, Prilogu II.

Tablica 3. Udio operativnih rashoda za proizvode ili usluge povezane s ekonomskim djelatnostima usklađenima s taksonomijom

Ekonomске djelatnosti	Oznaka/Oznake	Asociirani prihodi	Udio prihoda	Kriteriji računanja doprinosa						Kriteriji da se izračuna						Minimalna statističke vrijednosti	Udio prihoda usklađen s taksonomijom godine N (N)	Udio prihoda usklađen godine N+1 (N+1)	Kategorija ekonomskih djelatnosti
				Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama	Prilagodba klimatskim promjenama				
A. TAKSONOMSKI																			
PRIVATNE																			
A.1. Održivo																			
A.1.1. Održivo																			
A.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			
A.1. Održivo																			

4. POPRATNE INFORMACIJE KOJE SU DRUŠTVA OBVEZNA OBJAVLJIVATI

Društva su uz ključne pokazatelje uspješnost (Prihod, CapEx i OpEx) obvezna objaviti i popratne informacije o ključnim pokazateljima uspješnosti.

Nefinancijska društva objavljuju sljedeće **popratne informacije o relevantnim ključnim pokazateljima uspješnosti**:

- računovodstvenu politiku
- procjenu usklađenosti s Uredbom
- kontekstualne informacije.

4.1. RAČUNOVODSTVENA POLITIKA

Nefinancijska društva trebaju objasniti kako su prihodi te kapitalni i operativni rashodi utvrđeni i alocirani brojniku te osnovicu za obračun prihoda, kapitalnih i operativnih rashoda, uključujući sve procjene pri alokaciji prihoda ili rashoda različitim ekonomskim djelatnostima. Ako su se od prethodnog izvještajnog razdoblja promijenili bilo kakvi izračuni, nefinancijska društva obvezna su objasniti zašto te promjene rezultiraju pouzdanijim i relevantnijim informacijama te dostaviti prepravljene usporedne podatke.

Nadalje, ako su nastupile bile kakve materijalne promjene vezane uz plan CapEx, društva će biti obvezna objaviti:

- materijalne promjene plana CapEx i obrazloženje tih promjena
- utjecaj takvih promjena na potencijal za usklađenje s taksonomijom i na očekivano vrijeme nastanka te promjene
- prepravljene podatke o ključnim pokazateljima uspješnosti vezane uz CapEx i OpEx za svaku prethodnu izvještajnu godinu obuhvaćenu planom CapEx, ako su te promjene plana utjecale na te ključne pokazatelje uspješnosti.

4.2. PROCJENA USKLAĐENOSTI S UREDBOM

U vezi s procjenom usklađenosti s Uredom, nefinancijska društva obvezna su:

- opisati prirodu svojih taksonomski prihvatljivih i s taksonomijom usklađenih ekonomskih djelatnosti upućivanjima na delegirane akte
- objasniti svoj način procjene usklađenosti s taksonomijom i povezanim kriterijima tehničke provjere
- objasniti kako su izbjegla dvostruko uračunavanje pri alokaciji brojniku ključnih pokazatelja uspješnosti na temelju prihoda, kapitalnih i operativnih rashoda u ekonomskim djelatnostima.

Ako njihove gospodarske djelatnosti pridonose više od jednom okolišnom cilju, društva će morati:

- dokazati usklađenost s taksonomijom, osobito s kriterijima tehničke provjere koji se odnose na nekoliko okolišnih ciljeva
- izvijestiti prihod, CapEx i OpEx od te djelatnosti koji pridonose ostvarenju nekoliko okolišnih ciljeva
- samo jednom izvijestiti o prihodu ostvarenom obavljanjem te djelatnosti u brojnici ključnih pokazatelja uspješnosti kako bi se izbjeglo dvostruki izračun.

Valja napomenuti da za sada postoje tehnički kriteriji za samo prva dva okolišna cilja, pa tako djelatnost može, za sada, pridonositi samo ublažavanju i prilagodbi na klimatske promjene. Primjerice, ako se društvo bavi djelatnosti izgradnja novih zgrada, a te su zgrade energetske učinkovite (ublažavanje klimatskih promjena) i imaju infrastrukturne prilagodbe za npr. poplave (prilagodba na klimatske promjene), ta će djelatnost pridonositi i jednom i drugom klimatskom cilju.

Ako se ključni pokazatelji uspješnosti za gospodarsku djelatnost disagiraju, osobito ako se postrojenja za proizvodnju integrirano koriste, nefinancijska društva obvezna su osigurati da se disagregacija temelji na kriterijima koji su primjereni za primijenjeni proizvodni proces i da odražava tehničke specifičnosti tog procesa te odgovarajuće informacije priložene ključnim pokazateljima uspješnosti o osnovi za takvu disagregaciju.

4.3. KONTEKSTUALNE INFORMACIJE VEZANE UZ KPU

Nefinancijska društva trebaju objasniti podatke za svaki ključni pokazatelj uspješnosti, Prihod, CapEx i OpEx te obrazložiti promjene tih podataka u izvještajnom razdoblju.

Kada govorimo o prihodu društva, obveza objave odnosi se na:

- kvantitativnu raščlambu brojnika kako bi se prikazali najvažniji pokretači promjene u izvještajnom razdoblju, kao što su prihodi od ugovora s potrošačima, prihodi od najмова ili drugi izvori prihoda
- informacije o svotama koje se odnose na djelatnosti usklađene s taksonomijom koje se obavljaju za internu potrošnju nefinancijskih društava
- kvalitativno objašnjenje najvažnijih elemenata promjene prihoda.

Za KPU CapEx nefinancijska društva dostavljaju kvantitativnu raščlambu na agregiranoj razini gospodarske djelatnosti svota uključenih u brojnik i kvalitativno objašnjenje najvažnijih elemenata promjene CapExa u izvještajnom razdoblju. Takva raščlamba pokazuje agregaciju:

- povećanja nekretnina, postrojenja i opreme te interno stvorene nematerijalne imovine
- povećanja koja se odnose na stjecanja u poslovnim spajanjima
- rashoda nastalih u vezi s gospodarskim djelatnostima usklađenima s taksonomijom i rashoda nastalih u okviru plana CapEx.

Nefinancijska društva objavljuju najvažnije informacije o svom planu CapEx, uključujući sve od sljedećega:

- okolišne ciljeve koji se nastoje ostvariti
- predmetne gospodarske djelatnosti
- predmetne djelatnosti istraživanja, razvoja i inovacija
- razdoblje u kojemu se očekuje usklađivanje gospodarske djelatnosti ili proširenje već usklađene gospodarske djelatnosti
- ukupni očekivani CapEx u izvještajnom razdoblju i u razdoblju plana CapEx.

Vezano uz OpEx, nefinancijska društva dostavljaju :

- kvantitativnu raščlambu brojnika kako bi se prikazali najvažniji elementi promjene OpExa u izvještajnom razdoblju
- kvalitativno objašnjenje najvažnijih elemenata promjene OpEx-a u izvještajnom razdoblju
- objašnjenje drugih rashoda za svakodnevno servisiranje nekretnina, postrojenja i opreme koji su uključeni u izračun OpEx-a.

5. ZAKLJUČAK

Uspostavom standardna i metodologije za izračun ključnih pokazatelja uspješnosti jača Europski okvir za održivo financiranje, omogućujući dionicima i investitorima da tumače podatke o održivosti nefinancijskih društava pomoću empirijske analize. Objavljivanje ključnih pokazatelja uspješnosti vezanih uz okolišne ciljeve osnažuje pouzdanost relevantnih ESG podataka i omogućuje usporedbu kvantitativnih i kvalitativnih podataka različitih gospodarskih djelatnosti unutar EU-a.

Putem ključnih pokazatelja uspješnosti odgovara se na zahtjeve tržišta za jasnim i transparentnim nefinancijskim izvještavanjem. Postavljanjem temelja i metodologija za mjerenje ESG podataka rješava se problem mjerljivosti učinka održivosti nefinancijskih društava. Svako društvo koje transparentno objavljuje i mjeri svoje ESG podatke osnažuje svoju poziciju na konkurentskom tržištu.

Društva koja iskoriste prednosti prelaska na održivo gospodarstvo mogu očekivati brojne prednosti za svoje poslovanje kao što su: povećana konkurentnosti i produktivnost, osnažena robna marka, veće financijske i investicijske mogućnosti, smanjeni troškovi, smanjeni okolišni rizici, bolja energetska učinkovitost te zadržavanje i privlačenje kvalitetne radne snage.

LITERATURA:

1. UREDBA (EU) 2020/852 EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA od 18. lipnja 2020. o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja i izmjeni Uredbe (EU) 2019/2088 (Tekst značajan za EGP)
2. DELEGIRANA UREDBA KOMISIJE (EU) 2021/2178 od 6. srpnja 2021. o dopuni Uredbe (EU) 2020/852 Europskog parlamenta i Vijeća utvrđivanjem sadržaja i prikaza informacija o okolišno održivim ekonomskim djelatnostima koje objavljuju poduzeća na koja se primjenjuje članak 19.a ili članak 29.a Direktive 2013/34/EU i utvrđivanjem metodologije obveznog objavljivanja informacija (Tekst značajan za EGP)
3. Emissions-EUETS.com, URL: <https://www.emissions-euets.com/taxonomy/1923-taxonomy/2185-taxonomy-key-performance-indicators-kpis>
4. Binz P., Fleig M. (2021.), THE FINAL EU SUSTAINABILITY KPIs, URL: <https://www.capco.com/Intelligence/Capco-Intelligence/The-final-EU-Sustainability-KPIs>

CALCULATION OF KEY PERFORMANCE INDICATORS OF NON-FINANCIAL UNDERTAKINGS ACCORDING TO THE EU TAXONOMY REGULATION

ABSTRACT

In this article, the authors explain the method of calculating the key performance indicators of non-financial undertakings, which are disclosed from January 1, 2023, together with all the accompanying information described in Annexes I and II. Delegated Regulation 2021/2178.

Keywords: *EU Taxonomy, turnover, CapEx, OpEx, non-financial reporting, environmental protection goals*

Stručni rad

UDK: 005.915

Rad zaprimljen: 24.06.2022.

Rad prihvaćen: 08.08.2022.

NOVINE U OBVEZAMA IZVJEŠTAVANJA DISTRIBUTERA U OSIGURANJU PREMA UREDBI SFDR I UREDBI O TAKSONOMIJI

Mr.sc. Ksenija Milošević

Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, Zagreb, Hrvatska

ksenija13@net.hr

SAŽETAK RADA

U ovom radu govori se o novim obvezama vezano uz izvještavanje i javno objavljivanje podataka koje su, vezano uz održivo financiranje, prema Uredbi (EU) 2019/2088 (dalje: SFDR Uredba)¹ i Uredbi (EU) 2020/852 (dalje: Uredba o taksonomiji)², te sektorskim propisima (Delegirana Uredba Komisije (EU) 2021/1256³ i Delegirana Uredba Komisija (EU) 2021/1257⁴) obvezna primjenjivati društva za osiguranje koja nude investicijski osigurateljni proizvod kao pružatelji usluga iz financijskog sektora, te posrednici u osiguranju koji pružaju usluge savjetovanja o osiguranju u vezi s investicijskim osigurateljnim proizvodima (tzv. IBIP), u svojstvu financijskog savjetnika (dalje skupno: distributeri po SFDR).

Naime, uzevši u obzir značajne klimatske promjene koje se odvijaju u Europi i svijetu posljednjih godina, a koje dovode do uništavanja infrastruktu-

¹ Uredba (EU) 2019/2088 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. studenoga 2019. o objavama povezanim s održivosti u sektoru financijskih usluga

² Uredba (EU) 2020/852 Europskog parlamenta i Vijeća od 18. lipnja 2020. o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja i izmjeni Uredbe (EU) 2019/2088

³ Delegirana uredba Komisije (EU) 2021/1256 od 21. travnja 2021. o izmjeni Delegirane uredbe (EU) 2015/35 u pogledu uključivanja rizika održivosti u upravljanje društvima za osiguranje i društvima za reosiguranje

⁴ Delegirana uredba Komisije (EU) 2021/1257 od 21. travnja 2021. o izmjeni delegiranih uredbi (EU) 2017/2358 i (EU) 2017/2359 u pogledu uključivanja čimbenika održivosti, rizika i preferencija u pogledu održivosti u zahtjeve za nadgledanje proizvoda i upravljanje njima za društva za osiguranje i distributere osiguranja te u pravila poslovnog ponašanja i investicijskog savjetovanja za investicijske proizvode osiguranja

re i okoliša, Europska unija je za ispunjavanje jednog od dugoročnih ciljeva postavila postizanje da Europa postane prvi klimatski neutralan kontinent na svijetu⁵.

U skladu s navedenim, u ovom radu navode se obveze izvještavanja po Uredbi SFDR i Uredbi o taksonomiji za distributere po SFDR odnosno:

- a) Objave/prikazi podataka povezanih s konceptom održivosti (u dijelu koji se odnosi na objavu podataka) koje distributeri po SFDR trebaju poduzeti vezano uz izradu i/ili ažuriranje:
 - ✓ mrežnih stranica distributera po SFDR,
 - ✓ predugovorne dokumentacije distributera po SFDR,
 - ✓ periodičkih izvještaja
- b) Obveze koje proizlaze iz Regulatornih Tehničkih Standarda⁶ (dalje: RTS-ovi) Europskih nadzornih tijela (dalje: ESAs)⁷, a koje se odnose na distributere po SFDR:
 1. Propisati Politike rizika održivosti
 2. Objavljivanje i ažuriranje tzv. PAI izjava⁸
 3. Ažuriranje politika nagrađivanja
 4. Revizija marketinških materijala

Također, biti će riječi i o obvezama distributera po SFDR koje proizlaze iz promjene sektorskih propisa (Delegirane Uredbe Komisije (EU) 2021/1256 i Delegirane Uredbe Komisije (EU) 2021/1257) vezano uz pružanje usluga savjetovanja o osiguranju u vezi s investicijskim osigurateljnim proizvodima odnosno u organizacijskim zahtjevima i poslovnom ponašanju, kada je primjenjivo.

Ključne riječi: Uredba SFDR, Uredba o taksonomiji, javno objavljivanje podataka o održivosti, društva za osiguranje, posrednici u osiguranju

1. UVOD

Nastavno na zaključke Opće skupština Ujedinjenih naroda (dalje: UN) od 25. rujna 2015. kojima je postavljen globalni okvir za održivi razvoj⁹, a uzevši u obzir značajne klimatske promjene koje se odvijaju u Europi i svijetu posljednjih godina te dovode do uništavanja infrastrukture i okoliša, čega smo i sami svjedoci pogotovo ove godine (učestala nevremena popraćena tučom i obil-

⁵ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

⁶ JC 2021 03 - Joint ESAs Final Report on RTS under SFDR.pdf (europa.eu)

⁷ Europska nadzorna tijela (ESAs) – Europsko nadzorno tijelo za bankarstvo (EBA), Europsko nadzorno tijelo za vrijednosne papire i tržišta kapitala (ESMA) i Europsko nadzorno tijelo za osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje (EIOPA)

⁸ Izjava o politikama provođenja dubinske analize (due dilligence) o štetnim učincima odluka o ulaganju na čimbenike održivosti PAI (engl. principal adverse impact)

⁹ Program održivog razvoja do 2030.

nom kišom koja su uništila poljoprivredna dobra u Sjevernoj Hrvatskoj krajem svibnja i početkom lipnja), Europska unija (dalje: EU) je kao jedan od svojih dugoročnih ciljeva postavila postizanje da Europa postane prvi klimatski neutralan kontinent na svijetu¹⁰.

Naime, troškovi koje klimatske promjene globalno nanose gospodarstvima posljednjih godina (kao npr. katastrofalni požari u Španjolskoj 2021., Grčkoj 2018. i 2021., Portugalu 2017., 2019. i 2020., Kaliforniji 2020. i 2021., Kanadi 2017. i 2021.; učestala tornada u zapadnoj Europi i na zapadnoj obali Sjeverne Amerike; katastrofalne poplave u Belgiji i Njemačkoj 2021., u Australiji 2022.; izuzetno sušna ljeta u mediteranskom dijelu Europe, koja klimatološki počinju sve ranije; velike suše u Južnoj Americi i Africi posljednjih godina...) značajno se povećavaju. Prema nekim istraživanjima samo deset najekstremnijih vremenskih događaja uzrokovanih klimatskim promjenama u 2021. prouzročilo je ukupno oko 170,3 milijardi dolara štete¹¹. Upravo iz tog razloga, a kako bi ostvarila postavljeni cilj prvog klimatski neutralnog kontinenta na svijetu prelaskom na „niskougljično održivije, resursno učinkovito i kružno gospodarstvo“¹², u skladu s ciljevima održivog razvoja postavljenim u okviru Pariškog sporazuma¹³, EU je pristupila rješavanju gorućeg problema klimatskih promjena, između ostalog, „usklađivanjem financijskih tokova s prijelazom na niske emisije stakleničkih plinova i razvoj otporan na klimatske promjene“¹⁴, kako bi smanjila pritiske na državne budžete u podmirivanju troškova šteta uzrokovanih klimatskim promjenama, a koje nije moguće nadoknaditi iz osiguranja. Iz tog razloga je, u cilju ostvarivanja ciljeva održivog razvoja u EU, tokove kapitala potrebno usmjeriti prema održivim ulaganjima odnosno, trebalo bi postupno prilagoditi financijski sustav kako bi isti podupirao održivo funkcioniranje gospodarstva¹⁵. U skladu s navedenim Europska komisija (dalje: EK) usvojila je tzv. Europski zeleni dogovor¹⁶ (dalje: EZD), kojim je propisala da će do 2050. EU prerasti u „moderno, resursno učinkovito i konkurentno gospodarstvo, u kojem neće biti neto emisije stakleničkih plinova, a gospodarski rast će biti odvojen od resursa“¹⁷. U okviru tzv. EZD, EK je usvojila niz „prijedloga kako bi klimatske, energetske, prometne i porezne politike EU učinila prikladnima za smanjenje neto emisija stakleničkih plinova za najmanje 55% do 2030., u

¹⁰ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

¹¹ <https://www.axios.com/2021/12/27/climate-disasters-cost-world-billions-2021-study>

¹² SFDR Uredba, recital (2)

¹³ Pariški sporazum o klimatskim promjenama donesen je u sklopu Okvirne konvencije Ujedinjenih naroda o promjeni klime

¹⁴ SFDR Uredba, recital (2)

¹⁵ Uredba o taksonomiji recital (10) i (11)

¹⁶ engl. European green deal

¹⁷ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_hr

usporedbi s razinama iz 1990. godine”¹⁸, a sve u cilju da se povećanje globalne prosječne temperature održi na razini koja je znatno niža od 2°C iznad razine u predindustrijskom razdoblju i nastavi s ulaganjem napora ne bi li se ograničilo povišenje temperature na 1,5°C iznad razine u predindustrijskom razdoblju.¹⁹ Slijedeći strategiju propisanu tzv. EZD, EU je do 2019. smanjila emisije stakleničkih plinova za 24% u odnosu na razine iz 1990. godine, a nedavno je objavljeno kako je Europski parlament nakon zahtjevnih pregovora odbacio amandman kojim je predloženo smanjenje postavljenog cilja smanjenja emisije CO₂ sa 100% na 90% nakon 2035., čime je onemogućen nastavak proizvodnje motora s unutarnjim izgaranjem i nakon 2035., iako je istovremeno odobren poseban amandman koji štiti male proizvođače od ažuriranja ograničenja emisije CO₂ do 2036. (-15% do 2025. i -55% do 2030. u odnosu na razine iz 2021. godine).²⁰

Budući da održivo financiranje predstavlja proces razmatranja i uzimanja u obzir okolišnih, socijalnih i upravljačkih (dalje: ESG) čimbenika prilikom donošenja odluka o ulaganju ili davanja investicijskog savjeta, postavljanje zakonodavnog okvira za provođenje tzv. EZD trebalo bi dugoročno dovesti do ostvarivanja značajnih ulaganja u održive ekonomske aktivnosti i projekte na financijskom tržištu EU, a samim time i do ispunjenja dugoročnog cilja uspostave Europe kao zelenog kontinenta. Naime, time se na financijskom tržištu EU postiže ujednačavanje zaštite krajnjih ulagatelja, kojima se olakšava upotreba brojnih financijskih proizvoda, dok se istodobno propisuju pravila koja im omogućuju donošenje informiranih odluka o ulaganjima.

U skladu s navedenim, potrebno je posebno istaknuti SFDR Uredbu, koja je stupila na snagu 10. ožujka 2021.²¹, prema kojoj su obveznici primjene sudionici financijskog tržišta - pružatelji usluga iz financijskog sektora (dalje: FMP), između ostalih, društvo za osiguranje koje nudi investicijski osigurateljni proizvod, kao i posrednici u osiguranju koji pružaju usluge savjetovanja o osiguranju u vezi s investicijskim osigurateljnim proizvodima (tzv. IBIP), u svojstvu financijskog savjetnika - distributeri po SFDR. SFDR Uredbom su za FMP-ove i financijske savjetnike propisane nove obveze javnog objavljivanja podataka koji se odnose na održivost, čija je svrha omogućiti i olakšati ulagateljima donošenje informirane odluke o ulaganju te spriječiti tzv. greenwashing²². Nadalje, Uredbom o taksonomiji dodatno su propisane obveze javne objave podataka koje nadopunjuju obveze propisane SFDR Uredbom. Iz tog razloga dodatan naglasak dan je tzv. RTS-ovima ESAs usvojenim od strane EK, a kojima

¹⁸ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_hr

¹⁹ SFDR Uredba, recital (3)

²⁰ <https://www.tportal.hr/autozona/clanak/kraj-motora-s-unutarnjim-izgaranjem-od-2035-u-eu-zbogom-benzinci-i-dizelasi-20220609>

²¹ čija će potpuna primjena zaživjeti tek 1.1.2023. stupanjem na snagu RTS-ova

²² marketinška tehnika usmjerena na stvaranje iluzije ekološke odgovornosti

je propisan detaljan sadržaj predmetnih podataka, kao i način njihove objave, čije je planirano stupanje na snagu prolongirano na 1. siječnja 2023. godine.

U skladu s navedenim, distributeri po SFDR bi u svoje procese trebali uključiti ne samo sve relevantne financijske rizike, nego i sve relevantne rizike održivosti, koji bi mogli imati relevantan negativan učinak na financijski povrat ulaganja ili savjetovanje u osiguranju te bi ih trebali kontinuirano ocjenjivati. Pritom je potrebno posebno istaknuti kako su od obveza propisanih SFDR Uredbom izuzeti financijski savjetnici bez obzira na njihov pravni oblik, uključujući fizičke osobe i samozaposlene osobe, pod uvjetom da zapošljavaju manje od tri osobe, međutim, u svojim savjetodavnim procesima (savjetovanju o osiguranju) obvezni su razmatrati i uzeti u obzir rizike održivosti.

U ovom radu navode se obveze izvještavanja po Uredbi SFDR i Uredbi o taksonomiji za distributere po SFDR, kao i obveze koje proizlaze iz primjene sektorskih propisa (primjena Delegirane Uredbe Komisije (EU) 2021/1256 i Delegirane Uredbe Komisije (EU) 2021/1257; dalje skupno: sektorski propisi).

2. OBVEZE IZVJEŠTAVANJA PO UREDBI SFDR I UREDBI O TAKSONOMIJI ZA DISTRIBUTERE PO SFDR²³

a) **Objave/prikazi podataka povezanih s konceptom održivosti²⁴** (u dije-lu koji se odnosi na objavu podataka) koje distributeri po SFDR trebaju poduzeti vezano uz izradu i/ili ažuriranje:

- ✓ mrežnih stranica distributera po SFDR,
- ✓ predugovorne dokumentacije osigurateljnih proizvoda (npr. predugovorna dokumentacija društava za osiguranje, KID-ovi društava za osiguranje i sl.)
- ✓ periodičkih izvještaja (npr. godišnji izvještaji društava za osiguranje),

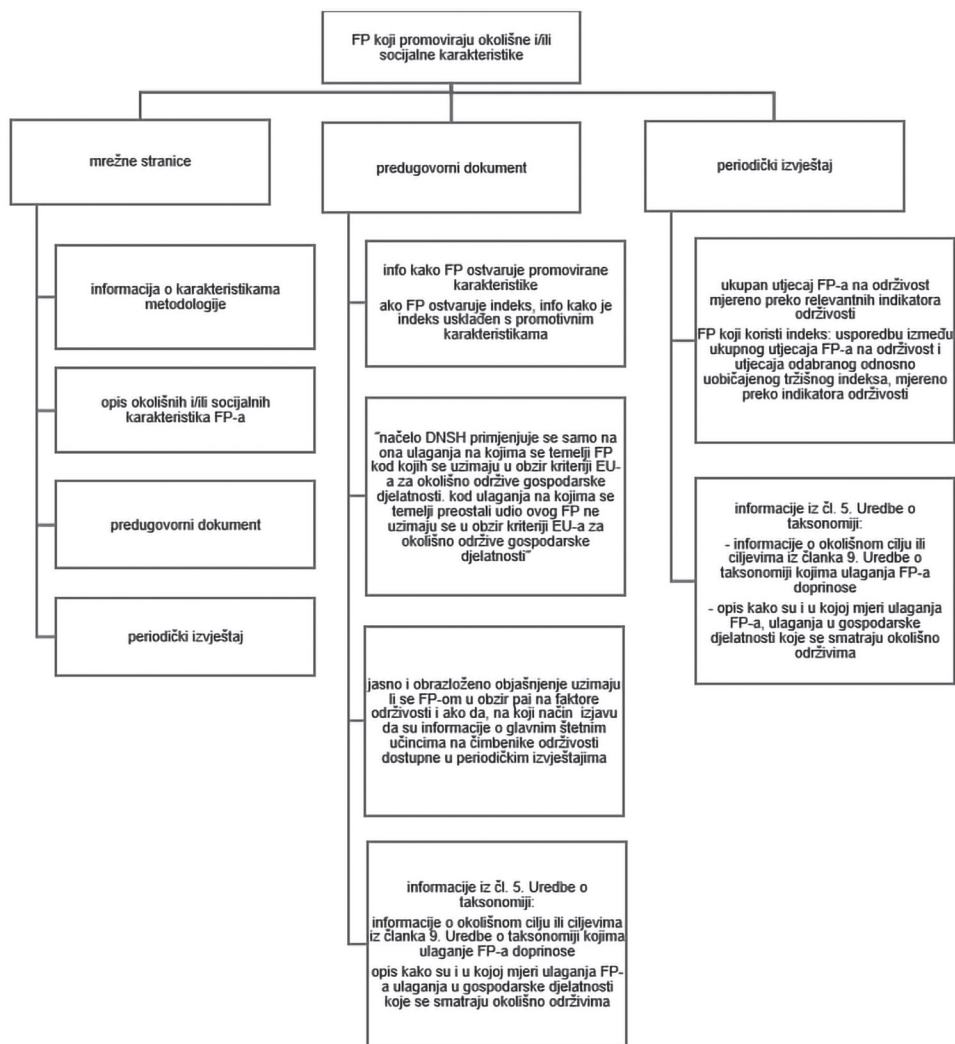
uz napomenu da je, u slučaju da distributeri po SFDR rizike održivosti ne smatraju relevantnima, potrebno navesti jasno i sažeto objašnjenje razloga zašto ih ne smatraju takvima.

Skreće se pozornost da se sadržaj informacija koje je potrebno izraditi/ažurirati razlikuje u slučaju radi li se o financijskim proizvodima (dalje: FP), uključujući osigurateljne proizvode, koji promoviraju okolišne i/ili socijalne karakteristike ili kojima je investicijski cilj ulagati u održiva ulaganja, što se pregledno prikazuje u sljedećim grafičkim prikazima:

²³ SFDR Uredba i Uredba o taksonomiji

²⁴ <https://www.hanfa.hr/media/5101/obveze-objave-podataka-vezanih-uz-odr%C5%BEivost-u-sektoru-financijskih-usluga-copy.pdf>

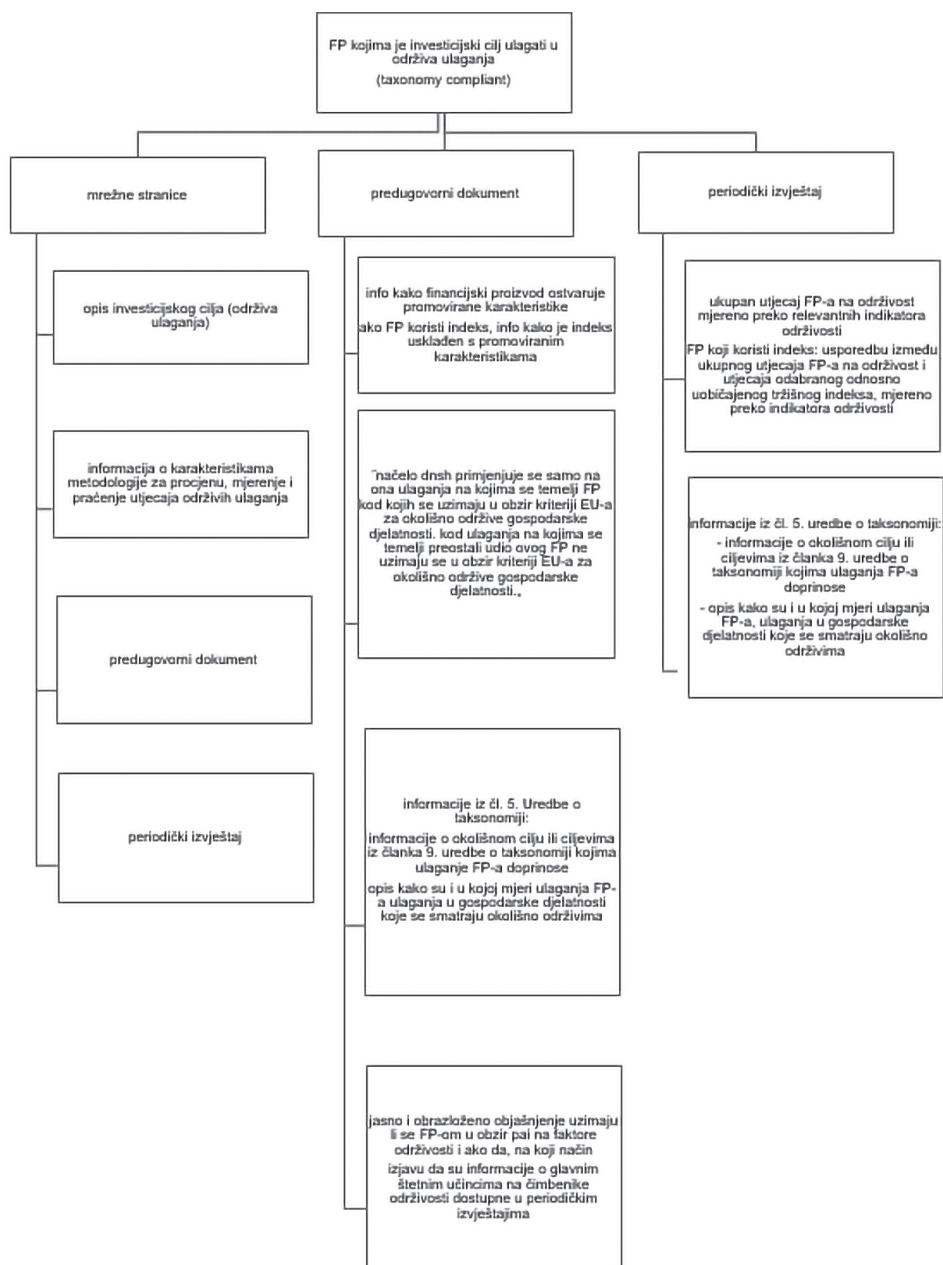
Slika 1. Sadržaj informacija kod FP-ova koji promoviraju okolišne i/ili socijalne karakteristike²⁵



Izvor: SFDR uredba i Uredba o taksonomiji

²⁵ Načelo „ne nanosi bitnu štetu“ (engl. „Do no significant harm“) okolišnim ciljevima - ulaganje ne smije nanijeti bitnu štetu okolišnim ciljevima u smislu članka 17. Uredbe o taksonomiji

Slika 2. Sadržaj informacija kod FP-ova kojima je investicijski cilj ulagati u održiva ulaganja



Izvor: SFDR uredba i Uredba o taksonomiji

b) Obveze koje proizlaze iz RTS-ova²⁶ ESAs²⁷, a koje se odnose na distributere po SFDR²⁸:

1. *Propisati Politike rizika održivosti* - distributeri po SFDR u skladu s člankom 3. Uredbe SFDR obvezni su usvojiti politike kojima će propisati način uključivanja rizika održivosti u svoje investicijske procese odnosno u savjetovanje o osiguranju. U skladu s izmjenama sektorskih propisa, distributeri po SFDR će morati ažurirati postojeće politike vezane uz primjenu dubinske analize u svojim investicijskim procesima na način da uzimaju u obzir rizike održivosti, a prilikom provođenja testa prikladnosti morat će uzeti u obzir preferencije ulagatelja vezano uz ulaganje u osigurateljne proizvode s ESG karakteristikama. Objave moraju biti javno dostupne na njihovim mrežnim stranicama, uključujući svaki osigurateljni proizvod koji ulazi u opseg ove uredbe, kao i pripadajuću predugovornu dokumentaciju.
2. *Objavljivanje i ažuriranje tzv. PAI izjava* - distributeri po SFDR na svojim mrežnim stranicama obvezni su u skladu s člankom 4. stavkom 5. SFDR Uredbe objavljivati i ažurirati:
 - a. informacije uzimaju li (vodeći računa o svojoj veličini, prirodi i opsegu svojih aktivnosti i vrstama proizvoda u vezi s kojima pružaju savjete,) u savjetovanju o osiguranju, u obzir glavne štetne učinke na čimbenike održivosti
 - ✓ obveza objave Izjave o PAI politici pod naslovom „Izjava o štetnom učinku na održivost“ temeljem članka 4. SFDR Uredbe, koja treba sadržavati sljedeće informacije: informacije o politikama za utvrđivanje glavnih štetnih učinaka, kao i određivanja prioriteta prema njihovoj važnosti; opis glavnih štetnih učinaka te svih mjera poduzetih u vezi s njima odnosno planiranih mjera; sažetak politika sudjelovanja u skladu s člankom 3.g Direktive 2007/36/EZ²⁹; podatke o pridržavanju poslovnih kodeksa koji promiču odgovorno poslovanje, kao i drugim međunarodno priznatim standardima, te, ako je to relevantno, stupanj svoje usklađenosti s ciljevima Pariškog sporazuma³⁰
 - ✓ Izjava o PAI politici sastoji se o kvantitativnih i kvalitativnih podataka (50 ESG indikatora iz Annexa 1. RTS-a) koji moraju biti

²⁶ JC 2021 03 - Joint ESAs Final Report on RTS under SFDR.pdf (europa.eu)

²⁷ <https://www.hanfa.hr/media/5101/obveze-objave-podataka-vezanih-uz-odr%C5%BEivost-u-sektoru-financijskih-usluga-copy.pdf>

²⁸ Prvotni rok za provođenje ovih obveza bio je 10.3.2021. ali je prolongiran do 1.1.2023. godine

²⁹ Direktiva 2007/36/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 11. srpnja 2007. o izvršavanju pojedinih prava dioničara trgovačkih društava uvrštenih na burzu

³⁰ SFDR Uredba članak 4. stavak 2.

objavljeni u skladu s predloškom definiranim RTS-om³¹, a koji se sastoji od sljedećih dijelova: sažetka; opisa glavnih štetnih učinaka na održivost; opisa politika za identificiranje i prioritiziranje štetnih učinaka na održivost; politika sudjelovanja i upućivanja na međunarodne standarde³²

- ✓ Izjava o PAI politici za distributere po SFDR mora sadržavati i detalje o procesu izbora osigurateljnih proizvoda za kojeg se daje savjet, uključujući sljedeće podatke: kako se koriste informacije koje u skladu sa SFRD Uredbom objavljuju FMP-ovi; rangiraju li i odabiru osigurateljne proizvode na temelju glavnog štetnog učinka na održivost (podaci iz Tablice 1. Annexa 1. RTS-a – obvezni indikatori) i ako da, opis metodologije koju koriste za rangiranje i odabir osigurateljnih proizvoda te kriterije i pragove koje koriste za odabir osigurateljnih proizvoda i davanje savjeta za osigurateljne proizvode, na temelju štetnih utjecaja.
- b. informacije zbog čega pri savjetovanju o osiguranju ne uzimaju u obzir glavne štetne učinke odluka o ulaganjima na čimbenike održivosti te, ako je to relevantno, informacije o tome namjeravaju li uzeti u obzir takve štetne učinke i kada (barem za obvezne indikatore iz Annexa 1. nacrtu RTS-a). Navedeno se objavljuje na mrežnim stranicama pod naslovom „Bez razmatranja štetnog učinka na održivost“.

Obveznicima koji na datum bilance imaju više od prosječnog broja od 500 zaposlenika tijekom financijske godine odnosno koja su matična društva velike grupe iz članka 3. stavka 7. Direktive 2013/34/EU³³, koja na datum bilance grupe na konsolidiranoj osnovi imaju više prosječnog broja od 500 zaposlenika tijekom financijske godine, od 30. lipnja 2021. primjena PAI politike postala je obvezna.³⁴

3. *Ažuriranje politika o isplaćivanju primitaka (nagrađivanja)* - distributeri po SFDR dužni su ažurirati politike o isplaćivanju primitaka (nagrađivanja) na način da prikazuju u kojoj mjeri su usklađene s ciljevima uključivanja rizika održivosti te su dužni objavljivati te informacije na svojim mrežnim stranicama. Pritom se skreće pozornost kako predmetne politike moraju uspostaviti i održavati u skladu sa sektorskim zakonodavstvom (odnosno Delegirane Uredbe Komisije (EU) 2021/1256 i Delegirane Uredbe Komisije (EU) 2021/1257),

³¹ JC 2021 03 - Joint ESAs Final Report on RTS under SFDR.pdf (europa.eu)

³² JC 2021 03 - Joint ESAs Final Report on RTS under SFDR.pdf (europa.eu)

³³ . Direktiva 2013/34/EU od 26. lipnja 2013. o godišnjim financijskim izvještajima, konsolidiranim financijskim izvještajima i povezanim izvješćima za određene vrste poduzeća, o izmjeni Direktive 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća i o stavljanju izvan snage direktiva Vijeća 78/660/EEZ i 83/349/EEZ

³⁴ SFDR Uredba članak 4. stavci 3. i 4.

4. *Revizija marketinških materijala* - distributeri po SFDR moraju provesti analizu i kontrolu svih marketinških materijala pojedinog osigurateljnog proizvoda kojeg nude odnosno za koje pružaju usluge savjetovanja o osiguranju, kako bi osigurali da njihov sadržaj nije u suprotnosti s informacijama koje su prikazane prema odredbama SFDR Uredbe.

3. OBVEZE KOJE PROIZLAZE IZ PROMJENE SEKTORSKIH PROPISA (DELEGIRANE UREDBE KOMISIJE (EU) 2021/1256 I DELEGIRANE UREDBE KOMISIJE (EU) 2021/1257)³⁵

- a) Distributeri po SFDR koji pružaju **usluge savjetovanja o osiguranju u vezi s investicijskim osigurateljnim proizvodima**³⁶ trebaju:

- ✓ bez obzira na oblik osigurateljnih proizvoda i ciljno tržište objaviti pisane politike o uključivanju rizika održivosti te osigurati transparentnost uključivanja takvih informacija
- ✓ prilikom utvrđivanja ciljnog tržišta uzeti u obzir i ciljeve i čimbenike održivosti te uključiti ispitivanje preferencija klijenata prema ciljevima i čimbenicima održivosti, dok kod testiranja proizvoda prilikom procjene zadovoljava li isti i dalje ciljeve i potrebe ciljnog tržišta uzeti u obzir preferencije vezane uz održivost. Iste će se morati uzeti u obzir i kod kontinuiranog praćenja proizvoda osiguranja i procjene jesu li isti konzistentni s ciljevima i karakteristikama ciljnog tržišta.
- ✓ kod distribucije proizvoda osiguranja, moraju osigurati da su ciljevi, interesi i karakteristike klijenata, što uključuje i njihove preferencije vezano za održivost, uzete u obzir. Kada distributeri postanu svjesni da osigurateljni proizvod nije u skladu s ciljevima, interesima i karakteristikama klijenata i njihovim preferencijama vezanim za održivost odnosno da nije u skladu s identificiranim ciljnim tržištem, dužni su bez odgode obavijestiti proizvođače i kada je primjereno, izmijeniti distribucijsku strategiju za određeni proizvod

- b) U **organizacijskim zahtjevima i poslovnom ponašanju**³⁷, kada je primjenjivo, distributeri po SFDR moraju osigurati vezano uz:

³⁵ Delegirana uredba Komisije (EU) 2021/1256 od 21. travnja 2021. o izmjeni Delegirane uredbe (EU) 2015/35 u pogledu uključivanja rizika održivosti u upravljanje društvima za osiguranje i društvima za reosiguranje i Delegirana uredba Komisije (EU) 2021/1257 od 21. travnja 2021. o izmjeni delegiranih uredbi (EU) 2017/2358 i (EU) 2017/2359 u pogledu uključivanja čimbenika održivosti, rizika i preferencija u pogledu održivosti u zahtjeve za nadgledanje proizvoda i upravljanje njima za društva za osiguranje i distributere osiguranja te u pravila poslovnog ponašanja i investicijskog savjetovanja za investicijske proizvode osiguranja

³⁶ <https://www.hanfa.hr/media/5101/obveze-objave-podataka-vezanih-uz-odr%C5%BEivost-u-sektoru-financijskih-usluga-copy.pdf>

³⁷ <https://www.hanfa.hr/media/5101/obveze-objave-podataka-vezanih-uz-odr%C5%BEivost-u-sektoru-financijskih-usluga-copy.pdf>

- ✓ organizacijske zahtjeve
 - funkcija upravljanja rizicima prilikom identificiranja i procjene rizika treba uzeti u obzir i nastale rizike i rizike održivosti;
 - aktuarska funkcija, prilikom iskazivanja mišljenja o cjelokupnoj politici preuzimanja rizika osiguranja treba uzeti u obzir efekte rizika održivosti.
- ✓ uvjete poslovanja
 - prilikom primjene načela razboritosti kod ulaganja imovine, odnosno procjene sigurnosti, kvalitete, likvidnosti i profitabilnosti portfelja, potrebno je uzimati u obzir i rizike održivosti;
 - prilikom identificiranja sukoba interesa pri obavljanju aktivnosti distribucije osiguranja u pogledu investicijskih proizvoda osiguranja, a koji uključuju rizik od nastanka štete za interese potrošača, uključujući njegove preferencije u pogledu održivosti, distributeri po SFDR procjenjuju imaju li oni, relevantna osoba ili bilo koja osoba koja je s njima preko kontrole izravno ili neizravno povezana, interes za ishod aktivnosti distribucije osiguranja koji ispunjava sljedeće kriterije: ne podudara se s interesom potrošača ili potencijalnog potrošača za ishod aktivnosti distribucije osiguranja; može utjecati na ishod aktivnosti distribucije osiguranja na štetu potrošača. Posrednici u osiguranju i društva za osiguranje na isti način postupaju pri utvrđivanju sukoba interesa između potrošača.
- ✓ prilikom procjene primjerenosti proizvoda osiguranja potrebno je zatražiti informacije o preferencijama klijenta vezane uz održivost, kako bi se osiguralo da su ciljevi, interesi i karakteristike potrošača, uključujući ciljeve održivosti, propisno uzeti u obzir. U slučaju kada se utvrdi da proizvod osiguranja nije u skladu s interesima, ciljevima i karakteristikama potrošača na njegovu identificiranom ciljnom tržištu, uključujući ciljeve održivosti, ili se steknu saznanja o drugim okolnostima povezanim s proizvodom koje bi mogle negativno utjecati na potrošača, bez odgode je potrebno obavijestiti proizvođača i, prema potrebi, mijenjati strategiju distribucije tog proizvoda;
- ✓ pri pružanju savjeta o investicijskom proizvodu osiguranja ne daju preporuku ako nijedan proizvod ne odgovara potrebama potrošača ili potencijalnog potrošača, odnosno ako u pogledu održivosti ti proizvodi nisu u skladu s njegovim preferencijama.
- ✓ sustav upravljanja rizicima
 - politika upravljanja rizicima treba adekvatno obuhvatiti rizike održivosti;
 - mjere koje poduzimaju kako bi procijenili i upravljali rizikom gubitka ili rizikom nepovoljnih promjena vrijednosti svojih obveza,

proizašlih iz neodgovarajućih pretpostavki u vezi s oblikovanjem premija i pričuva zbog unutarnjih ili vanjskih čimbenika trebaju uključiti i rizike održivosti;

- mjere koje poduzimaju kako bi osigurali da se rizici održivosti koji se odnose na investicijski portfelj pravilno utvrđuju i procjenjuju te da se njima pravilno upravlja;
- prilikom utvrđivanja, mjerenja, praćenja, upravljanja, nadzora i izvješćivanja o rizicima koji proizlaze iz ulaganja te vlastitoj procjeni rizika i solventnosti (ORSA) potrebno je uključiti i utjecaj rizika održivosti (posebno klimatskih promjena);
- politika primitaka uključuje informacije kako uzima u obzir uključivanje rizika održivosti u sustav upravljanja rizicima.

4. ZAKLJUČAK

Svrha novih obveza javnog objavljivanja podataka koji se odnose na održivost distributera po SFDR, propisana SFDR Uredbom i dopunjena Uredbom o taksonomiji, je omogućiti i olakšati potencijalnim ulagateljima donošenje informirane odluke o ulaganju, na način da im se pruže sve relevantne informacije o financijskim rizicima takvih ulaganja, kao i svim relevantnim rizicima održivosti, koji bi mogli imati relevantan negativan učinak na financijski povrat ulaganja ili savjetovanje u osiguranju. Time se ulagateljima omogućuje da oda-birom pojedinog ulaganja odnosno proizvoda osiguranja, uzimajući u obzir relevantne informacije o (štetnim) učincima na čimbenike održivosti, pridonose očuvanju okoliša.

Navedeno će biti od izuzetne važnosti u budućem razdoblju kako bi se omogućilo provođenje tzv. EZD odnosno kako bi se u dugom roku ostvarila planirana razina ulaganja u održive ekonomske aktivnosti i projekte na financijskom tržištu EU prema projekcijama EK te ispunio dugoročni cilj uspostave Europe kao zelenog kontinenta. Osim toga, time se na financijskom tržištu EU postiže ujednačavanje zaštite krajnjih ulagatelja, kojima se olakšava pristup i odabir različitih financijskih proizvoda te se podiže svijest u sprječavanju tzv. greenwashinga.

Uz obvezu ažuriranja podataka na mrežnim stranicama distributera po SFDR, predugovorne dokumentacije osigurateljnih proizvoda te periodičkih izvještaja, prilikom provođenja testa prikladnosti distributeri po SFDR posebnu pažnju trebaju posvetiti uzimanju u obzir preferencije ulagatelja vezano uz ulaganje u osigurateljne proizvode s ESG karakteristikama, dok kod savjetovanja o osiguranju trebaju pružiti informacije uzimaju li u obzir glavne štetne učinke na čimbenike održivosti. Dodatno zahtjevima SFDR Uredbe i Uredbe o taksonomiji distributeri po SFDR trebaju prilagoditi svoje organizacijske za-

htjeve i poslovno ponašanje. Jesu li se i u kojoj mjeri distributeri po SFDR na financijskom tržištu Republike Hrvatske prilagodili predmetnim zahtjevima, moći će se vidjeti već u drugoj polovici sljedeće godine.

LITERATURA:

1. Uredba (EU) 2019/2088 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. studenoga 2019. o objavama povezanim s održivosti u sektoru financijskih usluga
2. Uredba (EU) 2020/852 Europskog parlamenta i Vijeća od 18. lipnja 2020. o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja i izmjeni Uredbe (EU) 2019/2088
3. Delegirana uredba Komisije (EU) 2021/1256 od 21. travnja 2021. o izmjeni Delegirane uredbe (EU) 2015/35 u pogledu uključivanja rizika održivosti u upravljanje društvima za osiguranje i društvima za reosiguranje
4. Delegirana uredba Komisije (EU) 2021/1257 od 21. travnja 2021. o izmjeni delegiranih uredbi (EU) 2017/2358 i (EU) 2017/2359 u pogledu uključivanja čimbenika održivosti, rizika i preferencija u pogledu održivosti u zahtjeve za nadgledanje proizvoda i upravljanje njima za društva za osiguranje i distributere osiguranja te u pravila poslovnog ponašanja i investicijskog savjetovanja za investicijske proizvode osiguranja
5. Direktiva 2007/36/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 11. srpnja 2007. o izvršavanju pojedinih prava dioničara trgovačkih društava uvrštenih na burzu
6. JC 2021 03 - Joint ESAs Final Report on RTS under SFDR.pdf (europa.eu)
7. <https://www.hanfa.hr/media/5101/obveze-objave-podataka-vezanih-uz-odr%C5%BEivost-u-sektoru-financijskih-usluga-copy.pdf>, pristupljeno 24.6.2022.
8. [https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/C_2022_1931_1_EN_ACT_part1_v6%20\(1\).pdf](https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/C_2022_1931_1_EN_ACT_part1_v6%20(1).pdf), pristupljeno 24.6.2022.
9. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en, pristupljeno 24.6.2022.
10. <https://www.axios.com/2021/12/27/climate-disasters-cost-world-billions-2021-study>, pristupljeno 24.6.2022.
11. <https://www.tportal.hr/autozona/clanak/kraj-motora-s-unutarnjim-izgaranjem-od-2035-u-eu-zbogom-benzinci-i-dizelasi-20220609>, pristupljeno 24.6.2022.

NOVELTIES IN INSURANCE DISTRIBUTORS' REPORTING OBLIGATIONS REGARDING SFDR REGULATION AND TAXONOMY REGULATION

ABSTRACT

This paper discusses new obligations related to reporting and public disclosure of data related to sustainable financing, according to Regulation (EU) 2019/2088 (hereinafter: SFDR Regulation) and Regulation (EU) 2020/852 (hereinafter: Taxonomy Regulation), and sectoral regulations (Commission Delegated Regulation (EU) 2021/1256 and Commission Delegated Regulation (EU) 2021/1257), that insurance companies offering an investment insurance product as financial sector service providers and insurance intermediaries providing insurance advisory services relating to insurance based investment products (IBIP), as financial advisors (hereinafter collectively: SFDR distributors) are obliged to apply.

Taking into account the significant climate changes taking place in Europe and the world in recent years, which lead to the destruction of infrastructure and the environment, the European Union has set as one of its long-term goals for Europe to become first climate-neutral continent in the world.

In accordance with the above, this paper states the reporting obligations under the SFDR Regulation and the Taxonomy Regulation for SFDR distributors, i.e:

- a) Publications/reviews of data related to the concept of sustainability (in the part related to the publication of data) that SFDR distributors should undertake in connection with the making of and/or updating:
 - ✓ SFDR distributors' websites,
 - ✓ pre-contractual documentation of SFDR distributors,
 - ✓ periodic reports
- b) Obligations arising from the Regulatory Technical Standards (hereinafter: RTSs) of the European Supervisory Authorities (hereinafter: ESAs), which relate to SFDR distributors:
 - 1. Prescribing Sustainability Risk Policies
 - 2. Publishing and updating the PAI statement
 - 3. Updating remuneration policies
 - 4. Marketing materials revision

Furthermore, this report discusses SFDR distributors' obligations arising from the change of sectoral regulations (Commission Delegated Regulation (EU) 2021/1256 and Commission Delegated Regulation (EU) 2021/1257) related to the provision of insurance advice services related to insurance based investment products i.e., organizational requirements and business conduct, when applicable.

Keywords: *SFDR Regulation, Taxonomy Regulation, public disclosure of sustainability data, insurance companies, insurance intermediaries*

Professional Paper

UDK: 331+005.336

Paper received: 20/07/2022

Paper Accepted: 10/08/2022

ABBREVIATIONS (ACRONYMS AND INITIALISMS) IN BUSINESS COMMUNICATION

Dubravka Paris, MA

RRiF College of Financial Management, Zagreb, Croatia

dubavka@rrif.hr

ABSTRACT

The use of abbreviations (acronyms and initialisms) has grown rapidly in the 21st century. The reason of their extensive use is the increasing need to save space and to avoid repetitions of rather long expressions in science, technology and business communication. Due to the fact that it is almost impossible to communicate without having the basic knowledge on acronyms and initialism in the specific field of interest the author of the paper presents definitions of abbreviations, a brief historical overview and certain rules on their spelling and pronunciation. The paper also includes a list of commonly used acronyms and initialisms in business, finance and accounting.

Keywords: *abbreviation, acronym, initialism, rules, orthography, types, pronunciation*

1. INTRODUCTION

Using abbreviations – acronyms and initialisms has become a part of professional business life. Abbreviations represent amalgamations of different parts of speech.

Their rapid growth and demand for use requires a growing awareness of their existence. The paper presents the difference between initialisms and acronyms, although in many papers and articles they are referred to as acronyms. Both are formed from the initial letters of a certain expression, but initialisms are read 'letter by letter', whereas acronyms are read as the whole words. Abbreviations are used for various reasons: to save space (in written communication), to avoid repetition of certain longer expressions, etc. They should be used carefully to avoid ambiguities. When writing or saying something in public, we should know the target audience and ask ourselves whether they comprehend all the abbreviations used. In many cases it is better to use the whole expressions.

The paper presents a short insight into the history of abbreviations. Interestingly, they entered the English language relatively late – in the 19th century. However, their rapid growth started during the WW I and WW II and since then the frequency of use of abbreviations has increased immensely due to the advances in science and technology which introduced complicated terms and concepts. Thus, the practice of abbreviating terms has become increasingly convenient.

The paper includes a brief overview of types of acronyms, which differ according to the way they are pronounced, including the appropriate examples.

Orthography of acronyms is also important, because it is not unique, not even in every country for the same term. Accordingly, the paper presents some basic rules on writing acronyms. It should be stressed that acronyms are primarily orthographically based units and thus significantly differ from other processes of word formation.

There are also lists of acronyms used in business (general), finance and accounting. The lists contain only the examples which are commonly used and understood by experts in this field, which leads to the conclusion that *'the key test for an acronym is to ask whether it helps or hurts communication'* (Elon Musk.)

2. DEFINITION AND HISTORICAL OVERVIEW

Below are definitions of abbreviation, initialism and acronym stated in three different dictionaries of English language: Merriam-Webster, Oxford English Dictionary and Cambridge Dictionary:

ABBREVIATION

- a shortened form of a written word or phrase used in place of the whole word or phrase (Merriam-Webster)
- a short form of a word (OED)
- a short form of a word or phrase (Cambridge Dictionary)

INITIALISM

- an abbreviation formed from initial letters (Merriam-Webster)
- a word formed from the first letters of the words that make up the name of something, with each letter pronounced separately (OED)
- an abbreviation consisting of the first letters of each word in the name of something, pronounced as separate letters (Cambridge Dictionary)

ACRONYM

- a word (such as NATO, radar, or laser) formed from the initial letter or letters of each of the successive parts or major parts of a compound term (Merriam-Webster)
- word formed from the first letters of the words that make up the name of something, for example 'AIDS' is an acronym for 'acquired immune deficiency syndrome' (OED)
- an abbreviation consisting of the first letters of each word in the name of something, pronounced as a word (Cambridge Dictionary)

'The word *acronym* is applied when the resulting expression can be read as a word; for example, *radar* comes from «radio detection and ranging» and *scuba* comes from «self-contained underwater breathing apparatus.» The word *initialism* only applies when the resulting expression is read i.e. pronounced by saying the names of the letters; for example *DIY*, which comes from "do it yourself;" (Webster, 2022).

The above stated definitions imply that abbreviations are umbrella terms, consisting of two types: initialisms and acronyms, although in the currently present references and literature both terms are often referred to as acronyms.

Despite their relatively recent emergence in English, acronyms appeared in other languages much earlier and gradually entered other languages. For example, the image of a fish as a symbol for Jesus was used in Rome by the early Christians, the evidence of which dates back to the second and third centuries being preserved in the catacombs of Rome. Another interesting example are initialisms SPQR (*Senatus Populusque Romanus*) which represented the Roman Empire and the Republic.

Some typical examples of acronyms borrowed from Latin, which are still in use today are:

- A.M. or a.m. (Latin ante meridiem, "before noon")
- P.M. or p.m. (Latin post meridiem, "after noon")

- e.g. (Latin *exempli gratia*, "for example")
- B.C. (Latin before Christ)
- A.D. Anno Domini (Latin for "In the year of our Lord")

Although acronyms have existed throughout history, their systematic analysis dates back to relatively recent times. During the mid- to late 19th century acronyms became a trend among American and European business people: abbreviating corporation names, such as on the sides of railroad cars (e.g., «Richmond, Fredericksburg and Potomac Railroad» → "RF&P"); newspaper stock listings (e.g. American Telephone and Telegraph Company → AT&T).

Another field for the adoption of acronyms was modern warfare, especially in the military terminology in World War I and World War II when they were widespread even in the slang of soldiers, who referred to themselves as *GIs* (government issue or general issue).

Today, acronym use has been further popularized by text messaging on mobile phones with short message service (SMS) and instant messenger (IM) to fit messages into the determined SMS limit, and to save time.

3. TYPES OF ACRONYMS

According to the way they are pronounced, acronyms can be classified into the following groups:

- pronounced as a word, containing only initial letters
NATO: North Atlantic Treaty Organization
NASA: National Aeronautics and Space Administration
GAAP: Generally Accepted Accounting Principles
- pronounced as a combination of spelling out and a word
CD-ROM: (cee-dee-/rom/) "compact disc read-only memory"
X-Ray (eks-rei) – Roentgen ray (when it was discovered it was an unknown type of ray)
- pronounced only as a string of letters
BBC: British Broadcasting Corporation
IFRS : International Financial Reporting Standards
IPO: International Public Offering
- pronounced as a string of letters, but with a shortcut
AAA:(Triple-A) "American Automobile Association";
IEEE: (I triple-E) "Institute of Electrical and Electronics Engineers"
- shortcut incorporated into name
3M: (three M) originally "Minnesota Mining and Manufacturing Company"
B2B – Business to Business
- mnemonic acronyms, an abbreviation that is used to remember phrases and principles

KISS (Kiss) «Keep it simple, stupid», a design principle preferring simplicity
SMART (Smart) «Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related», A principle of setting of goals and objectives

- pseudo-acronyms, which consist of a sequence of characters that, when pronounced as intended, invoke other, longer words with less typing[36] This makes them gramograms.

CQ: cee-cue for «seek you», a code used by radio operators

IOU: i-o-u for «I owe you»

- acronyms whose last abbreviated word is often redundantly included
ATM machine: «automated teller machine» (machine)
PIN number: «personal identification number» (number)

Acronyms are thus considered similar to irregular words. However, most acronyms can be formed following the simple rule of naming each of their constituent letters aloud. The question of the relative regularity of acronyms relating to their naming remains unanswered. The examples show a combination of various rules related to regular and irregular word reading (e.g., number of letters, orthographic familiarity, printed frequency, imageability, etc.), which indicates the peculiar nature of acronyms, whose processing is not as straightforward as regular or irregular words but a complex mixture of both.

Upon writing an acronym, the punctuation should be carefully considered. Although there is a tendency today that all the words in initialisms and acronyms should be written with capital letters without using any punctuation, there is still a large number of them which require a full stop after each letter. The best advice is to look them up in a dictionary.

The spelling of acronyms may also differ in view of writing small or capital letters. Usually the capital letters are used, but again there are many exceptions. In addition, there are examples of historically originated acronyms which were spelled with capital letters at first, but with time entered the English language as words. For example, the acronym RADAR was coined during the World War II representing *radio detection and ranging*, while today is used as a word and written with small letters – *radar*.

4. BASIC RULES ON USE OF ACRONYMS IN BUSINESS COMMUNICATION

When using acronyms, the following rules should be applied:

- a) When using an acronym for the first time, the full term should be stated and the acronym should be put in parentheses. Afterwards, just an acronym should be used.

e.g. He studies at the Massachusetts Institute of Technology (MIT).
MIT offers a number of study programmes.

- b) Personal and professional titles should be abbreviated.
 - e.g. Prof. Johnson; Ms Ryder; Dr. Roberts
 - Note: If the acronym is used after the person's name, a comma should be used.
 - e.g. Morty Richardson, MD
 - Janet McDougal, PhD
- c) Only well-known terms should be abbreviated, i.e. those for which one can be sure that the recipient is familiar with.
 - e.g. ASAP: as soon as possible
 - FYO: for your information
 - St: street
 - TV: television
- d) Expressions denoting time can follow several styles.
 - e.g. 4:30 a.m.
 - 4:30 A.M.
 - 4:30 AM
- e) Expressions denoting time zones are used in capital letters, without a period.
 - e.g. 11 p.m. EST (Eastern Standard Time)
- f) When sending a letter within the United States, the names of the states on addresses should be abbreviated.
 - e.g. CA: California
 - GA: Georgia
- g) Latin acronyms should be used with a period.
 - e.g. e.g. – exempli gratia
 - i.e. – id est
- h) Articles are not used with acronyms. The rule should not be taken for granted since there are many exceptions.
 - e.g. He works for the FBI. (Initialism)
 - He works for NASA. (word)

The explanation lies in the fact that the first example is pronounced by spelling each letter individually (initialism), whereas the other example is pronounced as a word.

5. LIST OF COMMON ACRONYMS IN BUSINESS, FINANCE AND ACCOUNTING

In order to save time acronyms are abundantly used in everyday business communication, especially when writing e-mails and text messages. One should be rather careful when using them due to the fact that we cannot be sure whether the potential recipient or reader will understand the particular acronym.

Below is the list of commonly used acronyms in business communication, comprising finance and accounting:

General

FTE: Full-time employee
FWIW: For what it's worth
IAM: In a meeting
IMO: In my opinion
LET: Leaving early today
LMK: Let me know
MoM: Month over month
MTD: Month to date
OOO: Out of office
POC: Point of contact
PTE: Part-time employee
NRN: No reply necessary
NSFW: Not safe for work
NWR: Not work related
RFD: Request for discussion
SME: Subject matter expert
TED: Tell me, explain to me, describe to me
TL;DR: Too long, didn't read
TLTR: Too long to read
TOS: Terms of service
TYT: Take your time
WFH: Work from home

Job and Department Titles

CSO: Chief security officer
CSR: Corporate social responsibility
CTO: Chief technology officer
CFP: Certified financial planner
DOE: Depending on experience
GC: General counsel
HR: Human resources
PM: Project manager
PR: Public relations
R&D: Research and development

Finance and Accounting

ACCT: Account
AP: Accounts payable
AR: Accounts receivable
BS: Balance sheet

CPU: Cost per unit
CR: Credit
DR: Debit
EPS: Earnings per share
FIFO: First in, first out
IPO: Initial public offering
LIFO: Last in, first out
LWOP: Leave without pay
NAV: Net assets value
P-card: Purchase card
ROA: Return on assets
ROE: Return on equity
ROI: Return on investment
P/E: Price to earnings
P&L: Profit and loss

6. CONCLUSION

Abbreviations (acronyms and initialisms) represent an important component of everyday communication, business communication and scientific and technical papers. If they are used effectively, they not only reduce space, but also facilitate the reading and understanding of an oral or written communication. They are not artificially created linguistic units, but their role is to eliminate contradictions within limited lexical resources of any language. Their importance lies in the fact that they denote new concepts and real objects and thus enrich the language. A human factor has a key role in creation of acronyms since a large number of acronyms refers to various activities of human beings. The structure and semantics of acronyms is much more complex than words. While words fundamentally refer to the meanings, acronyms have both the characteristics of words and the context. Therefore, only the context may help to monitor semantic development of acronyms.

REFERENCES:

1. Random House Webster's unabridged dictionary, (2nd Ed.), 2001
2. Oxford Advanced Learner's Dictionary, (9th Ed.), 2015
3. Cambridge English Dictionary <https://dictionary.cambridge.org/>
4. <https://en.wikipedia.org/wiki/Acronym> (accessed on 15.07.2022)
5. <https://www.britannica.com/facts/Elon-Musk> (accessed on 25.07.2022)
6. <https://www.themuse.com/advice/your-ultimate-cheat-sheet-to-deciphering-the-123-most-common-business-acronyms> (accessed on 07.07.2022)
7. <https://libguides.hull.ac.uk/writing/abbreviations> (accessed on 15.07.2022)
8. Zerkina N. et al.: Abbreviation Semantics https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815045000?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1 (accessed on 03.07.2022)
9. Pop A.M., Sim Monica Ariana: The Use of Acronyms and Initialisms in Business English <https://www.researchgate.net/publication/46533510> (accessed on 09.07.2022)

KRATICE (AKRONIMI I INICIJALIZMI) U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

SAŽETAK RADA

Upotreba kratica (akronima i inicijalizama) naglo je porasla u 21. stoljeću. Razlog njihove široke uporabe je sve veća potreba za uštedom prostora i izbjegavanjem ponavljanja prilično dugih izraza u znanstvenoj, tehnološkoj i poslovnoj komunikaciji. S obzirom na to da je gotovo nemoguće komunicirati bez osnovnog znanja o akronimima i inicijalizmima u specifičnom području interesa, autor rada donosi definicije kratica, kratak povijesni pregled i određena pravila o njihovom pisanju i izgovoru. Rad također uključuje popis često korištenih akronima i inicijalizama u poslovanju, financijama i računovodstvu.

Ključne riječi: *kratica, akronim, inicijalizam, pravila, ortografija, vrste, izgovor*

Stručni rad

UDK: 005.915

Rad zaprimljen: 27.06.2022.

Rad prihvaćen: 17.08.2022.

IZRAVNI KREDITI HBOR-a ZA INVESTICIJE POSEBNIH SEGMENTA MSP-ova U OKVIRU NPOO-a

Mr.sc. Zrinski Pelajić

Illyricum savjetovanje d.o.o., Samobor, Hrvatska

zrinski.pelajic@gmail.com

SAŽETAK RADA:

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (u daljnjem tekstu: HBOR) iz sredstava Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (u daljnjem tekstu: NPOO) u svoje ime i za račun Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: RH), provodi Financijski instrument izravnih kredita HBOR-a iznad 100.000 EUR za mikro, male i srednje poduzetnike, u okviru i prema uvjetima programa kreditiranja „Investicije posebnih segmenata mikro, malih i srednjih poduzetnika (u daljnjem tekstu: MSP) u okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (NPOO)“. Sredstva NPOO-a namijenjena su za financiranje ulaganja na području RH u (a) zelenu tranziciju i/ili (b) digitalnu tranziciju i/ili (c) jačanje konkurentnosti i otpornosti MSP-ova. Kredit je moguće dobiti za ulaganja u osnovna sredstva i obrtna sredstva (najviše do 30% iznosa kredita), pod uvjetom da su ta ulaganja usklađena s načelom nenanošenja bitne štete (eng. Do No Significant Harm - DNSH). Primjenjuje se izravno kreditiranje korisnika kredita od strane HBOR-a. Ovaj kreditni program primjenjuje se od 20.5.2022. do iskorištenja raspoloživih sredstava, a najkasnije do 30.6.2026.

Ključne riječi: *Financijski instrument izravni krediti HBOR-a (Financijski instrument), Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR), Mikro, mali i srednji poduzetnici (MSP), Nacionalni plan oporavka i otpornosti (NPOO).*

1. INVESTICIJE POSEBNIH SEGMENTA MSP-ova U OKVIRU NPOO-a

U okviru instrumenta EU sljedeće generacije (*eng. Next Generation EU*) uveden je Mehanizam za oporavak i otpornost (*eng. Recovery and Resilience Facility – RRF*), iz kojeg je državama članicama EU kroz vlastite nacionalne planove omogućeno korištenje sredstava za financiranje reformi i investicija kojima se ubrzava oporavak i povećava otpornost gospodarstva i društva. Ciljevi Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026. (NPOO) su ublažavanje posljedica krize, oporavak, otpornost i konkurentnost gospodarstva, modernizacija i ubrzani rast gospodarstva te jačanje konkurentnosti RH na europskoj i globalnoj razini. (NPOO 2021)

HBOR iz sredstava NPOO-a u svoje ime i za račun RH, provodi Financijski instrument izravnih kredita HBOR-a iznad 100.000 EUR za MSP-ove (u daljnjem tekstu: Financijski instrument), u okviru i prema uvjetima programa kreditiranja „Investicije posebnih segmenta MSP-ova u okviru NPOO-a“. (HBOR - Investicije posebnih segmenta MSP-ova, 2022)

2. KORISNICI FINANCIJSKOG INSTRUMENTA IZRAVNIH KREDITA

Financijskim instrumentom opisanim u ovom radu predviđeno je odobravanje HBOR-ovih izravnih investicijskih kredita u iznosu iznad 100.000 EUR MSP-ovima odnosno poslovnim subjektima privatnog sektora koji zapošljavaju manje od 250 zaposlenih i imaju godišnji promet koji ne prelazi 50 milijuna EUR i/ili godišnju bilancu koja ne prelazi 43 milijuna EUR prema zadnjim dostupnim godišnjim financijskim izvještajima, a spadaju u jednu od sljedećih kategorija MSP-ova: (a) poduzetnike početnike; (b) mlade poduzetnike; (c) žene poduzetnike; (d) ulažu na posebna područja RH; (e) ulažu u komercijalizaciju projekata koji se temelje na IRI-u. MSP-ovi se razvrstavaju na mikro, mala i srednja poduzeća u skladu s Preporukom Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. o definiciji mikro, malih i srednjih poduzetnika, a što je prikazano nastavno na Slici 1. (Preporuka EK, 2003)

Slika 1. Pragovi za MSP-ove sukladno Preporuci EK

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenika: jedinica godišnjeg rada	Godišnji promet	ili	Ukupna godišnja bilanca
Srednje poduzeće	< 250	≤ 50 milijuna EUR	ili	≤ 43 milijuna EUR
Malo poduzeće	< 50	≤ 10 milijuna EUR	ili	≤ 10 milijuna EUR
Mikropoduzeće	< 10	≤ 2 milijuna EUR	ili	≤ 2 milijuna EUR

Izvor: Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća

Gore navedeni poslovni subjekti mogu biti trgovačka društva, obrtnici, fizičke osobe koje samostalno obavljaju djelatnost, obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG) u sustavu PDV-a, zadruge, ustanove i drugi.

3. PRIHVATLJIVI I NEPRIHVATLJIVI KORISNICI KREDITA

3.1. PRIHVATLJIVI KORISNICI KREDITA

Nastavno su navedene sve kategorije prihvatljivih korisnika koje uz uvjet da spadaju u MSP-ove, zadovoljavaju barem jedan od sljedećih uvjeta, a to je da su: (a) poduzetnici početnici; (b) mladi poduzetnici; (c) žene poduzetnice; (d) ulažu na posebna područja RH; (e) ulažu u komercijalizaciju IRI projekata.

Poduzetnici početnici su poduzetnici koji po prvi put osnivaju poslovni subjekt ili poslovni subjekti koji u trenutku podnošenja zahtjeva za kredit posluju kraće od 3 (tri) godine. Potrebno je zadovoljiti uvjet da poduzetnici početnici nisu bili ranije, niti su trenutno vlasnici ili suvlasnici drugog poslovnog subjekta s udjelom većim od 30%.

Mladi poduzetnici su poslovni subjekti u kojima najmanje jedna ili više mladih osoba (u dobnoj skupini do navršenih 40 godina života u trenutku podnošenja zahtjeva za kredit) zajedno posjeduju više od 50% vlasništva.

Žene poduzetnice su poslovni subjekti u kojima najmanje jedna ili više žena zajedno posjeduju više od 50% vlasništva i kojima ujedno upravlja žena. U slučaju subjekta srednje veličine, žena ili žene zajedno mogu imati i manje od 50 % vlasništva, uz uvjet da je najmanje jedna žena na nekoj od ključnih upravljačkih pozicija vezanoj za financije i/ili operativne poslove i/ili strategiju.

Poduzetnici koji ulažu u Posebna područja RH. Posebna područja RH su gospodarski slabije razvijena (potpomognuta) područja, brdsko-planinska područja i otoci. Potpomognuta područja su jedinice lokalne samouprave razvrstane u I., II., III. i IV. skupinu sukladno Zakonu o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/2014, 123/2017, 118/2018) i Odluci o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti (NN 132/2017) i svim njihovim izmjenama i dopunama. Brdsko-planinska područja su područja sukladno Zakonu o brdsko-planinskim područjima (NN 118/2018) i Odluci o obuhvatu i razvrstavanju jedinica lokalne samouprave koje stječu status brdsko-planinskog područja (NN 24/2019) i svim njihovim izmjenama i dopunama. Otoci su područja sukladno Zakonu o otocima (NN 116/2018, 73/2020, 70/2021) i svim njegovim izmjenama i dopunama.

Poduzetnici koji ulažu u komercijalizaciju projekata koji se temelje na istraživanjima, razvoju i inovacijama. Projekti temeljeni na istraživanju, razvoju i inovacijama (IRI) ili ulaganja u istraživanja, razvoj i inovacije u području proizvodnje, procesa, organizacije poslovanja i marketinga (odnosa s kupcima) u poduzeću. Obuhvaćaju projekte utemeljene na industrijskim i eksperimentalnim istraživanjima; proizvode /usluge / procese i metodologije zaštićene propisima o intelektualnom vlasništvu, ali i ostale projekte temeljene na primjeni novog ili bitno izmijenjenog proizvoda (dobra ili usluge), postupka, nove organizacijske metode, poslovne prakse ili nove marketinške metode, te njihovo uvođenje u praktičnu upotrebu, odnosno komercijalizaciju ili proširenje postojećih proizvodno / uslužnih kapaciteta za poslovanje utemeljeno na IRI-u.

3.2. NEPRIHVATLJIVI KORISNICI KREDITA

Korisnici kredita ne mogu biti subjekti koji u trenutku odobrenja kredita pripadaju kategoriji društava u poteškoćama sukladno odredbama čl. 2. toč. 18. Uredbe Komisije (EU) br. 651/2014 od 17.6.2014. godine o ocjenjivanju određenih kategorija potpora spojivima s unutarnjim tržištem u primjeni članka 107. i 108. Ugovora (SL L 187 od 26.06.2014., tj. odredbama uredbe važeće u trenutku odobrenja kredita.¹ (Uredba 651, 2014).

¹ Detalji se nalaze na poveznici: <https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/poduzetnici-u-teskocama/>.

4. VRSTE ULAGANJA

Sredstva NPOO-a namijenjena su za financiranje ulaganja na području RH u (a) zelenu tranziciju i/ili (b) digitalnu tranziciju i/ili (c) jačanje konkurentnosti i otpornosti MSP-ova.

4.1. ZELENA TRANZICIJA

Ulaganja u zelenu tranziciju su ulaganja u projekte koji prema kriterijima EU taksonomije i pripadajućim propisima (delegiranim aktima) znatno doprinose ostvarenju najmanje jednog od sljedećih šest okolišnih ciljeva: (1) Ublažavanje klimatskih promjena; (2) Prilagođavanje klimatskim promjenama; (3) Održiva uporaba i zaštita voda i morskih resursa; (4) Prijelaz na kružnu ekonomiju; (5) Sprečavanje i suzbijanje onečišćenja i (6) Zaštita i obnova biološke raznolikosti i ekosustava, a istovremeno zadovoljavaju načelo nenanošenja bitne štete okolišnim ciljevima (*eng. Do No Significant Harm - DNSH*). Projekti zelene tranzicije obuhvaćaju između ostalog ulaganja kao što su zelene tehnologije, poslovni modeli koji se temelje na kružnom gospodarstvu, obnovljivim izvorima energije, energetske učinkovitosti i dr.

4.2. DIGITALNA TRANZICIJA

Ulaganja u digitalnu tranziciju su ulaganja u projekte kao što su uvođenje digitalnih tehnologija (primjerice digitalizacija proizvodnje, nabave i prodaje) u pojedinim područjima poslovanja i njihova potpuna integracija te edukacija zaposlenika i korisnika, a podrazumijevaju sljedeća ulaganja: (a) Digitalna infrastruktura; (b) Digitalna transformacija poduzeća, istraživanje u području digitalnih tehnologija; (c) ICT (ulaganja u informacijsko-komunikacijske tehnologije), digitalni marketing, digitalizacija i automatizacija poslovnih procesa, digitalna nabava, digitalizacija prodajnih predstavnika, promjena svih oblika poslovanja i procesa u kojima su zaposlenici organizacija u interakciji s njezinim korisnicima i slično; (d) Industrija 4.0 - proizvodni procesi temeljeni na najnovijoj tehnologiji i obuhvaćeni uređajima za međusobno autonomno komuniciranje; strojevi upravljani umjetnom inteligencijom koji mogu samostalno izmjenjivati informacije; primjena modela pametnih tvornica u kojoj robotizirani strojevi upravljaju i nadziru fizičke procese; proizvodni sustav koji može samostalno razmjenjivati informacije tijekom proizvodnog procesa i u svakom trenutku zna u kojoj je fazi izlazni proizvod.

4.3. JAČANJE KONKURENTNOSTI I OTPORNOSTI

Ulaganja u jačanje konkurentnosti i otpornosti su ulaganja u projekte koji obuhvaćaju sva ostala ulaganja u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu (nove tehnologije, vozila i oprema; izgradnja i/ili proširenje i/ili adaptacija/

modernizacija /uređenje poslovnih i/ili proizvodnih i/ili uslužnih objekata; i sl.) i druge namjene bitne za povećanje obujma poslovanja, jačanje produktivnosti, zaposlenosti, internacionalizacije poslovanja i dr.

4.3.1. ISTRAŽIVANJA, RAZVOJ I INOVACIJE – IRI

Ulaganja u IRI su ulaganja u projekte temeljene na istraživanjima, razvoju i inovacijama ili ulaganje u istraživanja, razvoj i inovacije u području proizvoda, procesa, organizacije poslovanja i marketinga (odnosa s kupcima) u poduzeću. Obuhvaća projekte utemeljene na industrijskim i eksperimentalnim istraživanjima; proizvode / usluge / procese i metodologije zaštićene propisima o intelektualnom vlasništvu, ali i ostale projekte temeljene na primjeni novog ili bitno izmijenjenog proizvoda (dobra ili usluge), postupka, nove organizacijske metode, poslovne prakse ili nove marketinške metode, te njihovo uvođenje u praktičnu upotrebu, odnosno komercijalizaciju ili proširenje postojećih proizvodno / uslužnih kapaciteta za poslovanje utemeljeno na IRI-u.

4.4. NEPRIHVATLJIVE AKTIVNOSTI

Neprihvatljive aktivnosti obuhvaćaju aktivnosti, djelatnosti i namjene koje nisu prihvatljive za financiranje te pripadajuća izuzeća ako postoje, a navedene su u Prilogu 1 Operativnog programa za provedbu Financijskog instrumenta izravnih kredita iznad 100.000 EUR za mikro, male i srednje poduzetnike u okviru NPOO-a.²

5. UVJETI ODOBRENJA KREDITA

5.1. NAMJENA KREDITA

Kredit je moguće odobriti za:

- **ulaganja u osnovna sredstva** (materijalnu i nematerijalnu imovinu) s ciljem pokretanja poslovanja, modernizacije poslovanja, uvođenja novih tehnologija, povećanja kapaciteta (uključujući i turističke), razvoja i uvođenja novih proizvoda ili usluga, digitalizacije poslovanja, ulaganje u ekološki prihvatljive proizvodne procese i učinkovitost resursa, istraživanje i razvoj i sl., izuzev ulaganja u Neprihvatljive aktivnosti;
- **obrtna sredstva** nužna za provedbu ulaganja i rast korisnika kredita: najviše do 30% ugovorenog iznosa kredita.

Sva ulaganja u okviru ovog Financijskog instrumenta moraju biti usklađena s načelom „nenanošenje bitne štete“ („Do No Significant Harm“), okolišnim ciljevima, koje je detaljnije opisano u Poglavlju 11 ovog rada po nazivom „Smjernice za primjenu DNSH načela“. Nije dozvoljeno refinanciranje postoje-

² Detalji se nalaze u Prilogu 1 Operativnog programa (str. 6) na poveznici: <file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/Izrada%20stru%C4%8Dnog%20rada/Operativni-program-izravni-krediti-u-okviru-NPOO-5-2022.pdf>

ćih kredita, financiranje PDV-a i ostalih poreza te financiranje neprihvatljivih aktivnosti. Kod ovog financijskog instrumenta radi se o izravnom kreditiranju korisnika kredita, što znači da korisnik kredita Zahtjev i pripadajuću dokumentaciju podnosi HBOR-u.

5.2. IZNOS I VALUTA KREDITA

Iznos kredita ovisi o specifičnostima i kreditnoj sposobnosti korisnika kredita, namjeni i strukturi ulaganja i pravilima vezanima uz državne potpore, uz sljedeća ograničenja:

- iznos kredita je viši od 100.000 EUR;
- najviši iznos kredita za poduzetnike početnike je 500.000 EUR;
- najviši iznos kredita za ostale korisnike kredita je 1.000.000 EUR;
- kredit može iznositi do najviše 85% predračunske vrijednosti ulaganja bez PDV-a, osim iznimno, za kredite u iznosu do 150.000 EUR, kod kojih se može financirati do 100% predračunske vrijednosti ulaganja bez PDV-a;
- korisniku kredita nije moguće odobriti više kredita iz Financijskog instrumenta za isto ulaganje.

Kredit se odobravaju kao kunski krediti uz valutnu klauzulu vezanu za EUR, odnosno krediti u važećoj nacionalnoj valuti u trenutku odobrenja kredita.

5.3. KAMATNA STOPA I NAKNADE

Visina kamatne stope ovisi o vrsti ulaganja koje se financira kreditom (Tablica 1.).

Tablica 1. Vrsta ulaganja i visina kamatne stope

Vrsta ulaganja	Visina kamatne stope
Zelena tranzicija i/ili Digitalna tranzicija i/ili Istraživanja, razvoj i inovacije - IRI	od 0,40% godišnje, fiksno*
Ostala ulaganja	od 0,80% godišnje, fiksno

**Najmanje 50% kredita mora biti namijenjeno za ulaganja u zelenu tranziciju ili Digitalnu tranziciju ili Istraživanja, razvoj i inovacije.*

Ovisno o propisima o potporama, kamatne stope mogu biti i više od gore navedenih. Korisniku kredita se ne naplaćuje naknada za obradu kreditnog zahtjeva i administriranje kredita, ni naknada za rezervaciju sredstava. Ostale naknade naplaćuju se u skladu s Pravilnikom o naknadama za usluge koje obavlja HBOR za izravne HBOR-ove kredite u zemlji, važećim na dan obračuna.

5.4. NAČIN I ROKOVI KORIŠTENJA, POČEKA I OTPLATE KREDITA

Dio kredita namijenjen za financiranje osnovnih sredstava koristi se isplatom na račun prodavatelja / dobavljača / izvođača radova, na temelju dokumentacije za namjensko korištenje kredita. Dio kredita namijenjen za financiranje obrtnih sredstava može se isplatiti na račun korisnika kredita, uz obavezno pravdanje dokumentacijom kojom se dokazuje namjensko korištenje kredita. **Rok korištenja** je u pravilu do 12 mjeseci. Ovisno o namjeni i dinamici ulaganja, moguće je odobriti i dulji rok korištenja kredita. **Poček** može trajati do najviše 3 godine. **Rok otplate** može trajati do najviše 15 godina, uključujući poček.

5.5. INSTRUMENTI OSIGURANJA

Obvezni instrumenti osiguranja su: (a) mjenice i zadužnice korisnika kredita, jamaca plataca i sudužnika; (b) zalog na imovini koja se financira kreditom, uz policu osiguranja imovine od uobičajenih rizika, vinkulirane u korist HBOR-a. Ovisno o procjeni rizika ulaganja i korisnika kredita, HBOR zadržava pravo zatražiti dodatne instrumente osiguranja: nekretnine, pokretnine, garancije, jamstva, cesije, zalog na poslovnim udjelima, patentima i ostale instrumente osiguranja uobičajene u bankarskom poslovanju.

5.6. OSTALI UVJETI

Primjena propisa o državnim potporama. Financijski instrument se provodi uz primjenu programa državnih potpora HBOR-a usklađenih s važećim propisima o državnim potporama.

Izbjegavanje dvostrukog financiranja. Financijski instrument se može koristiti u kombinaciji s ostalim oblicima financijske potpore iz nacionalnih i EU sredstava pritom postupajući u skladu s nacionalnom i regulativom EU o državnim potporama, kao i poštujući važeće odredbe o izbjegavanju dvostrukog financiranja iz NPOO-a i drugih programa EU.

Razdoblje provedbe. Financijski instrument se provodi do iskorištenja raspoloživih sredstava, odnosno najkasnije do 30.06.2026. (sklapanje ugovora o kreditu moguće je do iskorištenja raspoloživih sredstava, a najkasnije do 30.06.2026.).

6. SMJERNICE ZA PRIMJENU DNSH NAČELA U PROVEDBI FINANCIJSKIH INSTRUMENTA HBOR-a U OKVIRU NPOO-a

Što je DNSH načelo i zašto se provodi DNSH analiza? Europska komisija je 11. 12.2019. godine predstavila **EU Green Deal** kao strategiju za postizanje održivosti gospodarstva EU, s ciljem da se klimatskim, energetske, promet-

nim i poreznim politikama do 2030. godine smanje neto emisije stakleničkih plinova za barem 55% u usporedbi s razinama iz 1990., a do 2050. ostvare nulte stope neto emisija stakleničkih plinova, čime bi se osiguralo da Europa postane prvi klimatski neutralan kontinent. Pojava pandemije Covida 19 ukazala je na potrebu razvoja novog mehanizma za oporavak EU gospodarstva, slijedom čega je u okviru inicijative Next generation EU razvijen Mehanizam za oporavak i otpornost. Provedba Mehanizma za oporavak i otpornost u RH regulirana je NPOO-om, čiji su sastavni dio i HBOR-ovi financijski instrumenti. Cilj Mehanizma za oporavak i otpornost je poticanje klimatskog i okolišno održivog oporavka EU gospodarstva, u skladu s ciljevima EU Green Deala. Kako bi se osiguralo ostvarenje klimatskih i okolišnih ciljeva EU, Europska komisija razvila je novi sveobuhvatni, standardizirani klasifikacijski okvir pod nazivom EU Taksonomija. (Uredba 852, 2020) Osnovni cilj EU Taksonomije je omogućiti transparentno i usporedivo mjerenje utjecaja pojedinih poslovnih aktivnosti na ostvarenje ciljeva EU Green Deal, te su EU Taksonomijom definirane tri vrste kriterija (Slika 2): (1) Kriteriji koji ukazuju kako pojedina aktivnost značajno doprinosi ostvarenju klimatskih i okolišnih ciljeva EU Green Deal (barem jednom okolišnom cilju), čijim zadovoljenjem pojedina poslovna aktivnost, ulaganje i projekt mogu ostvariti status "zelenog" ulaganja; (2) Kriteriji koji osiguravaju da pojedina aktivnost ne stvara bitnu štetu klimatskim i okolišnim ciljevima EU Green Deal, odnosno kriteriji "nenanošenja bitne štete" ("Do No Significant Harm") klimi i okolišu (3) Kriteriji koji osiguravaju da je pojedina aktivnost usklađena s minimalnim socijalnim zaštitnim mjerama (eng. *minimum social safeguard*).

Slika 2. Kriteriji definirani EU taksonomijom



Izvor: Uredba (EU) 2020/852 Europskog parlamenta i Vijeća.

Kako bi se provedbom mjera NPOO-a omogućili dugoročno pozitivni ili barem neutralni utjecaji na okoliš i klimu, za sve investicije predviđene u okviru NPOO-a predviđena je potreba zadovoljenja načela „nenanošenja bitne štete“,

odnosno "Do No Significant Harm" načela (DNSH načelo). Spomenuto DNSH načelo podrazumijeva da određena aktivnost / projekt ne smije nanositi bitnu štetu ni jednom od sljedećih 6 okolišnih ciljeva: (1) Ublažavanje klimatskih promjena; (2) Prilagođavanje klimatskim promjenama; (3) Održiva uporaba i zaštita voda i morskih resursa; (4) Prijelaz na kružnu ekonomiju; (5) Sprečavanje i suzbijanje onečišćenja i (6) Zaštita i obnova biološke raznolikosti i ekosustava.

Kako HBOR provodi analizu usklađenosti investicijskih projekata s DNSH načelom?

U provedbi HBOR-ovih NPOO mjera, HBOR i / ili partnerske financijske institucije uključene u provedbu mjera dužne su provjeriti usklađenost ulaganja krajnjih korisnika (subjekata javnog ili privatnog sektora) s DNSH načelom tako da se: (1) iz financiranja isključe neprihvatljive aktivnosti; (2) za svaki projekt provede analiza usklađenosti s relevantnim zakonodavstvom u području okoliša na razini EU-a i nacionalnoj razini te da se (3) u provedbi NPOO mjera osigura primjena Komisijinih Tehničkih smjernica za provjeru održivosti (*engl. sustainability proofing*) u okviru fonda InvestEU. Kako bi se krajnjim korisnicima olakšala priprema projekata u skladu s DNSH načelom, ali i kako bi se olakšala i ubrzala ocjena usklađenosti zaprimljenih zahtjeva za financiranje/izdavanjem jamstava i dr., pored tehničke, pravne i projektne dokumentacije (Idejni, glavni i izvedbeni projekt, Investicijska studija, Elaborat okoliša, Studija utjecaja na okoliš) potrebno je dostaviti **Upitnik samoprocjene radi identifikacije klimatskih okolišnih i socijalnih rizika i utjecaja, koji je pripremio HBOR.** (Upitnik, 2022).

7. ZAKLJUČAK

Financijski instrument izravnih kredita HBOR-a iznad 100.000 EUR za mikro, male i srednje poduzetnike, u okviru i prema uvjetima programa kreditiranja „Investicije posebnih segmenta MSP-ova u okviru NPOO-a“ predstavlja priliku za ulaganje pod povoljnim uvjetima za pojedine kategorije MSP-ova, kao što su: (a) poduzetnici početnici; (b) mladi poduzetnici; (c) žene poduzetnice; (d) poduzetnici koji ulažu na posebna područja RH te (e) poduzetnici koji ulažu u komercijalizaciju projekata koji se temelje na istraživanjima, razvoju i inovacijama. Korisnici ovog financijskog instrumenta mogu biti trgovačka društva, obrtnici, fizičke osobe koje samostalno obavljaju djelatnost, obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG) u sustavu PDV-a, zadruge, ustanove i drugi. Sredstva NPOO-a namijenjena su za financiranje ulaganja na području RH u (a) zelenu tranziciju i/ili (b) digitalnu tranziciju i/ili (c) jačanje konkurentnosti i otpornosti MSP-ova. Kredite je moguće dobiti za ulaganja u osnovna sredstva i obrtna sredstva (najviše do 30% iznosa kredita) u iznosu do najviše 500.000 EUR za poduzetnike početnike te 1.000.000 EUR za ostale korisnike kredita. Kamatna stopa kreće se od 0,40% p.a. (ako je najmanje 50% kredita namijenjeno

ulaganjima u zelenu i/ili digitalnu tranziciju i/ili projekte utemeljene na IRI), a za ostale projekte 0,80% p.a. HBOR na ove kredite ne zaračunava naknadu za obradu kreditnog zahtjeva i naknadu za rezervaciju sredstava. Rok korištenja je u pravilu 12 mjeseci, a rok otplate do 15 godina, uključujući početak do 3 godine. Kreditni program primjenjuje se od 20.5.2022. do iskorištenja raspoloživih sredstava, a najkasnije do 30.6.2026. Jedan od najvažnijih uvjeta za odobravanje kredita je da su ulaganja usklađena s načelom nenanošenja bitne štete (*No No Significant Harm*).

LITERATURA:

1. HBOR - Investicije posebnih segmenata MSP-ova (2022): Investicije posebnih segmenata MSP-ova u okviru NPOO-a, dostupno na: https://www.hbor.hr/kreditni_program/investicije-posebnih-segmenata-msp-ova-u-okviru-npoo-a/ (27.06.2022.)
2. NPOO (2021): Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021-2026, Vlada RH, srpanj 2021, dostupno na: <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491> (27.06.2022.)
3. Preporuka EK (2003): Preporuka Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. o definiciji mikro, malih i srednjih poduzetnika, dostupno na: <https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Vodi%C4%8D-za-korisnike-o-definiciji-malih-i-srednjih-poduze%C4%87a-4.pdf> (27.06.2022.)
4. Uredba 651 (2014): Uredba Komisije (EU) br. 651/2014 od 17.06.2014. godine o ocjenjivanju određenih kategorija potpora spojivima s unutarnjim tržištem u primjeni članaka 107. i 108. Ugovora (SL L 187 od 26.06.2014), dostupno na: <https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/poduzetnici-u-teskocama/> (27.06.2022.)
5. Upitnik (2022): Upitnik samoprocjene radi identifikacije klimatskih okolišnih i socijalnih rizika i utjecaja, dostupno na: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.hbor.hr%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F06%2FUPITNIK-SAMOPROCJENE-5-2022.docx&wdOrigin=BROWSELINK> (27.06.2022.)
6. Uredba 852 (2020): Uredba EU 2020/852 Europskog parlamenta i Vijeća od 18.06.2020. o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja i izmjeni Uredbe (EU) 2019/2088 - Uredba o Taksonomiji, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN> (27.06.2022.)

HBOR DIRECT LOANS FOR INVESTMENTS OF SPECIAL SEGMENTS OF SME-s WITHIN THE NATIONAL RECOVERY AND RESILIENCE PLAN

ABSTRACT:

The Croatian Bank for Reconstruction and Development (HBOR) from the funds of the National Recovery and Resilience Plan (NPOO) on its own behalf and for the account of the Republic of Croatia (ROC), implements the Financial Instrument of Direct HBOR's Loans above EUR 100,000 for small and medium-sized enterprises (Financial instrument), within the framework and according to the conditions of the lending program „Investments of special segments of small and medium-sized enterprises (SMEs) within the framework of the NPOO“. NPOO funds are intended for financing investments in the territory of the ROC in (a) green transition and/or (b) digital transition and/or (c) strengthening the competitiveness and resilience of SMEs. It is possible to get a loan for investments in fixed assets and working capital (up to 30% of the loan amount at most), provided that these investments are in compliance with „Do No Significant Harm“ principle. Direct crediting of borrowers by HBOR is applied. The credit program is applied from May 20, 2022, until the available funds are used, and no later than June 30, 2026.

Key words: *Financial instrument direct loans from HBOR (Financial Instrument), Croatian Bank for Reconstruction and Development (HBOR), National Recovery and Resilience Plan (NPOO), Small and Medium Enterprises (SMEs).*

Stručni rad
UDK: 657.3
Rad zaprimljen: 24.06.2022.
Rad prihvaćen: 15.08.2022.

USPOREDNI PRIKAZ FINANCIJSKIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA IZDVOJENIH MALIH I VELIKIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

dr.sc. Dolores Pušar Banović

RRiF Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb, Hrvatska

dolores@rrif.hr

SAŽETAK RADA

U hrvatskoj stručnoj literaturi teško je pronaći usporedne analize financijskih pokazatelja uspješnosti banaka, koje posluju na hrvatskom financijskom tržištu. Analizu poslovanja hrvatskog bankarskog sustava provodi Hrvatska narodna banka (HNB), ali u velikoj mjeri na agregatnoj razini. Ključne pokazatelje uspješnosti (engl. *Key Performance Indicators, KPI*) kreditnih institucija na agregatnoj razini HNB objavljuje tek od 30.06.2016. godine u izvješću *Odabrani pokazatelji strukture, koncentracije i poslovanja kreditnih institucija*. Međutim, posljednjih nekoliko godina (od 31.12.2019.) HNB objavljuje izvješće *Financijski izvještaji kreditnih institucija* u kojem se nalaze usporedni prikazi bilance i računa dobiti i gubitka svih kreditnih institucija te izvješće naziva *Podaci o poslovanju kreditnih institucija*, u kojem se može pronaći komparativni prikaz nekoliko izdvojenih financijskih pokazatelja svih kreditnih institucija (ROAA, ROAE, stopa kapitala, omjer financijske poluge, LCR).

Vodeći računa o specifičnosti poslovanja kreditnih institucija, financijski se pokazatelji banaka po uzoru na financijske pokazatelje poduzeća, mogu podijeliti u šest grupa pokazatelja: pokazatelje likvidnosti, financijske strukture, aktivnosti, troškovne efikasnosti, profitabilnosti i pokazatelje investiranja. Važnost financijskih pokazatelja uspješnosti banaka ogleda su u osiguravanju informacija menadžmentu, temeljem kojih se donose ključne poslovne odluke na strategijskoj i operativnoj razini. Iz niza financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja, banke definiraju individualno prilagođene ključne pokazatelje uspješnosti (KPI), kao alat provjere realizacije postavljenih strateških i operativnih ciljeva.

U ovom će se radu, usporednom analizom izdvojenih financijskih pokazatelja banaka, nastojati ukazati na razlike u vrijednostima pojedinih pokazatelja malih i velikih banaka.

Ključne riječi: *financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja banaka, KPI banaka, male banke, velike banke*

1. UVOD

Specifičnost bankarskog poslovanja, u odnosu na poslovanje nefinancijskog korporativnog sektora, nosi sa sobom i potrebu financijske analize poslovanja, putem specifičnih pokazatelja uspješnosti poslovanja bankarskih kreditnih institucija.

Dio analize financijskih pokazatelja banaka sastavni je dio obveznog izvještavanja banaka prema centralnoj banci, dok se dio analize odnosi na opcionalnu analizu koju svaka banka samostalno provodi u cilju mjerenja performansi poslovanja,¹ najčešće putem individualnog definiranja ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI). Prema Mijić (2018.), banke zbog svojih specifičnosti uvode posebne prilagođene KPI-jeve, koji se primjenjuju kao kvantitativni iskaz ciljeva, ali i kao alat kojim se mjeri uspješnost ostvarenja ciljeva i poslovanje banaka.

U hrvatskoj stručnoj literaturi najčešće se analiza financijskih pokazatelja banaka svodi na analizu pokazatelja profitabilnosti (Pavković, 2004.; Pejić Bach, Posedel i Stojanović, 2009.; Eercegovic, 2016.; Učkar i Petrović, 2021.), dok se u ovom radu nastojalo sistematizirati financijske pokazatelje poslovanja poslovnih banaka u šest grupa pokazatelja. Cilj ovog rada je usporediti izdvojene ključne financijske pokazatelje malih i velikih banaka u Hrvatskoj, bez ulaženja u dubinsku analizu razloga razlika u vrijednostima pokazatelja.

Prema metodologiji HNB-a, velike banke su one banke čija je imovina veća od 5% ukupne imovine svih banaka, srednje banke su one banke čija je imovine veća od 1% i manja od 5% ukupne imovine svih banaka, a male banke su one banke čija je imovina manja od 1% ukupne imovine svih banaka. U analizi su korišteni podaci osam malih banaka te šest velikih banaka, koje posluju na hrvatskom financijskom tržištu.

Rad je koncipiran na način da je na početku dat teorijski prikaz financijskih pokazatelja banaka, nakon toga su sumirani agregatni KPI-jevi banka o kojima tromjesečnom dinamikom izvještava HNB, a u posljednjem dijelu rada izvršena je usporedba izdvojenih ključnih financijskih pokazatelja uspješnosti izdvojenih malih i velikih banaka.

¹ Prema Rose-Hudgins (2008.), performanse poslovanja odgovaraju na pitanje koliko adekvatno kreditne institucije zadovoljavaju potrebe dioničara, zaposlenika, depozitara, kreditora te korisnika kredita.

2. FINANCIJSKIH POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA BANAKA

Analizom financijskih izvještaja banaka (bilanca, račun dobiti i gubitka i izvještaj o novčanim tokovima) vrši se detaljna kvantitativna financijska analiza poslovanja banke.

Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja banke, po uzoru na financijske pokazatelje poduzeća, u ovom su radu razvrstani u šest grupa pokazatelja: pokazatelje likvidnosti, financijske strukture, aktivnosti, troškovne efikasnosti, profitabilnosti i pokazatelje investiranja. Međutim, prema Žagar et al. (2020.) financijski pokazatelji banaka dijele se u četiri kategorije; pokazatelji odnosa u bilanci banke (pokazatelji likvidnosti, zaduženosti i ulaganja u fiksnu imovinu), pokazatelji odnosa u računu dobiti i gubitka (pokazatelji ekonomičnosti i ne-kamatnih aktivnosti banke), pokazatelji profitabilnosti (pokazatelji rentabilnosti, marže i prosječnih kamatnih stopa) i pokazatelji investiranja. Nadalje, u materijalu Europske centralne banke (ECB, 2010.) ključni pokazatelji performansi poslovanja banaka jesu: zarada, efikasnost poslovanja, sposobnost preuzimanja rizika i financijska poluga. U brojnoj je stranoj stručnoj literaturi moguće pronaći analizu uspješnosti (najčešće profitabilnosti) poslovanja banka izdvojenih u različite kategorije pokazatelja. Lardic i Terraza (2019.) izdvajaju sljedeće ključne grupe pokazatelja uspješnosti poslovanja banaka: pokazatelji profitabilnosti (ROAA i ROAE), pokazatelji veličine (ukupna imovina-TA), pokazatelji financijske strukture (udio kapitala u ukupnoj imovini-EQTA, udio kapitala u neto kreditima-EQNL), pokazatelji likvidnosti (udio neto kredita u ukupnoj imovini-NLTA, udio bruto kredita u ukupnim depozitima-TLCDT i udio likvidne imovine u ukupnim depozitima i kratkoročnim izvorima financiranja-LACUST)².

Analiza financijskih pokazatelja hrvatskih banaka u ovom radu proizlazi iz financijskih izvještaja banaka, koji su pripremljeni prema Odluci o strukturi i sadržaju izvještaja kreditnih institucija (NN 42/18, 122/20 i 119/21).

2.1. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

Pokazatelji likvidnosti banke mjere odnos pojedinih pozicija aktive i pozicije pasive (depozita) u bilanci banke.

Rb	POKAZATELJI LIKVIDNOSTI	Brojnik	Nazivnik
1.	Udjel novca u depozitima - u %	novac + novč. ekvivalenti	depoziti
2.	Omjer kredita i depozita (LDR) - u %	kredit	depoziti
3.	Udjel kamatonosne aktive u depozitima - u %	⊗ kamatonosna aktiva	depoziti

² ROAA = return on average assets; ROAE = return on average equity; TA = total assets; EQTA = equity to total assets; EQNL = equity to net loans; NLTA = net loans to total assets; TLCDT = total loans to customer deposits total; LACUST = liquid assets to total customer deposits and short term funding

Udjel novca i novčanih ekvivalenata u depozitima banke pokazuje u kojem su postotku depoziti klijenata pokriveni najlikvidnijim oblikom imovine. **Omjer kredita i depozita** (engl. *Loan to deposit ratio; LDR*) ukazuje na postotni udio kredita u depozitima banke. **Udjel kamatonosne aktive u depozitima** ukazuje na postotni udjel prosječne kamatonosne aktive u depozitima klijenata banke. Kamatonosnu aktivu čine sljedeće pozicije: ostali depoziti po viđenju + financijska imovina koja se drži radi trgovanja + financijska imovina kojom se ne trguje koja se obvezno mjeri po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak + financijska imovina po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak + financijska imovina po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit + financijska imovina po amortiziranom trošku + izvedenice – računovodstvo zaštite. Prosječna kamatonosna aktiva na godišnjoj razini računa se na način da se uprosječni suma stanja pozicija na početku razdoblja i suma stanja pozicija na kraju razdoblja.

2.2. POKAZATELJI FINANCIJSKE STRUKTURE

Pokazatelji financijske strukture ukazuju na strukturu financiranja banke, stavljanjem u odnos pojedinih pozicija aktive i pozicija pasive, samo pozicija aktive međusobno ili međusobno pozicija pasive.

Rr	POKAZATELJI FINANCIJSKE STRUKTURE	Brojnik	Nazivnik
1.	Multiplikator vlastitih sredstava	prosječna aktiva	prosječni kapital
2.	Financijska poluga - u %	prosječni kapital	prosječna aktiva
3.	Kamatonosna aktiva u ukupnoj aktivni	kamatonosna aktiva	ukupna aktiva
4.	Dugotrajna imovina u aktivni - u %	dugotajna MI + NI	ukupna aktiva
5.	Obveze u aktivni	ukupne obveze	ukupna aktiva
6.	Omjer obveza i kapitala	ukupne obveze	kapital
7.	Udio kredita u aktivni	kreditni	ukupna aktiva
8.	Udio depozita u pasivi	depoziti	ukupna aktiva

Multiplikator vlastitih sredstava pokazuje koliko je puta ukupna aktiva veća od kapitala, odnosno kolika je prosječna vrijednost aktive na 1 kn prosječnih vlasničkih instrumenata. **Financijska poluga** je u postotku prikazan pokazatelj recipročne vrijednosti multiplikatora vlastitih sredstava i pokazuje koliko je postotni udjel vlasničkih instrumenata u ukupnoj aktivni. Oba ova pokazatelja upućuju na visinu kapitaliziranosti banke. **Kamatonosna aktiva u ukupnoj aktivni** ukazuje na udjel prosječne kamatonosne aktive u ukupnoj aktivni banke, odnosno u kojem je udjelu aktiva banke angažirana u ostvarenju kamatnih prihoda. **Dugotrajna imovina u aktivni** ukazuje na postotni udjel dugotrajne imovine (materijalne i nematerijalne) u ukupnoj aktivni banke i dobar je komparativni pokazatelj "opremljenosti" banke. **Obveze u aktivni** ukazuje na udjel ukupnih obveza u ukupnoj aktivni banke. **Omjer obveza i kapitala** ukazuje na omjer ukupnih obveza i ukupnih vlasničkih instrumenata. **Udjel kredita u aktivni** mjeri udjel bruto kredita u aktivni dok **Udjel depozita u pasivi** mjeri udjel ukupnih depozitnih obveza u pasivi.

2.3. POKAZATELJI AKTIVNOSTI

Pokazatelji aktivnosti mjere opseg poslovnih aktivnosti koje stvaraju prihod, stupanj korištenja imovine pri stvaranju prihoda kao i prosječnu realizaciju po zaposleniku.

Rb	POKAZATELJI AKTIVNOSTI	Brojnik	Nazivnik
1.	Aktiva po zaposlenom	ukupna aktiva	broj zaposlenih
2.	Bruto dobit po zaposlenom	dobit prije oporezivanja	broj zaposlenih
3.	Neto operativni rezultat u aktivni - u %	ukupni neto operativni prihod	prosječna aktiva
4.	Kamatni prihodi u aktivni - u %	amatni prihodi	ukupna aktiva
5.	Nekamatni prihodi u aktivni - u %	prihod naknade i provizije	ukupna aktiva
6.	Obrtaj ukupne imovine - u %	prihodi iz poslovanja	ukupna aktiva

Obrtaj ukupne imovine mjeri koliko se jedinica prihoda iz poslovanja realizira na jednu jedinicu korištene imovine (aktive). Prihod iz poslovanja banaka suma je kamatnih prihoda, neamatnih prihoda, prihoda od dividendi i ostalih prihoda iz poslovanja. **Neto operativni rezultat u aktivni** mjeri koliko se jedinica neto operativnog prihoda (razlika između kamatnih i neamatnih prihoda i kamatnih i neamatnih rashoda) iz poslovanja realizira na jednu jedinicu korištene imovine. **Kamatni i neamatni prihod u aktivni** mjeri koliko se jedinica kamatnih odnosno neamatnih prihoda realizira na jedinicu ukupne aktive banke.

2.4. POKAZATELJI TROŠKOVNE EFIKASNOSTI

Pokazatelji troškovne efikasnosti ukazuju na odnos između operativnih troškova poslovanja i pojedinih pozicija bilance i računa dobiti i gubitka.

Br	POKAZATELJI TROŠKOVNE EFIKASNOSTI	Brojnik	Nazivnik
1.	Omjer troškova i aktive (C/A) - u %	operativni troškovi	ukupna aktiva
2.	Omjer troškova i neto prihoda (CIR) - u %	operativni troškovi	ukupni neto operativni prihod

Omjer troškova i aktive (engl. *Cost Asset Ratio*, C/A) mjeri udjel operativnih troškova (rashodi za zaposlenike + ostali administrativni rashodi + troškovi amortizacije) u ukupnoj aktivni. **Omjer troškova i neto prihoda** (engl. *Cost Income Ratio*, CIR) mjeri udjel operativnih troškova u ukupnim neto operativnim prihodima (neto prihodi iz poslovanja). Oba su ova pokazatelja dobar komparativni pokazatelj troškovne efikasnosti banaka.

2.5. POKAZATELJI PROFITABILNOSTI

Pokazatelji profitabilnosti mogu se podijeliti u dvije grupe, pokazatelje rentabilnosti koji ukazuju na povrat na uloženu imovinu ili uloženi kapital i pokazatelje profitabilnosti koji ukazuju na povrat na realizirane prihode.

Rb	POKAZATELJI PROFITABILNOSTI	Brojnik	Nazivnik
1.	ROAA - u %	dobit prije oporezivanja	prosječna aktiva
2.	ROAE - u %	dobit nakon oporezivanja	prosječni kapital
3.	Bruto profitna marža - u %	dobit prije oporezivanja	ukupni operativni prihod
4.	Neto kamatna marža - u %	neto kamatni prihod	prosječna kamatonosna aktiva
5.	Kamatni spread (razlika)	(kamatni prihod / $\odot$ kamat. aktiva) - (kamatni rashod / $\odot$ kamatne obveze)	
6.	Operativna poluga - u p.p.	stopa rasta neto prihoda - stopa rasta operativnih troškova	

Rentabilnost imovine (engl. *Return on Average Assets, ROAA*) pokazuje koliko je postotni povrat na uloženu ukupnu prosječnu imovinu (aktivu). Mjera povrata je ostvarena bruto dobit (dobit prije oporezivanja). Prosječna imovina izračunata je kao aritmetička sredina iznosa imovine na kraju izvještajnog razdoblja i iznosa imovine na kraju prethodne godine.

Rentabilnost vlastitog kapitala (engl. *Return on Average Equity, ROAE*) pokazuje koliko je postotni povrat na uloženu prosječnu vlasničku glavniciu i predstavlja mjeru povrata za dioničare. Mjera povrata je ostvarena neto dobit. Prosječni kapital izračunat je kao aritmetička sredina iznosa vlasničkih instrumenata na kraju izvještajnog razdoblja i iznosa vlasničkih instrumenata na kraju prethodne godine.

Bruto profitna marža je osnovna mjera profitabilnosti. Ukazuje u kolikom se postotku bruto dobit (dobit prije oporezivanja) realizira na jedinicu ukupnih operativnih prihoda (suma kamatnih i nekamatnih prihoda). **Neto kamatna marža** odnos je neto kamatnog prihoda (razlika između kamatnih prihoda i kamatnih rashoda) i prosječne kamatonosne aktive. **Kamatni spread** predstavlja razliku između udjela kamatnih prihoda u kamatonosnoj aktivi i udjela kamatnih rashoda u kamatnim obvezama. Kamatne obveze čini stanje depozita u pasivi balance banke. Razlika između neto kamatne marže i kamatnog spreada posljedica je strukture pasive i udjela kamatonosnih obveza u ukupnoj pasivi.

Operativna poluga izračunava se kao razlika između godišnje stope rasta neto prihoda i godišnje stope rasta operativnih troškova. Negativna vrijednost ovog pokazatelja ukazuje na činjenicu da banka akumulira troškove brže od prihoda, što upozorava na potencijalni problem odnosno neefikasnost u poslovanju.

2.6. POKAZATELJI INVESTIRANJA

Pokazatelji investiranja ukazuju na isplativost ulaganja u redovne dionice banke. Neki od pokazatelja investiranja temelj su za procjenu buduće zarade po dionici. Ključni pokazatelji investiranja jesu dobitak po dionici, dividenda po dionici, odnos isplate dividendi, P/E pokazatelj te odnos tržišne cijene i knjigovodstvene vrijednosti dionice.

Rb	POKAZATELJI INVESTIRANJA	Brojnik	Nazivnik
1.	Dobitak po dionici (EPS)	neto dobitak	Æ broj dionica
2.	Dividenda po dionici (DPS)	dio neto dobitka za dividende	Æ broj dionica
3.	Odnos isplate dividendi (DPR)	DPS	EPS
4.	Odnos cijene i dobitka po dionici (P/E)	tržišna cijena dionice (PPS)	EPS
5.	Ukupna rentabilnost dionice	EPS	PPS
6.	Dividendna rentabilnost dionice	DPS	PPS
7.	Knjigovodstvena vrijednost po dionici (BVPS)	vlasnička glavnica	Æ broj dionica
8.	Odnos PPS i BVPS	PPS	BVPS

Dobitak (zarada) po dionici (engl. *earnings per share, EPS*) pokazuje koliko je neto dobiti banka zaradila po jednoj redovnoj dionici, a nakon što se odbije dio neto dobiti koji se raspoređuje kroz dividende po povlaštenim dionicama (ako banka uz redovne ima i povlaštene dionice). **Dividenda po dionici** (engl. *dividend per share, DPS*) mjeri dio neto dobiti za isplate dividendi redovnim dioničarima u odnosu na broj redovnih dionica. **Odnos isplate dividendi** (engl. *dividend payout ratio, DPR*) ukazuje koliki se dio ukupne neto dobiti isplaćuje kroz dividende po redovnim dionicama. **Odnos cijene i dobitka po dionici** (engl. *Price Earning Ratio, P/E*) pokazuje koliko je puta tekuća tržišna cijena dionice (PPS) veća od zarade po dionici (EPS). Iskustveno, vrijednost P/E pokazatelja između 1 i 20 ukazuje da se u dionicu isplati ulagati, pokazatelj između 20 i 40 ukazuje na potrebu opreznog ulaganja, dok pokazatelj iznad 40 sugerira na izbjegavanje ulaganja u dionicu ovakvih karakteristika (Belak, 2014.). P/E pokazatelj se može interpretirati kao broj godina potreban da bi se iz zarade po dionici steklo dovoljno sredstava za kupnju jedne dionice (uz pretpostavku nepromijenjenih uvjeta). **Odnos tržišne cijene dionice i knjigovodstvene vrijednosti dionice** pokazuje kakav je odnos između tekuće tržišne cijene dionice (PPS) i njene knjigovodstvene vrijednosti (BVPS), a radi se tržišnoj dodanoj vrijednosti dionice. Knjigovodstvena vrijednost dionice dobivena je kao kvocijent pozicije ukupnih vlasničkih instrumenata i broja dionica.

U namjeri da se obrađeni financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja nadopune specifičnim pokazateljima poslovanja banaka, u sljedećoj su točki navedeni i pojašnjeni KPI-jevi kreditnih institucija, o kojima izvještaja HNB.

3. IZVJEŠTAVANJE HNB-a: KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVANJA (KPI) KREDITNIH INSTITUCIJA

HNB na kvartalnoj razini od 30.06.2016. godine izvještava o ključnim pokazateljima poslovanja kreditnih institucija koje posluju u Republici Hrvatskoj (*Odabrani pokazatelji strukture, koncentracije i poslovanja kreditnih institucija*), tako da izvještava o sljedećim KPI-jevima na **agregatnoj razini**: prinos na imo-

vinu (ROA); prinos na kapital (ROE); pokazatelj troškovne efikasnosti (CIR); udio neprihodujućih dužničkih instrumenata u ukupnim dužničkim instrumentima (NPE); udio neprihodujućih kredita u ukupnim kreditima (NPL); pokrivenost neprihodujućih kredita umanjenjima vrijednosti, stope kapitala (ukupnog, osnovnog i redovnog), omjer financijske poluge i koeficijent likvidnosne pokrivenosti (LCR).

Na razini pojedine kreditne institucije HNB u izvješću *Podaci o poslovanju kreditnih institucija* izvještava o sljedećim KPI-jevima: ROA, ROE, stopa ukupnog kapitala; stopa osnovnog kapitala; stopa redovnog kapitala; omjer financijske poluge i koeficijent likvidnosne pokrivenosti (LCR).

U nastavku su prikazani agregatni KPI-jevi kreditnih institucija koje posluju u Hrvatskoj u protekle tri godine (izvješća na: 31.12.2019., 31.12.2020. i 31.12.2021.). U cijelom ovom razdoblju izvještavanje HNB-a obuhvaća 23 kreditne institucije, od čega je 20 banaka te tri stambene štedionice. Od ukupnog broja banaka 12 banaka je u kategoriji malih banaka, dvije banke u kategoriji srednjih banaka te šest banaka u kategoriji velikih banaka.

Tablica 1. Ključni pokazatelji poslovanja kreditnih institucija (2019. – 2021.)

Rb	Ključni pokazatelji poslovanja kreditnih institucija (%)	31.12.2019.	31.12.2020.	31.12.2021.
1.	Prinos na imovinu (ROA)	1,37	0,60	1,17
2.	Prinos na kapital (ROE)	9,82	4,40	8,75
3.	Pokazatelj troškovne efikasnosti (CIR)	46,32	54,99	48,72
4.	Udio neprihodujućih dužničkih instrumenata u ukupnim dužničkim instrumentima (NPE)	4,72	4,73	3,74
5.	Udio neprihodujućih kredita u ukupnim kreditima (NPL)	5,47	5,42	4,33
6.	Pokrivenost neprihodujućih kredita umanjenjima vrijednosti	68,01	64,05	63,16
7.	Stopa ukupnoga kapitala	24,80	25,62	25,85
8.	Stopa osnovnoga kapitala	23,96	25,05	25,38
9.	Stopa redovnoga osnovnoga kapitala	23,84	24,92	25,13
10.	Omjer financijske poluge	12,57	12,04	11,43
11.	Koeficijent likvidnosne pokrivenosti (LCR)	173,71	181,94	202,48

Izvor: HNB

Uz ranije navedene financijske pokazatelje, KPI-jevi kreditnih institucija o kojima izvještava HNB uključuju i NPE i NPL pokazatelje, stope ukupnog, osnovnog i redovnog kapitala i LCR pokazatelj. U nastavku se pojašnjava način izračuna i značenje pokazatelja koji ranije nisu bili obrađeni, a sukladno definicijama koje koristi HNB.

Pokazatelj udjela neprihodujućih dužničkih instrumenata u ukupnim dužničkim instrumentima (tzv. udio neprihodujućih izloženosti; *engl. non-performing exposures*, NPE) jest omjer neprihodujućih dužničkih instrumenata i ukupnih dužničkih instrumenata. Dužnički instrumenti podrazumijevaju izloženosti na osnovi dužničkih vrijednosnih papira te kredita i predujmova, osim onih koje se drže radi trgovanja ili kojima se trguje. Neprihodujući dužnički instrumenti obuhvaćaju značajne izloženosti koje su dospjele više od 90 dana te izloženosti za koje se ocjenjuje da nije vjerojatna otplata u cijelosti, bez realizacije naplate iz kolateralu, neovisno o postojanju dospjelih iznosa ili broju dana od dospijeca. Teži se što nižoj vrijednosti ovog pokazatelja.

Pokazatelj udjela neprihodujućih kredita u ukupnim kreditima (tzv. udio neprihodujućih kredita; *engl. non-performing loans*, NPL) jest omjer neprihodujućih kredita i ukupnih kredita. Krediti podrazumijevaju dužničke instrumente koji nisu vrijednosni papiri i koji su uključeni u financijsku imovinu po amortiziranom trošku i financijsku imovinu po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit. Neprihodujući krediti obuhvaćaju značajne kredite koji su dospjeli više od 90 dana te kredite za koje se ocjenjuje da nije vjerojatna otplata u cijelosti, bez realizacije naplate iz kolateralu, neovisno o postojanju dospjelih iznosa ili broju dana od dospijeca. Teži se što nižoj vrijednosti ovog pokazatelja.

Pokazatelj pokrivenosti neprihodujućih kredita umanjnjima vrijednosti (*engl. coverage ratio of non-performing loans and advances*) jest omjer akumuliranih umanjenja vrijednosti za neprihodujuće kredite i ukupnih neprihodujućih kredita. Akumulirano umanjenje vrijednosti jest kumulativni iznos gubitaka zbog umanjenja vrijednosti za kreditne gubitke. Viši pokazatelj ukazuje na veću dozu zaštite od rizika naplate kreditnih plasmana.

Stopa ukupnoga kapitala (*engl. total capital ratio*, TCR) jest omjer regulatornoga kapitala i ukupne izloženosti rizicima. Ukupnu izloženost riziku čine izloženosti: kreditnom riziku (uključujući kreditni rizik druge ugovorne strane, razrjeđivački rizik i rizik slobodne isporuke), riziku namire/isporuke, pozicijskom, valutnom i robnom riziku, operativnom riziku, riziku za prilagodbu kreditnom vrednovanju i riziku povezanom s velikim izloženostima koje proizlaze iz stavki u knjizi trgovanja. Regulatorni kapital suma je osnovnog kapitala (*engl. tier 1 capital ratio*) i dopunskog kapitala (*engl. tier 2*). Dopunski kapital čine hibridni instrumenti podređeni depozitima i ostalim vjerovnicima. Stopa ukupnoga (regulatornoga) kapitala u svakom trenutku mora iznositi najmanje 8%.

Stopa osnovnoga kapitala (*engl. tier 1 capital ratio*) jest omjer osnovnoga kapitala i ukupne izloženosti rizicima. Ukupnu izloženost riziku čine izloženosti: kreditnom riziku (uključujući kreditni rizik druge ugovorne strane, razrjeđivački rizik i rizik slobodne isporuke), riziku namire/isporuke, pozicijskom, valutnom i robnom riziku, operativnom riziku, riziku za prilagodbu kreditnom vrednovanju i riziku povezanom s velikim izloženostima koje proizlaze iz stavki

u knjizi trgovanja. Osnovni kapital suma je redovnog osnovnog kapitala (*engl. common equity tier 1 capital ratio*) i dodatnog osnovnog kapitala (*engl. additional tier 1*). Dodatni osnovni kapital čine hibridni instrumenti bez roka dospijeca i uz pravo banke da obustavi svaka daljnja plaćanja kupona. Stopa osnovnoga kapitala u svakom trenutku mora iznositi minimalno 6%.

Stopa redovnoga osnovnoga kapitala (*engl. common equity tier 1 capital ratio*) jest omjer redovnoga osnovnoga kapitala i ukupne izloženosti rizicima. Ukupnu izloženost riziku čine izloženosti: kreditnom riziku (uključujući kreditni rizik druge ugovorne strane, razrjeđivački rizik i rizik slobodne isporuke), riziku namire/ispоруke, pozicijskom, valutnom i robnom riziku, operativnom riziku, riziku za prilagodbu kreditnom vrednovanju i riziku povezanom s velikim izloženostima koje proizlaze iz stavki u knjizi trgovanja. Stopa redovnoga osnovnoga kapitala u svakom trenutku mora iznositi najmanje 4,5%, a čini ga dionički kapital, dionička premija te pričuve i zadržana dobit.

Pokazatelj omjera financijske poluge (*engl. leverage ratio*) jest omjer osnovnoga kapitala i mjere ukupne izloženosti. Mjera ukupne izloženosti jest zbroj vrijednosti izloženosti imovine (osim ako se ona oduzima pri utvrđivanju osnovnoga kapitala), izvedenica, uvećanja za kreditni rizik druge ugovorne strane u određenim transakcijama i izvanbilančnih izloženosti.

Koeficijent likvidnosne pokrivenosti (*engl. liquidity coverage ratio, LCR*) jest omjer zaštitnog sloja likvidnosti (likvidne imovine) i neto likvidnosnog odljeva (razlika odljeva i priljeva). Od 2018. godine LCR mora iznositi najmanje 100%.

Kratkim osvrtom na sve prikazane agregatne pokazatelje, donosi se zaključak da su 2020., pandemijske godine, gotovo svi pokazatelji bili nepovoljniji od njihove vrijednosti pethodne 2019. godine, da bi 2021. godine pokazatelji kapitala (TCR, tier 1), pokazatelji likvidnosti (LCR) i pokazatelji osiguranja od kreditnog i kamatnog rizika (NPE i NPL) bili iznad pretpandemijskih vrijednosti, čime se ojačala kapitaliziranost, likvidnost i stupanj osiguranja bankarskog setkora od temeljnih bankarskih rizika. Kod ostalih se pokazatelja uočava trend približavanja njihovim pretpandemijskim vrijednostima.

4. USPOREDNI PRIKAZ FINANCIJSKIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI IZDVOJENIH MALIH I VELIKIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U nastavku je izvršena usporedba izdvojenih financijskih pokazatelja uspješnosti osam malih banaka i šest velikih banaka, koje djeluju na hrvatskom financijskom tržištu, u razdoblju od protekle tri godine. Analizirane male banke su sljedeće: Agram banka d.d. (AGRAM), Istarska kreditna banka Umag d.d. (IKB), Banka Kovanica d.d. (KOVAN), Karlovačka banka d.d. (KABA), Kent bank d.d. (KENT), Partner banka d.d. (PARTNER), Podravska banka d.d. (POBA) i Slatinska

banka d.d. (SNBA). Analizirane velike banke su sljedeće: Erste&Steiermarkische bank d.d. (ESB), Hrvatska poštanska banka d.d. (HPB), OTP banka d.d. (OTP), Privredna banka Zagreb d.d. (PBZ), Raiffeisenbank d.d. (RBA) i Zagrebačka banka d.d. (ZABA). Analizom se nastojalo ukazati na razlike i sličnosti u vrijednostima pojedinih financijskih pokazatelja, koje nastaju kao posljedica veličine banke.

Ukupno je analizirano 10 izdvojenih financijskih pokazatelja (FP) iz sljedećih grupa pokazatelja:

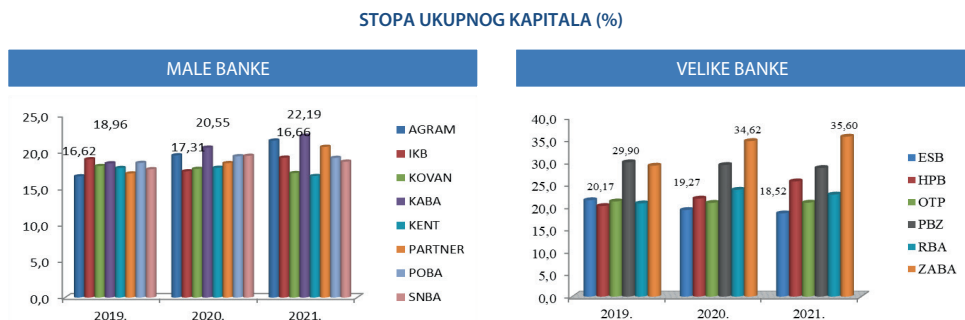
- Pokazatelji financijske strukture: stopa ukupnog kapitala; financijska poluga
- Pokazatelji likvidnosti: LCR; LDR
- Pokazatelji troškovne efikasnosti: CIR
- Pokazatelji profitabilnosti: ROAA, ROAE, NIM
- Pokazatelji aktivnosti: aktiva po zaposlenom, bruto dobit po zaposlenom

Komparativnom analizom izvršena je usporedba:

- pojedinačnih financijskih pokazatelja izdvojenih malih i velikih banaka,
- prosječne godišnje vrijednosti financijskih pokazatelja malih i velikih banaka (prosječna vrijednost izračunata je na način da je svaka banka u postupku uprosječivanja dobila jednak ponder) i
- dobivenih pojedinačnih i prosječnih vrijednosti pokazatelja s agregiranim vrijednostima svakog izdvojenog pokazatelja.

4.1. POKAZATELJ FINACIJSKE STRUKTURE: STOPA UKUPNOG KAPITALA

Grafikon 1. Usporedni prikaz stope ukupnog kapitala



Stopa ukupnog kapitala odnos je kapitala i ponderirane aktive. Pokazatelj nije dobiven iz financijskih izvještaja banaka, već je preuzet iz izvještaja HNB-a. Prosječna vrijednost ovog pokazatelja izdvojenih malih banaka i velikih banaka u promatranom razdoblju prikazana je u nastavku.

STOPA UKUPNOG KAPITALA (prosječna vrijednost u %)	MALE	VELIKE
2019.	17,85	18,91
2020.	18,75	19,17
2021.	19,38	19,40

U prošlom trogodišnjem razdoblju stopa ukupnog kapitala se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najniže 16,62% do najviše 22,19%, a kod velikih banaka u intervalu od najniže 18,52% do najviše 35,60%. Zakonska minimalna stopa ukupnog kapitala iznosi 8%. Iz analize proizlazi visoka kapitaliziranost hrvatskog bankarskog sustava, uz rast stope ukupnog kapitala kod malih ali i kod velikih banaka u promatranom razdoblju. Evidentna je ujednačenost ove stope kod malih banaka, a s druge strane evidentno je odstupanja ZABA-e u odnosu na prosjek velikih banaka, naročito 2020. i 2021. godine. Agregirana stopa ukupnog kapitala kreće se u intervalu od 24,80% do 25,85% (tablica 1).

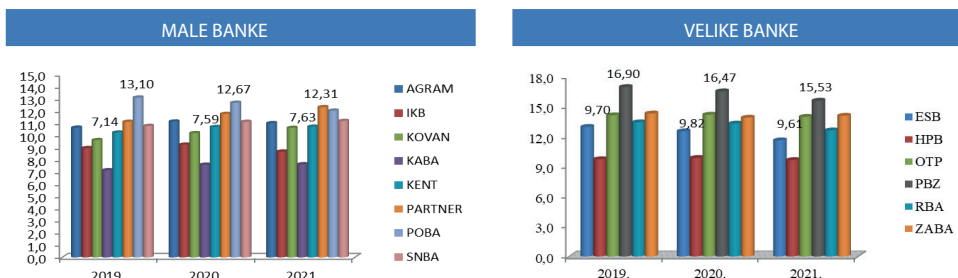
4.2. POKAZATELJ FINANCIJSKE STRUKTURE: FINANCIJSKA POLUGA

Financijska poluga u odnos stavlja prosječnu vrijednost vlasničkih instrumenata i prosječnu vrijednost aktive. Prosječna vrijednost ovog pokazatelja izdvojenih malih banaka i velikih banaka u promatranom razdoblju prikazana je u sljedećem prikazu.

FP (prosječna vrijednost u %)	MALE	VELIKE
2019.	10,19	11,16
2020.	10,54	11,03
2021.	10,52	10,54

Grafikon 2. Usporedni prikaz financijske poluge

Financijska poluga (%)



U razdoblju od protekle tri godine pokazatelj financijske poluge se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najniže 7,14% do najviše 13,10%, a kod velikih banaka u intervalu od najniže 9,61% do najviše 16,90%, što govori u korist veće kapitaliziranosti velikih banaka. Iako su prosječne vrijednosti fi-

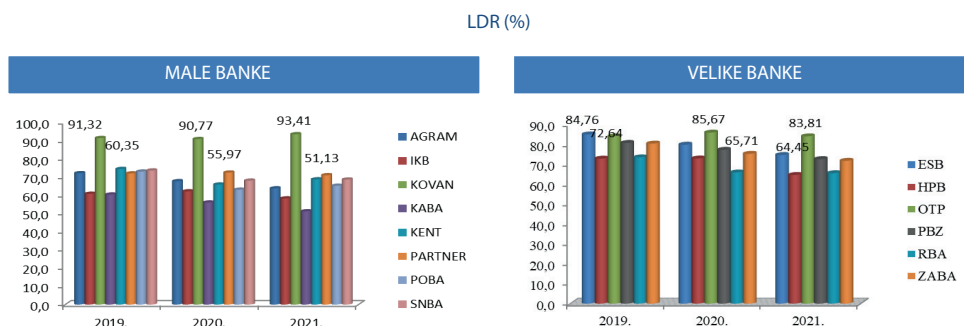
nancijske poluge kod malih i velikih banaka u promatranom razdoblju kreću u istom intervalu, pojedinačno analizirajući proizlazi da je razlika između najviših i najnižih stopa financijske poluge veća kod velikih banaka, gdje najviše odступа pokazatelj financijske poluge PBZ-a. Agregirane vrijednosti financijske poluge kreću se u intervalu od 11,43% do 12,57% (tablica 1).

4.3. POKAZATELJ LIKVIDNOSTI: LDR

LDR pokazatelj omjer je kredita i depozita. Prosječna vrijednost ovog pokazatelja izdvojenih malih banaka i velikih banaka prikazana je u nastavku.

LDR (prosječna vrijednost u %)	MALE	VELIKE
2019.	72,15	65,83
2020.	68,21	63,46
2021.	67,48	60,07

Grafikon 3. Usporedni prikaz LDR pokazatelja



U razdoblju od protekle tri godine LDR pokazatelj se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najmanje 51,13% do najviše 93,41%, a kod velikih banaka u intervalu od najmanje 64,45% do najviše 85,67%. Iz detaljnije analize financijskih izvještaja banaka proizlazi značajna razlika u strukturi aktive i pasive malih i velikih banaka:

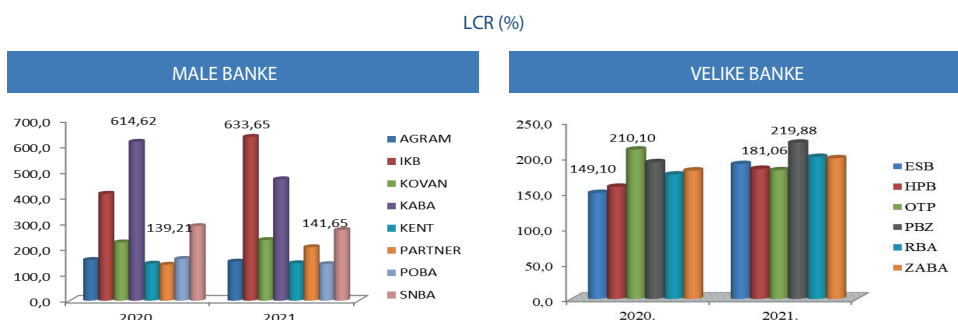
- udio kredita u aktivi malih banaka (trogodišnji prosjek iznosi cca 61%) značajno je viši u usporedbi s velikim bankama (trogodišnji prosjek cca 53%); velike banke dio sredstava, osim u kredite, plasiraju u dužničke vrijednosne papire
- udio depozita u pasivi malih banaka na prosječnoj je razini od cca 88% dok je isti kod velikih banaka na razini od cca 70%; velike banke dio izvora osim putem depozita pribavljaju emisijom dužničkih vrijednosnih papira, kreditnim sredstvima, a značajan dio izvora evidentiran je i na poziciji rezervacija.

4.4. POKAZATELJ LIKVIDNOSTI: LCR

LCR pokazatelj u omjer stavlja visoko likvidnu imovinu i neto odljeve u proteklih 30 dana. Pokazatelj nije dobiven iz financijskih izvještaja banaka, već je preuzet iz izvještaja HNB-a. Prosječna vrijednost ovog pokazatelja izdvojenih malih banaka i velikih banaka u protekle dvije godine prikazana je u nastavku. Od 2018. godine LCR mora iznositi najmanje 100%.

LCR (prosječna vrijednost u %)	MALE	VELIKE
2020.	268,08	147,41
2021.	282,05	162,27

Grafikon 4. Usporedni prikaz LCR pokazatelja

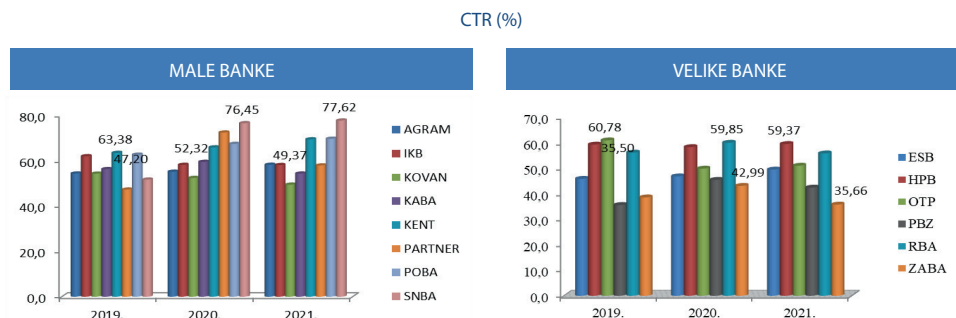


U razdoblju od protekle dvije godine LCR pokazatelj se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najmanje 139,21% do najviše 633,65%, a kod velikih banaka u intervalu od najmanje 149,10% do najviše 219,88%. Iz analize proizlazi značajno viša vrijednost LCR pokazatelja kod malih banaka u odnosu na velike banke što je posljedica veće osjetljivosti malih banaka na potencijalne likvidnosne probleme i samim time zadržavanja značajnijeg dijela imovine u najlikvidnijem obliku, međutim s druge strane izrazito visoki pokazatelj ukazuje i na neracionalno imobiliziranje značajnih likvidnih sredstava banke odnosno nedovoljan i neadekvatan plasman prikupljenih depozitnih sredstava.

4.5. POKAZATELJ TROŠKOVNE EFIKASNOSTI: CIR

CIR pokazatelj u omjer stavlja operativne troškove i ukupne neto operativne prihode. Što je niža vrijednost ovog pokazatelja, to je veća efikasnost poslovanja.

Grafikon 5. Usporedni prikaz CIR pokazatelja



U nastavku je prikaz prosječne vrijednosti CIR pokazatelja izdvojenih malih i velikih banaka.

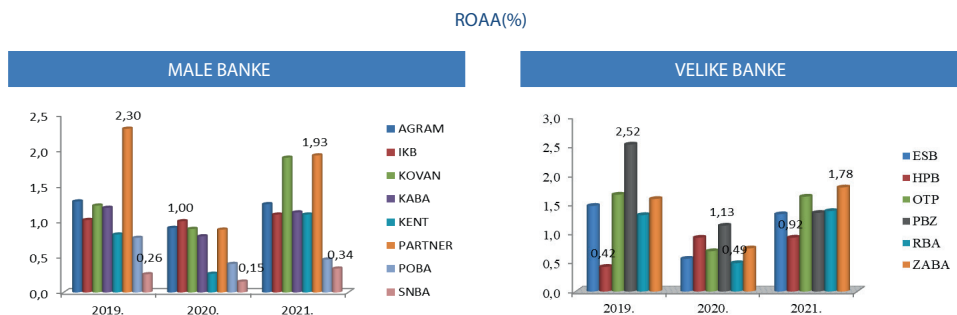
CIR (prosječna vrijednost u %)	MALE	VELIKE
2019.	56,41	42,86
2020.	63,34	43,30
2021.	61,77	42,94

U razdoblju od protekle tri godine CIR pokazatelj se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najniže 47,20% do najviše 77,62%, a kod velikih banaka u intervalu od najniže 35,50% do najviše 60,78%. Agregirani CIR pokazatelj kreće se u intervalu od 46,32% do 48,72% (tablica 1). Usporedbom prosječnih neto operativnih prihoda po zaposlenom 2021. godine velikih banaka (825,97 tis kn) i malih banaka (567,19 tis kn) te prosječnih operativnih troškova po zaposlenom velikih banaka (396,56 tis kn) i malih banaka (342,91 tis kn), proizlazi da su prosječni neto operativni prihodi po zaposlenom velikih banaka 45,6% veći od istih kod malih banaka, a da su s druge strane prosječni operativni troškovi po zaposlenom tek 15,6% veći kod velikih u odnosu na male banke. Isto ukazuje na značajno višu troškovnu efikasnost poslovanja velikih u odnosu na male banke.

4.6. POKAZATELJ RENTABILNOSTI: ROAA

ROAA pokazatelj mjerilo je rentabilnosti poslovanja i u odnos stavlja dobit prije oporezivanja i prosječnu aktivu, pokazatelj mjeri prinos na prosječnu imovinu.

Grafikon 6. Usporedni prikaz ROAA pokazatelja



Slijedi prikaz prosječne vrijednosti ovog pokazatelja izdvojenih malih i velikih banaka.

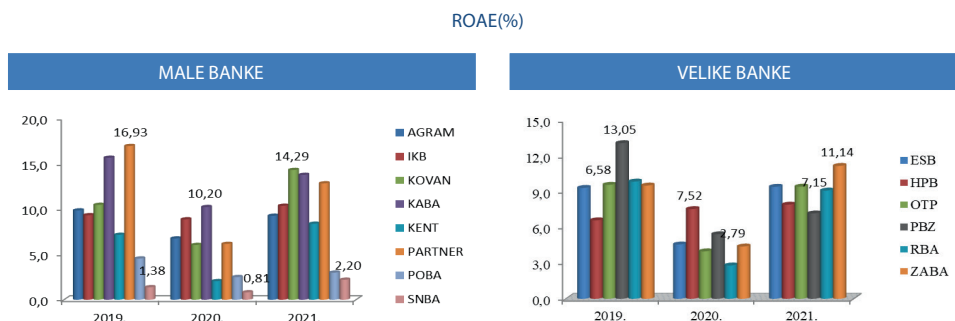
ROAA (prosječna vrijednost u %)	MALE	VELIKE
2019.	1,11	1,23
2020.	0,66	0,63
2021.	1,15	1,10

U razdoblju od protekle tri godine ROAA pokazatelj se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najniže 0,15% do najviše 2,30%, a kod velikih banaka u intervalu od najniže 0,42% do najviše 2,52%. Kod obje grupe banaka prisutna je značajna razlika visine ROAA pokazatelja, a koja je u najvećoj mjeri posljedica razlike u kamatnoj politici i politici realizacije nekamatnih prihoda pojedinih malih i velikih banaka. Kod obje grupe banaka evidentan je oporavak u ostvarenju ROAA pokazatelja 2021. godine u odnosu na pandemijsku 2020. godinu. Agregirani ROAA pokazatelj kreće se u intervalu od 0,60% do 1,37% (tablica 1).

4.7. POKAZATELJ RENTABILNOSTI: ROAE

ROAE pokazatelj mjerilo je rentabilnosti poslovanja i u odnos stavlja neto dobit i prosječni kapital (vlasnički instrumenti).

Grafikon 7. Usporedni prikaz ROAE pokazatelja



Prosječna vrijednost ovog pokazatelja izdvojenih malih banaka i velikih banaka iznosi:

ROAE (prosječna vrijednost u %)	MALE	VELIKE
2019.	9,40	8,05
2020.	5,42	4,04
2021.	9,25	7,15

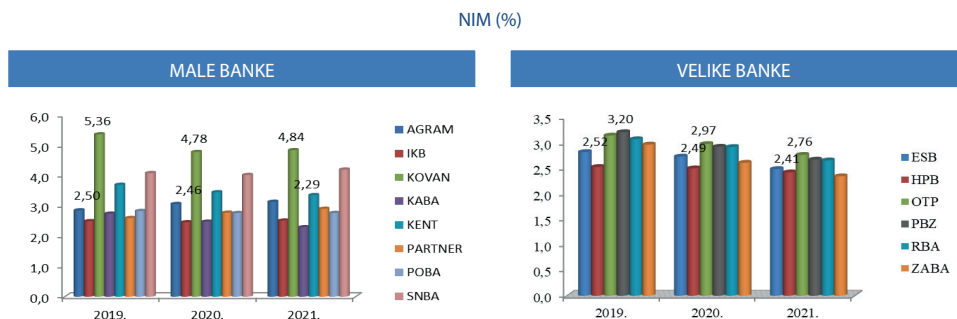
U razdoblju od protekle tri godine ROAE pokazatelj se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najniže 0,82% do najviše 16,93%, a kod velikih banaka u intervalu od najniže 2,79% do najviše 13,05%. Najveće razlike u ostvarenju prinosa na kapital kod obje grupe banaka evidentne su 2020. godine, godine pandemije Covid 19. Prosječne vrijednosti ROAE pokazatelja više su kod malih banaka, što je u najvećoj mjeri posljedica relativno niže razine kapitala te više kamatne marže.

Prema Pejić Bach, Posedel i Stojanović (2010.) ROAE pokazatelj trebao bi biti u pozitivnoj vezi s omjerom kapitala i imovine banke. Nisko kapitalizirane banke, zbog izraženije financijske poluge u razdoblju uspješnog poslovanja, trebale bi ostvarivati veću vrijednost ovog pokazatelja, ali su iz istog razloga ujedno i izložnije riziku nesolventnosti. S druge strane pretpostavlja se da bi visoko kapitalizirane banke s višim omjerom kapitala i ukupne imovine banke trebale ostvarivati nešto niži ROAE, međutim u manjoj bi mjeri trebale biti izložene riziku nesolventnosti, što bi u konačnici moglo rezultirati nižim troškovima financiranja tih banaka, a što bi trebalo pozitivno utjecati i na njihovu profitabilnost.

4.8. POKAZATELJ RENTABILNOSTI: NIM

Pokazatelj neto kamatne marže, NIM odnos je neto kamatnog prihoda (razlika između kamatnih prihoda i kamatnih rashoda) i prosječne kamatonosne aktive.

Grafikon 8. Usporedni prikaz NIM pokazatelja



Prosječna vrijednost ovog pokazatelja izdvojenih malih banaka i velikih banaka iznosi:

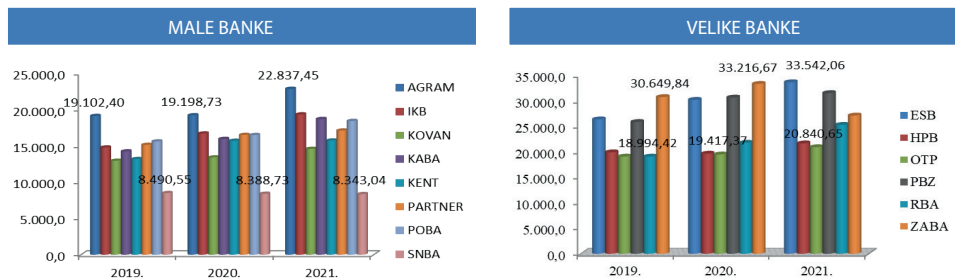
NIM (prosječna vrijednost u %)	MALE	VELIKE
2019.	3,33	2,45
2020.	3,22	2,33
2021.	3,25	2,16

U promatranom razdoblju NIM pokazatelj se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najmanje 2,29% do najviše 5,36%, a kod velikih banaka u intervalu od najmanje 2,41% do najviše 3,20%. Iz analize je evidentno da je viša razina neto kamatne marže u proteklom trogodišnjem razdoblju realizirana kod malih banaka, što je rezultat razlike u strukturi aktive (veći udio kreditnih plasmana u aktivi kod malih banaka), strukturi pasive (troškovi izvora financiranja kod malih banaka u najvećoj su mjeri vezani za depozite dok se velike banke djelomično financiraju i kreditnim zaduženjem te emisijom dužničkih vrijednosnih papira), strukturi dospijuća kredita i depozita te osjetljivosti na tržišno kretanje kamatnih stopa (Pejić Bach, Posedel, Stojanović, 2010.). Prema Pavković (2004.) "Banka koja ima veći udjel kapitala u izvorima sredstava, imat će nižu cijenu financiranja nego banka koja plasira više uzajmljenih sredstava na koja plaća kamate (ako su ostali uvjeti tržišta istovjetni)".

4.9. POKAZATELJ AKTIVNOSTI: AKTIVA PO ZAPOSLENOM

Grafikon 9. Usporedni prikaz aktive po zaposlenom

Aktiva po zaposlenom (000 kn)



Prosječna vrijednost aktive po zaposlenom kod izdvojenih malih banaka i velikih banaka iznosi:

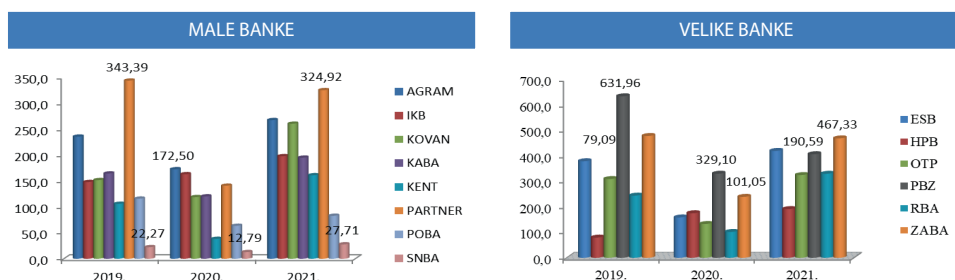
Aktiva po zaposlenom (prosječna vrijednost u 000 kn)	MALE	VELIKE
2019.	14.177,21	18.314,14
2020.	15.283,42	20.222,80
2021.	16.875,18	22.100,90

U razdoblju od protekle tri godine aktiva po zaposlenom se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najmanje 8,34 mln kn do najviše 22,84 mln kn, a kod velikih banaka u intervalu od najmanje 18,99 mln kn do najviše 33,54 mln kn. Aktiva po zaposlenom svakako je značajno viša kod velikih banaka, a posljedica je u najvećoj mjeri ekonomije razmjera.

4.10. POKAZATELJ AKTIVNOSTI: BRUTO DOBIT PO ZAPOSLENOM

Grafikon 10. Usporedni prikaz bruto dobiti po zaposlenom

Bruto dobit po zaposlenom (000 kn)



Prosječna vrijednost bruto dobitka po zaposlenom kod izdvojenih malih banaka i velikih banaka iznosi:

Bruto dobit po zaposlenom (prosječna vrijednost u 000 kn)	MALE	VELIKE
2019.	160,80	273,38
2020.	103,69	149,13
2021.	189,54	277,76

U promatranom razdoblju bruto dobit po zaposlenom se kod izdvojenih malih banaka kreće u intervalu od najmanje 12,79 tis kn do najviše 343,39 tis kn, a kod velikih banaka u intervalu od najmanje 79,09 tis kn do najviše 631,96 tis kn. Viša vrijednost dobitka po zaposlenom velikih banka posljedica je više troškovne efikasnosti ovih banaka, kako i viših vrijednosti operativne poluge (stopa rasta neto prihoda umanjena za stopu rasta neto operativnih troškova).

5. ZAKLJUČAK

U ovom je radu realiziran postavljen cilj, odnosno izvršena je usporedba ključnih financijskih pokazatelja izdvojenih malih i velikih banaka na hrvatskom financijskom tržištu, bez ulaženja u dubinsku analizu razloga razlika u vrijednostima pokazatelja. Istovremeno je u radu dat prikaz niza financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja banaka, sistematiziranih u šest zasebnih grupa pokazatelja.

Naime, u hrvatskoj se stručnoj literaturi još uvijek vrlo rijetko analiziraju i vrše usporedbe pojedinačnih financijskih pokazatelja kreditnih institucija, osim usporedbe nekoliko izdvojenih KPI-jeva koje kvartalno objavljuje HNB.

Međutim, svaka je kreditna institucija u obvezi dostavljati analizu poslovanja i analizu financijskih pokazatelja kao sastavni dio obveznog izvještavanja prema centralnoj banci. Istovremeno, u cilju osiguranja informacija menadžmentu, a temeljem kojih se donose ključne poslovne odluke na strategijskoj i operativnoj razini, svaka banka provodi opcionalnu analizu performansi poslovanja, najčešće putem individualnog definiranja ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI).

Nastavno na provedenu usporedbu financijskih pokazatelja banaka, u sljedećem bi koraku bilo potrebno detaljnom dubinskom analizom utvrditi zakonitosti i razloge odstupanja u vrijednostima pojedinih pokazatelja, povezanih s veličinom kreditne institucije. S obzirom na nedavno uvedenu praksu HNB-a da objavljuje financijske izvještaje svih kreditnih institucija te izdvojene financijske pokazatelje poslovanja svih kreditnih institucija, mišljenje je autora da će isto biti kvalitetan temelj budućeg istraživanja domaće stručne javnosti.

LITERATURA:

1. Belak, V.: Analiza poslovnje uspješnosti, RRiF Plus d.o.o., Zagreb, 2014.
2. European Central Bank: Beyond ROE – how to measure bank performance, Appendix to the report on EU banking structures, September 2010., , <http://www.ecb.europa.eu>
3. Ercegovic, R.: Teorija i praksa bankovnog menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2016.
4. Lardic, S. and Terraza. V.: Financial Ratios Analysis in Determination of Bank Performance in the German Banking Sector, International Journal of Economics and Financial Issues, 2019.
5. Mijić, H.: KPI-evi u bankarstvu, Kontroling, financije, menadžment, Poslovna učinkovitost d.o.o., Zagreb, 2018.
6. Pavković, A.: Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god.2, br. 1., 2004.
7. Pejić Bach, M., Posedel P. i Stojanović, A.: Determinante profitabilnosti banaka u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god.7, br. 1., 2009.
8. Rose–Hudgins: Bank Management and Financial Services, Seventh Edition, The McGraw–Hill Companies, 2008.
9. Učkar, D. i Petrović, D.:Efficiency of banks in Croatia, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, 2021. vol. 39, no. 2, str 349-379
10. Žagar, K. i ostali: Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi, četvrto izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2020.
11. www.hnb.hr
12. www.zse.hr
13. Web stranice analiziranih banaka

COMPARATIVE ANALYSIS OF FINANCIAL INDICATORS OF SMALL AND LARGE BANKS IN REPUBLIC OF CROATIA

ABSTRACT

In the Croatian professional literature, it is difficult to find comparative analyzes of the financial ratios of the banks, operating on the Croatian financial market. The analysis of the Croatian banking system is carried out by the Croatian National Bank (CNB). Since June 30, 2016 the CNB has been publishing key performance indicators (KPI) of credit institutions but only at the aggregate level, in the report called *Selected indicators of the structure, concentration and operations of credit institutions*. However, it should be emphasized that for the last few years the CNB has been publishing the report *Financial statements of credit institutions*, which contains the balance sheet and profit and loss account of individual credit institutions, as well as a report called *Data on the operations of credit institutions*, in which you can find a few separate comparative financial ratios of individual credit institutions (such as ROAA, ROAE, TCR, leverage ratio, LCR).

Taking into account the specificity of the credit institutions operations, the financial ratios of banks, modeled on the financial ratios of companies, can be divided into six groups of indicators: indicators of liquidity, financial structure, activities, cost efficiency, profitability and investment indicators.

The importance of bank financial indicators is reflected in the information to the management, on the basis of which key business decisions at the strategic and operational level are made. From a series of financial performance indicators, banks define individually adapted key performance indicators (KPI) as a tool for realization of strategic and operational goals.

Through a comparative analysis of selected financial indicators, the author will try to point out the differences in the values of individual indicators of small and large banks.

Keywords: *bank financial indicators, bank KPI's, small banks, large banks*

Stručni rad
UDK: 005; 331+005.336
Rad zaprimljen: 21.06.2022.
Rad prihvaćen: 05.09.2022.

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U REGIONALNIM RAZVOJNIM AGENCIJAMA

dr.sc. Boris Sabatti

Istarska razvojna agencija, Pula, Hrvatska

boris.sabatti@ida.hr

SAŽETAK RADA

Sustavno djelovanje institucija koje se bave razvojnim programima, kako na lokalnoj regionalnoj, tako i na državnoj i europskoj razini nužno je, jer omogućuje i ubrzava razvoj te građanima na taj način osigurava neprestanu kvalitetu rada i življenja. Stvaranje uvjeta za razvoj sustava upravljanja kvalitetom, kojim se obuhvaćaju aktivnosti različitih područja – od obrazovanja i znanosti, uklanjanja administrativnih prepreka i prevelike propisanosti do jačanja poduzetničkih potpornih institucija i poslovne infrastrukture te regionalnoga razvoja, neophodan je korak u tom razvojnom procesu. Nerazvijen institucionalni okvir u RH koji nedovoljno upravlja kvalitetom rezultirao je izostankom koordiniranog planiranja razvoja te nedovoljnom povezanošću središnje sa županijskom i lokalnom razinom po pitanju razvojnih inicijativa, protoka informacija i usklađivanja nacionalnih, regionalnih i lokalnih razvojnih ciljeva i prioriteta – s ciljem optimalnog iskorištavanja cjelokupnih razvojnih resursa i teritorijalnih potencijala. Kvalitetno vodstvo mora znati prepoznati osnovne promjene u vanjskoj i unutarnjoj okolini kroz regionalni gospodarski plan te izgradnjom i jačanjem vlastitih potpornih institucija omogućiti i stvoriti uvjete za provođenje strategije razvoja i unaprjeđenja sustava upravljanja kvalitetom. Razvojem i primjenom novih modela upravljanja kvalitetom u regijama odnosno regionalnim razvojnim agencijama, generirat će se i unaprijediti gospodarski razvoj, povećati zaposlenost, potaknuti investicije, unaprijediti turizam i ruralni razvoj, jednom riječju, takve regije postat će konkurentnije u odnosu na one regije koje takav model ne primjenjuju. Zahvaljujući navedenom, najrazvijenije regije i tvrtke danas ulažu znatna sredstva u razvoj i

primjenu sustava za upravljanje kvalitetom u području regionalnoga razvoja. U tom smislu, rad nudi osvrt na razvoj sustava za upravljanje kvalitetom, specifično: sti primjene ovih sustava u regionalnim razvojnim agencijama, kao i koristi koje se primjenom spomenutih sustava mogu ostvariti.

***Ključne riječi:** sustavi za upravljanje kvalitetom, ISO 9001:2015, regionalne razvojne agencije*

1. UVOD

Mala i srednja poduzeća imaju veliku i rastuću ulogu u svjetskom gospodarstvu, te iz tog razloga javni bi sektor morao još više pomagati i pružati podršku putem institucionalne podrške malom i srednjem poduzetništvu da bi ono povećalo konkurentnost, zapošljavanje i generiralo novi gospodarski rast. Sveobuhvatan zakonski, strateški i institucionalni pristup razvoju malog i srednjeg poduzetništva pretpostavka su jačanja konkurentne sposobnosti gospodarstva. Stoga se poticanje malog i srednjeg poduzetništva mora provoditi kontinuirano, uz uvođenje europskih i svjetskih standarda te kroz implementaciju sustava upravljanja kvalitetom u lokalnim i regionalnim razvojnim agencijama. Jačanjem poduzetništva doprinosi se zaposlenosti, učinkovitosti sustava socijalne sigurnosti, poticanju domaće proizvodnje i izvoza i stvaranju povoljne poduzetničke klime, te se ostvaruju smjernice o malom gospodarstvu kao generatoru razvoja. Malo gospodarstvo je uz poticajne mjere održalo gospodarski razvoj, te je postalo činiteljem od značaja za prilagodbu tržišnim kretanjima i razvoja ukupnog gospodarstva.

S današnjim porastom i potrebama malih i srednjih poduzeća i njihovim opstankom na tržištu veliki su izazovi i zahtjevi i za potporne poduzetničke institucije kako bi se ispunile potrebe i očekivanja poduzetnika. Zadržavanje i postizanje konkurentnosti poduzeća, zadovoljenje želje, zahtjeva i očekivanja poduzetnika ovisi i o samoj kvaliteti poslovnih procesa potporne institucije, te samih usluga regionalnih razvojnih agencija koje dolaze kao rezultat tih procesa. Pri tome je bitna sposobnost same razvojne agencije da stalno implementira nova znanja glede kvalitete, radi na poboljšanjima procesa koji vode u daljnji razvoj i stalno poboljšavanje tih procesa. U ovome radu će obraditi normu ISO 9001:2015, kao i pojašnjenje svih njezinih zahtjeva. Potporna poduzetnička institucija koja će se analizirati je Istarska razvojna agencija – IDA d.o.o..

S obzirom na navedeno, ključni ciljevi rada jesu:

- definiranje značaja i uloge regionalnih razvojnih agencija u razvoju poduzetništva Republike Hrvatske
- osmišljavanje modela planiranja procesa regionalnih razvojnih agencija
- unaprjeđenje mjera za poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom u regionalnim razvojnim agencijama.

2. REGIONALNE RAZVOJNE AGENCIJE

Regionalne razvojne agencije (RRA) su posebne organizacije koje kao svoj osnovni cilj definiraju sveukupni razvoj regije koju pokrivaju. Svrha razvojnih agencija je da potiču gospodarski razvoj regije u skladu s donesenim planovima i strategijama, odnosno da koordiniraju između planova i strategija regionalne razvojne politike koje se donose na državnoj razini te njihove implementacije na nižim razinama, dakle konkretne poslovne subjekte.¹ Nadalje, Regionalne razvojne agencije osnovni su instrument gospodarske infrastrukture koje se osnivaju radi podržavanja lokalnog i regionalnog razvoja. Uobičajeno je da se ovakve institucije različito nazivaju. Pretežito se radi o lokalnim i regionalnim agencijama, uredima ili centrima, koji se razlikuju organizacijski (privatne, državne, županijske, gradske, mješovite) i funkcionalno (jednofunkcionalne ili višefunkcionalne - ovisno o tome jesu li nadležne za opći razvoj ili određene ciljne aktivnosti, specifične grupe itd.). Njihova uloga može biti dominantna u formuliranju, primjeni i nadzoru politika i mjera koje vode k restrukturiranju određenog područja. Među ostalim, one mogu davati savjetodavne usluge lokalnim investitorima, privlačiti nova poduzeća u regiju, stvarati i poboljšavati komunikaciju sa svim akterima lokalnog gospodarstva, razvijati lokalno industrijsko zemljište, te promovirati danu regiju kao atraktivnu lokaciju za nove investicije. Od posebne je važnosti njihova uloga u diseminiranju informacija (o tržištima, dobavljačima, kupcima, zajmovima, regulativi, drugim razvojnim projektima, standardima i sl.). U Hrvatskoj posluju 21 regionalne razvojne agencije koje predstavljaju vrlo efikasan način poticanja poduzetništva te da su ključne za gospodarski razvoj regije i zemlje.

3. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM - ISO 9001:2015

ISO 9001 je međunarodni standard za sustave upravljanja kvalitetom, objavljen od međunarodne organizacije za standardizaciju. Standard je ažuriran 2015. g., te se sada naziva ISO 9001:2015. Za objavljivanje i ažuriranje sustava, potrebno je prihvaćanje sustava od strane svih zemalja članica, da bi na taj način postao međunarodno priznat standard. Usvajanje sustava upravljanjem kvalitetom vrlo je dobra odluka za organizaciju, jer se na taj način poboljšavaju sveukupne smjernice kvalitete, koje ujedno osiguravaju i dobru podlogu za inicijativu održivog razvoja. Prednosti za organizaciju koja usvaja ovu međunarodnu normu su: sposobnost da se dosljedno isporuče svi proizvodi, kao i pružanje usluga koje ispunjavaju zahtjeve kupaca i da budu u skladu sa svim zakonima i propisima, zadovoljniji kupci, upravljanje rizicima i prilikama vezanima uz kontekst i ciljeve organizacije i sposobnost dokazivanja da je sve u skladu sa

¹ Sabatti B.: „Regionalne razvojne agencije u funkciji razvoja poduzetništva“, doktorska disertacija, Sveučilište u Puli; Pula, 2011., str. 67.

propisima i zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom. Zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom² u ovoj međunarodnoj normi služe kao zahtjevi za proizvode i usluge organizacije. Ova međunarodna norma primjenjuje procesni pristup PDCA, kao i pristup baziran na rizicima.

4. MODEL IMPLEMENTACIJE SUSTAVA KVALITETE - ISTARSKA RAZVOJNA AGENCIJA

Na odabranoj agenciji prikazati ću kako su implementirani zahtjevi norme ISO 9001:2015, te procijeniti rizike i prilike za identificirane procese. Prikazati ću kako se provodi cijeli proces u ovome poduzeću, kao i predložiti moguća poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom. IDA d.o.o. već od 2004. godine unaprjeđuje svoje poslovanje, poboljšava kvalitetu svojih usluga kao i zahtjeve svojih vlasnika, poslovnih partnera i samih klijenata pridržavajući se standarda kvalitete, te zahtjeva ISO 9001:2015. Poduzeće nastoji u potpunosti osigurati siguran rad i zadovoljstvo zaposlenika kao i usaditi svijest da profitabilnost, rast i razvoj poduzeća uvelike doprinosi svaki zaposlenik zasebno. Zadatak implementacije sustava upravljanja kvalitetom nije jednostavan proces. To je opširan postupak koji zahtjeva ispunjenje svih zahtjeva glede kvalitete, suradnju svih stručnih kadrova unutar organizacije, te na kraju dobru uspostavu menadžmenta u provođenju takvog sustava. Stalno unaprjeđenje kvalitete proizvoda i rad na njihovom poboljšanju kvalitete bitne su sastavnice koje se stalno izmjenjuju unutar poduzeća.

Svrha sustava upravljanja kvalitetom u Istarskoj razvojnoj agenciji jest da osigura zahtijevanu kvalitetu tijekom obavljanja poslovnih aktivnosti poticanja malog i srednjeg poduzetništva te precizno, točno i pravovremeno obavljanje svih aktivnosti (osnovnih i pratećih) poticanja malog i srednjeg poduzetništva Istarske županije. Za funkcioniranje sustava odgovoran je direktor IDA-e d.o.o., dok je svaki zaposleni odgovoran za kvalitetu svog rada. Odgovornost direktora je ključna te mora osigurati i provoditi sljedeće elemente:

- utvrditi i provoditi politiku kvalitete,
- utvrditi mjerljive i ostvarive ciljeve i pripadajuće planove
- analizirati i ažurirati ciljeve najmanje jednom godišnje,
- nadzirati i mjeriti ključne poslovne aktivnosti
- učiniti zaposlenike svjesnim i predanim da se ispunjavaju zahtjevi korisnika usluga/poduzetnika i razumijevanja zahtjeva i razloga uvođenja sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000. U tom smislu potrebno je dostići odgovarajuću razinu svjesnosti koja će ostvariti utvrđene mjerljive ciljeve kvalitete i provođenje svih pripadajućih planova,

² Norma ISO 9001:2015, <https://repozitorij.hzn.hr/norm/HRN+EN+ISO+9001%3A2015> (28.06.2022.)

- osigurati sredstva i ljudske resurse za postizanje ciljeva kvalitete i provođenje svih pripadajućih planova,
- provoditi procjenu stanja sustava, te unaprijeđivati sustav upravljanja kvalitete.³

Zahtjevi korisnika usluga tj. malih i srednjih poduzetnika Istarske županije su ključni a direktor mora omogućiti da se zahtjevi korisnika usluga/poduzetnika i njihova očekivanja ispunjavaju sa što manjim brojem primjedbi u cilju očuvanja povjerenja korisnika usluga/poduzetnika, ispitati mogućnosti IDA-e d.o.o. da dodatno udovolji zahtjevima korisnika usluga/poduzetnika. To se odnosi i na zahtjeve koji se prethodno nisu ispunjavali i/ili korisnici usluge/poduzetnici nisu to (još) zahtijevali, a na temelju resursa i mogućnostima sa kojima IDA d.o.o. raspolaže, zahtjevi korisnika usluga/poduzetnika moraju biti potpuno razumljivi i usklađivi sa mogućnostima IDA-e d.o.o. i obrnuto.

U cilju **neprestanog usavršavanja i unapređivanja sustava** upravljanja kvalitetom i učinkovitosti IDA d.o.o. utvrđuje ostvarive planove i mjerljive i ostvarive ciljeve. Pod pojmom mjerljivosti podrazumijeva se da se ostvarivost ciljeva brojčano može iskazati, što rezultira sa:

- poboljšanjem učinkovitosti poslovnog sustava te poboljšanjem poslovnih rezultata,
- povećanjem povjerenja kod korisnika usluga/poduzetnika,
- zadovoljstvu djelatnika i dodatnom motiviranošću djelatnika,
- poboljšanjem društvenog ugleda IDA-e d.o.o.⁴

Usvojen sustav upravljanja kvalitetom se **provjerava** kada je potrebno, a najmanje jedanput godišnje od strane Uprave sukladno radnoj Uputi o sastancima o čemu se vodi Plan aktivnosti. **Provjera Uprave** se sastoji od opsežne procjene sustava upravljanja kvalitete, a uključuje ulazne podatke:

- zaključke prijašnjih provjera Uprave
- analizu učinkovitosti planova s obzirom na utvrđenu učestalost izvještavanja,
- prikladnost – primjenjivost dokumenta sustava kvalitete,
- analizu ključnih primjedbi korisnika usluga/poduzetnika (kvantitativna i kvalitativna analiza primjedbi) na rad IDA-e d.o.o.,
- analizu realiziranosti ciljeva,
- nalaze prijašnjih internih audita i predloženih provedenih popravni radnji,
- nalaze prijašnjih audita certifikacijske tvrtke i provedenih predloženih popravni radnji,
- ocjenu stanja ljudskih resursa, učinke obuke – obrazovanja.

³ Istarska razvojna agencija: „Priručnik sustava upravljanja kvalitetom“, Izdanje 3, IDA, Pula, 2018., str. 11.

⁴ Istarska razvojna agencija: „Program poticanja obrta, malog i srednjeg poduzetništva u Istarskoj županiji“, IDA, Pula, 2021., str. 17.

te izlazne podatke:

- postavljanje novih [ciljeva](#) ili korekcija postojećih,
- postavljanje novih [planova](#) ili korekcija postojećih,
- izmjene dokumenata sustava kvalitete,
- popravne radnje kao posljedica primjedbi korisnika usluga/poduzetnika,
- smanjenje broja reklamacija,
- poboljšanja uvjeta radne okoline,
- sredstva potrebna za poboljšanje sustava (ljudska, financijska, materijalna, itd.).

Izvešća o zaključcima Uprave distribuiraju se svom relevantnom osoblju unutar tvrtke. Zapisi o procjeni sustava kvalitete od strane Poslovodstva čuvaju se najmanje tri godine.

IDA d.o.o. u cilju ispunjavanja zahtjeva korisnika usluga/poduzetnika i zahtjeva norme ISO 9001:2015 omogućuje sve potrebne resurse što podrazumijeva **ljudske resurse i odgovarajuću razinu stručnosti te opremu**. Odgovornost Uprave je da uspostavi prijenos znanja, iskustva i potiče djelatnike da međusobnom komunikacijom:

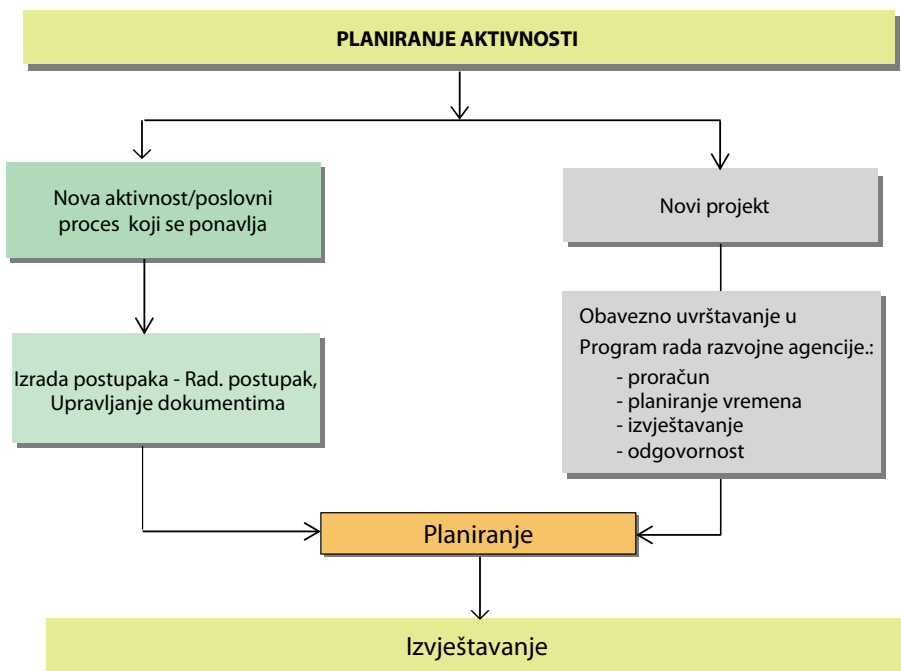
- utvrđuju potrebe za podizanje razine znanja – vještina, tj. procjenjuju razinu stručnosti osoblja za koje su odgovorni,
- predlažu planove obrazovanja i obuke,
- prenose svoja stručna znanja i iskustva na manje iskusne i manje stručne kolege,
- predlažu nova rješenja (organizacijska, tehnološka, komercijalna).

IDA d.o.o. ima utvrđene **kriterije za osoblje** koje neposredno utječe na kvalitetu poticanja malog i srednjeg poduzetništva Istarske županije. Prilikom zapošljavanja preporuča se udovoljavati zahtjevima Opisa radnog mjesta – odnosno provoditi Planove obrazovanja, koji ostvaruju zahtijevanu razinu stručnosti utvrđenu Opisom radnog mjesta. Obuka i obrazovanje djelatnika mora se provoditi tijekom zapošljavanja novih zaposlenika, za djelatnike koji mijenjaju radno mjesto unutar tvrtke te konstantna obrazovanja za stjecanje novih znanja i kompetencija.

IDA d.o.o. definira i **održava infrastrukturu** koja je potrebna za usklađenost sa zahtijevanom kvalitetom poslovnih aktivnosti poticanja malog i srednjeg poduzetništva Istarske županije. To podrazumijeva da se u skladu sa financijskim mogućnostima koristi što je moguće suvremenija tehnologija, hardware i software, potrošni materijal i ostale prateće uslužne djelatnosti.

Planiranje procesa svih aktivnosti razvojne agencije mora sadržavati planove, poslovne aktivnosti procesa poticanja malog i srednjeg poduzetništva, nadzorne i kontrolne poslovne aktivnosti i Zapise.

Slika 1. Model planiranja procesa regionalnih razvojnih agencija



Izvor: Izrada autora, lipanj 2022 .g.

Zadovoljstvo korisnika usluga/poduzetnika treba se stalno mjeriti, što znači da postoje direktni i česti kontakti sa korisnicima usluga/poduzetnicima. Kontakte treba bilježiti a poželjno je da mjerenje zadovoljstva podrazumijeva već utvrđena pitanja. Način utvrđivanja zadovoljstva korisnika vršio bi se neposrednim kontaktom, telefonskim kontaktom, e mailom te provođenjem anketa. Sa rezultatima provjere zadovoljstva korisnika usluga/poduzetnika treba upoznati djelatnike razvojne agencije te treba podatke o zadovoljstvu korisnika usluga/poduzetnika koristiti kao bazu za otklanjanje nedostataka ili uvođenje poboljšanja - **popravne i zaštitne radnje**.

Sa nesukladnom uslugom/procesom postupa se u skladu sa relevantnim postupcima koje uključuju, među ostalim, slijedeće odredbe:

- Odgovorno osoblje dužno je proslijediti potpunu informaciju o nesukladnoj robi/uslugi/procesu odgovornoj osobi.
- Predstavnik Uprave u dogovoru sa direktorom procjenjuje nesukladnost i definira postupanje sa nesukladnom robom/uslugom/procesom.
- Postupak za postupanje s nesukladnom robom/uslugom/procesom definira vođenje zapisa o prirodi nesukladnosti, načinu njenog uklanjanja

nja i odgovornostima za čuvanje i analizu podataka o nesukladnoj robi/ usluzi/procesu.

- Prepravljena ili modificirana roba/usluga/proces iznova se testira u skladu sa odgovarajućim postupcima.⁵

Rezultat **certifikacije** jest efikasniji rad organizacije uz usklađenost procesa i razumljivost od strane zaposlenika i vanjskih dionika, što će rezultirati većom produktivnosti i učinkovitosti te smanjenjem internih troškova.⁶

Konačno, Sama metodologija neprekidnog **poboljšavanja sustava kvalitete** temelji se na Walter Andrew Shewhart principu kojeg je William Edwards Deming učinio poznatijim pod nazivom Demingov krug (PDCA krug). Drugim riječima, neprekidnim ponavljanjem radnji planiraj - P (eng.plan), učini - D (eng.do), provjeri - C (eng.check) i djeluj - A (eng.act) za svaki identificirani poslovni proces ili podproces neke organizacije stvaraju se preduvjeti za ostvarivanje konačnog cilja, a to je neprekidno poboljšanje ukupne učinkovitosti uspostavljenog sustava. Regionalne razvojne agencije neprestano moraju poboljšavati način obavljanja poslovnih aktivnosti što je prikazano kroz Demingov krug u Slici 2.

Slika 2. Model poboljšavanja poslovnih aktivnosti razvojnih agencija kroz Demingov krug



Izvor: Izrada autora, srpanj 2022. g.

⁵ Istarska razvojna agencija: „Priručnik sustava upravljanja kvalitetom“, Izdanje 3, IDA, Pula, 2018., str. 28.

⁶ <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> str.90. (18.07.2022.)

Ključni doprinos potpunog upravljanja kvalitetom je svijest da se na kvalitetu proizvoda i usluga ne djeluje samo kroz poslovne procese izravno povezane s njihovom izradom isporukom već i putem svih ostalih poslovnih procesa koji mogu neizravno utjecati na ishode povezane s kvalitetom.⁷

5. ZAKLJUČAK

Zaključno, regionalne razvojne agencije kao potporne poduzetničke institucije osnovni su instrument poduzetničke infrastrukture koje se osnivaju radi podržavanja lokalnog i regionalnog razvoja. Procesni pristup u razvojnim agencijama je jedno od osnovnih načela upravljanja kvalitetom u skladu s normom ISO 9001:2015, a bazira se na postavci da je za učinkovito funkcioniranje organizacije nužno utvrditi njene međusobno povezane radnje (proces) te njima upravljati na jednostavan, učinkovit i efikasan način. Norma ISO 9001 definira proces kao aktivnost ili skup aktivnosti koja upotrebljava resurse kako bi ulazne veličine pretvorila u izlazne. Svaka razvojna agencija ima određen broj više ili manje povezanih procesa čije je odvijanje, u konačnici, od važnosti za kvalitetu proizvoda/usluge. U radu je prikazan model planiranja procesa razvojnih agencija, model poboljšavanja poslovnih aktivnosti razvojnih agencija kroz Demingov krug te moguća poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom.

LITERATURA

1. Istarska razvojna agencija: „Program poticanja obrta, malog i srednjeg poduzetništva u Istarskoj županiji“, IDA, Pula, 2021.
2. Istarska razvojna agencija: „Priručnik sustava upravljanja kvalitetom“, Izdanje 3, IDA, Pula, 2018.
3. Lazibat T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009.
4. Norma ISO 9001:2015
5. Sabatti B.: „Regionalne razvojne agencije u funkciji razvoja poduzetništva“, doktorska disertacija, Sveučilište u Puli; Pula, 2011.
6. <http://www.svijet-kvalitete.com> (28.06.2022.)
7. Hrvatska gospodarska komora: Kvaliteta i sustav upravljanja kvalitetom, <https://hgk.hr/documents/sveucilisni-prirucnik-kvaliteta-i-sustavi-upravljanja-kvalitetom618e70fc7168b.pdf> (18.07.2022.)

⁷ Lazibat T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009., str. 25.

IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

ABSTRACT

The systematic action of institutions dealing with development programs, either at the local, regional, national or European level is necessary, since it enables and accelerates development and, in this way, ensures a constant quality of work and life for citizens.

An underdeveloped institutional framework in the Republic of Croatia, that insufficiently manages quality processes, has resulted in the absence of quality information flow and coordinated development initiatives on local, regional and national level. Creating conditions for the development of a quality management systems in various fields - from education and science to strengthening business support institutions, business infrastructure and regional development, while removing administrative obstacles and excessive regulations at the same time, is a necessary step in the development process of institutions. Quality regional management needs to be able to recognize basic changes in the external and internal environment through the regional economic plan and, by building and strengthening its own support institutions, enable and create conditions for the implementation of the strategy of development and improvement of the quality management system. The development and application of new models of quality management in regions or regional development agencies will generate and improve economic development, increase employment, stimulate investments, or in one word, such regions will become more competitive compared to those regions that don't apply it.

In this sense, the paper offers an overview of the development of quality management systems, the specifics of the application of these systems in regional development agencies, as well as the benefits that can be achieved by applying the aforementioned systems.

Keywords: *quality management systems, ISO 9001:2015, regional development agencies*

OSTALO

PROJECT: ECONOMICS OF SUSTAINABILITY (EOS) 2019-1-PL01-KA203-065050

Ewa Wójcik, Ph.D, Senior Lecturer

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, Poland

Project co-leader

ewa.wojcik@ue.katowice.pl

Erasmus+ Key activities 2 - Cooperation for innovation and exchange of good practices, activity Strategic partnerships.

EOS partner consortium consists of partners from Poland (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach as project leader), Croatia (RRiF Visoka škola za financijski menadžment), Lithuania (Vilniaus Kolegija), Slovenia (Univerza v Mariboru), Italy (Universita Degli Study di Firenze) and The Republic of North Macedonia (Integrated Business Faculty PU)



Erasmus+



The project Economics of Sustainability (EOS) was designed to address core sustainability issues which have been playing an increasingly important part in today's business activity, individuals' lives and have immense potential in contributing to the future development of the world.

Its focus was on identifying areas where sustainability issues are critical, followed by suggesting solutions to be practically implemented.

The first stage of the project involved partners' contribution to the development of the joint curriculum for the subject "Economics of Sustainability". Research was carried out by partners to name the most important sustainability

challenges from the perspective of their regions and countries, including environmental and employment relations, marketing and sustainable production and consumption, tourism, and hospitality industry, sustainability of businesses, sustainable finance and management, cultural and social sustainability, etc.

The intellectual output of this stage was syllabus of a new subject "Economics of Sustainability" to be introduced into the curricula of tertiary education institutions participating in the project. The syllabus dealing with general issues of sustainable development also incorporated local, country specific and cross-cultural issues. Such global and local approach will stimulate young generations' openness to different cultures, tolerance, and responsiveness to different needs, thus strengthening social potential.

The next stage of the project was involving a course book written by researchers following their findings in the first phase of the project. It targeted primarily students of the partnering institutions as a support material for the new subject introduced into their curricula. It is a PDF downloadable open-access resource to be used by students and teachers of other institutions worldwide.

Thus, the intellectual outputs catered educational needs of the contemporary societies to tackle core environmental and social problems. The Partners of the project believe that in the process of educating students of economics current issues need to be approached both globally as well as locally, and to meet this objective cooperation between tertiary education institutions is indispensable.

The essence of sustainable development although clear, is hardly ever realised by individuals. Activities towards CSR or sustainability definitely improve the company image while they are not likely to be one of the criteria taken into account by individual consumers. This lack of individuals' awareness may result in their ignorance of such beneficial actions and simultaneously in no positive feedback or support given to them. The technology diffusion is the root of behavioural changes which, on the one hand, lead to new expectations of product and service providers, and on the other hand, empower consumers to such an extent so as they get involved in co-creating or even creating market offerings themselves. However, people often lack creativity and therefore it should be stimulated and encouraged.

Modern technology proliferation plays the most important role in driving transition to sustainable development by, for example, the emergence of new business models, such as sharing/access economy that reflect social needs resulting from changing demographics and other megatrends. The new developing system is based on re-using, re-cycling, and sharing, all activities leading to reduction of environmental impacts and thus contributing to values of CSR and sustainability. The project strengthened and supported such positive behavioural trends.

At the final stage, the project's results were disseminated by creating an open-access platform where ideas for utilising game-dynamics were entered to be used proactively by business leaders as well as consumers willing to combine fun with socially and environmentally desirable activities. The innovative idea of the platform consists in gathering both novel and tested solutions in one place thus enabling quick and easy access to a variety of ideas with potential to enhance sustainable choices. By utilizing game-dynamics, which have been proved effective in encouraging consumers to behave in a desired way, businesses can gain important benefits from marketing success, relationship building to CSR- related merits. The platform is useful for consumers with sustainability- conscious mindset to help them find eco- friendly solutions, associate them with relevant business and support socially important initiatives.

U KOLOVOZU 2022. GODINE U NAKLADI RRIF – PLUSA d.o.o. OBJAVLJEN JE PRIRUČNIK ZA UVOĐENJE EURA

Ana Zorić, dipl.iur.

1. UVOD U PRIRUČNIK

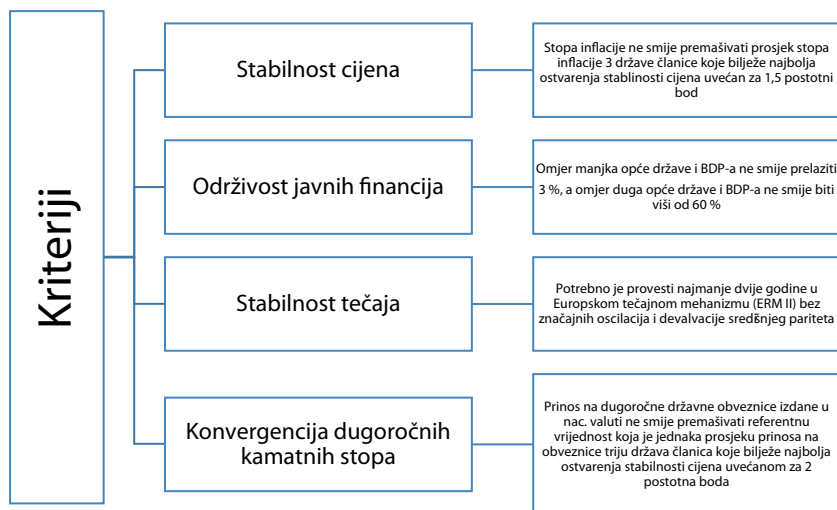
Potpisivanjem Ugovora o pristupanju Europskoj uniji (dalje: EU) Republika Hrvatska (dalje: RH) ujedno je postala strankom Ugovora o Europskoj uniji, Ugovora o funkcioniranju Europske unije i Ugovora o osnivanju Europske zajednice za atomsku energiju, čime su odredbe temeljnih ugovora EU-a postale obvezne i za RH. Budući da je uspostava ekonomske i monetarne unije, čija je valuta euro, definirana Ugovorom o Europskoj uniji iz 1992. (čl. 3. pročišćene verzije tog Ugovora), RH je putem Ugovora o pristupanju ujedno i preuzela **obvezu uvođenja eura kao službene valute u RH nakon što budu ispunjeni propisani uvjeti i odredbe propisa koje se odnose na države članice u kojima je euro službena valuta**. Iste odredbe obvezuju sve države članice koje su pristupile EU-u nakon potpisivanja Ugovora o Europskoj uniji.

Tri uredbe Vijeća EU temeljno uređuju upotrebu eura kao jedinstvene valute u Ekonomskoj i monetarnoj uniji (u daljnjem tekstu: EMU). To su Uredba Vijeća (EZ) br. 1103/97 od 17. lipnja 1997. o određenim odredbama koje se odnose na uvođenje eura, Uredba Vijeća (EZ) br. 974/98 od 3. svibnja 1998. o uvođenju eura i Uredba Vijeća (EZ) br. 2866/98 od 31. prosinca 1998. o stopama konverzije između eura i valuta država članica koje usvajaju euro. Te uredbe, kao i sve druge uredbe, dio su izravno primjenjujućeg zakonodavstva i slijedom toga izravno se primjenjuju u svim državama sudionicama monetarne unije od dana uvođenja eura. Dvije uredbe revidiraju se svaki put kada neka država članica uvede euro:

- **Uredba Vijeća (EZ) br. 974/98** mijenja se tako da se nova država članica uvrštava u popis država europodručja s utvrđenjem primjenjuje li ta nova država članica tzv. razdoblje postupnog povlačenja, tj. razdoblje od najviše godinu dana koje počinje na datum usvajanja eura, a koje se primjenjuje isključivo na države članice u kojima datum usvajanja eura i datum prelaska na gotovinu eura padaju na isti dan i
- **Uredba Vijeća (EZ) br. 2866/98** mijenja se tako da se dopunjuje utvrđivanjem neopozivo utvrđenih stopa konverzije između eura i valute države članice koja uvodi euro.

Danas je euro službena valuta u 19 država članica koje zajedno čine eurozonu koja se službeno naziva europodručjem, a u okviru tzv. Euroskupine kao neformalnog tijela ministara financija država članica europodručja raspravlja se o pitanjima koja se tiču njihovih zajedničkih odgovornosti u vezi s eurom. Od samog početka, tj. **od 2002. godine, u europodručju su Austrija, Belgija, Finska, Francuska, Njemačka, Grčka, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Portugal i Španjolska, od 2007. Slovenija, od 2008. Cipar i Malta, od 2009. Slovačka, od 2011. Estonija, od 2014. Latvija, a zadnja država članica koja je uvela euro kao službenu valutu bila je Litva 2015. godine.** U europodručju trenutačno uz RH nisu ni Bugarska, Rumunjska, Mađarska, Poljska, Češka, Švedska ni Danska. Neke države članice još nisu ispunile kriterije potrebne za pridruživanje europodručju, dok je Danska odlučila da neće sudjelovati u europodručju. Dakle, u nekim državama članicama odnos ekonomskih koristi i troškova nije toliko povoljan pa je i njihova motivacija za pokretanje postupka uvođenja eura slabija. Naime, svaka država članica samostalno odlučuje kada će započeti postupak uvođenja eura. **Da bi država članica uvela euro kao službenu valutu, potrebno je ispuniti kriterije za uvođenje zajedničke valute koji su jasno propisani Ugovorom iz Maastrichta iz 1992.,** pa se tako nazivaju još i kriteriji iz Maastrichta, a često ih se naziva i kriterijima nominalne konvergencije. Kriteriji su postavljeni da potaknu države članice na odgovorno ponašanje koje će pogodovati ekonomskoj stabilnosti i pripremiti ih za članstvo u monetarnoj uniji. Pregled kriterija za uvođenje eura prikazan je na slici 1.

Slika 1. Kriteriji za uvođenja eura



Izvor: <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/joining-the-euro-area/convergence-criteria/>

Vezano za kriterij održivih javnih financija, država članica ne smije biti u postupku u slučaju prekomjernog deficita.

Kad je riječ o kriteriju stabilnosti tečaja, država članica mora sudjelovati u tečajnom mehanizmu (ERM II) najmanje dvije godine bez znatnih odstupanja od središnjeg tečaja ERM-a II.

Sudjelovanje u ERM II ima za svrhu pokazati da gospodarstvo države članice može neometano funkcionirati bez prekomjernih fluktuacija valute. Kada država članica koja ne pripada europodručju pristupi ERM-u II, njezina nacionalna valuta povezuje se s eurom prema središnjem tečaju koji je dogovoren s državama članicama europodručja, državama koje ne pripadaju europodručju, ali već sudjeluju u ERM-u II i s Europskom središnjom bankom, u tom postupku sudjeluje i Europska komisija. **Valuta zatim smije fluktuirati unutar standardnog ograničenja od 15 % iznad ili ispod toga dogovorenog središnjeg tečaja.** Iako je sudjelovanje u ERM-u II dobrovoljno to je obavezan korak u postupku pristupanja europodručju. Države članice koje žele pristupiti ERM-u II, od 2018. godine moraju blisko surađivati s jedinstvenim nadzornim mehanizmom Europske središnje banke te provesti određene obveze u vezi s politikama. Vezano za kriterij dugoročnih kamatnih stopa, one ne bi smjele biti više od dva postotna boda iznad stope triju država članica koje su ostvarile najbolje rezultate u pogledu stabilnosti cijena. U odnosu na kriterij stabilnosti cijena, stopa inflacije ne smije biti viša od 1,5 postotnih bodova iznad stope triju država članica koje su ostvarile najbolje rezultate, pri čemu valja napomenuti kako Ugo-

vorom iz Maastrichta nije eksplicitno određeno što podrazumijevaju najbolja ostvarenja stabilnosti cijena te da Europska komisija i Europska središnja banka imaju i određenu diskreciju. **Uz navedeno, mora biti zadovoljen i kriterij pravne konvergencije, tj. države kandidatkinje za pristupanje europodručju moraju osigurati i usklađenost nacionalnog zakonodavstva s Ugovorom o funkcioniranju Europske unije i Statutom Europskog sustava središnjih banaka (ESSB) i Europske središnje banke.**

Nakon što je Europska komisija 23. svibnja 2022. godine, prilikom predstavljanja Proljetnog paketa Europskog semestra, ocijenila da RH zbog smanjenja visine javnog duga više nema makroekonomske neravnoteže, **1. lipnja 2022. godine objavila je Izvješće o konvergenciji 2022. koji je izradila zajedno s Europskom središnjom bankom.** U navedenom izvješću utvrđeno je da od sedam država članica koje su bile obuhvaćene izvješćem (uz RH, to su Bugarska, Češka, Poljska, Mađarska, Rumunjska i Švedska) **samo RH zadovoljava sve kriterije za ulazak u europodručje.**

S obzirom na to da je RH ispunjavala kriterije koji su se odnosili na stabilnost cijena, održivost javnih financija i konvergenciju kamatnih stopa, 4. srpnja 2019. godine uputila je državama članicama europodručja, Danskoj i institucijama EU-a, pismo namjere o ulasku u ERM II,¹ čime je učinjen prvi formalni korak prema sudjelovanju u ERM II, koje prethodi uvođenju eura kao službene valute. Dolazak u poziciju za iskazivanje namjere za ulazak u ERM II omogućio je zamjetan napredak u smanjenju makroekonomskih neravnoteža. Gospodarski oporavak, rast izvoza, pad nezaposlenosti, ustrajna fiskalna prilagodba i snažan pad inozemnog duga smanjili su ranjivost hrvatskoga gospodarstva i omogućili izlazak iz Postupka prekomjernog proračunskog manjka (Excessive Deficit Procedure, EDP) u lipnju 2017. godine. U svibnju 2019. godine Vijeće ministara financija na prijedlog Europske komisije potvrdilo je da u RH više nisu prisutne prekomjerne makroekonomske neravnoteže.² Uz navedeno pismo namjere, državama članicama europodručja i institucijama EU-a dostavljen je i Akcijski plan u kojemu su detaljno opisane reforme koje je RH obvezala provesti prije ulaska u ERM II.

Kako su sve mjere iz navedenog akcijskog plana provedene, ministri financija država članica europodručja, predsjednica Europske središnje banke te ministri financija i guverneri središnje banke Danske i RH 10. srpnja 2020. godine³ sporazumno su odlučili hrvatsku kunu uključiti u ERM II. U postupku

¹ <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Vijesti/2019/07%20srpanj/08%20srpnja/Hrvatska%20Pismo%20namjere%20ERM%20II.pdf>

² Kako je i navedeno, Europska komisija je 23. svibnja 2022. godine, prilikom predstavljanja Proljetnog paketa Europskog semestra, ocijenila da jedino Hrvatska i Irska više nemaju nikakve makroekonomske neravnoteže.

³ <https://mfin.gov.hr/vijesti/republika-hrvatska-usla-u-europski-tecajni-mehanizam-a-hnb-u-blisku-suradnju-s-europskom-sredisnjom-bankom/3079>

odlučivanja sudjelovala je i Europska komisija, a provedena su i savjetovanja s Gospodarskim i financijskim odborom.

Pri ulasku u ERM II središnji paritet hrvatske kune utvrđen je na razini 1 euro = 7,53450 kuna te je utvrđeno da će se poštovati standardni raspon fluktuacije od plus ili minus 15 posto u odnosu na središnji paritet hrvatske kune. Kako bi se razjasnio sam tijek aktivnosti u razdoblju prije, ali i nakon uvođenja eura kao službene valute u RH, Vlada RH je na sjednici održanoj od 23. prosinca 2020. godine usvojila **Nacionalni plan zamjene hrvatske kune eurom (dalje: Nacionalni plan)**. U Nacionalnom planu sadržan je pregled svih važnijih aktivnosti svih sudionika u postupku priprema za uvođenje eura. U tom su dokumentu objašnjena temeljna načela na kojima počiva proces uvođenja eura i tijek procesa zamjene valuta. Dan je pregled pravnog okvira na razini EU-a koji uređuje pitanje korištenja eura kao zajedničke valute te opisuje prilagodbe nacionalnog zakonodavstva potrebne za uvođenje eura. Uz to, objašnjene su uloge glavnih dionika u procesu uvođenja eura i mjere koje će nadležna tijela primijeniti s ciljem zaštite od neopravdanog povećanja i neispravnog preračunavanja cijena. Detaljno je opisan tijek konverzije kunskih sredstava u euro te su predstavljeni glavni elementi informativne kampanje. Objašnjeni su postupci nabave i opskrbe euronovčanicama i eurokovanicama, opisane su potrebne zakonske prilagodbe, definirana su pravila o preračunavanju cijena i drugih novčanih iskaza vrijednosti te je objašnjen postupak zamjene gotovog novca kune za gotov novac eura. Kako je u javnoj komunikaciji i nadalje izražena bojazan građana da će uvođenje eura dovesti do povećanja cijena i smanjenja životnog standarda, velika pozornost u Nacionalnom planu posvećena je upravo mjerama zaštite potrošača od neopravdanog povećanja i neispravnog preračunavanja cijena. U tom smislu, ističe se **obveza dvojnog iskazivanja cijena kao ključna mjera za sprječavanje neopravdanog povećanja i neispravnog preračunavanja cijena**. U Nacionalnom planu navedene su i objašnjene aktivnosti koje će poslovni subjekti, sve ostale pravne osobe koje pružaju usluge i sve fizičke osobe koje obavljaju samostalnu djelatnost ili obrt morati provesti u okviru postupka uvođenja eura.

Iako u RH euro još uvijek nije službena valuta, radi osiguranja zakonite osnove za zamjenu službene valute RH, a s ciljem stvaranja pravne sigurnosti i uvjeta za nesmetano i učinkovito funkcioniranje gospodarstva, u razdoblju koje prethodi uvođenju eura, Vlada RH je Hrvatskom saboru predložila donošenje Zakona o uvođenju eura. Slijedom toga, Koordinacijski odbor za zakonodavne prilagodbe i Ministarstvo financija, kao vodeća institucija toga koordinacijskog odbora, tijekom 2021. s nizom dionika pripremalo je Nacrt prijedloga zakona o uvođenju eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj. Nakon javnog savjetovanja i predstavljanja na sjednici Vlade RH te nakon što je na 10. sjednici Hrvatskoga sabora, održanoj 11. ožujka 2022. godine, Hrvatski

sabor donio zaključak o prihvaćanju Prijedloga zakona o uvođenju eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj, pripremljen je Konačni prijedlog toga Zakona koji je raspravljen u Hrvatskom saboru na sjednici održanoj 5. svibnja 2022. godine te je 13. svibnja 2022. godine i donesen Zakon o uvođenju eura.

Zakon o uvođenju eura je objavljen je u Nar. nov., br. 57/22., a sastoji se od 10 dijelova u koje je raspoređeno 96 članaka.

Na početku Zakona o uvođenju eura uređuje se predmet samog Zakona o uvođenju eura navodeći da se istim uređuje samo uvođenje eura kao službene valute u RH, pravila za preračunavanje, opskrba i zamjena gotovog novca kune za gotov novac eura, dvojni optjecaj, dvojno iskazivanje, primjena načela neprekidnosti pravnih instrumenata, proračuni, financijski planovi, poslovne knjige, financijski izvještaji i porezi u procesu uvođenja eura, nadzor te prekršajne odredbe.

Utvrđivanje predmeta Zakona o uvođenju eura proizlazi iz odredaba Nacionalnog plana, a da bi se izbjegle nejasnoće čl. 5. predviđeno je da će, nakon što bude objavljena odluka Vijeća EU o usvajanju eura u RH, u kojoj se utvrđuje da RH ispunjava sve potrebne uvjete za uvođenje eura i odluka o ukidanju odstupanja RH prema čl. 140. st. 2. Ugovora o funkcioniranju Europske unije te nakon što Vijeće EU donese uredbu u skladu s čl. 140. st. 3. Ugovora o funkcioniranju Europske unije, kojom će biti utvrđen fiksni tečaj konverzije, Vlada RH posebnom odlukom objaviti dan uvođenja eura, fiksni tečaj konverzije, razdoblje dvojnog optjecaja i razdoblje dvojnog iskazivanja.

Dakle, tom odlukom **Vlada RH je objavila dan kada će euro postati službenom valutom u RH te fiksni tečaj konverzije. Objavila je i razdoblje dvojnog optjecaja koje će trajati 14 dana i u tih 14 dana prilikom gotovinskih transakcija istodobno će se u optjecaju koristiti kuna i euro kao zakonsko sredstvo plaćanja, i to na način i pod uvjetima koji su propisani i detaljno razrađeni u Zakonu o uvođenju eura i koji su detaljno objašnjeni u nastavku.** Uz to, odlukom je objavljeno razdoblje dvojnog iskazivanja. To je razdoblje koje će početi prvog ponedjeljka u mjesecu koji slijedi nakon mjeseca u kojemu istekne trideset dana od dana donošenja uredbe Vijeća EU, a završava protekom 12 mjeseci od dana uvođenja eura. Opisanom odlukom Vlade RH pokrenuta je provedba aktivnosti iz Zakona o uvođenju eura.

Odluka je donesena 21. srpnja 2022. godine i objavljena u *Narodnim novinama*.

Vijeće ECOFIN je 12. srpnja 2022. usvojilo tri pravna akta čime će je dovršena pravna procedura u Vijeću EU vezana za uvođenje eura u Hrvatskoj čime je i formalno završen cijeli proces koji je započeo još 2017. godine i tako Hrvatska od 1. siječnja 2023. postaje dvadeseta država članica europa područja.

Navedeni pravni akti objavljeni su u Službenom listu Europske unije, L 187, 14. srpnja 2022. godine, a navode se u nastavku:

- Odluka Vijeća (EU) 2022/1211 od 12. srpnja 2022. o usvajanju eura u Hrvatskoj 1. siječnja 2023.
- Uredba Vijeća (EU) 2022/1207 od 12. srpnja 2022. o izmjeni Uredbe (EZ) br. 974/98 u vezi s uvođenjem eura u Hrvatskoj
- Uredba Vijeća (EU) 2022/1208 od 12. srpnja 2022. o izmjeni Uredbe (EZ) br. 2866/98 u pogledu stope konverzije eura za Hrvatsku.

Napominje se kako je odlukom Vijeća EU o usvajanju eura utvrđeno da s obzirom na ocjenu pravne usklađenosti i ispunjavanja konvergencijskih kriterija te dodatnih čimbenika, RH ispunjava uvjete potrebne za usvajanje eura i da će odstupanje u korist RH iz čl. 5. Ugovora o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji iz 2013. prestati s učinkom od dana uvođenja eura. U uredbi Vijeća EU je utvrđeno da uvođenje eura u RH zahtijeva usvajanje stope konverzije između eura i kune. Ta stopa konverzije, tj. fiksni tečaj konverzije, neopozivo je utvrđen konverzijski tečaj kako je definiran Uredbom (EZ) br. 1103/97 i utvrđen je upravo u navedenoj uredbi kojom je izmijenjena Uredba Vijeća (EZ) br. 2866/98, a koja se mijenja svaki put kada nova država postaje članicom europodručja. Iako će uredba Vijeća EU stupiti na snagu danom uvođenja eura u RH, danom njezina donošenja utvrđen je fiksni tečaj konverzije koji će se u skladu s preporukama Europske komisije o dvojnog iskazivanju primjenjivati u razdoblju dvojnog iskazivanja u informativne svrhe, na način utvrđen Zakonom o uvođenju eura koji je sadržan i objavljen u odluci Vlade RH donesenoj u skladu s čl. 5. Zakona o uvođenju eura.

Fiksni tečaj konverzije određen je na razini 1 euro = 7,53450 kuna.
--

NOVOSTI

ODRŽANA 23. MEĐUNARODNA ZNANSTVENA I STRUČNA KONFERENCIJA RAČUNOVODSTVO I MENADŽMENT / 23TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL CONFERENCE

Održana je 23. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija „Računovodstvo i menadžment“ RiM 2022

RRiF Visoka škola za financijski menadžment i Udruga „Hrvatski računovođa“ održali su svoju 23. međunarodnu znanstvenu i stručnu konferenciju RiM 2022. Konferencija je od 22. do 23. rujna održana on line, na ZOOM platformi.

Konferenciju su otvorili dr. sc. Vlado Brkanić, predsjednik Udruge „Hrvatski računovođa“ i dr. sc. Ljerka Markota, dopredsjednica Udruge „Hrvatski računovođa“.

Kroz izlaganje radova na konferenciji, znanstvenici i stručnjaci razmijenili su svoja stručna i znanstvena iskustva, mišljenja i praksu. Izrazito smo ponosni što je i ove godine interes za sudjelovanjem iskazao relevantan broj autora i koautora.

S obzirom na dodanu vrijednost koju su pozvana predavanja osigurala dosadašnjim konferencijama i ove se godine nastavila dobra praksa uključivanja predavanja eminentnih stručnjaka i znanstvenika u rad konferencije. U stručnom dijelu konferencije održano je sedam pozvanih predavanja iz područja financiranja zelenih projekata, izvještavanja i kontrolinga u razdoblju Covid krize i specifičnosti liderstva u istom razdoblju te društvene odgovornosti računovodstvene struke.

Program konferencije, koji uključuje popis tema, predavače kao i časopis Zbornik Računovodstvo i menadžment, možete pronaći na mrežnoj stranici Udruge „Hrvatski računovođa“ na adresi www.hrvatski-racunovodja.hr i na mrežnoj stranici RRiF Visoke škole za financijski menadžment, na adresi www.rvs.hr.

Organizacijski odbor konferencije čine:

Dr.sc. Dolores Pušar Banović (predsjednica), Hrvatska

Dr.sc. Đurđica Jurić, Hrvatska

Tatjana Dolinšek, PhD, Slovenija

Dr.sc. Ljerka Markota, Hrvatska

Urszula Michalik, PhD, Poljska

Branko Mayr, PhD, Slovenija

Živko Bergant, PhD, Slovenija

Ana Lalević Filipović, PhD, Crna Gora

Martina Herceg Rendeli, prof., Hrvatska

Jakov Jandrić, PhD, Ujedinjeno Kraljevstvo

**POZVANA PREDAVANJA
/ INVITED LECTURES**

DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY AWARENESS

Živko Bergant, PhD

College for Accountancy and Finance, Ljubljana, Slovenia

zivko.bergant@siol.net

ABSTRACT

For the past 60 years, we are witnessing an increasingly intense treatment of the concept of social responsibility and its use in practice. Nevertheless, today there is not its generally accepted definition. The development of corporate social responsibility is faster than the development of the social responsibility of an individual person. The notion of social responsibility is abused for various political and business purposes and left to various civil initiatives and movements. It has not yet been consistently introduced into its economic and legal system of all countries. It remains at the level of declarations, voluntary thinking and philanthropy, although also with a certain effect of deployment into the practice of some communities. In the article, the author wants to contribute to justifying the reasons for a systematic approach to understanding and applying the principles of social responsibility in the theory and practice. The author shows that the content of social responsibility is not something new, as it monitors humanity from its formation. The principles of corporate social responsibility are a prerequisite for successful further development, for not only individual companies or countries, but for human society in general. It is therefore useful to reflect on the past development of awareness of social responsibility, the disadvantages of the current situation and the urgency of the future enforcement of its principles.

Keywords: *awareness of social responsibility, human needs, added-value law, sustainable society.*

AN INVESTIGATIVE STUDY INTO THE APPLICATION OF AUTOMATED TRADING SYSTEMS IN BULGARIA

Diyan Dimov, MBA

Varna University of Management, Varna, Bulgaria

diyan.dimov@vumk.eu

ABSTRACT

Automated trading systems are capable of working effectively in clearly defined areas of financial trading and their applicability for implementation across the full spectrum of the financial sector is not possible due to the complexities of trading. As a result, the identification of where it is possible to employ automated systems is critical to financial traders as the incorrect application could lead to ineffective trading. Therefore, following on from the work around assessing the impact of automated systems integration, this study will focus on a detailed primary research program that surveys 300 traders within the industry complemented by comprehensive secondary research. The detailed analysis of the gathered primary and secondary data will allow the author to develop a strategic level decision making tool which enables trading companies to identify the best operational conditions for using automated systems. The focus of the study will be Bulgaria as this provides a unique setting in that the use of such systems is in its infancy and whilst trading in Bulgaria has developed at a tremendous pace over the last several years, trading robots are now becoming the interest of market participants in the country.

The aim of this study (and expected contribution to knowledge) is to investigate the potentially disruptive impact that automated trading systems have on early adopter financial companies and, to determine the best operating conditions for the implementation of such systems within various trading environments.

Keywords: *automated trading, trader, financial market, technology*

Invited lecture
UDK: 331+005.336

DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY AWARENESS

Dolfini Edita, Mag. Innovation and Entrepreneurship
Independent consultant
edita.dolfini@gmail.com

ABSTRACT

Or tapping into unknown, it is a process of value creation that changes the composition of variable set, purposefully driven by entrepreneurship where a new business stream is created by new ideas and process of competitive advantage adding a value the company can offer. Innovation is a strategic tool for entrepreneurs that can be learned and practised. It can affect people's life in quality and give opportunity to the poorest as well. In innovation regular and focused change is compulsory, and associated to economic growth. Innovative organisations over the time are more profitable. When looking at global innovation performance companies that innovate earn +13 % more profit and reach in 30% less time the breakeven point.

How we search for innovation and enable a fostering environment? What are innovation sources? How do we encourage and develop thinking skills? What are some key elements to innovation that enables social change?

Keywords: *Innovation, Entrepreneurship, Business Development, Design Thinking, Business Competitive Advantage, Business Skills, Profit, Business Performance, Strategic thinking*

AGRO LOANS AND FINANCING OF AGRICULTURE IN SERBIA

PhD Miroljub Hadžić, Professor

Singidunum University, Belgrade, Serbia

Novi Sad School Of Buisiness, Novi Sad, Serbia

mhadzic@singidunum.ac.rs

PhD Branka S. Paunović, Professor

Novi Sad School Of Buisiness, Novi Sad, Serbia

brankapaunovic1711@gmail.com

ABSTRACT

The subject of our work is the financing of agriculture and agro loans. The set goals are in line with the current economic and political circumstances in the world. In this paper, we use comparative and quantitative analysis to point out the main goal, further directions of agricultural and food production development in Serbia, including its financial support.

Countries around the world, like all EU countries, consider great importance to agriculture and food production. Serbia has great potential for food production, but level of its development and competitiveness one can consider as non-sufficient. The analysis of the topic considered obtains additional importance during the global economic crisis caused by Covid-19 and during the war in Ukraine (the share of Ukraine and Russia, only in world wheat exports was 25.5 percent in period before the "outbreak" of a pandemic and conflict). The share of agriculture in Serbian GDP in was about 6 percent in, while exports are dominated by cereals with a share in 2019/2020. In order to support food production, it is necessary to provide a higher volume of financial sources and more favorable conditions of financing. In this regard, there is a dilemma whether a capital shortage to compensate through banks' and other financial institutions sources, by attracting foreign investments and/or by state intervention.

Our opinion is that agro-loans, dinar short-term and long-term with an interest rate of 1 percent to 3 percent with the subsidy of the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management are the optimal solution when it comes to eco-

nomics policy in agriculture and food production. In Serbia, the law stipulates that a minimum of 5 percent of the total budget should be allocated in agriculture, which is by our opinion non-sufficient. The support for the sustainable development of agriculture in Serbia should be realized through credit support, favorable dinar loans, with state subsidies and other incentives. The state has set aside 62 billion dinars for agriculture subsidizing in 2022, which is an increase of 17.5 percent compared to the previous year, with indications of an increase in the following period. We envisage that altogether financial investments by the state, subsidized bank loans, and new investments, are still not sufficiently for sustainable development of food production.

Agriculture and food production have been facing a number of challenges for a long time. So, different supporting measures are needed from at all levels of the state, providing different sources of funding and additional supports. An important limit for sustainable development of food production is an under developed financial market, so the improvements in this regard would positively influence development and stability of the food market. In the preservation of natural resources and wealth, great importance should be given to access to greater sources of financing at affordable conditions, in accordance with the needs of agricultural production. Public assistance, as well as loans and other incentives, can also play an important role. That's why is important to ensure greater volume of funding sources under favorable conditions. It is also necessary to continue with market reforms, neutralizing market barriers and improving market institutions and market rules of game. Using market mechanisms, it is possible to mobilize additional sources of financing that will meet the needs for growth and development and enable improving productivity and higher level of competitiveness on the global market.

Keywords: *Agro loans, Bank, Agriculture, Financing*

ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PODUZETNIKA ZA BUDUĆNOST IZVJEŠTAVANJA O ODRŽIVOSTI

Dr. sc. Dubravka Krivačić

Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, Hrvatska

dubravka.krivacic@vuka.hr

SAŽETAK RADA

Do unatrag nekoliko godina vrlo je malo investitora razmatralo čimbenike održivosti u procesima odlučivanja, no danas je to sasvim drugačije. Sve više ulažu u poslovne modele s integriranim čimbenicima održivosti. Za poduzetnike to znači pritisak da pitanja održivosti integriraju u svoje poslovanje, a informacije o tome podijele sa širim krugom dionika. U EU je na snazi široki pravni paket koji nameće posebne obveze važne za razvoj održivih poslovnih praksi i izvještavanje o održivosti. Također se usvaja i pristup cjelokupnog lanca vrijednosti. U tom pogledu veliki poduzetnici pomno proučavaju poslovne modele svojih poslovnih partnera, malih i srednjih poduzetnika, zahtijevajući od njih ispunjavanje kriterija održivosti, ali i usmjeravajući ih prema održivom poslovanju. Mali i srednji poduzetnici čine više od 90% ukupnog broja poslovnih subjekata u svijetu. Krucijalni su pokretač kreiranja radnih mjesta i stvaranja prihoda, zbog čega imaju ključnu ulogu u stvaranju održivijeg gospodarstva, okoliša i društva u cjelini. Što ih ograničava u izvještavanju o održivosti, kako prevladati ta ograničenja i izvještavanjem ostvariti određene koristi, tema je ovoga izlaganja. Cilj je ukazati na potencijal razvoja i jačanja održivih poslovnih praksi malih i srednjih poduzetnika, ali i na potrebu razvoja smjernica i standarda za izvještavanje o održivosti za male i srednje poduzetnike, kako bi se osigurala kvaliteta izvještavanja o održivosti u budućnosti.

Ključne riječi: mali i srednji poduzetnici, izvještavanje o održivosti, standardi izvještavanja

THE IMPORTANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES FOR THE FUTURE OF SUSTAINABILITY REPORTING

ABSTRACT

Until a few years ago, very few investors considered sustainability factors in decision-making processes, but today it is quite different. They are increasingly investing in business models with integrated sustainability factors. For entrepreneurs, this means pressure to integrate sustainability issues into their business, and to share information about it with a wider circle of stakeholders. There is a broad legal package in force in the EU that imposes specific obligations important for the development of sustainable business practices and sustainability reporting. The approach of the entire value chain is also adopting. In this regard, large entrepreneurs closely study the business models of their business partners, small and medium-sized entrepreneurs, demanding that they meet sustainability criteria, but also directing them towards sustainable business. Small and medium-sized entrepreneurs make up more than 90% of the total number of business entities in the world. They are a crucial driver of job creation and income generation, which is why they play a key role in creating a more sustainable economy, environment and society as a whole. What limits them from reporting on sustainability, how to overcome these limitations and achieve certain benefits through reporting, is the topic of this presentation. The aim is to point out the potential for the development and strengthening of sustainable business practices of small and medium-sized enterprises, but also the need to develop guidelines and standards for sustainability reporting for small and medium-sized enterprises, in order to ensure the quality of sustainability reporting in the future.

Keywords: *small and medium-sized enterprises, sustainability reporting, reporting standards*

CAN PENSION FUNDS NUDGE A SUSTAINABLE DEVELOPMENT?

Elisa Bocchialini, PhD

University of Florence, Florence, Italy

Federica Ielasi, PhD

University of Florence, Florence, Italy

federica.ielasi@unifi.it

Ilaria Colivicchi, PhD

University of Florence, Florence, Italy

ABSTRACT

Sustainable energy sources and clean technologies can be financed through various types of financial investments, supported mainly by institutional investors, as well as by governments and other public entities. Institutional investors, according to the specific management mandate and the fiduciary relationship with shareholders, can participate in these projects through equity investments (including mutual funds and ETFs), bonds (both corporate and government ones, with specific reference to green bonds) and alternative funds (such as direct investments through private equity or green infrastructure funds). Among institutional investors, pension funds have risk-adjusted return objectives and valuation time horizons that are particularly consistent with sustainable and responsible investments (SRI). Indeed, SRI integrate the financial analysis with the environmental, social and good governance (ESG) analysis, have a medium-long term orientation and the aim of creating value for the investor and the society as a whole. The introduction of new regulatory requirements on sustainable finance, as well as a growing attention to sustainability by savers and employees, also push pension funds to incorporate the ESG approach as an integral part of their investment process.

However, the uptake of pension funds specializing in green and sustainable investments is still limited in practice. The research, in addition to identify the possible causes, provide some strategic management guidelines useful to pension fund managers for the selection of financial portfolios by taking into account ESG factors, within the context of the various investment lines that characterize a pension fund.

The asset allocation of a pension fund must guarantee the achievement of the so-called actuarial balance: the disinvestment over time of the securities included in the portfolio must be able to generate inflows that are consistent, in amount and timing, with the needs for benefits' payment to shareholders, taking into account the specific characteristics of the population covered by the fund.

This research aims to provide answers to the following research questions: Does the gradual replacement of securities selected by applying ESG criteria to not-ESG-screened securities allow the pension fund to maintain the actuarial balance of the various investment lines of a pension fund? Is it possible to build financial portfolios fully selected by applying ESG criteria while maintaining the actuarial balance determined for a not-ESG-screened portfolio?

The analysis is conducted through the development of business cases, the application of actuarial balance models, as well as sensitivity tests through the application of passive strategies with respect to different ESG benchmarks, up to the complete replacement of the original not-ESG benchmark.

The balance between income (for contributions) and expenses (for benefits) can be variously defined in a supplementary pension scheme. It can be considered a collective balance, or an individual balance. In our paper, an individual balance is considered. Moreover, the equilibrium can be actuarial and financial. If we consider the whole remaining lifetime of the policyholder (initially at work, later possibly retired), the individual balance between contributions and benefits is therefore of a mixed type (partly financial, partly actuarial) and operates in the following way:

- in the initial period of activity of the insured person (therefore, in the period of payment of contributions), the balance is of a financial nature;
- in the subsequent period of retirement of the insured (therefore, in the period of disbursement of the annuity), the balance is actuarial.

Considering the time of retirement and the fixed annual term of the life annuity, the principle of individual actuarial balance establishes that, for each insured in the fund, in any instant k of the period of activity, the sum of the current expected value of the future contributions, and the reserve equals the expected present value of the corresponding benefits.

We assume that the life annuity is financed through the payment of annual constant premiums for the entire duration of the deferral of the annuity. The premium depends on the initial age (x) of the policyholders (male or female) and the duration (n years) of the deferral annuity after retirement.

For the correct calibration of the investment portfolios and the application of actuarial methodologies, a proprietary and confidential panel dataset was collected on the whole population of subscribers of the different business lines of an Italian open pension fund, proposed by an insurance intermediary.

The performance of sustainable investments is tested by analyzing the pension investment choices of 1,496 members from January 2014 to December 2018, for a total of 6,083 year-individual observations. The main variables used to describe the participants' investment behavior and socio-demographic characteristics are: individual contribution, company contribution, total contribution, contributory uppercut, investment line, switch and advance behaviour, gender, age, home region, educational qualification, sector of activity/work, marital status.

The results contribute to the literature on sustainability and decarbonisation of institutional investors' portfolios, providing useful implications to both the regulator and the asset managers of pension funds.

Keywords: *sustainable development, sustainable finance, decarbonization, pension funds, actuarial equilibrium*

VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA PRIMJENOM KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA U POSTIZANJU DUGOROČNOG ODRŽIVOG RAZVOJA

Dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, Hrvatska

vvs@velegs-nikolatesla.hr

SAŽETAK RADA

U posljednjih nekoliko godina velika pozornost se usmjerava na održivo poslovanje poduzeća, te je usvojena i zakonska regulativa izvještavanja o održivom poslovanju velikih poduzeća i srednje velikih poduzeća od značajnog gospodarskog interesa. Međutim, kako smo svjedoci da veći dio gospodarske aktivnosti Europske unije, ali i gospodarstva Hrvatske, čine mala i srednja poduzeća, neupitna je njihova uloga u održivom razvoju gospodarstva. Stoga se ne možemo zapitati koji su benefiti strateškog planiranja primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja za mala i srednja poduzeća u odnosu na njihovu dugoročnu financijsku uspješnost. Postavlja se i ključno pitanje: Nalaze li se mala i srednja poduzeća, u okviru nacionalne stabilnosti gospodarskih kretanja, u nepovoljnom položaju zbog težeg pristupa financiranju održivosti ali i stručnjacima za provedbu održivog razvoja i izvještavanja o održivosti. Ujedno kupci, poslovni partneri ali i šira društvena zajednica postaju svjesni važnosti poslovanja u konceptu društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Cilj ovog izlaganja je skrenuti pozornost na važnost strateškog planiranja primjenom koncepta DOP-a za mala i srednja poduzeća u svrhu postizanja dugoročnog održivog razvoja i stabilnosti u suvremenom tržišnom okruženju.

Ključne riječi: *Strateško planiranje, društveno odgovorno poslovanje, mala i srednja poduzeća, dugoročni održivi razvoj, izvještavanje o održivosti*

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING USING THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN ACHIEVING LONG-TERM SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ABSTRACT

In the last few years, a lot of attention has been focused on the sustainable operations of companies, and the legal regulation of reporting on the sustainable operations of large companies and medium companies of significant economic interest has been adopted. However, as we have witnessed that most of the economic activity of the European Union, as well as the economy of Croatia, is made up of small and medium enterprises, their role for the sustainable development of the economy is important. Therefore, we cannot ask ourselves what are the benefits of strategic planning by applying the concept of socially responsible business for small and medium enterprises in relation to their long-term financial success. A key question also arises: Are small and medium enterprises, within the national stability of economic trends, in a disadvantageous position due to more difficult access to sustainability financing, but also to experts for the implementation of sustainable development and sustainability reporting. At the same time, customers, business partners and the wider community become aware of the importance of doing business by applying the concept of corporate social responsibility for sustainable development. The aim of this presentation is to draw attention to the importance of strategic planning by applying the concept of CSR for small and medium enterprises in order to achieve long-term sustainable development and stability in the modern market environment.

Keywords: *Strategic planning, corporate social responsibility, small and medium enterprises, long-term sustainable development, sustainability reporting*

UPUTE

UPUTE AUTORIMA I RECENZENTIMA

Časopis Zbornik Računovodstvo i menadžment objavljuje znanstvene i stručne radove iz područja općeg, financijskog, marketing i informatičkog menadžmenta, menadžerskog računovodstva, financijskog računovodstva, forenzičnog računovodstva, iz područja financijskih analiza, poslovne izvrsnosti, poreza i revizije. Uredništvo prima ponajprije neobjavljene radove, ali u obzir uzima i objavljene radove koji prema procjeni uredničkog odbora ispunjavaju kriterije relevantnosti i aktualnosti.

Radove je moguće slati tijekom cijele godine, a dostavljaju se u elektronskom obliku na adresu e-pošte uredništva: *udruga@hrvatski-racunovodja.hr*. Uz naslov rada treba navesti ime, prezime i titulu autora, naziv i adresu ustanove u kojoj radi, odnosno kućnu adresu, kao i adresu elektroničke pošte.

1. KATEGORIJE RADOVA:

Časopis Zbornik Računovodstvo i menadžment objavljuje sljedeće kategorije radova :

- **Izvorni znanstveni rad (Original scientific paper)**

Izvorni znanstveni rad sastoji se od izvornih istraživanja autora koja se objavljuju po prvi puta. Sadržaj izvornog znanstvenog rada mora biti koncipiran na način da se može provjeriti točnost hipoteza i zaključaka.

- **Pregledni znanstveni rad (Scientific review)**

Pregledni znanstveni rad temelji se na već objavljenim istraživanjima, a daje pregled određenog problema ili područja istraživanja. Autor u radu daje svoje originalne analize, sinteze ili prijedloge za daljnja istraživanja.

- **Prethodno priopćenje (Preliminary paper)**

Prethodno priopćenje sadrži podatke, nove znanstvene informacije istraživanja koja su još u tijeku. Rad ne mora biti strukturiran na način da se mogu provjeriti hipoteze i zaključci, no autor bi, po završetku istraživanja, trebao objaviti i izvorni znanstveni rad.

- **Stručni rad (Professional paper)**

Stručni rad daje naputke i prijedloge kako riješiti problem koji se javljaju u određenoj struci.

- **Studija slučaja (Case study)**

Studija slučaja dubinski analizira neku pojavu, proces ili događaj na temelju čega su izvedeni određeni zaključci.

2. RECENZIJA

Recenziju znanstvenih radova provode dva recenzenta. Časopis provodi „**dvostruko slijepi postupak recenzije**“.

Stručni radovi **prolaze postupak pregleda od strane uredništva**.

Prilikom slanja rada, autori predlažu kategoriju i područje rada. Konačnu kategoriju i područje rada određuju recenzenti tijekom recenzentskog postupka

3. JEZIK PISANJA RADOVA

Časopis Zbornik Računovodstvo i menadžment prihvaća radove pisane na:

- hrvatskom književnom jeziku uz sažetak preveden na engleski jezik,
- engleskom jeziku uz sažetak preveden na hrvatski jezik (gdje je moguće).

Autori iz regije koji pišu srodnim jezicima svoje znanstvene ili stručne radove ne moraju prevoditi, no isti moraju biti pisani latiničnim pismom.

Od autora se očekuje da prije dostave konačne verzije rada obvezno provedu gramatičku provjeru teksta rada.

Zbornik Računovodstvo i menadžment otvorenog je pristupa. Autori su odgovorni za jezičnu i tehničku ispravnost radova. Autori zadržavaju autorska prava za objavljene članke.

Rad treba započeti sažetkom koji sadrži maksimalno 1.500 znakova (uključujući razmake) te ključnim riječima (maksimalno pet ključnih riječi). Rad je potrebno završiti naslovom, ključnim riječima i sažetkom na engleskom jeziku.

Prikazi knjiga, osvrti i drugi sadržaji ne podliježu recenziji.

Uredništvo pridržava pravo prilagodbe rada općim pravilima uređivanja časopisa i standardu hrvatskog jezika.

Glavni tekst i bilješke pisani su fontom Times New Roman. Font teksta treba biti veličine 12 točaka, a font bilješki veličine 10, s proredom 1.5. Margine trebaju biti postavljene 2.5 cm od gornjeg i donjeg ruba, 3 cm od lijeve i 2 cm od desne strane.

