

OECONOMICA JADERTINA

Sveučilište u Zadru / Universitas studiorum Jadertina / University of Zadar
Odjel za ekonomiju / Department of Economics



VOL 10. NO 1. 2020. ZADAR ISSN 1848-1035 UDK: 005: 33 (06)





IZDAVAČ / *Publisher*
Sveučilište u Zadru / *University of Zadar*
Mihovila Pavlinovića 1, 23 000 Zadar, Hrvatska

Odjel za ekonomiju / *Department of Economics*
Splitska 1, 23 000 Zadar, Hrvatska

POVJERENSTVO ZA IZDAVAČKU DJELATNOST / *Publishing Committee*
Josip Faričić (predsjednik)

GLAVNA I ODGOVORNA UREDNICA / *Editor in Chief*
Anita Peša

IZVRŠNI UREDNIK / *Executive Editor*
Berislav Bolfek

MLAĐI UREDNIK / *Junior Editor*
Jurica Bosna

SAVJETODAVNI ODBOR / *Advisory Board*
Alen Host (Sveučilište u Rijeci), Tonći Lazibat (Sveučilište u Zagrebu), Zdenko Prohaska (Sveučilište u Rijeci)

UREDNIŠTVO / *Editorial Board*

Vinko Belak (Sveučilište u Zagrebu), Đula Borozan (Sveučilište u Osijeku), Sonja Brlečić Valčić (Libertas međunarodno sveučilište), Marija Bušelić (Sveučilište u Puli), Jiří Dušek (College of European and Regional Studies - České Budějovice), Janos Fojtik (University of Pecs), Ivana Paula Gortan-Carlin (Sveučilište u Puli), Elena Horska (University of Agriculture in Nitra), Vytautas Juščius (University of Klaipeda), Aleksandra Krajnović (Sveučilište u Zadru), Božena Krce Miočić (Sveučilište u Zadru), Miguel Ángel Latorre (Catholic University of Valencia), Josipa Mrša (Sveučilište u Rijeci), Bojana Olgić Draženović (Sveučilište u Rijeci), Željko Šain (Univerzitet u Sarajevu), Igor Todorović (Univerzitet u Banjoj Luci), Željko Turkalj (Sveučilište u Osijeku), Dean Učkar (Sveučilište u Puli), Ivona Vrdoljak Raguž (Sveučilište u Dubrovniku), Mladen Rajko (Sveučilište u Zadru), Danijela Sokolić (Sveučilište u Rijeci), Tjaša Štrukelj (Univerza v Mariboru), Vesna Vrtiprah (Sveučilište u Dubrovniku), Vidoje Vujić (Sveučilište u Rijeci), Elżbieta Wrońska-Bukalska (Maria Curie Skłodowska University), Ivica Zdrilić (Sveučilište u Zadru)

Lektor Hrvatskog jezika / *Croatian Language Editor*
Jadranka Varošaneć

Lektor Engleskog jezika / *English Language Editor*
Boris Frakin

Grafički i tehnički urednik / *Grafic and Technical Editor*
Jurica Bosna

Oblikovanje naslovnice / *Front Page Configuration*
Ivan Radman

ADRESA UREDNIŠTVA / *Address*
Oeconomica Jadertina
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju
Splitska 1
23000 Zadar, Hrvatska / *Croatia*
Tel. +385 23 400404, +385 23 400402
E-mail: oeconomica.jadertina@unizd.hr

URL: <http://www.unizd.hr/ekonomija/OeconomicaJadertina/tabid/3257/Default.aspx>

Radovi objavljeni u časopisu referiraju se u bazama podataka: ERIH+, Index Copernicus, Google Scholar, DOAJ i Portalu znanstvenih časopisa Hrčak / *Papers published in Oeconomica Jadertina are indexed in: ERIH+, Index Copernicus, Google Scholar, DOAJ and Hrčak - Portal of Croatian Scientific Journals*

Izrada UDK oznaka / *UDC*
Sveučilišna knjižnica Sveučilišta u Zadru

ČASOPIS IZLAZI DVA PUTA GODIŠNJE / *Published twice a year*

ISSN: 1848-1035

Sadržaj / Table of Contents

Kvaliteta odgajatelja - čimbenik kvalitete hrvatskog sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja / The quality of educators - Croatian early and preschool education and schooling system quality factor	3
Danijela Križman Pavlović, Marija Bušelić, Silvana Gal <i>Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper</i>	
Analiza utjecaja informacijsko-komunikacijskih tehnologija na inozemni turizam Republike Hrvatske / Analysis of the impact of information and communication technologies on foreign tourism in the Republic of Croatia	31
Tea Baldigara, Sara Penić <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
Ujedinjenje Afrike: realistično ili ne? / United Africa: realistic or not?	45
Vlatka Bilas <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
Luksuzni turizam i stavovi dionika - odabrani obalni gradovi Hrvatske / Luxury tourism and stakeholder views - selected coastal cities of Croatia	56
Jasmina Gržinić, Mieta Bobanović <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
Mjerenje konkurentnosti poduzeća iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini / Measuring competitiveness of companies in the field of food industry in Bosnia and Herzegovina	74
Adis Puška, Admir I. Beganović <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
Ocjena inovativnog menadžmenta organizacija male stakloplastične brodogradnje Hrvatske / Evaluation of innovative management of small fiberglass shipbuilding organisations in Croatia	106
Josip Zanze <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	

Posljedice primjene Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi / Consequences of the application of the Financial Operations and Pre-Bankruptcy Settlement Act	131
---	------------

Jadranka Nižić Peroš
Pregledni rad / Review

Prijedlog modela turističke valorizacije gusala i guslarskog pjevanja na ruralnom području Zadarske županije / Proposal for a model of tourist valuation of gusle and singing to the accompaniment of the gusle in the rural area of the Zadar County	163
--	------------

Dario Vištica
Pregledni rad / Review

Upute autorima	176
-----------------------	------------

Guidelines for authors	179
-------------------------------	------------

Kvaliteta odgajatelja – čimbenik kvalitete hrvatskog sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

The quality of educators - Croatian early and preschool education and schooling system quality factor

DANIJELA KRIŽMAN PAVLOVIĆ

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Preradovićeva 1/1, 52100 Pula
Hrvatska
dkrizman@unipu.hr

MARIJA BUŠELIĆ

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Preradovićeva 1/1, 52100 Pula
Hrvatska
mbusel@unipu.hr

SILVANA GAL

Dječji vrtić „Mali svijet“ Pula
Banovčeva 29, 52100 Pula
Hrvatska
silvanagal.dan@gmail.com

Izvorni znanstveni rad / *Original scientific paper*

UDK / UDC: 372.21-051:37.014.6

Primljeno / Received: 27. studenog 2019. / November 27th, 2019.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 16. prosinca 2019. / December 16th, 2019.

Sažetak: Sudjelovanje u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju (RPOO) donosi mnogobrojne potencijalne prednosti pojedincu, ali i društvu u cjelini. U posljednjem je desetljeću potražnja za uslugama RPOO-a porasla (zemlje OECD-a). Glavni izazovi s kojima se donositelji obrazovnih politika europskih zemalja trenutačno suočavaju su pristup i kvaliteta usluga RPOO-a. Kvaliteta odgajatelja jedan je od važnijih čimbenika kvalitete RPOO-a. Stoga su autorice provele primarno i sekundarno istraživanje kvalitete odgajatelja kao značajnog čimbenika kvalitete hrvatskoga sustava RPOO-a. Kvaliteta odgajatelja mjerena je pomoću strukturnih pokazatelja kvalitete i to na dvjema razinama toga sustava (međunarodna/nacionalna razina i razina dječjeg vrtića). Istraživanje je među ostalim rezultiralo preporukama za unaprjeđenje kvalitete odgajatelja, od kojih mogu imati koristi svi dionici hrvatskoga RPOO-a.

Ključne riječi: rani i predškolski odgoj i obrazovanje (RPOO), politika, upravljanje kvalitetom, upravljanje ljudskim resursima, odgajatelji.

Abstract: Participation in early and preschool education and schooling (EPES) brings numerous potential benefits to the individual, but also to society as a whole. In the last decade, the demand for EPES services has increased (OECD countries). The main challenges that the education policy makers in European countries are currently facing are the access and quality of EPES services. The quality of educators is one of the most important factors in the quality of EPES. Therefore, the authors conducted a primary and secondary research on the quality of educators as a significant factor in the quality of the Croatian EPES system. The quality of educators was measured using structural quality indicators at two levels of the system (international/national level and kindergarten level). Among other things, the research resulted in recommendations for improving the quality of educators, from which all stakeholders in the Croatian EPES can benefit.

Keywords: early and preschool education and schooling (EPES), policy, quality management, human resources management, educators.

1 Uvod

Rano djetinjstvo obično se definira kao razdoblje od rođenja do navršenih osam godina života pojedinca (Vandenbroeck, Lenaerts i Beblavý, 2018). Rezultati mnogobrojnih istraživanja iz različitih područja (Heckman, 2006; Van Laere i Vandenbroeck, 2017) upućuju na to da je riječ o ključnom razdoblju čovjekova života s obzirom na to da je ono odgovorno za formiranje i razvoj pojedinca (u fizičkom, socijalnom, emotivnom i kognitivnom pogledu) te ima dugoročan utjecaj na njegovu budućnost. Stoga je u vremenu stalnih i nepredvidivih društvenih i gospodarskih promjena iznimno važno omogućiti svakoj osobi čvrste početne pozicije u životu.

Sudjelovanje u ranom i predškolskom odgoju i obrazovanju (RPOO) (odgovara UNESCO-voj obrazovnoj razini ISCED 0) donosi mnogobrojne potencijalne prednosti pojedincu, ali i društvu u cjelini. Mogu se razvrstati u sljedeća područja: 1. obrazovanje i razvoj, 2. tržište rada, 3. siromaštvo, nejednakost, društvena kohezija i uključenost, 4. zdravlje i dobrobit, 5. kriminal i pravda, 6. ostali učinci (Vandenbroeck, Lenaerts i Beblavý, 2018). Navedene prednosti upućuju na to kako koristi od sudjelovanja djece u RPOO-u pridonose: boljim individualnim obrazovnim postignućima i rezultatima na tržištu rada, malobrojnijim socijalnim i obrazovnim intervencijama od odgovornih institucija te uključivijih društava. Primjerice, djeca koja su pohađala RPOO dulje od godine dana ostvarila su bolje rezultate u jeziku i matematici u okviru studija PIRLS-a (Međunarodno istraživanje o učeničkim postignućima u području čitanja) i PISA-e (Program za međunarodnu procjenu učenika) (OECD, 2017). Nadalje, pokazalo se da je sudjelovanje u kvalitetnom RPOO-u važan čimbenik u sprječavanju ranog napuštanja školovanja (EC, 2014).

U skladu s navedenim autorice su definirale opći i posebni cilj istraživanja. Opći cilj istraživanja bio je unaprijediti teoriju upravljanja kvalitetom sustava RPOO-a općenito, a posebice u području kvalitete njegovih ljudskih resursa (stručnog osoblja – odgajatelja). Posebni cilj istraživanja bio je utvrditi razinu kvalitete odgajatelja kao važnog čimbenika kvalitete hrvatskoga sustava RPOO-a te na temelju toga dati preporuke za njezino unaprjeđenje. Za realizaciju postavljenih ciljeva autorice su istražile ulogu i značaj RPOO-a u suvremenom društvu, najpoznatije okvire kompetencija za život u 21. stoljeću (prikazano u Tablici 1.), zatim temeljne odlike poslovanja sustava RPOO-a, obilježja odabranih nacionalnih sustava RPOO-a (prikazano u Tablici 3.). Nadalje, istražile su kako se definira i mjeri kvaliteta sustava RPOO-a te su proučile stupanj kvalitete odgajatelja na dvjema razinama hrvatskoga sustava RPOO-a, mjeren pokazateljima strukturne kvalitete. U radu su analizirani primarni i sekundarni izvori podataka. U obradi prikupljenih podataka primijenjene su: povijesna metoda, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda komparacije, statistička metoda te metoda ispitivanja na temelju anketnog upitnika.

2 Rani i predškolski odgoj i obrazovanje – uloga i značaj u 21. stoljeću

Osnovna je uloga RPOO-a pridonijeti povoljnom cjelovitom razvoju osobnosti djeteta i kvaliteti njegova života (Eurydice, 2018). Potražnja za uslugom RPOO-a u posljednjem je desetljeću porasla, primarno zbog povećane participacije žena na tržištu rada te produljenja radnog vijeka stanovništva (OECD, 2015). U EU-28 udio djece mlađe od tri godine koja sudjeluju u formalnom sustavu RPOO-a porastao je s 28 % u 2010. na 30,3 % u 2015. godini. U istom je razdoblju u tom sustavu udio djece stare od tri godine do dobi ulaska u sustav obveznog obrazovanja ostao otprilike isti i kretao se oko 84 % populacije. U istoj starosnoj skupini povećan je udio djece koja sudjeluju u formalnom sustavu RPOO-a u trajanju od najmanje 30 sati, i to s 45 % u 2010. na 49,4 % u 2015. godini (Vandenbroeck et al., 2018).

U posljednjih desetak godina u europskim društvima i gospodarstvima dogodile su se značajne promjene, od digitalnih i tehnoloških inovacija do demografskih promjena i promjena na tržištu rada. Mnogi današnji poslovi nisu postojali prije deset godina, a mnogi novi poslovi tek će se razviti (EK, 2018). Europska komisija u Bijeloj knjizi o budućnosti Europe – razmišljanja i scenariji za EU-27 do 2025. (EK, 2017) ističe da je vjerojatno kako će većina djece koja danas kreću u osnovnu školu raditi na poslovima koji još ne postoje. Za suočavanje s time bit će nužna velika ulaganja u stjecanje vještina te opsežno promišljanje o sustavu obrazovanja i cjeloživotnog učenja. Naime, vještine su sredstvo za postizanje veće zapošljivosti pojedinaca i prosperiteta društva. Stjecanje vještina, odnosno onoga što osoba zna, razumije i može raditi u širokom smislu, cjeloživotni je postupak, formalni i neformalni, i počinje u djetinjstvu (EK, 2016).

Tijekom formalnog obrazovanja i osposobljavanja svi bi se trebali opremiti širokim rasponom vještina koje omogućuju ostvarenje pojedinca u tri aspekta života: „osobno ispunjenje i razvoj (kulturni kapital), aktivno građanstvo i socijalna uključenost (društveni kapital) te zapošljavanje (ljudski kapital). Te vještine uključuju pismenost, matematičke vještine, znanost i strane jezike te transverzalne vještine i ključne kompetencije kao što su digitalne kompetencije, poduzetništvo, kritičko mišljenje, rješavanje problema ili učenje kako učiti te financijska pismenost“ (EK, 2016).

Vještine, uz znanja, sposobnosti i stavove čine jednu od sastavnica kompetencije. Mnoge međunarodne organizacije razvile su okvir kompetencija nužnih za kvalitetan i produktivan život u 21. stoljeću. Najpoznatije među njima prikazuje Tablica 1 (u prilogu).

Kurikulum se smatra ključnim instrumentom obrazovne politike (OECD, 2019) s obzirom na to da se njime specificiraju postupci koje je potrebno poduzeti u procesu stjecanja kompetencija pojedinca na određenoj razini obrazovanja. U Republici Hrvatskoj se odgoj i obrazovanje djece rane i predškolske dobi ostvaruje na temelju Nacionalnog kurikuluma za predškolski odgoj i obrazovanje (MZOS, 2014) i kurikuluma dječjeg vrtića. Nacionalnim kurikulumom za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (MZOS, 2014) potiče se i osnažuje razvoj osam temeljnih kompetencija za cjeloživotno učenje koje je obrazovna politika Republike Hrvatske prihvatila od Europske unije. Te su kompetencije: „1. Komunikacija na materinskome jeziku, 2. Komunikacija na stranim jezicima, 3. Matematička kompetencija i osnovne kompetencije u prirodoslovlju, 4. Digitalna kompetencija, 5. Učiti kako učiti, 6. Socijalna i građanska kompetencija, 7. Inicijativnost i poduzetnost, 8. Kulturna svijest i izražavanje“ (MZOS, 2014).

Kurikulum vrtića izgrađuju djelatnici vrtića u skladu sa svojim profesionalnim znanjem i razumijevanjem vlastite odgojno-obrazovne prakse te osobne motiviranosti za proces njezina unaprjeđivanja (MZOS, 2014). Težište odgojno-obrazovne djelatnosti tijekom RPOO-a u Republici Hrvatskoj usmjereno je na „poticanje cjelovita i zdravog rasta i razvoja djeteta te razvoja svih područja djetetove osobnosti: tjelesnoga, emocionalnoga, socijalnoga, intelektualnoga, moralnoga i duhovnoga, primjereno djetetovim razvojnim mogućnostima“ (MZOS, 2010).

3 Sustavi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja – temeljne značajke poslovanja

RPOO obuhvaća regulirane usluge obrazovanja i skrbi za djecu od rođenja do obvezne školske dobi. Usluge RPOO-a mogu se nuditi u različitom okruženju (npr. u centru poput jaslica i vrtića ili u privatnom domu), biti financirane iz različitih izvora (javno financirane usluge ili privatno financirane usluge), s različitim radnim vremenom (cjelodnevni program ili skraćeni program) i sadržajem programa (ISCED 01 razina obrazovanja – obrazovni sadržaj namijenjen djeci do treće godine života, ISCED 02 razina obrazovanja – obrazovni sadržaj namijenjen djeci od treće godine života do početka osnovnog obrazovanja). Pružanje usluga RPOO-a definirano je nacionalnim regulatornim okvirom. Potrebno ga je organizirati u skladu s pravilima i minimalnim standardima te akreditirati pri nadležnoj instituciji.

Nacionalni sustavi RPOO-a organizirani su na jedan od sljedećih dvaju načina: jedinstveni ili integrirani sustav (*Integrated system*) i podijeljeni sustav (*Split system*) (Urban et al., 2012). Kod jedinstvenog ili integriranog sustava ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja odgovornost za upravljanje sustavom ima jedna uprava i to na nacionalnoj ili regionalnoj razini. Zadaće uprave protežu se od razvoja kurikuluma do utvrđivanja standarda usluge, praćenja rada i poslovanja centara te financiranja. Sustavom je obuhvaćen cijeli raspon dobi ranoga i predškolskoga odgoja i obrazovanja, organiziran kao jedna faza te se odvija u centrima koji se brinu o djeci svih dobnih skupina. Takvim centrima koji pružaju usluge za djecu svih dobnih skupina upravlja jedan upravljački tim, a osoblje koje radi s djecom ima istu razinu kvalifikacije, neovisno o tome kojoj dobnj skupini djeca pripadaju. Djeca u takvim sustavima imaju zakonsko pravo na uslugu centara za rani i predškolski odgoj i obrazovanje, a nerijetko je takva usluga besplatna od rane dobi. Zakonsko pravo na rani i predškolski odgoj i obrazovanje odnosi se na zakonsku obvezu pružatelja usluga RPOO-a da osiguraju subvencionirane usluge svoj djeci koja žive na pripadajućem području, a čiji roditelji, neovisno o statusu zaposlenja, socioekonomskom ili obiteljskom statusu, zatraže mjesto za svoje dijete. Podijeljeni sustav prisutan je u polovici zemalja OECD-a (OECD, 2017). Riječ je o sustavu u kojem su odgoj i obrazovanje djece podijeljeni u dvije faze u skladu s dobi djece. Usluge su podijeljene na „skrb o djeci“ i „rano obrazovanje“, a prijelomna dobnj granica djece je oko treće godine. U takvim sustavima obično je odgovornost upravljanja, reguliranja i financiranja podijeljena među različitim tijelima na nacionalnoj ili regionalnoj razini. Potrebne su različite kvalifikacije osoblja za rad s djecom ovisno o kojoj se vrsti centra radi. Uvjeti za upis djece u centre uvelike se razlikuju tako da se zakonsko pravo na uslugu obično odnosi samo na stariju djecu, dok se na mlađu djecu to pravno ne odnosi.

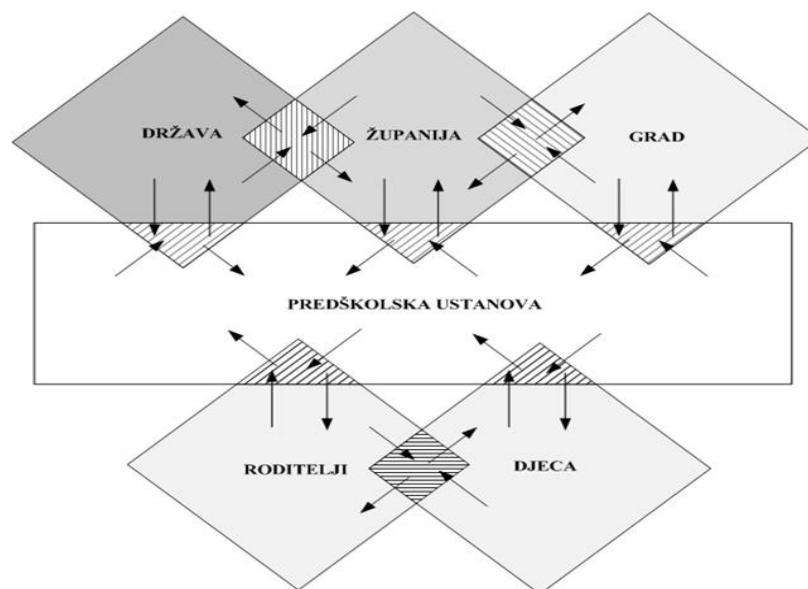
Način na koji je sustav RPOO-a organiziran te upravljan i financiran kao i način na koji se usluge RPOO-a pružaju, može bitno utjecati na dobrobit djece i živote njihovih obitelji (Ionesco, Trikić i Pinto, 2017). Istraživanja su pokazala da podijeljeni sustav ima negativne učinke, osobito na pružanje usluge odgoja djece s obzirom na to da su takve usluge manje razvijene i financijski manje pristupačne, osoblje je manje kvalificirano i radi u lošijim radnim uvjetima (Kaga, Bennett i Moss, 2010).

Istovremeno istraživanja upućuju na to da integrirani sustav RPOO-a pruža kvalitetnije i financijski pristupačnije usluge, ima kvalificiranije osoblje i osigurava jednostavniju tranziciju iz nižih prema višim razinama obrazovanja (Bennett, 2008). Stoga više zemalja OECD-a razmatra prelazak na integrirani sustav RPOO (primjerice Luxemburg je uveo integrirani sustav 2013., a Italija 2015. godine) (OECD, 2017).

U Republici Hrvatskoj egzistira integrirani sustav RPOO-a. Dio je cjelokupnoga odgojno-obrazovnog sustava i čini njegovu početnu razinu. Ostvaruje se programima odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi za djecu od šest mjeseci do polaska u osnovnu školu, te je podijeljen na tri odgojno-obrazovna ciklusa: 1. od šest mjeseci do navršene prve godine djetetova života, 2. od navršene prve do navršene treće godine djetetova života, 3. od navršene treće godine djetetova života do polaska u osnovnu školu. Izuzev programa predškole (namijenjen djeci u godini dana prije polaska u osnovnu školu), nije obavezan za svu djecu predškolske dobi.

Organizirani oblici izvanobiteljskoga odgojno-obrazovnog rada, njege i skrbi o djeci predškolske dobi provode se u dječjim vrtićima, čiji osnivači mogu biti Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, vjerske zajednice te druge pravne i fizičke osobe. Dječji vrtić osniva se aktom o osnivanju koji donosi osnivač u skladu s odredbama Zakona o ustanovama (Narodne novine, 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08) i Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (Narodne novine, 10/97, 107/07, 94/13). Najčešće su osnivači dječjih vrtića gradovi ili općine iako u posljednjih desetak godina kontinuirano raste broj i udio privatnih dječjih vrtića u njihovu ukupnom broju. Godine 2016. „privatni su vrtići činili 22,8 % svih dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj, a njih je pohađalo 15,9 % od ukupno upisane djece u dječje vrtiće te godine“ (Dobrotić, Matković i Menger, 2018). Sredstva za osnivanje i rad dječjeg vrtića osigurava njegov osnivač. Financiranje sustava RPOO-a u Republici Hrvatskoj „gotovo je isključivo u nadležnosti jedinica lokalne samouprave (od kapitalnih ulaganja u infrastrukturu do financiranja tekućih troškova održavanja, režija, opreme i osoblja), koje snose više od 99 % javnih izdataka“ (Dobrotić, Matković i Menger, 2018).

Ustroj i provedba odgojno-obrazovnog rada u dječjim vrtićima provodi se na temelju Državnoga pedagoškog standarda predškolskog odgoja i obrazovanja (Narodne novine, 63/08 i 90/2010). Nadalje, djelatnost dječjih vrtića uređena je dokumentima o dostupnosti dječjih vrtića (Mreža dječjih vrtića), upisima u odgojno-obrazovnu ustanovu (Upis djece u dječji vrtić), odgojno-obrazovnom radu u dječjim vrtićima (programi, kurikulum, godišnji plan i program rada), osoblju u odgojno-obrazovnim ustanovama (Radnici u dječjim vrtićima) te o kalendaru rada ustanova (Kalendar rada – dječji vrtići).



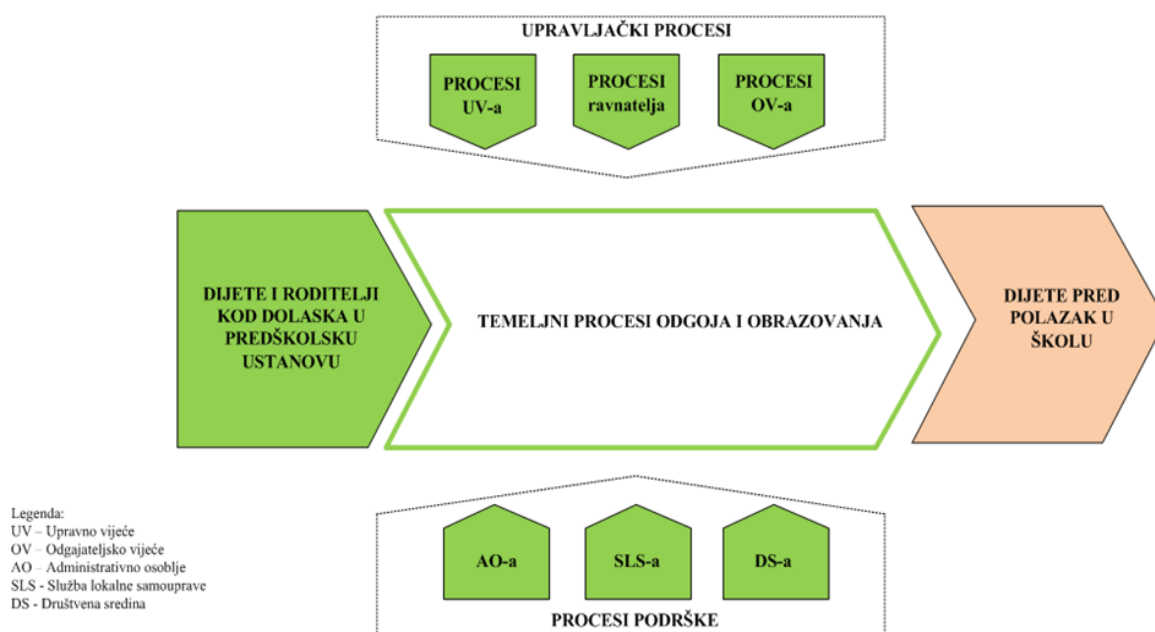
Slika 1. Dionici RPOO-a u Republici Hrvatskoj i njihova suradnja
Izvor: Izrada autorica (2020)

Osnova za napredovanje i daljnji razvoj bilo kojeg sustava, pa tako i RPOO-a njegova je otvorenost i suradnja dionika. Dionici sustava RPOO-a u Republici Hrvatskoj su dječji vrtići (predškolske ustanove), djeca, roditelji i društvo (lokalna zajednica, županija i država). Slika 1. prikazuje dionike navedenog sustava i njihovu povezanost.

Dječji vrtići kao poslovni subjekti koji pružaju uslugu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja surađuju s državom vezano za ishođenje suglasnosti za obavljanje djelatnosti. Država putem nadležnih institucija, agencija i ministarstva obavlja nadzor nad radom i poslovanjem dječjeg vrtića. Županija ima informativnu

ulogu, a grad odnosno općina najčešće je osnivač i financijer rada dječjeg vrtića. Dijete percipira uslugu RPOO-a kao vrijeme provedeno u vrtiću, za roditelja je to boravak djeteta u vrtiću, dok je za društvo to kvalitetan i koristan odgojno-obrazovni rad koji je temelj razvoja djetetove ličnosti. Potencijalno tržište za pružanje usluge RPOO-a je područje grada i okolice, dok su roditelji koji imaju djecu od prve do sedme godine života njihova potencijalna skupina korisnika. Dječji vrtići trebaju pokazati otvorenost, tj. ostvarivati povezivanje i suradnju između odgojno-obrazovnih skupina (djeca i odgajatelji) u svojem sastavu te s onim odgojno-obrazovnim skupinama koje su u sastavu drugih dječjih vrtića, jer to pridonosi podizanju kvalitete odgojno-obrazovnog procesa.

U dječjim se vrtićima odvijaju „temeljni odgojno-obrazovni procesi, koji obuhvaćaju interaktivno i multimedijalno personalno i apersonalno stvaralačko komuniciranje ravnopravnih subjekata (odgajatelja, djece i roditelja), s ciljem postizanja poželjnih ponašanja zasnovanih na paradigmatima odgoja i obrazovanja“ (Stevanović, 2001). Na te procese bitno utječu upravljački procesi i procesi podrške. U upravljačkim procesima sudjeluju: upravno vijeće (upravno tijelo), ravnatelj (poslovodni i stručni voditelj) i odgajateljsko vijeće (stručno tijelo). Podršku u izvođenju odgojno-obrazovnih procesa daju: administrativno osoblje, službe lokalne samouprave i društvena sredina. Na osnovi prethodnih postavki oblikovan je model organizacije dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj utemeljen na procesnoj paradigmati. Odlike toga modela su otvorenost i suradnja s dionicima (Slika 2.).

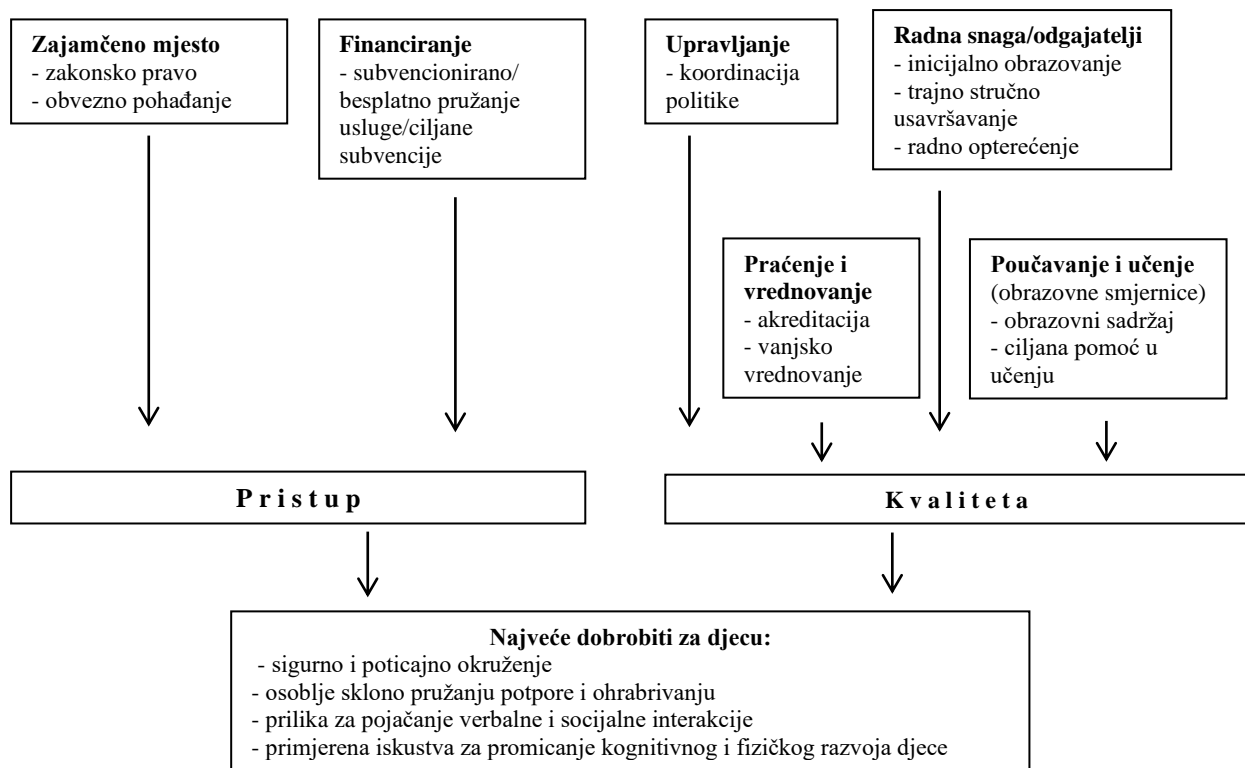


Slika 2. Model procesne organizacije dječjih vrtića (centara RPOO-a) u Republici Hrvatskoj
Izvor: Izrada autorica (2020)

4 Kvaliteta ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja – definicija, dimenzije i pokazatelji

Pristup i kvaliteta RPOO-a dva su glavna izazova s kojima se trenutačno suočavaju donositelji politika u europskim zemljama (EK, 2014). Slika 3. prikazuje glavna područja putem kojih donositelji politika mogu izravno utjecati na povećanje pristupačnosti i kvalitete sustava RPOO-a radi postizanja najveće dobrobiti za djecu.

Idealno bi bilo u nacionalnim sustavima RPOO-a postići subvencionirano/besplatno pružanje visokokvalitetne usluge svim zainteresiranima. S obzirom na predmet istraživanja ovoga rada, u nastavku se detaljnije obrađuje kvaliteta RPOO-a.



Slika 3. Izazovi i glavna područja djelovanja donositelja politika unutar sustava RPOO

Izvor: Obrada autorica prema EK (2014), str. 4.

U suvremenoj teoriji i praksi prevladava stav da je kvaliteta vrlo značajan čimbenik efikasnog RPOO-a s obzirom na to da može bitno utjecati na iskustvo i učenje djece predškolske dobi. Rezultati istraživanja sugeriraju da se u uvjetima isporučivanja visokokvalitetne usluge i ranog uključivanja djece u sustav RPOO-a postiže njihov bolji kognitivni, socijalni i bihevioralni razvoj (EC/EACEA/Eurydice, 2015; Melhuish et al., 2015; Sammons et al., 2014; Sylva et al., 2014). Slijedom navedenoga, potrebno je najprije postići suglasje dionika sustava RPOO-a o tome što određuje kvalitetu njegove usluge, a potom i kako je procijeniti.

Pojmu kvalitete može se pristupiti na različite načine. Naime, kvaliteta je kulturološki određena te joj različiti pojedinci mogu pridavati različito značenje, ovisno o njihovu iskustvu, interesima, vjerovanjima i vrijednostima (Stoll i Fink, 2000).

Stoga su i viđenja onoga što čini kvalitetu RPOO-a različita i ovisna o aspektima poput društveno-ekonomskog konteksta određene zemlje, te potreba, stavova, motiva i uloga dionika sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (Litjens i Taguma, 2010).

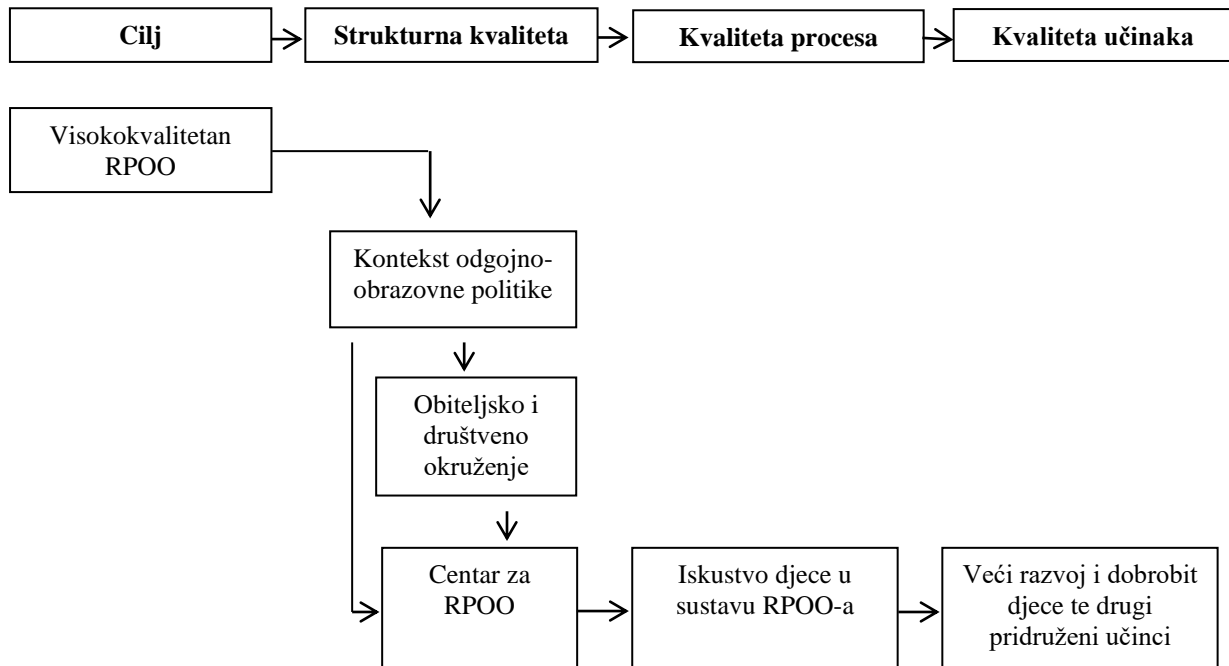
Perspektive sljedećih dionika trebaju biti uzete u obzir pri određivanju onoga što čini kvalitetu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja (prilagođeno prema Janta, van Belle i Stewart, 2016):

- Perspektiva znanstvenika odnosno istraživača (*top-down* pristup) – bave se pitanjem *Što omogućuje optimalni razvoj djeteta?*
- Perspektiva roditelja (*outside-in* pristup) – postavljaju pitanje *Što je najbolje za moje dijete? Što zadovoljava moje potrebe kao zaposlene osobe i roditelja?*
- Perspektiva socijalne politike i financiranja (*outside-in* pristup) – postavlja se pitanje *Kakva je uloga RPOO-a u ovome društvu? Tko treba financirati RPOO da bi on bio uspješan?*
- Perspektiva vlade odnosno regulatorne agencije (*outside-in* pristup) – traže odgovore na pitanja *Koja vrsta sustava RPOO-a najviše odgovara potrebama države? Kako RPOO može zadovoljiti potrebe zajednice i obitelji?*
- Perspektiva odgajatelja i ravnatelja centara za RPOO (*inside-out* pristup) – postavljaju si pitanje *Kako biti uspješan u ulozi onoga koji pruža uslugu RPOO-a?*
- Perspektiva djeteta (*bottom-up* pristup) – postavlja si pitanje *Kako ću se osjećati tijekom boravka u centru za RPOO? Što ću tamo naučiti?*

Neovisno o mogućim različitim perspektivama sagledavanja RPOO-a, načelno se u tom pogledu smatra (Janta, van Belle i Stewart, 2016): „1. da centar koji pruža uslugu ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja predstavlja sigurno, zdravo i poticajno neposredno okruženje, 2. da centar koji pruža takvu uslugu odgovarajuće priprema dijete za prijelaz u idući odgojno-obrazovni ciklus, 3. da centar koji pruža takvu uslugu ima pozitivne socijalne i obrazovne učinke na razvoj djece.“ U tom se smislu mogu definirati sljedeće tri dimenzije kvalitete RPOO-a (prilagođeno prema Janta, van Belle i Stewart, 2016):

- Strukturna kvaliteta – odnosi se na način na koji je RPOO oblikovan i organiziran. Čine je resursi (ljudi, novac, vrijeme) nužni za kreiranje okruženja u kojem se odgojno-obrazovni proces izvodi i djeca stječu iskustvo. To najčešće uključuje pravila vezana uz akreditiranje i dobivanje dozvole za rad centara za RPOO, zahtjeve vezane uz broj stručno obrazovanog osoblja, oblikovanje kurikuluma, pravila vezana uz financiranje usluga ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, omjer osoblja i djece u pojedinom centru, mehanizme kojima se osigurava ravnopravan odnos prema svoj djeci i u skladu s njihovim individualnim potrebama, te osiguranje infrastrukturnih uvjeta nužnih za odgoj i obrazovanje djece najranije dobi i to na zdravstveno i sigurnosno ispravan način.
- Kvaliteta procesa – odnosi se na poslovanje centara RPOO-a. Sastoji se od izvedbe procesa nužnih za isporuku usluge RPOO-a i toga kako djeca doživljavaju resurse. Često uključuje ulogu koju igra djece ima u kurikulumu, odnos između odgajatelja i djetetove obitelji, odnos između osoblja i djece i među djecom, stupanj do kojeg se usluge odgoja i obrazovanja pružaju na integrirani način, uključenost roditelja u rad centra za RPOO te svakodnevnu pedagošku praksu osoblja u tom kontekstu.
- Kvaliteta učinaka – odnosi se na koristi koje sustav RPOO-a pruža djeci, obiteljima, zajednici i društvu. Koristi koje sustav pruža djeci često se odnose na emocionalni, moralni, psihički i fizički razvoj djece, zatim socijalne vještine i spremnost za idući odgojno-obrazovni ciklus i odrasli dio života, te zdravlje i pripremljenost za školu.

Slika 4. prikazuje povezanost i odnos triju navedenih dimenzija kvalitete RPOO-a.



Slika 4. Povezanost i odnos triju dimenzija kvalitete RPOO-a (strukturna kvaliteta, kvaliteta procesa i kvaliteta učinaka – razvoj i učenje djeteta)

Izvor: Obrada prema Janta, B., van Belle, J., Stewart, K. (2016), str. 10.

Kvalitetu treba shvatiti kao razvojnu, a ne kao statičnu kategoriju. Na njezinu održavanju i unaprjeđivanju treba kontinuirano raditi s obzirom na to da nema jamstva trajnosti jednom postignute kvalitete. Stoga je, govoreći u kontekstu sustava RPOO-a, „obveza svih njegovih dionika stalno promišljati, diskutirati i procjenjivati kvalitetu usluge koju taj sustav pruža te djelovati u smjeru njezina stalnog unaprjeđivanja“ (MZOS, 2010). Naime, kvaliteta se u poslovanju postiže promišljenim djelovanjem. To među ostalim podrazumijeva „kontinuirano praćenje i procjenjivanje postojeće prakse temeljem unaprijed i dogovorno utvrđenih standarda (kriterija, pokazatelja), uočavanje i isticanje dobrih primjera, ali i 'kritičnih točaka' u poslovanju te usmjeravanje djelovanja pojedinaca i podsustava prema unaprjeđivanju postojećeg stanja i otklanjanju utvrđenih nedostataka“ (NCVVO, 2012).

Razmatrajući pokazatelje namijenjene praćenju, procjenjivanju i međunarodnom uspoređivanju kvalitete sustava RPOO-a, valja istaknuti da su iz literature poznati brojni pokazatelji kojima se mjeri svaka od navedenih triju dimenzija kvalitete (Janta, van Belle i Stewart, 2016). Iako je kvaliteta procesa RPOO-a snažan prediktor kvalitete učinaka, zbog njezina otežanog mjerenja i međunarodne usporedivosti rezultata mjerenja, u praksi se kvaliteta RPOO-a najčešće procjenjuje na temelju pokazatelja strukturne kvalitete.

Pokazatelje pojedinih dimenzija kvalitete ne treba promatrati strogo odvojeno, jer se primjerice uz pomoć pokazatelja strukturne kvalitete može izmjeriti kvalitetu procesa (Janta, van Belle i Stewart, 2016).

Pokazatelji strukturne kvalitete mogu se razvrstati prema sljedećim razinama sustava: 1. Kontekst obrazovne politike: međunarodna (npr. Europske unije), nacionalna i regionalna razina, 2. Obiteljsko i društveno okruženje, 3. Centar za RPOO (Tablica 2.).

Tablica 2. Pokazatelji strukturne kvalitete sustava RPOO-a prema razinama toga sustava
Izvor: Izrada autorica prema Janta, B. et al., 2016, str. 14-26.

Razina sustava RPOO-a	Pokazatelji
1. razina Kontekst međunarodne (npr. Europske unije), nacionalne i regionalne obrazovne politike	1.1. Strategija vlade i investicije 1.2. Reguliranje i minimalni standardi (komponente: okvir za upravljanje, okvir za kvalitetu, kurikulum, kvalifikacijski okvir, okvir za praćenje i procjenu) 1.3. Praksa praćenja i osiguranja kvalitete 1.4. Nacionalni kurikulum RPOO-a i pedagoški standardi
2. razina Obiteljsko i društveno okruženje	2.1. Uključenost roditelja u upravljanje centrima za RPOO 2.2. Usluge namijenjene široj obiteljskoj podršci i djeci u nepovoljnom položaju 2.3. Prijelaz iz ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u osnovno obrazovanje
3. razina Centar za RPOO	3.1. Implementacija kurikuluma 3.2. Osoblje centara za RPOO (odgajatelji, stručni suradnici, ostalo osoblje) (komponente: kvalifikacije osoblja, stručno osoblje, kontinuirani profesionalni razvoj, ponuda radne snage i radni uvjeti, omjer djeca/odgajatelj)

Okvir za kvalitetu ili sličan dokument može biti učinkovit instrument dobrog upravljanja kvalitetom u RPOO-u (Vijeće EU-a, 2019). Prijedlog ključnih načela okvira za kvalitetu (EC, 2014) bio je prva izjava europskih stručnjaka o kvaliteti u RPOO-u. Okvir EU-a za kvalitetu obuhvaća deset izjava o kvaliteti razvrstanih u pet širih područja, i to: dostupnost, radna snaga, kurikulum, praćenje i vrednovanje te upravljanje i financiranje. Područje kvalitete radne snage (što je predmet istraživanja u ovome radu) opisano je sljedećim varijablama: profesionalnost i kvalifikacije, vodstvo te povoljni radni uvjeti.

Glavna snaga Okvira EU-a za kvalitetu RPOO-a njegova je višestruka mogućnost korištenja (trenutačna upotreba dokumenta, prilagođenost jedinstvenom kontekstu sustava RPOO-a svake države članice). Nedavna revizija politike RPOO-a u EU-u ukazuje na to da zemlje koje imaju strateški pristup kvaliteti ostvaruju veći napredak u razvoju i poboljšanju pružanja usluge (Lazzari, 2018).

U Republici Hrvatskoj ne postoji sveobuhvatni okvir kvalitete za RPOO, a od područja Okvira EU-a za kvalitetu implementirani su kurikulum te praćenje i vrednovanje (Lazzari, 2018). Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (za djecu od navršanih šest mjeseci do polaska u osnovnu školu) objavljen je 2014. (MZOS, 2014). Kvaliteta RPOO-a prati se i vrednuje na dvije razine: samovrednovanje (interna evaluacija koju provodi dječji vrtić) i vanjsko vrednovanje (eksterna evaluacija koju provode Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Agencija za odgoj i obrazovanje i Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja). Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO) razvio je materijale za samoprocjenu kvalitete i pomaže dječjim vrtićima u korištenju takvih materijala (NCVVO, 2012). Svih pet područja Okvira EU-a za kvalitetu RPOO-a važno je za pružanje visokokvalitetne usluge, no osobito se po važnosti ističe rad stručnog osoblja – odgajatelja s obzirom na to da ima dugotrajan učinak na živote djece (Vijeće EU-a, 2019). Međutim, u mnogim zemljama to zanimanje ima razmjerno

nizak stručni profil i status (Eurofound, 2015). Stoga Vijeće EU-a u svojoj Preporuci iz 2019. navodi da su osoblju u području RPOO-a potrebna „složena znanja, vještine i kompetencije, duboko razumijevanje razvoja djeteta te znanje iz područja pedagogije ranog djetinjstva, s obzirom na to da je to uvjet profesionalnom pružanju potpore djeci i njihovim obiteljima“. Profesionalizacija osoblja ključna je zato što je bolja razina pripremljenosti za rad s djecom povezana s boljom kvalitetom usluga i kvalitetnijom interakcijom između osoblja i djece, što u konačnici proizvodi bolje razvojne ishode za djecu. Stoga se u nastavku detaljnije istražuje kvaliteta odgajatelja kao čimbenik ukupne kvalitete sustava RPOO-a (1. i 3. razina toga sustava).

5 Istraživanje kvalitete odgajatelja kao čimbenika kvalitete hrvatskog sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

U prethodnom je poglavlju ukazano (Tablica 2.) na to kako je kvaliteta odgajatelja čimbenik kvalitete sustava RPOO-a, i to na njegovoj 1. razini (element međunarodnog i/ili nacionalnog okvira za kvalitetu) i 3. razini (centar za RPOO). Shodno tome, autorice su istražile kvalitetu odgajatelja kao čimbenika kvalitete hrvatskog sustava RPOO-a na njegovoj 1. i 3. razini.

5.1 Kvaliteta odgajatelja kao čimbenik kvalitete 1. razine sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Kako bi se dobio uvid u stanje kvalitete odgajatelja s aspekta nacionalne ili 1. razine sustava RPOO-a, autorice su analizirale sljedeća tri pokazatelja: 1. kvalificiranost odgajatelja, 2. plaća odgajatelja i 3. omjer djeca/odgajatelj. Pokazatelji na kvalitetu odgajatelja utječu različitim intenzitetom pa su im autorice dodijelile sljedeće relativne pondere (čimbenike važnosti): 1. kvalificiranost odgajatelja – 50 %, 2. plaća odgajatelja – 37,5 %, 3. omjer djeca/odgajatelj – 12,5 %. Indeks dobrog početka (*Starting Well Indeks*), koji je osmislio urednički tim *Economist Intelligence Unit* (2012), bio je metodološka osnova koju su autorice uporabile pri izračunu razine kvalitete odgajatelja kao čimbenika kvalitete 1. razine sustava RPOO-a. Kvaliteta odgajatelja analizirana je i komparirana na uzorku od pet nacionalnih sustava RPOO-a: švedski sustav, nizozemski sustav, britanski sustav, slovenski sustav i hrvatski sustav. Kriterij odabira nacionalnih sustava RPOO-a u uzorak bila je pripadnost sustava određenom modelu socijalne države i obiteljske politike (Tablica 3., u prilogu). Javno dostupne informacije (kao što su vladine politike, pregledi, izvješća) bile su podatkovna osnova kojom su se autorice služile pri mjerenju kvalitete odgajatelja na 1. razini sustava RPOO. Pritom je kao mjerni instrument korištena petostupanjska ljestvica, s vrijednostima od 1 do 5 (gdje je 1 = najgore ... 5 = najbolje). Kako bi se omogućila usporedba dobivenih rezultata, pokazatelji kvalitete odgajatelja su normalizirani (Formula 1.). U Formuli 1. Min(x) je najniža, a Max(x) najviša vrijednost za bilo koji od triju navedenih pokazatelja. Normalizirane vrijednosti pokazatelja su transformirane u pozitivan broj na ljestvici od 0 do 100, te potom ponderirane i zbrojene da bi se dobio ukupni pokazatelj kvalitete odgajatelja. Pritom njegova visoka vrijednost (max 100) označava veću kvalitetu.

Formula 1. Normalizacija podataka

Izvor: EIU (2012), str. 34.

$$\text{Normalizirani } x = \frac{x - \text{Min}(x)}{\text{Max}(x) - \text{Min}(x)}$$

Kvalificiranost odgajatelja (1). U europskim sustavima RPOO-a dva su osnovna pristupa kvalificiranosti odgajatelja. U jedinstvenim sustavima, gdje je pružanje usluga RPOO-a svoj djeci organizirano u jednom centru (dječjem vrtiću) tijekom jedinstvenog razdoblja, potrebne su iste minimalne kvalifikacije odgajatelja neovisno o dobi djece o kojoj se osoblje skrbi. Kod podijeljenih sustava, koji ustrojavaju centre RPOO-a prema dobi djece, različite vrste kvalifikacija potrebne su za rad s mlađom djecom i starijom djecom. Obično osoblje u centrima za mlađu djecu treba imati minimalnu kvalifikaciju na višoj sekundarnoj razini, a ne na visokoškolskoj razini. Duljina obrazovanja kreće se od dvije do pet godina. Nadalje, u zemljama s podijeljenim sustavom, visokoškolska kvalifikacija potrebna je samo u centrima za stariju djecu (ISCED 0). Većina zemalja zahtijeva preddiplomsku razinu obrazovanja i istovjetnu kvalifikaciju s tri ili četiri godine obrazovanja na visokoškolskoj razini. Važno je napomenuti da u nekoliko europskih zemalja odgajatelji mogu postići višu razinu kvalifikacije od potrebnog minimuma. Primjerice, u Bugarskoj, Njemačkoj, Estoniji, Sloveniji, Slovačkoj, Finskoj i Švedskoj budući odgajatelji mogu nastaviti studij do diplomske razine. U nekim slučajevima viša kvalifikacija odgajateljima omogućuje njihovu daljnju specijalizaciju u pojedinim područjima, dok u drugim slučajevima takva kvalifikacija može pomoći pojedincima u napredovanju i/ili stjecanju višeg položaja. Dakle, minimalna kvalifikacija odgajatelja u većini europskih nacionalnih sustava RPOO-a je visokoškolska diploma koja se stječe završetkom trogodišnjega ili petogodišnjega studijskog programa preddiplomske ili diplomske razine. Za odabrane nacionalne sustave RPOO-a to je prikazano Tablicom 4.

Tablica 4. Razina i minimalno trajanje inicijalnog obrazovanja odgajatelja za odabrane nacionalne sustave RPOO-a 2014.

Izvor: Izrada i izračun autorica prema OECD (2017), str. 43.

Nacionalni sustav	Razina minimalne kvalifikacije	Trajanje inicijalnog obrazovanja (u god.)	Ocjena pokazatelja (od 1 do 5)	Normalizirana vrijednost pokazatelja (u %)	Ponderirana vrijednost pokazatelja (u %) (relativni ponder = 50 %)
Švedska	Preddiplomska razina / prvostupnik	3,5	4	80	40
Nizozemska	Preddiplomska razina / prvostupnik	4	4	80	40
Velika Britanija	Diplomska razina / magistar	4	5	100	50
Slovenija	Preddiplomska razina / prvostupnik	3	4	80	40
Hrvatska	Preddiplomska razina / prvostupnik	3	4	80	40

Najveća minimalna razina kvalifikacije odgajatelja – stupanj magistra, ocijenjena je brojem 5, dok je najmanja minimalna kvalifikacija odgajatelja – stupanj prvostupnika, ocijenjena brojem 4. Iz Tablice 4. vidljivo je da kvalificiranost odgajatelja ne čini neku razliku između nacionalnih sustava RPOO-a, pri čemu ono u Velikoj Britaniji ima najvišu vrijednost. Međutim, početna kvalifikacija za posao odgajatelja tek je prva točka u osiguravanju kvalificirane radne snage. Važno sredstvo pomoću kojeg odgajatelji mogu unaprijediti svoje znanje i vještine tijekom karijere jest trajno stručno usavršavanje (*Continuous professional development* – CPD). Unatoč tome, u samo polovici europskih zemalja ono je obveza odgajatelja u centrima za djecu mlađu od tri godine, dok je za rad sa starijom djecom to profesionalna obveza i/ili uvjet za unaprjeđenje u svim europskim zemljama izuzev u Danskoj, Irskoj, Cipru, Švedskoj i Norveškoj (EK, 2014).

Plaća odgajatelja (2.). Složenost i raznolikost potrebnih kompetencija izazov je za sve nacionalne sustave RPOO-a, a naknada (plaća) je ključni element u postizanju atraktivnosti struke. Zajedno s drugim čimbenicima kao što su radni uvjeti, izgledi za napredovanje u karijeri, mogućnosti za profesionalni razvoj i priznanje, plaća igra važnu ulogu u privlačenju ljudi u struku, osiguravanju zadovoljstva odgajatelja i motivacije za nastavak visokokvalitetnog rada. Politike koje utječu na zaradu i izgled za karijeru odgajatelja trebaju stoga biti dio sveobuhvatnih strategija za poboljšanje privlačnosti odgajateljske profesije. Godišnje bruto stvarne plaće, koje su u promatranim nacionalnim sustavima RPOO-a odgajateljima zakonom zagarantirane prikazuje Tablica 5.

Tablica 5. Godišnja bruto stvarna plaća odgajatelja (ISCED 02) u dobi od 25 do 64 godina, za odabrane nacionalne sustava RPOO-a, 2015./2016. pedagoške godine

Izvor: Izrada i izračun autorica prema EC/EACEA/Eurydice (2018), str. 74, 84, 90, 92.

Nacionalni sustav	Godišnja bruto stvarna plaća (u €) ¹	Normalizirana vrijednost pokazatelja (u %)	Ponderirana vrijednost pokazatelja (u %) (relativni ponder = 37,5 %)
Švedska ²	37 190	70,7	26,5
Nizozemska	47 427	19,4	7,3
Velika Britanija ³	37 227	100	37,5
Slovenija	19 267	70,8	26,6
Hrvatska ⁴	12 476	0	0

Napomene:

¹ Podaci ne uključuju bonuse i doplatke.

² Plaće se utvrđuju pregovorima i nisu vezane za radni staž.

³ Odnosi se na područje Engleske i Walesa, bez Londona. Raspon plaća za nastavnike s područja Londona je veći.

⁴ Nije bila uključena u postupak prikupljanja podataka (donji izvor) te je godišnja bruto stvarna plaća definirana prema Hrvatskom zavodu za statistiku: Prosječne mjesečne isplaćene neto i bruto plaće prema stupnju stručne sprema i djelatnostima (NKD, 2007) u 2016., viša stručna sprema u obrazovanju (7828 kn x 12), a zatim je na temelju godišnjih i mjesečnih prosjeka srednjih deviznih tečajeva HNB-a za 2016. (7,529383) dobivena godišnja bruto stvarna plaća (u).

Najvišu godišnju bruto stvarnu plaću imaju nizozemski odgajatelji, a najnižu hrvatski odgajatelji, dok su plaće švedskih i britanskih (engleskih) odgajatelja srednje visine i gotovo izjednačene. Ovaj pokazatelj nije u vezi s kvalificiranošću odgajatelja. Propisane plaće samo su naznaka stvarnih plaća koje odgajatelji dobivaju za svoj rad. U različitim europskim sustavima dodjeljuje se širok raspon dodatnih naknada kao i drugih financijskih povlastica odgajateljima. „Naknade“ (EC/EACEA/Eurydice, 2018) se odnose na različite oblike redovitih ili izvanrednih plaćanja koja se mogu osigurati uz zakonsku plaću te uzima u obzir tri glavne kategorije: dodatna zaduženja (*Additional responsibilities*) – sedam vrsta naknada; kvalifikacije, obuka i rad odgajatelja (*Teachers' qualifications, training and performance*) – tri vrste naknada; istaknuti učinci u radu (*Outstanding performance*) – dvije vrste naknada. Tako se kvaliteta rada odgajatelja može ocjenjivati kroz unutarnje i vanjske postupke vrednovanja.

Od 12 identificiranih dodatnih naknada koje odgajatelji mogu dobiti za svoj rad, kod promatranih nacionalnih sustava RPOO-a najviše ih se može primiti u Velikoj Britaniji (11 ili 91,7 %), zatim u Švedskoj (9 ili 75 %) i Nizozemskoj (7 ili 58,3 %) te Sloveniji (5 ili 41,7 %) (izračun autorica prema EC/EACEA/Eurydice, 2018). Kako taj podatak za Hrvatsku u istom izvoru nije dostupan, valja istaknuti da tu postoji naknada za prekovremeni rad (korištenjem plaćenih slobodnih dana) i program mentorstva.

Omjer djeca/odgajatelj (3.). Radno opterećenje odgajatelja, što se tiče broja djece po odgajatelju, spada u skupinu radnih uvjeta kao kvalitativnog čimbenika RPOO-a. Omjer djeca/odgajatelj i veličina odgojno-obrazovne skupine često se smatraju ključnim čimbenikom za smanjenje fluktuacije radne snage i stvaranja konstruktivnih interakcija odgajatelja s djecom. Stoga većina europskih zemalja ima na nacionalnoj razini donesene propise kojima se određuje maksimalni dopušteni broj djece po odgajatelju i/ili po odgojno-obrazovnoj skupini u centru. Iako u praksi stvarni broj djece može biti niži od propisanoga maksimalnog broja, razine određene ovim propisima služe kao koristan pokazatelj pedagoškog standarda diljem Europe. Ograničenje broja djece po odgajatelju ili po skupini obično se određuje na temelju dobi djece. Što su djeca starija i neovisnija, povećava se i maksimalni dopušteni broj djece po odgajatelju (EK, 2014). Tablica 6. (u privitku) prikazuje propisani omjer djece po odgajatelju u svakom od pet promatranih nacionalnih sustava RPOO-a. Normalizirane vrijednosti pokazatelja izračunate su obrnuto s obzirom na to da veći omjer djeca/odgajatelj upućuje na otežane uvjete rada. U Švedskoj nemaju propise kojima se određuje maksimalni broj djece po odgajatelju ni po skupini. Tu se centrima RPOO-a daje povjerenje što se tiče donošenja ispravne odluke u vezi s radnim opterećenjem odgajatelja. Utvrđeno je da je među promatranim zemljama upravo u Švedskoj prisutan najpovoljniji omjer djece po odgajatelju.

Kvaliteta odgajatelja (zbirni pokazatelj). Na temelju zbroja ponderiranih normaliziranih vrijednosti triju pokazatelja – kvalificiranost odgajatelja, plaće odgajatelja te omjer djeca/odgajatelj, za svaki od pet analiziranih nacionalnih sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja, utvrđena je vrijednost zbirnog pokazatelja – kvaliteta odgajatelja. S obzirom na izračunatu vrijednost navedenoga zbirnog pokazatelja dobiven je rang kvalitete promatranih nacionalnih sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja s aspekta kvalitete odgajatelja. Iz Tablice 7. (u privitku) vidljivo je da Nizozemska ima najkvalitetniju 1. razinu sustava RPOO-a (rang 1) s obzirom na čimbenik – kvaliteta odgajatelja. Najniže rangirani što se toga tiče je hrvatski nacionalni sustav RPOO-a.

5.2 Kvaliteta odgajatelja kao čimbenik kvalitete 3. razine sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja

Da bi se dobio uvid u stanje kvalitete odgajatelja s aspekta 3. razine sustava RPOO-a ili centra za RPOO, autorice su osmislile i provele terensko istraživanje preliminarnog karaktera. Istraživanje je provedeno u listopadu i studenome 2018. godine na stratificiranome uzorku odgajatelja hrvatskih dječjih vrtića, i to: 1.

stratum – odgajatelji sedam dječjih vrtića Istarske županije ($n_1 = 106$) i 2. stratum – odgajatelji jednog dječjeg vrtića Splitsko-dalmatinske županije ($n_2 = 25$). Primarni podaci prikupljeni su metodom ispitivanja na temelju originalno oblikovanoga anketnog upitnika. Za diseminaciju i ispunjavanje anketnih upitnika bili su zaduženi anketari – studenti Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ iz Pule u sklopu internog projekta „Ulaganje u kvalitetu zaposlenika odgojno-obrazovnih ustanova u Istarskoj županiji“. Anketni upitnik se kao mjerni instrument sastojao od sedam pitanja na temelju kojih se željela ustanoviti kvaliteta odgajatelja mjerena sljedećim pokazateljima: 1. kvalificiranost odgajatelja (stručno usavršavanje), 2. plaće odgajatelja, 3. radni uvjeti (radno vrijeme, veličina i opremljenost prostora za rad, omjer djeca/skupina). U upitniku su kombinirana pitanja zatvorenog i otvorenog tipa, pri čemu su korištene dvije vrste pitanja zatvorenoga tipa – s mogućim binarnim odgovorom (Da/Ne) ili s odgovorom strukturiranim na osnovi petostupanjske ljestvice (intenzitet zadovoljstva od 1 do 5, pri čemu je 1 = u potpunosti nezadovoljan/a ... 5 = u potpunosti zadovoljan/a). Prikupljeni podaci obrađeni su metodom deskriptivne statistike. Slijedi prezentacija i interpretacija rezultata istraživanja razvrstanih prema vrsti pokazatelja kvalitete odgajatelja na 3. razini sustava RPOO-a.

Kvalificiranost odgajatelja. U sklopu ovoga pokazatelja kvalitete odgajatelja analizirana je opća zastupljenost kontinuiranoga stručnog usavršavanja (obuke) odgajatelja na radnome mjestu kao i zastupljenost pojedine vrste obuke (interna i vanjska obuka). Nadalje, analizirano je nezadovoljstvo odgajatelja pojedinom vrstom obuke.

Rezultati istraživanja pokazuju da gotovo svi odgajatelji (98 %) imaju osiguran kontinuitet stručnog usavršavanja (obuke) na radnome mjestu (Istarska županija 96 %, Splitsko-dalmatinska županija – 100 %). Ovakav je rezultat očekivan s obzirom na postojanje zakonske obveze dječjih vrtića da svojim zaposlenicima omogućuju trajno stručno usavršavanje (odredbe Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju /Narodne novine, 94/13/ i Državnoga pedagoškog standarda predškolskog odgoja i obrazovanja /Narodne novine, 10/97, 107/07/).

U većini dječjih vrtića se odgajateljima pruža mogućnost interne (97 %) i/ili vanjske obuke (93 %). Internom obukom je zadovoljno 82 % odgajatelja (85 % odgajatelja Istarske županije, 68 % odgajatelja Splitsko-dalmatinske županije), dok je obukom organiziranom izvan dječjeg vrtića zadovoljno 92 % odgajatelja (92 % odgajatelja Istarske županije; 91 % odgajatelja Splitsko-dalmatinske županije). Ispitanicima koji su izrazili nezadovoljstvo obukom ponuđeno je davanje prijedloga za njezino poboljšanje. S obzirom na to da je pitanje bilo otvorenoga tipa, odgovore se radi boljšega razumijevanja problematike razvrstalo u nekoliko skupina, kako prikazuje Tablica 8 (u prilogu).

S obzirom na to da su ispitanici bili više nezadovoljni s internim stručnim usavršavanjem nego s usavršavanjem organiziranim izvan dječjeg vrtića, za očekivati je bilo da će imati više prijedloga za poboljšanje interne obuke odgajatelja.

Plaće odgajatelja. Kod ovoga pokazatelja kvalitete odgajatelja mjerilo se njihovo zadovoljstvo visinom plaće. Ispitanici su svoje zadovoljstvo visinom plaće mogli izraziti ocjenom od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 označavala potpuno nezadovoljstvo, a ocjena 5 potpuno zadovoljstvo. Obradom prikupljenih podataka ustanovljeno je da su odgajatelji više nezadovoljni nego zadovoljni visinom plaće. Naime, prosječna ocjena (ne)zadovoljstva je 2,7 kako na razini cjelokupnog uzorka tako i na razini pojedinog stratuma. Iako se u Republici Hrvatskoj plaće odgajateljima isplaćuju u skladu s odredbom osnivača – većinom su to jedinice lokalne samouprave, utvrđeno je da su ispitanici podjednako (ne)zadovoljni visinom plaće bez obzira na njihovu pripadnost različitom okruženju (različite županije). To se može shvatiti uzme li se u obzir da su plaće odgajatelja većinom regulirane kolektivnim ugovorom o kojem se u njihovo ime s poslodavcem sporazumio sindikat te su stoga veoma slične na razini cijele države.

Radni uvjeti. Da bi se utvrdio utjecaj radnih uvjeta na kvalitetu odgajatelja, autorice su istražile zadovoljstvo ispitanika sljedećim vrstama radnih uvjeta: radno vrijeme, veličina i opremljenost prostora za rad, propisani maksimalni broj djece po odgojno-obrazovno skupini. Svoje (ne)zadovoljstvo s prva dva radna uvjeta ispitanici su mogli izraziti ocjenom od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 označavala potpuno nezadovoljstvo, a ocjena 5 potpuno zadovoljstvo. Rezultate istraživanja prikazuje Tablica 9.

(Ne)zadovoljstvo trećim radnim uvjetom ispitanici su mogli iskazati tako da odgovore s da ili ne. S propisanim veličinom odgojno-obrazovne skupine kao radnim uvjetom zadovoljno je tek oko polovice ispitanika (54,3 %), pri čemu su odgajatelji iz Istarske županije bitno zadovoljniji (njih 63,8 %) u odnosu na svoje kolege iz Splitsko-dalmatinske županije (samo njih 12,5 %).

Tablica 9. Prosječna ocjena (ne)zadovoljstva odgajatelja s odabranim radnim uvjetima (od 1 do 5,)

Izvor: Izrada autorica (2019)

Radni uvjet	Prosječna ocjena (ne)zadovoljstva		
	Ukupno	Istarska županija	Splitsko-dalmatinska županija
Radno vrijeme	4,3	4,3	4,2
Veličina i opremljenost prostora:	4,4	4,5	4,1
• veličina prostora	4,3	4,4	3,6
• prirodno osvjetljenje	4,4	4,6	4,3
• grijanje/hlađenje	4,5	4,5	4,6
• oprema	4,2	4,2	4,0

Napomena: 1 = potpuno nezadovoljan, 5 = potpuno zadovoljan

Općenito se može zaključiti da su odgajatelji prilično zadovoljni radnim vremenom (prosječna ocjena 4,3) te veličinom i opremljenošću prostora za rad (prosječna ocjena 4,4), dok je zadovoljstvo propisanim maksimalnom veličinom odgojno-obrazovne skupine polovično (njih 54,3 %).

6 Zaključak

Suvremenom društvu potreban je pristupačan i visokokvalitetan sustav RPOO-a s obzirom na njegove mnogobrojne potencijalne prednosti kako za pojedinca tako i za društvo u cjelini. Kvaliteta sustava RPOO-a ima tri dimenzije – strukturnu kvalitetu, kvalitetu procesa i kvalitetu učinaka, i njome se treba upravljati na sljedeće tri razine: međunarodna/nacionalna razina, razina obitelji i društvene zajednice te razina centra za rani i predškolski odgoj i obrazovanje.

Više prethodno provedenih istraživanja bavilo se identificiranjem čimbenika koji pridonose kvaliteti sustava ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Utvrđeno je kako je kvaliteta radne snage (odgajatelja) jedan od značajnijih čimbenika kvalitete toga sustava (primjerice uz dostupnost usluge, kurikulum,

praćenje i vrednovanje kvalitete usluge te upravljanje i financiranje). Drugim riječima, da bi cjelokupan sustav RPOO-a bio kvalitetan, potrebno je među ostalim upravljati kvalitetom njegove stručne radne snage – odgajateljima. To se treba činiti odgovarajućim aktivnostima na njegovoj 1. (međunarodna/nacionalna razina) i 3. razini (centar ili dječji vrtić).

U radu su predstavljeni rezultati istraživanja kvalitete odgajatelja kao čimbenika kvalitete 1. i 3. razine hrvatskog sustava RPOO-a. Kvaliteta odgajatelja s aspekta 1. razine hrvatskog sustava RPOO-a mjerena je pomoću tri pokazatelja strukturne kvalitete – kvalificiranost odgajatelja, plaća odgajatelja i omjer djeca/odgajatelj, na uzorku od sljedećih pet nacionalnih sustava: švedski, nizozemski, britanski, slovenski i hrvatski. Komparacijom rezultata istraživanja ustanovljeno je da nizozemski sustav RPOO-a ima najvišu razinu kvalitete odgajatelja, promatrano s aspekta 1. razine toga sustava (82,5 %), dok je kod hrvatskoga sustava ona najniža (49 %). Kvaliteta odgajatelja s aspekta 3. razine hrvatskoga sustava RPOO-a mjerena je također pomoću tri pokazatelja strukturne kvalitete, i to: kvalificiranost odgajatelja (trajno stručno usavršavanje), plaće odgajatelja i radni uvjeti (radno vrijeme, veličina i opremljenost prostora za rad, omjer djeca/skupina). Istraživanjem je utvrđeno da gotovo svi odgajatelji (98 %) imaju osiguran kontinuitet stručnog usavršavanja (obuke) na radnome mjestu, pri čemu im se mogućnost internog obučavanja (97 %) pruža nešto više nego obuka organizirana izvan dječjeg vrtića (93 %). Kada je riječ o zadovoljstvu odgajatelja kvalitetom stručnog usavršavanja na radnome mjestu, ono je relativno visoko. Međutim, zadovoljstvo odgajatelja s vanjskom edukacijom nešto je veće (92 %) nego što je to u slučaju interne edukacije (82 %). Odgajatelji su srednje zadovoljni visinom plaće koju primaju (prosječna ocjena 2,7 od maksimalno 5) za svoj rad. Relativno su visoko zadovoljni sa sljedeća dva od tri analizirana radna uvjeta: radno vrijeme (prosječna ocjena je 4,3 od maksimalno 5), te veličina i opremljenost prostora za rad (prosječna ocjena je 4,4 od maksimalno 5). S propisanom veličinom odgojno-obrazovne skupine kao radnim uvjetom zadovoljna je približno polovica odgajatelja (54,3 %).

Rezultati provedenog istraživanja općenito pridonose teoriji i praksi organizacije i menadžmenta sustava RPOO-a. Osobito pridonose menadžmentu kvalitete ljudskih resursa (odgajatelja) kao važnog čimbenika kvalitete cjelokupnog sustava RPOO-a. Teorijski doprinos istraživanja ogleda se u: 1. identificiranju i sistematiziranju šest najpoznatijih okvira temeljnih kompetencija za život u 21. stoljeću, 2. sistematiziranju temeljnih obilježja usluga RPOO-a (okruženja u kojima se usluge mogu pružati, izvori financiranja usluga, vremenski okvir pružanja usluge, sadržaj usluge), 3. sistematiziranju spoznaja o odlikama integriranog i podijeljenog sustava RPOO-a, 4. oblikovanju modela procesne organizacije dječjih vrtića u Republici Hrvatskoj, 5. sistematiziranju spoznaja što se tiče definicije, dimenzija i pokazatelja kvalitete sustava RPOO-a, 6. konceptualizaciji metodologije mjerenja kvalitete odgajatelja kao čimbenika kvalitete 1. i 3. razine sustava RPOO-a. Praktične implikacije istraživanja uključuju interpretaciju rezultata provedenog istraživanja i davanje preporuka za unaprjeđenje kvalitete hrvatskoga sustava RPOO-a. Sekundarnim istraživanjem ustanovljeno je da Republika Hrvatska, suprotno preporukama Europske unije, nema Okvir za kvalitetu RPOO-a ili sličan dokument od značaja za upravljanje kvalitetom 1. razine toga sustava. Od pet područja Okvira EU-a za kvalitetu Republika Hrvatska ima regulirana samo dva područja kvalitete (kurikulum, te praćenje i vrednovanje). Stoga se za općenito unaprjeđenje kvalitete 1. razine hrvatskoga sustava RPOO-a preporučuje donošenje Okvira za kvalitetu i reguliranje još triju područja koja propisuje Okvir EU-a za kvalitetu – dostupnost usluge, radna snaga, te upravljanje i financiranje. Kada je u pitanju kvaliteta odgajatelja kao čimbenika kvalitete 1. razine hrvatskoga sustava RPOO-a, autorice preporučuju sljedeće: uspostavljanje sustava dodatnih naknada i financijskih povlastica koje bi se odgajateljima isplaćivale uz osnovnu plaću, a u slučaju preuzimanja dodatnih zaduženja na poslu, pri unaprjeđenju vlastitih kompetencija (kvalifikacije i sudjelovanje u obučavanju na poslu) i ostvarenja veće radne uspješnosti te u slučaju ostvarivanja istaknutih učinaka u radu. Kvalitetu odgajatelja kao čimbenika kvalitete 3. razine hrvatskoga sustava RPOO-a može se unaprijediti: poboljšanjima u području interne i eksterne edukacije odgajatelja,

implementacijom sustava dodatnih naknada i financijskih povlastica za odgajatelje, smanjenjem veličine odgojno-obrazovne skupine u praksi (iako su one normirane regulatornim aktima Republike Hrvatske). Provedeno istraživanje preliminarnog je karaktera, što predstavlja njegovo glavno ograničenje. U budućnosti se preporučuje provesti istraživanje kvalitete odgajatelja na reprezentativnom uzorku i uz primjenu naprednijih statističkih metoda. Nadalje, preporučuje se proširiti predmet istraživanja tako da njime budu obuhvaćeni i drugi relevantni čimbenici kvalitete RPOO-a.

Literatura

Bennett, J. (2008). Early Childhood Education and Care Systems in the OECD Countries: the Issue of Tradition and Governance, *Encyclopedia on Early Childhood Development*, Centre of Excellence for Early Childhood Development and Strategic Knowledge Cluster on Early Child Development, Montreal.

Dobrotić, I., Matković, T., Menger, V. (2018). *Analiza pristupačnosti, kvalitete, kapaciteta i financiranja sustava ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj*, Studija, Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku, Zagreb.

Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja, Narodne novine, 63/08 i 90/2010.

EC (2006). *Recommendation of the European Parliament and the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC)*, Official Journal of the European Union, 30.12.2006.

EC (2014). Study on the effective use of early childhood education and care in preventing early school leaving, N° EAC/17/2012, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EC/EACEA/Eurydice (2015). *Early Childhood Education and Care Systems in Europe, National Information Sheets – 2014/15*, Eurydice Facts and Figures, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EC/EACEA/Eurydice (2018). *Poučavanje i učenje u jaslčnim programima*, <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teaching-and-learning-programmes/children-under-3-years-0_hr> (15.09.2019.)

EC/EACEA/Eurydice (2018). *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2016/17*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EIU (2012). *Starting well, Benchmarking early education across the world*, The Economist Intelligence Unit Limited, London.

EK (2013). *Ključni podaci o nastavnicima i ravnateljima škola u Europi*, Izvješće Eurydice, Odjel za izdavaštvo Europske unije, Luxembourg.

EK (2014). *Eurydiceov sažetak politike, Rani i predškolski odgoj i obrazovanje*, Eurydice, Eurostat.

EK (2016). *Novi program vještina za Europu – Suradnja na jačanju ljudskog kapitala, zapošljivosti i konkurentnosti*, Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija, Bruxelles, 10.6.2016.

EK (2017). *Bijela knjiga o budućnosti Europe: Pokretači budućnosti Europe*, <https://ec.europa.eu/commission/future-europe/white-paper-future-europe/white-paper-future-europe-drivers-europes-future_hr> (13.3.2019.)

EK (2018). *Prilog Preporuci Vijeća o visokokvalitetnim sustavima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*, Bruxelles, 22.5.2018.

Eurofound (2015). *Early childhood Care: working conditions, training and quality – A systematic review*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurostat (2019). *Ratio of pupils and students to teachers and academic staff by education level and programme orientation*, Last update: 11-05-2019, (educ_uoe_perp04).

Gauthier, A. (2002). Family policies in industrialized countries: is there convergence?, *Population*, 57 (3), 447-474.

Heckman, J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science*, 312 (5782), 1900-1902.

Ionesco, M., Trikić, Z., Pinto, L. M. (2017). *Towards Integrated Early Childhood Education and Care Systems – Building the Foundations, INTESYS Toolkit*, Leiden: ISSA.

Janta, B., van Belle, J., Stewart, K. (2016). *Quality and Impact of Centre-based Early Childhood Education and Care*, Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care, European Commission, Bruxelles.

Kaga, Y. J., Bennett, J., Moss, P. (2010). *Caring and Learning Together: A crossnational study on the integration of early childhood care and education within education*, UNESCO, Pariz.

Lazzari, A. (2018). *The current state of national ECEC quality frameworks, or equivalent strategic policy documents, Governing ECEC quality in EU Member States*, ESET II, No. 4/2017.

Litjens, I., Taguma, M. (2010). *Revised literature overview for the 7th meeting for the network on early childhood education and care*, OECD, Pariz.

Melhuish, E., Ereky-Stevens, K., Petrogiannis, K. et al. (2015). *A review of research on the effects of Early Childhood Education and Care (ECEC) upon child development*, CARE Project, University of Oxford, Oxford.

MZOS (2014). *Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje*, Zagreb.

MZOŠ (2010). *Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj, opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje*, Zagreb.

NCVVO (2012). *Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja*, Zagreb.

OECD (2005). *The Definition and Selection of Key Competencies – Executive Summary*, <<http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>> (15.09.2019.)

OECD (2015). *Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2016). *Global Competency for an Inclusive World*, <<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4561>> (15.09.2019.)

OECD (2017). *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care*, OECD Publishing, Pariz.

OECD (2018a). *Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care, Starting Strong*, OECD Publishing, Pariz.

OECD (2018b). *The Future of Education and Skills: Education 2030*, Paris Cedex: OECD, Directorate for Education and Skills.

OECD (2019). *Curriculum Alignment and Progression between Early Childhood Education and Care and Primary School: A Brief Review and Case Studies*, OECD Education Working Paper No. 193.

Partnership for 21st Century Learning (2019). *The P21 Framework*, http://static.battelleforkids.org/documents/p21/P21_Framework_Brief.pdf> (15.09.2019.)

Sammons, P., Sylva, K., Melhuish, E. (2014). *Influences on Students' GCSE Attainment and Progress at Age 16*, Effective Pre-School, Primary & Secondary Education Project (EPPSE), London: Department for Education.

Stevanović, M. (2001). *Predškolska pedagogija*, I, R&S, Tuzla.

Stoll, L., Fink, D. (2000). *Mijenjajmo naše škole – Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu naših škola*, Educa, Zagreb.

Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, I P. et al. (2014). *Students Educational and Developmental Outcomes at Age 16*, Effective Pre-School, Primary and Secondary Education (EPPSE 3–16) Project, Institute of Education and Department for Education, London.

UNESCO-UIS (2012). *International Standard Classification of Education – ISCED 2011*, Montreal, Quebec.

UNICEF (2013). *Kako roditelji i zajednice brinu o djeci najmlađe dobi u Hrvatskoj*, Ured UNICEF-a za Hrvatsku, Zagreb.

Urban, M., Vandenbroeck, M., Van Laere, K., Lazzari, A., Peeters, J. (2012). Towards competent systems in early childhood education and care – Implications for policy and practice, *European Journal of Education*, 47 (4), 508-526.

Van Laere, K., Vandenbroeck, M. (2017). Early learning in preschool: Meaningful and inclusive for all? Exploring perspectives of migrant parents and staff, *European Early Childhood Education Research Journal*, 25 (2), 243-257.

Vandenbroeck, M., Lenaerts, K., Beblavý, M. (2018). *Benefits of early childhood education and care and the conditions for obtaining them*, EENEE Analytical Report No. 32, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Vijeće EU (2019). *Preporuke Vijeća o visokokvalitetnim sustavnima ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja*, 22.05.2019.

WEF (2015). *New Vision for Education – Unlocking the Potential of Technology*, <http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf> (15.09.2019.)

Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Narodne novine, 10/97, 107/07, 94/13.

Zakon o ustanovama, Narodne novine, 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08.

Privitci

Tablica 1. Pregled najpoznatijih okvira kompetencija za život u 21. Stoljeću

Izvor: Izrada autorica prema OECD (2005), OECD (2016), Partnership for 21st Century Learning (2019), WEF (2015), OECD (2018b), EK (2006).

Naziv okvira kompetencija	Opis
OECD (1997): <i>The Definition and Selection of Key Competences – DeSeCo</i> (hrv. Definicija i klasifikacija ključnih kompetencija – DeKlaKo) ¹	Riječ je o sljedećim kategorijama i pripadnim kompetencijama: <ul style="list-style-type: none"> • interaktivna uporaba sredstava (interaktivno upotrebljavati jezik, simbole i tekst; interaktivno upotrebljavati znanje i informacije; interaktivno upotrebljavati /novu/ tehnologiju) • funkcioniranje u heterogenim skupinama (uspostavljati dobre odnose s drugima; surađivati s drugima; upravljati i konstruktivno rješavati konflikte) • autonomno djelovanje (djelovati unutar širega konteksta; stvarati i provoditi životne planove i osobne projekte; izraziti i braniti svoja prava, interese, granice i potrebe).
OECD (2016): <i>Global Competency Framework</i> (hrv. Globalni okvir kompetencija) ²	Kompetencije uključuju sljedeće četiri dimenzije: <ul style="list-style-type: none"> • znanje i razumijevanje (znanje i razumijevanje globalnih pitanja; interkulturalno znanje i razumijevanje) • vještine (sposobnost: komuniciranje na više od jednog jezika; primjereno i učinkovito komuniciranje s osobama iz drugih kultura ili zemalja; razumijevanja shvaćanja, uvjerenja i osjećaja drugih ljudi te viđenja svijeta iz njihove perspektive; prilagođavanje osobnih shvaćanja, osjećaja i ponašanja novim kontekstima i situacijama; analiziranje i kritičko razmišljanje kako bi se detaljnije razmotrile i shvatile informacije i njihovo značenje) • stavove (otvorenost prema ljudima iz drugih kultura i zemalja, poštivanje kulturoloških različitosti, globalni svjetonazor, odgovornost za vlastito postupanje) • vrijednosti (vrednovanje ljudskog dostojanstva, vrednovanje kulturološke različitosti).
Partnership for 21st Century Learning (2019): <i>The P21 Framework</i> (hrv. P21 Okvir) ³	Ovaj okvir dijeli kompetencije u: <ul style="list-style-type: none"> • ključne predmete i interdisciplinarnu temu 21. stoljeća • vještine učenja i inoviranja (kreativnost i inovativnost; kritičko razmišljanje i rješavanje problema, komunikacija, suradnja) • informacijske, medijske i tehnološke vještine (informacijska pismenost, medijska pismenost, IKT pismenost) • životne i karijerne vještine (fleksibilnost i prilagodljivost, inicijativa i samousmjerenje, društvene i kros-kulturalne vještine, produktivnost i odgovornost, vodstvo i nadležnost).

<p>WEF (2015):</p> <p><i>Framework of 21st Century Skills</i></p> <p>(hrv. Okvir vještina 21. stoljeća)⁴</p>	<p>Ovaj okvir dijeli vještine po sljedećim područjima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • temeljna pismenost – pisanje, računanje, znanost, IKT, financijska pismenost, kulturalna i građanska pismenost • kompetencije – kritičko razmišljanje/rješavanje problema, kreativnost, komunikativnost, spremnost na suradnju • karakterne kvalitete – radoznalost, inicijativa, upornost, prilagodljivost, vodstvo, društvena i kulturalna osviještenost.
<p>OECD (2018):</p> <p><i>Learning Framework 2030</i></p> <p>(hrv. Okvir za učenje 2030.)⁵</p>	<p>Ovaj okvir definira znanje, vještine, stavove i vrijednosti za tri transformativne kompetencije:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kreiranje nove vrijednosti • preuzimanje odgovornosti • nošenje s napetostima i dvojabama.
<p>Europski parlament i Vijeće Europe (2006):</p> <p>Ključne kompetencije za cjeloživotno obrazovanje – Europski referentni okvir</p>	<p>Osam ključnih kompetencija iz ovoga okvira su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „komuniciranje na materinskom jeziku (sposobnost izražavanja i tumačenja koncepata, misli, osjećaja, činjenica i mišljenja usmenim i pismenim putem); • komuniciranje na stranom jeziku (uključuje vještine posredovanja i međukulturalnog razumijevanja); • matematička, znanstvena i tehnološka kompetencija (ovladanost matematičkom pismenošću, razumijevanje prirodnog svijeta i sposobnost primjene znanja i tehnologije pretpostavljenim ljudskim potrebama); • digitalna kompetencija (sigurna i kritična uporaba informacija i komunikacijskih tehnologija za rad, rekreaciju i komunikaciju); • učenje kako učiti (sposobnost učinkovitog upravljanja vlastitim učenjem samostalno ili u skupini); • socijalne i građanske kompetencije (sposobnost učinkovitog i konstruktivnog sudjelovanja u vlastitom društvenom i radnom životu te uključivanje u aktivno i demokratsko sudjelovanje, posebice u sve raznolikijim društvima); • osjećaj za inicijativu i poduzetništvo (sposobnost pretvaranja ideja u aktivnosti kroz kreativnost, inovacije i poduzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima); • kulturalna svijest i izražavanje sposobnost da se cijeni kreativna važnost ideja, iskustava i osjećaja u medijima poput glazbe, književnosti i vizualnih i izvedbenih umjetnosti.“⁶

Napomena: ^{1, 2, 3, 4, 5, 6} Slobodni prijevod autorica s engleskoga na hrvatski jezik.

Tablica 3. Uzorak nacionalnih sustava RPOO-a – opis

Izvor: Izrada autorica prema: EC/EACEA/Eurydice (2015), str. 23, 31, 36, 39, 40, Gauthier, A. (2002), str. 453, UNICEF (2013), str. 255-256.

Nacionalni sustav	Opis sustava ¹	Model socijalne države i obiteljske politike	Opis modela ²
Švedska	Sustav čine jedinstveni centri (<i>förskola</i>) namijenjeni djeci od prve do šeste godina. Između šeste i sedme godine djeca mogu pohađati predškolsku nastavu (<i>förskoleklass</i>). <i>Förskoleklass</i> je obično usko povezan sa školom koju će učenici pohađati. Navedene odredbe spadaju pod nadležnost nacionalne agencije za obrazovanje (<i>National Agency for Education</i>), a pedagoška skrb uređena je Zakonom o obrazovanju. Uz navedeno, mnoge lokalne vlasti nude usluge u otvorenim predškolskim ustanovama (<i>öppen förskola</i>), kamo roditelji dolaze sa svojom djecom kad god to požele.	Socijalno-demokratski model	Dvohraniteljski model obiteljske politike, univerzalni programi socijalnih naknada te razvijeni sustav socijalnih usluga. Naglasak je na važnosti programa novčanih socijalnih transfera te na osiguranju razvoja sektora socijalnih usluga. Zemlje koje primjenjuju ovaj model najviše novca izdvajaju za programe socijalnih usluga namijenjenih za odgoj i obrazovanje djece.
Nizozemska	Do svoje četvrte godine djeca mogu pohađati cjelodnevni privatni centar (<i>kinderdagverblijf</i>) ili reguliranu kućnu skrb koju pružaju dječji vrtići (<i>gastouderopvang</i>). Osim privatnog vrtića djeca u dobi od druge do četvrte godine mogu pohađati javno financirane igraonice (<i>peuterspeelzalen</i>). One uglavnom nude poludnevni program. Posljednje dvije godine predškolskog odgoja i obrazovanja (od četiri do šest godina) izvode se u školskim okruženjima (<i>basiconderwijs</i>). Osnovno obrazovanje (ISCED 1) počinje u dobi od šest godina. Obrazovanje je obvezno od pete godine, ali gotovo sva djeca počinju s četiri godine. Djeca u <i>basiconderwijs</i> mogu pohađati i naknadno plaćeni boravak u centru (<i>buitenschoolse opvang</i>).	Konzervativni o-korporativni model	Model modificiranoga muškog hranitelja, u kojem se naglasak stavlja na programe novčanih transfera kojima se stimulira dulji ostanak majki s malom djecom. Novčanim se transferima majkama želi kompenzirati propušteni dohodak zbog izostanka s tržišta rada.
Velika	Od rođenja do pete godine (kada	Liberalni	Model koji karakterizira

Britanija	započinje obvezno obrazovanje), <i>Early Years Foundation Stage (EYFS)</i> pruža jedinstveni okvir standarda za učenje, razvoj i brigu za školovanje i skrb o djeci. Od treće godine djeca imaju zakonsko pravo na 15 sati besplatnog pružanja usluge centra tjedno. Besplatna ponuda također se nudi za najugroženije dvogodišnjake (oko 40 % dobne skupine). Postavke uključuju registrirane predškolske ustanove (različite dobi), privatne i dobrovoljne ustanove (različite dobi), kao i škole koje se financiraju iz javnih sredstava (od treće godine u vrtićima i razredima). Od četvrte godine djeca imaju pravo na redovno (neskraćeno) vrijeme u osnovnoj školi (razred primanja). Osnovno obrazovanje (prva godina) počinje u dobi od pet godina.	model	„marketizacija“ socijalnih usluga, kratki rodiljni dopusti i niske novčane naknade.
Slovenija	Jedinstveni sustav RPOO-a za djecu od 11 mjeseci do šeste godine (kada počinje obvezno osnovno obrazovanje). RPOO se provodi u centrima pod nazivom <i>vrtci</i> , koji spadaju pod ukupnu odgovornost Ministarstva obrazovanja, znanosti i sporta. Postoji i sustav reguliranih kućnih usluga (<i>varstvo predšolskih otrok</i>), koji je usmjeren na istu dobnu skupinu, ali obuhvaća vrlo mali broj djece. Od dobi od 11 mjeseci djeca imaju zakonsko pravo na subvencionirano mjesto u RPOO-u. Međutim, lokalne vlasti nisu uvijek u stanju zadovoljiti potražnju za mjestima za mlađu djecu.	Ostalo (heterogena skupina kojoj pripadaju	U pravilu se primjenjuje model koji ima niža izdvajanja i slabije razvijene
Hrvatska	Jedinstveni sustav koji pruža obrazovanje i skrb za djecu od šest mjeseci do sedam godina. Centri se nazivaju dječji vrtići, a spadaju pod opću odgovornost sadašnjeg Ministarstva znanosti i obrazovanja. Osim	postsocijalist ičke, „nove“ države – članice EU-a)	programe novčanih transfera i usluga namijenjenih djeci i obitelji.

	<p>dječjeg vrtića djeca mogu sudjelovati i u igraonicama, koje organiziraju razne organizacije čija primarna djelatnost nije rani i predškolski odgoj i obrazovanje (npr. knjižnice, bolnice, sportski klubovi, kulturne ustanove ili organizacije za socijalnu skrb). Moraju se akreditirati pri Ministarstvu znanosti i obrazovanja, a njihova se ponuda fokusira na razne programe kratkog trajanja. Početak osnovnog obrazovanja (ISCED 1) ovisi o djetetovu rođendanu. Djeca rođena u siječnju – ožujku započinju osnovnu školu u kalendarskoj godini u kojoj napune šest godina, a ostali u dobi od sedam godina.</p>	
--	---	--

Tablica 6. Omjer djeca/odgajatelj za odabrane nacionalne sustave RPOO-a 2017. Godini
Izvor: Eurostat (2019)

Nacionalni sustav	Omjer djeca/odgajatelj	Normalizirana vrijednost pokazatelja – obrnuta (u %)	Ponderirana vrijednost pokazatelja (u %) (relativni ponder = 12,5 %)
Švedska	6	100	12,5
Nizozemska ¹	16,2	40	5
Velika Britanija ²	23	0	0
Slovenija	8	88,2	11
Hrvatska	10,8	71,8	9

Napomena:

¹ Omjer djeca/odgajatelj iznosi 6/1 (*Gastouderopvang*) za djecu od četiri do šest godina. Norma se postupno smanjuje ako su djeca mlađa od četiri godine, ispod dvije godine ili ispod jedne godine.

² Omjer djeca/odgajatelj ovisi o razini kvalifikacije odgajatelja. U privatnim vrtićima navedeni je omjer manji nego u javnim vrtićima te iznosi 6/1.

Tablica 7. Rang kvalitete odabranih nacionalnih sustava RPOO-a (1. razina) s obzirom na kvalitetu odgajatelja

Izvor: Izrada autorica (2019)

Rang	Nacionalni sustav	Kvalificiranost odgajatelja (ponder = 50 %)	Plaće odgajatelja (ponder = 37,5 %)	Omjer djeca/odgajatelj (ponder = 12,5 %)	Kvaliteta odgajatelja (maks. 100 %)
1	2	3	4	5	6 = 3 + 4 + 5
1.	Nizozemska	40	37,5 %	5 %	82,5 %
2.	Švedska	40	26,5 %	12,5 %	79 %
3.	Velika Britanija	50	26,6 %	0 %	76,6 %
4.	Slovenija	40	7,3 %	11 %	58,3 %
5.	Hrvatska	40	0	9 %	49 %

Tablica 8. Prijedlozi nezadovoljnih ispitanika za poboljšanje internoga i vanjskoga stručnog usavršavanja odgajatelja

Izvor: Izrada autorica (2019)

Prijedlozi za poboljšanje interne obuke odgajatelja	Prijedlozi za poboljšanje obuke odgajatelja organizirane izvan dječjeg vrtića
<ul style="list-style-type: none"> sadržajno poboljšati edukaciju – iz različitih područja (npr. psihologije, kreativnosti, pedagogije i ostalog što obuhvaća rani razvoj djece), s puno primjera iz inozemne i domaće prakse, problemski orijentirana edukacija, u skladu s novim spoznajama, povezanih s razvojem vještina (ne samo znanja) poput komuniciranja, stvaranja kvalitetnih odnosa, rješavanja sukoba, osnaživanja, ohrabriranja, „osobnog rasta i razvoja“ u svim odnosima (s djecom, roditeljima, radnim kolegama) kvalitativno poboljšati edukaciju – trebali bi je izvoditi novi i kvalificiraniji edukatori koji imaju puno praktičnog iskustva osigurati pisane edukativne materijale, poput 	<ul style="list-style-type: none"> sadržajno i kvalitativno poboljšati edukaciju – raznovrsnije, nove teme edukacije, više radioničkog tipa, usmjerene stjecanju i razvoju vještina i sposobnosti poput pregovaranja, zadovoljavanja svojih potreba i uvažavanja tuđih potreba, pomicanja osobnih granica, kontinuiranog osobnog „rasta i razvoja“ premalo je takvih edukacija, trebalo bi ih češće organizirati takve su edukacije često skupe, a odgajatelji ih nerijetko financiraju na teret vlastitih sredstava

<p>knjiga, priručnika i zbornika</p> <ul style="list-style-type: none">• skratiti vrijeme izvođenja pojedine edukacije• povećati broj edukacija tijekom godine• omogućiti odgajateljima predlaganje teme edukacije	
--	--

Analiza utjecaja informacijsko-komunikacijskih tehnologija na inozemni turizam Republike Hrvatske

Analysis of the impact of information and communication technologies on foreign tourism in the Republic of Croatia

TEA BALDIGARA

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Sveučilište u Rijeci

Naselje Ika, Primorska 42, Opatija

Hrvatska

teab@fthm.hr

SARA PENIĆ

Studentica

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Sveučilište u Rijeci

Naselje Ika, Primorska 42, Opatija

Hrvatska

sarapenic92@gmail.com

Prethodno priopćenje / *Preliminary communication*

UDK / UDC: 338.48(497.5):[007:316.772.5]

Primljeno / Received: 31. listopada 2019. / October 31st, 2019.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 31. siječnja 2020. / January 31st, 2020.

Sažetak: U suvremenim uvjetima poslovanja razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija značajno utječe na turizam. Internet je nedvojbeno najznačajnija svjetska društvena pojava koja danas predstavlja pitanje velikih interesa i istraživanja. Prema statistici o korištenju interneta, u lipnju 2019. godine broj korisnika interneta u svijetu iznosio je više od 4 milijarde. Pretpostavljajući da su uspon interneta kao i razvoj ostalih informacijsko-komunikacijskih tehnologija značajno promijenili i utjecali na suvremene načine komunikacije i poslovanja u turističkom sektoru, njihovo bolje razumijevanje svakako zahtijeva detaljniju i sustavnu kvalitativnu i kvantitativnu analizu. Analiza turističke potražnje koja proizlazi iz korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija, interneta i društvenih mreža postaje ključan element prognoziranja budućih vrijednosti s obzirom na sve više prisutne nove trendove temeljene na korištenju informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

Svrha rada je analizirati postojanje utjecaja broja internetskih korisnika u svijetu na inozemni turizam Republike Hrvatske, definiranjem adekvatnoga kvantitativnoga modela, kao matematičke funkcije koja ispituje postojanje povezanosti između broja dolazaka stranih turista u Republiku Hrvatsku i nezavisnih varijabli koje odražavaju potencijalni utjecaj koji informacijsko-komunikacijske tehnologije imaju na inozemni turizam. Modeliranje je provedeno višestrukom regresijskom analizom, a prognostička moć

modela evaluirana je prosječnom apsolutnom postotnom te prosječnom apsolutnom prognostičkom pogreškom. Rezultati istraživanja i provedena ispitivanja pokazala su da postoji značajan pozitivan odnos između odabranih varijabli te da je dizajnirani model adekvatan za opisivanje kretanja odabranih varijabli.

Ključne riječi: informacijsko-komunikacijske tehnologije, broj korisnika interneta, inozemni turizam Republike Hrvatske, metodologija ekonometrijskoga istraživanja, prognostičke pogreške

Abstract: In modern business conditions, the development of information and communication technologies has a significant impact on tourism. The Internet is undeniably the most important social phenomenon in the world, which today is a matter of great interest and research. According to statistics on Internet use, the number of Internet users in June 2019 in the world was more than 4 billion users. Assuming that the rise of the Internet as well as the development of other information and communication technologies have significantly changed and influenced modern ways of communication and business in the tourism sector, their better understanding certainly requires a more detailed and systematic qualitative and quantitative analysis. The analysis of tourist demand arising from the use of information and communication technologies, the Internet and social networks, is becoming a key element in forecasting future values, given the increasingly present new trends based on the use of information and communication technologies.

The purpose of this paper is to analyse the impact of the number of Internet users in the world on foreign tourism in Croatia, by defining an adequate quantitative model, as a mathematical function that examines the relationship between the number of foreign tourists in the Republic of Croatia and independent variables that reflect the potential impact information and communication technologies have on foreign tourism. Modelling was performed by multiple regression analysis, and the predictive power of the model was evaluated by average absolute percentage and average absolute prognostic error. The results of the research and the conducted tests showed that there is a significant positive relationship between the selected variables and that the designed model is adequate to describe the movement of the selected variables.

Keywords: information and communication technologies, number of Internet users, foreign tourism in the Republic of Croatia, econometric research methodology, prognostic errors.

1 Uvod

Opće je poznata činjenica kako su informacijsko-komunikacijske tehnologije, među kojima korištenje interneta, značajno utjecali na svjetsku industriju kao i na turizam. Prema statistici o korištenju interneta, u lipnju 2019. godine broj internetskih korisnika u svijetu iznosio je više od 4 milijarde. Internet je nedvojbeno najznačajnija svjetska društvena pojava koja danas – kao globalni i svakako kontroverzni medij – utjecajem na svakodnevni život predstavlja pitanje velikih interesa i istraživanja.

Pojam informacijsko-komunikacijska tehnologija odnosi se na tehnologije i opremu koje informacije čine dostupnima putem telekomunikacijskih uređaja. Ovakva tehnologija sustavno prikuplja, pohranjuje, obrađuje, širi i razmjenjuje informacije kao što su znakovi, tekst, zvuk i slike. Navedeno uključuje internet, bežične mreže, mobilne uređaje i ostale medije komunikacije.

Paralelni razvoj mikroelektronike, računalne tehnologije i komunikacija te njihova kombinacija označili su početak razvoja informacijske tehnologije (engl. *Information Technology – IT*), a kasnije informacijske i komunikacijske tehnologije (engl. *Information and Communication Technology – ICT*). Danas se informacijsko-komunikacijske tehnologije primjenjuju u gotovo svim granama gospodarstva, kao i u svim

njihovim ključnim aspektima: u istraživanju, razvoju, proizvodnji, administraciji i marketingu. Stupanj informatičke pismenosti i primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija postaje jedno od ključnih mjerila razvijenosti zemalja. Sektor informacijsko-komunikacijskih tehnologija svakako je jedna od najprospulzivnijih gospodarskih grana.

Uvođenje i napredak informacijsko-komunikacijskih tehnologija značajno su utjecali na način poslovanja u turizmu kao i na sve dionike uključene u turistički sektor. U suvremenom se dobu turizam u velikoj mjeri oslanja na tehnologiju. Informacijsko-komunikacijske tehnologije postaju potpora mnogim čimbenicima i otvaraju vrata inovativnom poslovanju. Mnogi se poslovi u turističkom sektoru obavljaju upravo uz pomoć informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Već od 60-ih godina 20. stoljeća informacijska tehnologija i turizam znatno utječu na međusoban razvoj. Do prve značajne primjene informacijskih sustava, baze podataka i računalne mreže dolazi se uvođenjem rezervacijskih sustava bez kojih bi današnje poslovanje u turizmu bilo nezamislivo. Pojavom interneta dolazi do snažnih promjena u turizmu (Kliček, 2008):

- potaknuto je nestajanje posrednika
- nastaju novi posrednici na internetu, a tradicionalni posrednici moraju mijenjati uloge
- omogućen je izravan pristup krajnjim korisnicima, odnosno potrošačima
- osigurano je trenutačno odašiljanje pouzdanih informacija
- omogućen je prikaz stanja poslovanja u stvarnom vremenu
- smanjeni su organizacijski i distribucijski troškovi
- povećana je praktičnost i fleksibilnost.

Internet povećava mogućnost utjecaja dobavljača i krajnjih potrošača na cijene usluga i proizvoda kao i na povećanje konkurentnosti poduzeća i destinacija te nudi izravne kanale prodaje u turističkom sektoru. U ovakvoj okolini turističke destinacije moraju biti inovativne te se prilagođavati novim tehnologijama i trendovima kako bi održale svoju poziciju na tržištu.

Turizam je danas globalna aktivnost koja, osim tehnologije, ekonomije, ekologije, sporta i kulture, obuhvaća mnoga područja ljudskih djelovanja i informacijske tehnologije. U odnosu na neke druge industrije, turizam rado prihvaća pojave novih tehnologija i kreće u susret sve zahtjevnijim potrebama krajnjih korisnika, koji pomoću informacijsko-komunikacijskih tehnologija imaju pristup sve većoj količini informacija. Internet tako postaje ključan medij komunikacije s kontinuirano rastućim brojem korisnika širom svijeta, ali i alat za ostvarivanje ciljeva krajnjih korisnika koji, ne koriste internet samo u svrhu rezervacije smještaja ili kupovine zrakoplovnih karata, već i u svrhu prikupljanja svih relevantnih i lako dostupnih informacija vezanih za njihovo putovanje i odabranu turističku destinaciju. Izuzevši turističku ponudu kojoj je cilj pruženim informacijama informirati, potaknuti i usmjeriti turista, prisutne su i ostale, jednako relevantne informacije na portalima, blogovima i društvenim mrežama, putem kojih pojedinci dijele svoja iskustva te ostavljaju recenzije. Razvija se trend u kojemu posjetitelji i turisti kontinuirano traže inovativne načine provođenja odmora. Ovakvi oblici komunikacije sve su relevantniji resurs korišten u svrhu razvijanja turističke ponude.

Razvoj interneta i njegova široka dostupnost utjecali su na dostupnost informacija korisnicima diljem svijeta. Informacija kao organizacijski resurs postaje presudna u današnjem svijetu visokih tehnologija. Prema podacima *Datareportala*, u siječnju 2018. godine 53 % svjetske populacije koristilo se internetom. Udio korisnika koji se aktivno koristio društvenim mrežama iznosio je 42 %. Mobilnim uređajima koristilo se 68 % svjetske populacije, dok je udio korisnika koji su se koristili društvenim mrežama putem mobilnih uređaja iznosio 39 %. Isti izvor također navodi kako je najveći broj korisnika interneta aktivni član mreže *Facebook*. Slijede *Youtube*, *Whatsapp* i *Messenger*. Slijedeći svjetske trendove, i u Republici

Hrvatskoj sve je veći broj internetskih korisnika. Tako se navodi kako se u Republici Hrvatskoj 75 % populacije koristi internetom. Udio od 48 % populacije predstavlja aktivne korisnike društvenih mreža. Ubrzani napredak informacijsko-komunikacijskih tehnologija u proteklih je nekoliko desetljeća označio informacijsku revoluciju. Informacijsko-komunikacijska tehnologija postaje *condicio sine qua non* uspješnog poslovanja, a povećani broj usluga vezanih za informacijsko-komunikacijsku tehnologiju pruža novu mogućnost kreiranja inovativnih sadržaja i usluga.

Prema istraživanjima organizacije *Oxford Economics*, postotak putovanja organiziranih ili rezerviranih putem interneta porastao je s 43 % u 2012. godini na 56 % u 2016. godini. U istraživanju se također navodi kako je 10 % ukupnih dolazaka u Grčku bilo posljedica internetskog pretraživanja i *online* rezerviranja. U Italiji je taj postotak iznosio 26 %, a u Španjolskoj čak 43 %. Tvrtka *TrekkSoft AG* na svojim mrežnim stranicama navodi kako je 82 % rezervacija u 2018. godini izvršeno online, putem mrežnih stranica i mobilnih aplikacija.

2 Modeliranje utjecaja informacijsko-komunikacijske tehnologije na inozemni turizam u Republici Hrvatskoj

S obzirom na definiciju informacijsko-komunikacijskih tehnologija te u nastojanju ispitivanja njihova utjecaja na inozemni turizam Republike Hrvatske, u ovome je radu kao aproksimacija informacijsko-komunikacijskih tehnologija razmatran svjetski broj internetskih korisnika. Polazeći od sve veće važnosti i prisutnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija u suvremenim poslovnim trendovima prisutnima na turističkome tržištu, svrha ovoga rada je ispitati postojanje povezanosti broja internetskih korisnika u svijetu i receptivnog (ulaznog) turizma Republike Hrvatske. Metodologija istraživanja očituje se kroz nekoliko faza koje slijede logiku standardnih koraka metodologije ekonometrijskoga istraživanja, a koje se mogu sažeti kako slijedi: postavljanje hipoteze i prikupljanje podataka, specifikacija teorijskoga modela, procjena modela, testiranje njegove pouzdanosti te evaluacija prognostičke performanse modela. U nastavku slijedi opis metodologije provedenoga istraživanja.

2.1 Pregled dosadašnjih istraživanja

U prvoj fazi provedeno je opsežno istraživanje za stolom sa svrhom istraživanja postojeće literature i istraživanja koji se bave problematikom razvoja informacijske tehnologije i njezina utjecaja na kretanja osnovnih determinanti turističkoga tržišta. Sve je veći broj istraživanja i znanstveno-stručnih radova koji se bave problematikom utjecaja razvoja informacijske i komunikacijske tehnologije na turističku potražnju.

Uz rastući značaj međunarodnih turističkih kretanja za ekonomski razvoj Republike Hrvatske, trebao bi rasti i interes za modeliranje i predviđanje turističke potražnje i njezinih sastavnih dijelova. Modeliranje turističke potražnje kako bi se analizirali učinci njezinih temeljnih odrednica i što je moguće preciznije predvidjelo kretanje buduće turističke potražnje dva su od glavnih žarišta istraživanja turističke potražnje (Song, Witt i Li, 2005). Precizne prognoze turističke potražnje i njezinih determinanti mogu zasigurno poboljšati planiranje i odlučivanje.

Tijekom posljednjih desetljeća objavljene su brojne studije o modeliranju i prognoziranju potražnje. Posljednjih godina sve je veći interes za istraživanje utjecaja suvremenih ICT-a, posebno alata *Google Trends*, na modeliranje turističke potražnje. Law, Qi i Buhalis u svojem radu analiziraju istraživanja objavljena u razdoblju od 1996. do 2009. godine iz područja turizma, a koja razmatraju metodološki pristup razvoju mrežnih stranica (Law, Qi i Buhalis, 2010.).

U svojem istraživanju Onder (2016) se koristi *Google Trends* indeksima za predviđanje turističke potražnje u većim europskim gradovima. Godine 2017. godine Onder (2017) proširuje prethodna istraživanja u smislu usporedbe točnosti predviđanja gradova i zemalja koristeći web i slikovne *Google Trends* indekse. Dinis, Costa i Pacheco (2016) istraživali su upotrebu *Google Trends* podataka kao aproksimaciju priljeva stranih turista u Portugal, a rezultati istraživanja pokazali su da *Google Trends* indeksi mogu pružiti korisne informacije o namjerama pojedinaca o smještaju u pojedinim turističkim regijama.

Mavri i Vasilis (2009) modeliraju i prognoziraju rast online turističkih usluga polazeći od pretpostavke kako je povećanje e-turističkoga sektora vezano za povećanje turističke potražnje te stopom penetracije korištenja interneta. Baldigara, Štambuk i Mamula (2012) istražuju eksponencijalni rast broja korisnika interneta te definiraju ekonometrijski model za analiziranje kretanja e-turizma. Mihajlović (2013) u svojem istraživanju analizira snažan utjecaj ICT-a na posljedice poslovanja turističkih agencije. U svojem istraživanju Fan i Liu (2013) analiziraju prednosti korištenja interneta i mrežnih aplikacija u prognozi turističke potražnje u Kini.

Kako je već spomenuto, posljednjih je godina sve više radova i istraživanja koja se bave problematikom suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, odnosno pojedinih njihovih segmenata i njihova utjecaja na suvremene poslovne trendove u turizmu i hotelskoj industriji. Pretraživanje literature te prethodnih istraživanja ukazalo je na postojanje mnogobrojnih raznovrsnih studija, za koje u ovom pregledu nisu navedena pojedina ograničenja ili nedostatnosti, već se, slijedeći postojeća istraživanja i studije, nastojalo stvoriti svojevrsnu podlogu kao polaznu točku ovoga rada.

2.2 Teorijske i metodološke osnove istraživanja

Polazeći od svrhe rada, predmet ovoga istraživanja je specificiranje adekvatnoga kvantitativnoga modela kao matematičke funkcije koja ispituje postojanje povezanosti između korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i inozemnog turizma Republike Hrvatske.

Na temelju definiranoga predmeta istraživanja postavljena je i istraživačka hipoteza kako slijedi: *Postoji pozitivna povezanost između broja internetskih korisnika u svijetu i broja dolazaka stranih turista u Republiku Hrvatsku.* Nakon postavljanja istraživačke hipoteze pristupilo se definiranju varijabli te prikupljanju podataka u svrhu postavljanja ekonometrijskoga modela. U nastavku je dan opis korištenih podataka, deskriptivna te korelacijska analiza varijabli te je specificiran teorijski model za analiziranje kretanja međunarodne turističke potražnje u Republici Hrvatskoj.

2.2.1 Podaci

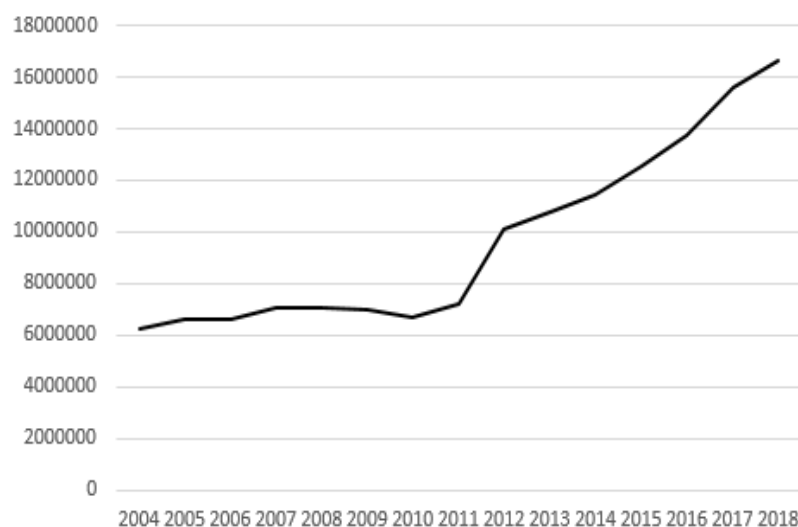
Prema Song, Witt i Li (2009), najčešće korištena mjera turističke potražnje je broj ostvarenih dolazaka turista u danu u turističku destinaciju. Podaci o ostvarenim dolascima turista trebaju se smatrati značajnim izvorom informacija za sve uključene dionike s obzirom na to da predstavljaju temelj izračuna pokazatelja performansi turizma i ugostiteljstva te omogućuju efikasno donošenje odluka kao i planiranje i organiziranje potrebne infrastrukture. Analiza turističke potražnje koja proizlazi iz korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija, interneta i društvenih mreža postaje ključan element prognozi budućih vrijednosti s obzirom na sve više prisutne nove trendove temeljene na korištenju informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

Prema statističkom kriteriju Svjetske turističke organizacije (WTO, 2008), klasifikacije pojavnih oblika turizma ovisno o podrijetlu turista te zemlji koja se posjećuje spominje se među ostalim oblicima i ulazni (receptivni ili inozemni) turizam. Kao aproksimacija inozemne turističke potražnje u Republici Hrvatskoj

u ovome se radu koristi broj ostvarenih dolazaka stranih turista (*TA*) u razdoblju od 2004. do 2018. godine. Podaci su godišnji te preuzeti s mrežnih stranica Svjetske banke i Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske. U modeliranju su korištene tri nezavisne varijable za koje se pretpostavlja da utječu na zavisnu varijablu, i to:

- *GDP*: svjetski BDP *per capita* (tekući \$); godišnji podaci za razdoblje od 2004. do 2018. godine podaci preuzeti s mrežnih stranica Svjetske banke
- *IU*: svjetski broj internetskih korisnika (u milijunima); godišnji podaci za razdoblje od 2004. do 2018. godine preuzeti s mrežne stranice Internet World Stats
- *CT*: varijabla koja prikazuje učestalost pretraživanja pojma *Croatia Travel* putem *Google Trends* tražilice; podaci se odnose na korisnike iz cijeloga svijeta za razdoblje od 2004. do 2018. godine te su izraženi indeksima; podaci su preuzeti s mrežne stranice *Google Trends*.

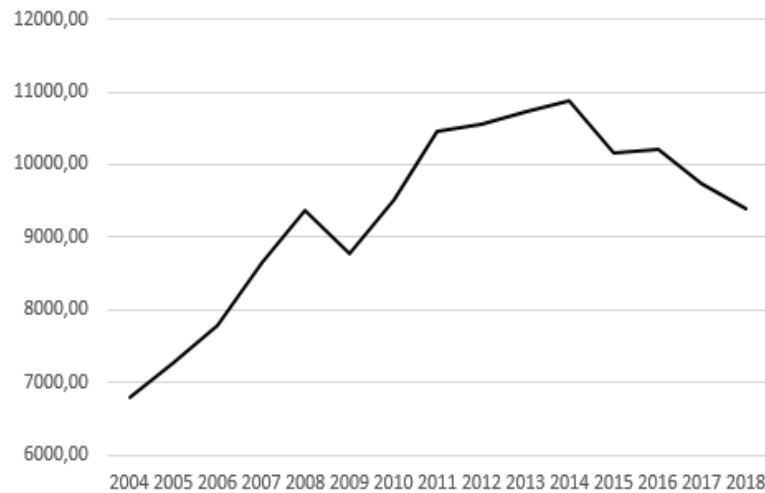
Varijabla svjetski BDP *par capita* (*GDP*) odabrana je kao varijabla koja se tradicionalno koristi u modeliranju turističke potražnje kao aproksimacija varijable dohotka. Varijable *IU* te *CT* odabrane su kao varijable kojima se u radu kvantitativno aproksimira korištenje informacijsko-komunikacijske tehnologije i za koje se pretpostavlja da utječu na kretanje broja dolazaka stranih turista u Republiku Hrvatsku. Procesu modeliranja prethodila je analiza zavisne varijable i odabranih nezavisnih varijabli korištenih u radu. Inozemna turistička potražnja u Republici Hrvatskoj, kao zavisna varijabla, aproksimirana je brojem dolazaka stranih turista u Republiku Hrvatsku. Grafikon 1. prikazuje kretanje broja dolazaka stranih turista u Republiku Hrvatsku u promatranom razdoblju.



Grafikon 1. Kretanje broja dolazaka stranih turista u razdoblju od 2004. do 2018 godine
Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2019)

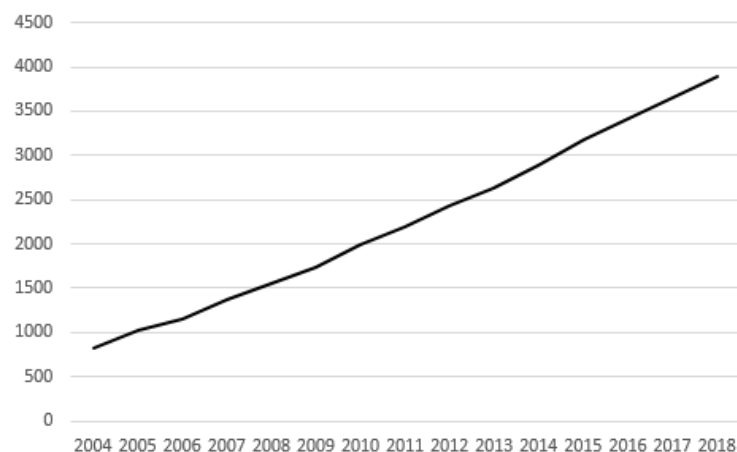
Grafikon 1. otkriva da analizirana vremenska serija ima izraženi trend rasta. U promatranom je razdoblju zabilježeno prosječno 9 690 255,27 dolazaka stranih turista godišnje sa standardnim odstupanjem od 3 573 674,67. Najveći broj dolazaka od 16 644 871 stranog turista ostvaren je 2018. godine, dok je najmanji broj stranih dolazaka (6 278 991) zabilježen 2004. godine.

Izračunom geometrijske sredine iz verižnih indeksa pokazalo se da je broj dolazaka stranih turista u promatranom razdoblju rastao po prosječnoj godišnjoj stopi od 6,7 % s koeficijentom varijacije od nešto manje od 37 %. Kretanje BDP-a *per capita* prikazano je na Grafikonu 2.



Grafikon 2. Kretanje BDP-a *per capita* u razdoblju od 2004. do 2018. godine
Izvor: Izrada autora prema podacima Svjetske banke (2019)

Grafikon 2. pokazuje kako iznos BDP-a *per capita* pokazuje rast do 2008. godine te nakon 2010., da bi od 2015. godine pokazivao trend pada. Najvišu vrijednost od 10 882,86 US\$ BDP *per capita* dostigao je 2014. godine, dok je njegova najniža vrijednost od 6 799,52 US\$ zabilježena 2004. godine. Prosječni godišnji iznos BDP-a *per capita* u promatranom je razdoblju iznosio 9 352,66 US\$ sa standardnom devijacijom od 1 270,36 US\$. Naglašeni trend rasta u promatranom razdoblju (Grafikon 3.) pokazuje broj internetskih korisnika u svijetu.



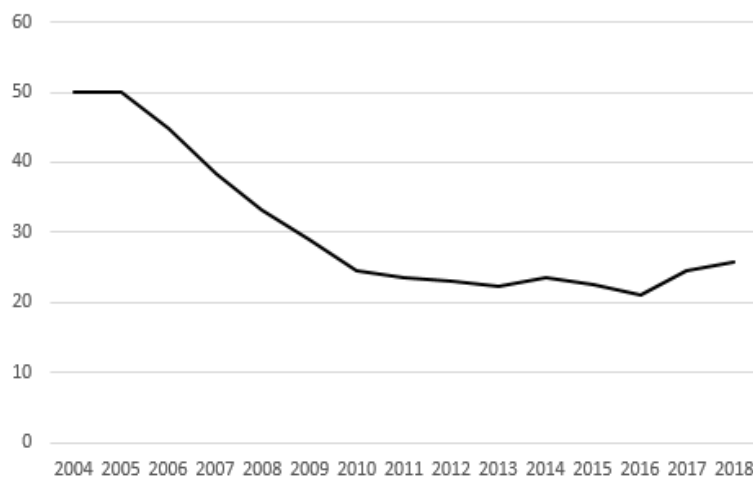
Grafikon 3. Kretanje broja internetskih korisnika u svijetu u razdoblju od 2004. do 2018. godine
Izvor: Izrada autora prema podacima Internet World Stats-a (2019)

Jednostavnim modelom linearnoga trenda oblika $y_t = 483,781 + 221,811_t$ izračunato je da je broj internetskih korisnika u svijetu u prosjeku rastao za 221,811 milijuna korisnika godišnje, odnosno po prosječnoj stopi od 10,98 % godišnje s koeficijentom determinacije od 99 %. U promatranom je razdoblju godišnje u prosjeku bilo 2 258,27 milijuna internetskih korisnika diljem svijeta sa standardnom devijacijom od 994,23 milijuna korisnika.

Nezavisna varijabla *CT* pokazuje učestalost pretraživanja pojma *Croatia Travel* putem *Google Trends* tražilice te pokazuje koliko su korisnici diljem svijeta u promatranom razdoblju pretraživali navedeni pojam.

Podaci su izraženi u indeksima, gdje vrijednost 100 pokazuje točku u vremenu kada je taj pojam bio najčešće pretraživan. Svrha istraživanja jest ispitati može li se uključivanjem vrijednosti indeksa *Google Trends* u model međunarodne turističke potražnje u Republici Hrvatskoj, kao eksplanatorne varijable koja, uz svjetski broj internetskih korisnika, odražava snažni utjecaj ICT-a na poslovanje u turističkom tržištu, dobiti učinkovite prognoze zavisne varijable.

Prema Dinisu, Costa i Pacheco (2016), Google pretraživač bio je vodeća pretraživačka platforma na tržištu, od 2008. do 2016., s gotovo 90 % pretraživanja u cijelom svijetu. Nadalje, način na koji potrošači traže informacije te ključne riječi koje odabiru prilikom pretraživanja, pružaju važne podatke o potencijalnim interesima budućega turističkog potrošača. Autori su također naveli da podaci *Google Trends* mogu pružiti korisne informacije o namjerama, interesima i željama potencijalnih turista, a koje se mogu koristiti kao aproksimacija buduće međunarodne turističke potražnje. Kretanje varijable u promatranom razdoblju prikazano je na Grafikonu 4.



Grafikon 4. Kretanje vrijednosti *Google Trends* indeksa za pojam pretraživanja *Croatia Travel* u razdoblju od 2004. do 2018. godine

Izvor: Izrada autora prema podacima *Google Trends* tražilice (2019)

U promatranom je razdoblju vrijednost indeksa pretraživanja pojma *Croatia Travel* opadala po prosječnoj godišnjoj stopi od 4,3 %. Godišnja prosječna vrijednost indeksa iznosila je 30,4, sa standardnom devijacijom od 2,68. Najčešće je pojam pretraživan 2004. i 2005. godine, a 2016. Je zabilježena najniža vrijednost indeksa interesa za pojam.

Analiza podataka dobivenih putem *Google Trends* tražilice dobiva na važnosti u okviru istraživanja preferencija korisnika te otkrivanja trenutačnih trendova, naročito u sektorima koje karakterizira izražen sezonski karakter poslovanja.

Nakon temeljne deskriptivne analize varijabli provedena je korelacijska analiza kako bi se utvrdilo postojanje povezanosti zavisne varijable s odabranim nezavisnim varijablama. Rezultati provedene korelacijske analize prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Rezultati korelacijske analize zavisne i nezavisnih varijabli.

Izvor: Izračun autora (2019)

	TA	IU	CT	GDP
TA	1			
IU	0,94838	1		
CT	-0,59821	-0,8091	1	
GDP	0,520623	0,722921	-0,94521	1

Broj dolazaka stranih turista pokazuje snažnu pozitivnu povezanost s brojem internetskih korisnika i umjerenu pozitivnu povezanost s kretanjem svjetskoga BDP-a *per capita*. Varijabla indeksa pretraživanja pojma *Croatia Travel* i broja dolazaka stranih turista pokazuje umjerenu negativnu povezanost. Nakon provedene preliminarnе analize podataka prelazi se na specifikaciju ekonometrijskoga modela.

2.2.2 Teorijski model

Kretanje broja dolazaka stranih turista u Republiku Hrvatsku analizirano je modelom regresijske analize. Opći oblik regresijskoga modela dan je izrazom:

$$y_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{ij} + \varepsilon_i, i = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

gdje je y_i zavisna varijabla, x_{ij} nezavisna varijabla, β_0 i β_j su regresijski koeficijenti, a ε_i slučajna varijabla za koju se pretpostavlja da je normalno distribuirana s očekivanjem 0 i konstantnom varijancom σ^2 ($(\varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2))$). Procijenjeni parametar β_j je parcijalna derivacija $\frac{\partial y}{\partial x_i}$, te se interpretira kao promjena regresijske vrijednosti zavisne varijable za jedinični porast nezavisne varijable x_{ij} , uz pretpostavku da su ostale regresorske varijable ostale nepromijenjene (Bahovec i Erjavec, 2009).

Nakon specifikacije provedena je evaluacija njegove prognostičke performanse. Prognostička točnost modela evaluirana je uobičajeno korištenim prognostičkim pogreškama i to prosječnom apsolutnom pogreškom (Mean Absolute Error – MAE) i prosječnom apsolutnom postotnom pogreškom (Mean Absolute Percentage Error – MAPE).

Prosječna apsolutna pogreška računa se kao:

$$MAE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n |(A_t - F_t)| \quad (2)$$

gdje je A_t stvarna vrijednost zavisne varijable u vremenu t , a F_t procijenjena vrijednost nezavisne varijable u vremenu t .

Prosječna apsolutna postotna pogreška (MAPE) dana je izrazom:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{|(A_t - F_t)|}{A_t} \cdot 100 \quad (3)$$

gdje je A_t stvarna vrijednost zavisne varijable u vremenu t , a F_t procijenjena vrijednost nezavisne varijable u vremenu t . U nastavku slijedi prikaz rezultata istraživanja.

3 Rezultati istraživanja

Provođenju regresijske analize prethodilo je ispitivanje stacionarnosti odabranih varijabli te su rezultati pokazali da se logaritmiranjem varijabli postiže njihova stacionarnost. Specificiran je stoga model oblika:

$$\ln TA_t = \beta_0 + \beta_1 \ln IU_t + \beta_2 \ln CT_t + \beta_3 \ln GDP_{t-1} \quad (4)$$

gdje je: TA_t broj dolazaka stranih turista u razdoblju t , IU_t broj internetskih korisnika u svijetu u razdoblju t , CT_t indeks pretraživanja pojma *Croatia Travel*, a GDP_{t-1} iznos BDP-a *per capita* u razdoblju $t-1$.

U procijenjenom modelu zavisna varijabla i sve nezavisne varijable pojavljuju se u logaritamskom obliku te je riječ o log-log modelu. Takav je oblik modela često korišten u istraživanjima turističke potražnje (Song i Li, 2008). Prednost takvoga modela je što se procijenjeni parametri mogu tumačiti kao elastičnost potražnje (Song i Witt, 2003). Naime, koeficijent nagiba mjeri elastičnost Y u odnosu na X , odnosno promjena postotka u Y za određenu promjenu postotka u X (Gujarati i Porter, 2009).

Procjena parametara modela provedena je metodom najmanjih kvadrata. U istraživanju i analizi korištene su *Microsoft Excel*, *Gretl* i *EViews* programske potpore. Na temelju postavljene hipoteze i modela u (1) i u (4) dobivena je procijenjena funkcija broja dolazaka stranih turista kako slijedi:

$$\begin{aligned} \ln TA_t &= 1,85 \ln IU_t + 1,03 \ln CT_t + 0,38 \ln GDP_{t-1} \\ se &= (0,102) (1,033) (0,118) \\ t &= (11,571) (10,219) (3,259) \\ p &= (0,000) (0,000) (0,007) \end{aligned} \quad (5)$$

$Prob(F - stat) = 0,002435$ S.E. of regression = 0,071

$R^2 = 0,95$ $\chi_{Auto}^2(2) = 3,247$ $\chi_{Norm}^2(2) = 0,864$ RSS=0,957

$\chi_{White}^2(6) = 6,778$ MAPE=0,3% MAE=0,05 $VIF = \begin{cases} \ln iu & 5,131 \\ \ln ct & 10,143 \\ \ln gdp & 11,558 \end{cases}$

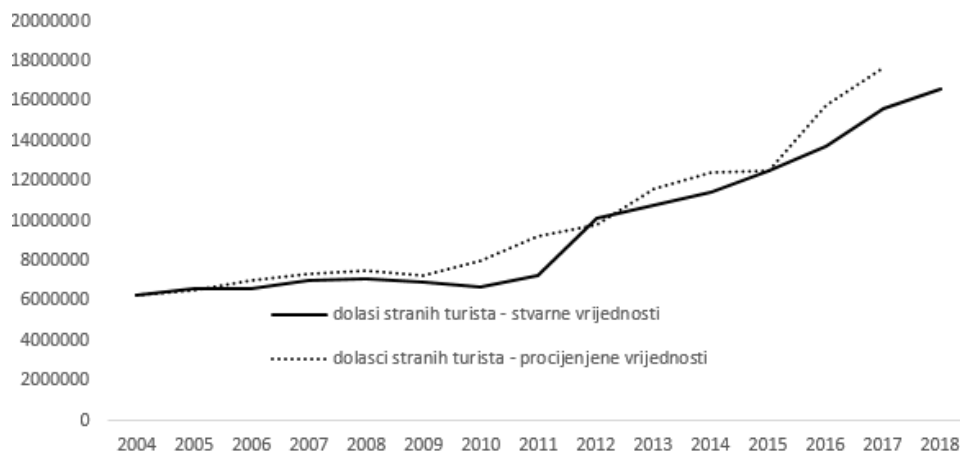
gdje je: TA_t broj dolazaka stranih turista u razdoblju t , IU_t broj internetskih korisnika u svijetu u razdoblju t , CT_t indeks pretraživanja pojma *Croatia Travel*, a GDP_{t-1} iznos BDP-a *per capita* u razdoblju $t-1$,

$\chi_{Auto}^2(2)$ vrijednost Breusch-Godfreyeva testa za autokorelaciju drugoga reda, $\chi_{Norm}^2(2)$ vrijednost Jarque-Bera testa normalnosti reziduala, a $\chi_{White}^2(6)$ vrijednost White testa za heteroskedastičnost.

Specificirani je model signifikantan, što pokazuje vrijednost F-testa. Svi su koeficijenti značajni na razini signifikantnosti od 5 %, osim konstantnoga člana koji je zbog toga izostavljen iz modela. Dijagnostički testovi pokazali su da je model korektno specificiran, da su njegovi reziduali stabilni, da pokazuju svojstva homoskedastičnosti, neautokoreliranosti te da su normalno distribuirani. Vrijednosti faktora inflacije varijance pokazuju kako u modelu postoji problem multikolinearnosti, što je česta pojava u regresorskim

varijablama predočenim vremenskim nizovima. Interpretacija procijenjenih parametara govori kako bi se, u slučaju povećanja broja korisnika interneta za 1 %, broj stranih dolazaka povećao za 1,85 %, *ceteris paribus*, indeks pretraživanja pojma *Croatia Travel* te BDP *per capita*. Nadalje, ako se indeks pojma *Croatia Travel* poveća za 1 %, broj stranih dolazaka povećat će se za 1,03 %, *ceteris paribus*, BDP *per capita* i broj internetskih korisnika. Naposljetku, broj stranih dolazaka u razdoblju t povećat će se za 0,38 % ako se iznos BDP-a iz razdoblja $t-1$ poveća za 1 %, *ceteris paribus* broj internetskih korisnika i indeksa pojma *Croatia Travel*.

Koeficijent determinacije, kao mjera uspješnosti prilagodbe ocijenjene funkcije empirijskim podacima (Lovrić, 2005) od 0,95 pokazuje kako je ukupno 95 % varijacija u broju dolazaka stranih turista objašnjeno modelom. Na visoku reprezentativnost modela upućuje i koeficijent varijacije od samo 2,2 %. Prognostička moć modela je visoka, što je vidljivo iz niskih vrijednosti prognostičkih pogrešaka *MAPE* i *MAE*. U nastavku je grafički prikazan odnos antilogaritmiranih stvarnih i procijenjenih vrijednosti zavisne varijable.



Grafikon 5. Grafički prikaz odnosa stvarnih i procijenjenih vrijednosti zavisne varijable

Izvor: Izrada autora (2019)

Grafikon 5. prikazuje dobru prilagođenost modela stvarnim podacima, što je potvrđeno i koeficijentom determinacije te koeficijentom varijacije. Nadalje, rezultati dijagnostičkih testiranja pokazuju kako je procijenjenim modelom dokazana istraživačka hipoteza.

4 Zaključna razmatranja

U radu je specificiran i procijenjen višestruki log-log regresijski model kojim se ispituje postojanje povezanosti broja internetskih korisnika u svijetu te njihova pretraživanja pojma *Croatia Travel* putem Google tražilice te svjetskog BDP-a *per capita* na broj ostvarenih dolazak stranih turista u Republiku Hrvatsku. Specificirani ekonometrijski model udovoljava svim dijagnostičkim testovima i posjeduje sve potrebne karakteristike Gaussova klasičnoga regresijskog modela. Reziduali su normalno raspoređeni, nekorelirane i homoskedastične veličine. Prognostička moć modela ispitana je prosječnom apsolutnom postotnom te prosječnom apsolutnom pogreškom, čije su niske vrijednosti potvrdile adekvatnost specificiranog modela. Visoke vrijednosti koeficijenta determinacije te niske vrijednosti koeficijenta varijacije govore u prilog dobroj prilagođenosti procijenjenih vrijednosti stvarnim podacima. Rezultati

provedenoga Ramsey Reset testa ($p = 0,4626$) upućuju na to da se ne može odbaciti nulta hipoteza o korektnoj specifikaciji modela. Rezultati provedene regresijske analize potvrđuju da postoji pozitivna povezanost između broja dolazaka stranih turista u Republiku Hrvatsku i svjetskog broja internetskih korisnika, kao varijable koja aproksimira utjecaj informacijsko-komunikacijske tehnologije, za koju se može reći da zbog svoje prirode i složenosti posjeduje svojstva agregatne varijable. Nadalje, analiza je pokazala kako na međunarodnu turističku potražnju, osim BDP-a *per capita*, kao tradicionalno korištene eksplanatorne varijable, pozitivno utječe i varijabla koja iskazuje učestalost pretraživanja pojma *Croatia Travel* putem Google tražilice. Iako je provedena regresijska analiza potvrdila postavljenu hipotezu, provedeno istraživanje svakako ima ograničenja i nedostatnosti. Potrebno je naglasiti kako je korelacijska analiza pokazala da između zavisne i nezavisne varijable *CT* postoji negativna korelacija, što je u proturječnosti s rezultatima provedene regresijske analize i postavljene istraživačke hipoteze. Takvi rezultati mogu biti posljedica više čimbenika, kao što su strukturne pogreške u modelu, pogrešno odabrana nezavisna varijabla ili nedostatna veličina uzorka i tako dalje. Potrebno je pritom napomenuti kako *Google Trends* indeksi učestalosti pretraživanja mogu biti korišteni kao alat aproksimacije i analize postojanja interesa stranih turista za Republiku Hrvatsku, no ne odražavaju i odluku o dolasku u Republiku Hrvatsku. Napominje se nadalje kako se, ovisno o odabranoj ključnoj riječi pretraživanja *Google Trends* tražilice, rezultati mogu značajno razlikovati. U specificiranom je log-log višestrukom regresijskom modelu kao tradicionalno korištena nezavisna varijabla koja utječe na broj dolazaka stranih turista, a koja se često uzima kao aproksimacija dohotka, uzet BDP *per capita*, iako je poznato da čak 95 % stranih turista koji dolaze u Republiku Hrvatsku dolazi iz tek 5 % zemalja svijeta. Navedeno bi svakako trebalo imati na umu pri odabiru varijabli budućih sličnih istraživanja. Deskriptivna i korelacijska analiza pojedinih nezavisnih varijabli pokazala je kako varijable imaju različitu težinu utjecaja na broj dolazaka stranih turista u Republiku Hrvatsku, što može biti i posljedica slučajnosti, a u manjoj mjeri adekvatnosti odabranih varijabli. U suvremenim turističkim kretanjima informacijsko-komunikacijske tehnologije mogu se promatrati kao jedan od ključnih izvora inovacija, strateške diferencijacije i konkurentskih prednosti turističke destinacije. Potrošači su sve više tehnološki osviješteni i sve se češće oslanjaju na informacijsko-komunikacijske tehnologije pri odabiru turističke destinacije. Na internetu je prisutna sve veća razina interaktivnosti te potrošači imaju uvid u sve željene informacije pri odabiru usluge i destinacije. S druge strane, informacijsko-komunikacijske tehnologije omogućuju pristup znatno većoj količini informacija o potrošačima i pridonose formiranju jedinstvene usluge te promotivnih aktivnosti destinacije, čime ona može postići višu razinu konkurentnosti na tržištu. Naposljetku, iako provedeno istraživanje pokazuje već navedena ograničenja, smatra se kako bi detaljnija i sustavnija kvantitativna istraživanja proučavane problematike trebala biti temelj budućih makroekonomskih razvojnih strategija Republike Hrvatske kao turističke destinacije.

Literatura

Bahovec, V., Erjavec, N. (2009). *Uvod u ekonometrijsku analizu*, Element d.o.o., Zagreb.

Baldigara, T., Štambuk, A., Mamula, M. (2012). An Insight into the Internet Usage Evolution-A Quantitative Approach, In: *XIX. International Scientific Conference Society and Tecnology 2012*, Croatian Communication Association, International Federation of Communication Associations, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Zagreb, Faculty of Graphic Arts, Department of Communication Science, College of Business and Management „Baltazar Adam Krčelić“, Alma Mater Europea (AMA-ECM), Lovran, Croatia, 28. 6. – 30. 6. 2012., 136-150.

Baldigara, T., Štambuk, A. and Mamula, M. (2013). A contribution to e-tourism demand modelling, *Informatologija*, 46 (4), 343-352.

Buhalis, D., Law, R., Qi, S. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research, *Tourism Management*, 31, 297-3133.

Datareportal (2019). *Digital 2019: Global Digital Overview*, Izvor: <<https://datareportal.com/reports/digital-2018-global-digital-overview>> [pristupljeno 24. 4. 2019.]

Dinis, G., Costa, C. and Pacheco, O. (2016). The Use of Google Trends Data as a Proxy of Foreign Tourist Inflows to Portugal, *International Journal of Cultural and Digital Tourism*, 3 (1), 66-82.

Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Izvor: < <https://dsz.hr> > [pristupljeno 20. 4. 2019.]

Google Trends, Izvor: <<https://trends.google.com/trends/explore?q=croatia%20travel>> [pristupljeno 22. 4. 2019.]

Gujarati, D. N., Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics*, McGraw-Hill – International Edition, Boston.

Guojing, F., Zhijun, L. (2013). An analysis and forecast of tourism demand based on Web data mining in China, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 48 (2), 749-754.

Internet World Stats, Usage and Population Statistics, Izvor: <<https://www.internetworldstats.com/stats.htm>>, [pristupljeno 20. 4. 2019.]

Kliček, B. (2008). *E Turizam*, InfoTrend, Zagreb.

Lovrić, Lj. (2005). *Uvod u ekonometriju*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

Mavri, M., Angelis, V. (2009). Forecasting the growth of e-tourism sector: The case study of Mediterranean countries, *Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism*, 4 (3), 113-125.

Mihajlović, I. (2013). Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija, *Poslovna izvrsnost*, 7 (1), 45-71.

Oxford Economics report, Izvor: < <https://www.oxfordeconomics.com/> > [pristupljeno 15. 9. 2019.]

Song, H., Witt, S. (2003). Tourism Forecasting: The General-to-Specific Approach, *Journal of Travel Research*, 42, 65-74.

Song H., Witt, S., Li, G. (2005). Recent Developments in Econometric Modelling and Forecasting, *Journal of Travel Research*, 44, 82-99.

Song, H., Witt, S., Li, G. (2009). *The Advanced Econometrics of Tourism Demand*, Routledge, London.

Song, H., Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting – A review of recent research, *Tourism Management*, 29, 203-220.

Svjetska banka, <<https://data.worldbank.org/>>, [pristupljeno 20. 4. 2019]

United Nations Department for Economic and Social Information and Policy Analysis Statistical Division and World Tourism Organization (2008). International Recommendations for Tourism Statistics, United Nations, New York, Izvor: <https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf> [pristupljeno 10. 9. 2019]

Ujedinjenje Afrike: realistično ili ne?

United Africa: realistic or not?

Professor Vlatka Bilas, Ph. D.

Faculty of Economics and Business, Department of International Economics

University of Zagreb

Kennedy sq. 6, 10000 Zagreb

Croatia

E-mail: bilas.vlatka@gmail.com

Prethodno priopćenje / *Preliminary communication*

UDK / UDC: 339.9:330.34(6)=111

Primljeno / Received: 29. listopada 2019. / October 29th, 2019.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 17. siječnja 2020. / January 17th, 2020.

Sažetak: Trend je povećavanja broja regionalnih ekonomskih integracija u svijetu, ali i njegova produbljivanja. Taj se globalni trend prelio i u Afriku u kojoj se stvaranje i produbljivanje regionalnih ekonomskih integracija radi stvaranja jedinstvene kontinentalne regionalne ekonomske integracije smatra razvojnim imperativom. Jedinstveno tržište od 1,3 milijarde ljudi može dovesti do znatnih promjena, od trgovine, produktivnosti, konkurentnosti, stvaranja novih poslova do ostvarivanja višega životnog standarda. Cilj rada je prikazati i raspraviti izazove i perspektive razvoja regionalnih integracija u Africi s posebnim naglaskom na osam regionalnih ekonomskih zajednica prepoznatih temeljima stvaranja Afričke unije. Slijedom navedenoga, doprinos rada ogleda se u dva smjera. Prvo, daje pregled glavnih obilježja regionalnih ekonomskih integracija u Africi i funkcioniranju osam regionalnih ekonomskih zajednica. Drugo, u radu se identificiraju glavni izazovi i koristi regionalnog integriranja u Africi te iznose preporuke za nastavak uspješnih procesa regionalnog integriranja u Africi.

Ključne riječi: regionalne ekonomske integracije, Afrika, izazovi i koristi

Abstract: There is a proliferation trend of a number of regional economic integrations in the world, as well as their deepening. This global trend spilled over in Africa, where the creation and deepening of regional economic integrations with the ultimate objective/goal of establishing one continental integration is considered a development imperative. A single market of 1.3 billion people can make a difference, from the aspect of trade, productivity, competitiveness, creation of new jobs and higher living standard. This paper aims to provide an overview and discuss challenges and perspectives of the development of regional integrations in Africa with special emphasis on eight regional economic communities recognized as building blocks of the African Union. Accordingly, the contribution of the paper is twofold. First, it gives an overview of the main features of regional economic integration of Africa and the performance of eight regional economic communities. Second, it identifies the main challenges and gains of regional economic integration processes in Africa and offers recommendations for further successful regional integration processes in Africa.

Keywords: regional economic integration, Africa, challenges and gains

1 Introduction

Regional integration initiatives in Africa started at the beginning of twentieth century, in 1910, by establishing the South African Customs Union and the East African Community in 1919. Since then, and particularly since the 1970s, a number of regional economic integrations have been established across the continent and today there is no country in Africa that is not a member of at least one regional economic group (Geda and Kebret, 2007). It can be said that Africa has been integrating intensively for the past 60 years (African Development Bank Group, 2019).

The African share in the world trade declined from 3.5% in 2008 to 2.5% in 2018 and it is the lowest regional share in the world (World Trade Organization, 2019). Also, in period 2008-2018, all the regions, except the Commonwealth of Independent States and Africa, attained their pre-crisis trade levels of 2008. However, this small share in the world trade constitutes more than half of GDP of each African country (Geda and Seid, 2015).

The aim of the paper is to provide an overview and discuss challenges and perspectives of the development of regional integrations in Africa. The discussion is focused on the formation of the African Union and the performance of eight regional economic communities (RECs) (in alphabetical order): Arab Maghreb Union (AMU) established in 1989, Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA) established in 1993, Community of Sahel-Saharan States (CEN-SAD) established in 1998, East African Community (EAC) established in 1999, Economic Community of Central African States (ECCAS) established in 1983, Economic Community of West African States (ECOWAS) established in 1975, Intergovernmental Authority on Development (IGAD) established in 1996 and Southern African Development Community (SADC) established in 1992. In terms of member countries, the smallest REC is UMA (five-member countries), while CEN-SAD is the largest (29-member countries). Many countries are members at the same time of two or more RECs. For example, Libya is a member of UMA, COMESA and CEN-SAD, while Liberia is a member of CEN-SAD and ECOWAS. This fact certainly affects the speed and the level of the achieved integration of RECs.

The paper consists of four parts. The introduction is followed by a review of literature about the impact of regional economic integration on economic and social development and growth. The third part gives an overview of the regional economic integration processes and issues in Africa. The fourth part of the paper is the conclusion.

2 Regional economic integration: theoretical framework

Standard trade theory states that free trade is superior to all other trade policies (Geda and Kebret, 2007). Free trade is encouraged globally within the World Trade Organization and regionally within regional economic integrations. The shallowest type of regional economic integration (REI) is free trade area - member countries liberalize trade among themselves, but still have their own trade policies towards third countries. If these countries would decide to introduce a common trade policy, they would form then another type of REI - customs union. Additionally, they can expand their cooperation beyond purely trade issues. A common market, in addition to common trade policy, permits free movement of factors of production (Baldwin and Venables, 1995). Dependable on mutual commitments and areas of cooperation, they can form deeper REIs than the customs union. A monetary union represents an even higher degree of integration because it presupposes a common market, including either irrevocable determination of exchange rates or a common currency for all member countries, so that the economic transactions within the union are not influenced by exchange rate uncertainty. The deepest type of regional economic integration is economic union. An economic union is in essence a monetary union where member states

coordinate their economic policies at a higher level. Regional economic integration can result in static and dynamic effects. Static effects are short-term trade effects, while dynamic effects are long-term effects on economic growth and development (Grgić and Bilas, 2012). According to relevant literature, dynamic effects have source in the increase of efficiency, ability to exploit economies of scale and increased level of investment and growth (Negasi, 2009). Static effects consist of trade creation and trade diversion effects, found by Viner. Net positive static effects exist if trade creation, which occurred by establishing regional economic integration, prevails over trade diversion (Grgić, Bilas and Franc, 2012). Trade creation assumes increase in trade volume with regard to intra-regional trade liberalization, while trade diversion effects assume diversion of trade from more efficient extra-regional supplier with lower prices to less efficient intra-regional supplier which becomes cheaper/more competitive through preferential liberalization of intra-regional trade. Many countries are afraid of short-term losses due to negative static effects. Mattoo, Mulabdic and Ruta (2019) found that standard Vinerian approach may not be suitable for today's deeper regional economic integrations.

In the period 1948-2019, 681 regional trade agreements were reported to the World Trade Organization (World Trade Organization, WTO, 2019). Recently, the landscape of regional economic integrations (also referred as regional integration arrangements, regional trade agreements, preferential trade agreements, regional economic communities) changed (De Melo and Tsikata, 2014). Today, there are more South-South REIs (integration between developing countries) than North-North (integration between developed countries), which wasn't the case in the past. This fact reflects a desire of these countries to be included into regional production networks. According to Baldwin (2008), European integration is the most successful in regional integration experience and most of the regions try to learn from their experience.

Also, regional economic integration can reduce the probability of conflicts through trade creation which would than increase the opportunity cost of the conflict either through deepening of the integration, which will reduce information asymmetries among partner countries (De Melo and Tsikata, 2014).

Venables (2003) analysed possible winners and losers of regional trade agreements, i.e. how the real income effects of regional integration are distributed amongst member countries. He analysed the comparative advantage of customs union members compared to each other and the rest of the world. His results pointed out that countries with extreme comparative advantage do worse than those with ordinary comparative advantages. Also, he warned about one issue that can possibly occur in South-South integrations - relocation of manufacturing production to richer countries at the expense of poorer members. Robinson and Thierfelder (2002) in their study proved that regional trade agreements improve welfare. They found that trade creation greatly exceeds trade diversion in all studied cases, as well as that domestic policy reforms in conjunction with a regional trade agreement provide additional welfare gains.

Berthelon (2004) also confirmed positive effects of regional economic integrations on growth. He found that North-North agreements have significant growth effects. According to his study, South-South agreements have ambiguous effects depending on the size of the countries joining them, while he found no clear evidence of North-South agreements.

Baldwin and Venables (1995) confirmed that regional trade agreements generated welfare gains for the member countries with small, but possibly negative spillovers onto the rest of the world. According to Moses (1997), regional economic integrations are attractive as a result of the expected welfare effects and the potential distributional effects too. Bolaños (2016) proposes to analyse regional economic integrations from three dimensions (1) economic integration, (2) political integration and (3) physical integration. The contribution of this study is also in providing evidence to consider how political and physical integration constitute the preliminary phases of regional economic integration, rather than the final stage, as generally considered by regional economic integration theory framework. Similarly, de Melo, Panagariya and Rodrik (1993) concluded that regional partners have to step across the threshold of similarity in their economic objectives before the partial giving up of national autonomy can be mutually beneficial.

3 Regional economic integrations in Africa: overview and discussion

Regional integration is not considered only to be the key of the development of Africa, but also a path enabling integration of Africa into global economy (African Union Commission, 2019). The analysis has shown that barriers to trade from border impediments have fallen over the past 20 years (African Development Bank Group, 2019).

RECs are integrated at an uneven pace (UNCTAD, 2019). The creation of a single market of 1.3 billion people could boost trade, productivity and competitiveness, as well as create new jobs and enable higher living standard. However, most countries in Africa are small in size, and this is the reason of their global bargaining position (Geda and Seid, 2015). Barriers to trade are not only represented by trade policy instruments like tariffs and quotas, but also by other elements such as different regulatory frameworks, different languages, etc. (Ascani, Crescenzi and Iammarino, 2012).

The African Economic Community Treaty (or the Abuja Treaty) in 1991 aimed at establishing the economic integration of the whole African continent through existing and the formation of new RECs (Geda and Kebret, 2007). According to this treaty, integration was to be completed by establishing the African Economic Community (AEC) in six sequential phases approach of 34-years (African Union Commission, 2019).

The African Union (AU) was launched in 2002 as a continental body consisting of 55-member states that make up the countries of the African Continent. African Union recognizes eight RECs which act as building blocks of the AU. Mainly, RECs in Africa set an objective to achieve a common market. As for this objective, none of the regional groupings successfully fulfilled the requirements of a functional common market (Geda and Kebret, 2007).

The African Continental Free Trade Area (AfCFTA) was designed to be the AU's endeavour under the applicable multilateral rules and will have to develop a *modus operandi* with the RECs (Erasmus, 2019). It entered into force on 30 May 2019 and 24 countries ratified the agreement till the moment of writing this paper. However, the trading under the AfCFTA agreement will begin on 1 July 2020. An interesting fact is that the African economy, with many small markets, is smaller than the economy of France (African Development Bank Group, 2019). Colonial legacy resulted in creation of geographically artificial states which, in combination with ethno-linguistic diversity, contributed to huge number of conflicts and high trade and communication costs throughout Africa (De Melo and Tsikata, 2014). Bala (2017) stressed that regional economic integration efforts in Africa represented an idea to address the continent's problems through the instrument of economic integration. It is a great challenge to achieve, bearing in mind only one simple fact that in Africa are located 34 of the 50 least developed countries, which means high 68% of all least developed countries in the world.

Rules of origin, especially if adjustable, are considered to be an integral part of successful implementation of trade liberalization within the AfCFTA (UNCTAD, 2019). If they would be implemented successfully, they could help the AfCFTA accomplish all expected objectives in terms of boosting trade, strengthen regional value chains, create jobs, etc., but if not, they could erode expected benefits from the AfCFTA (UNCTAD, 2019). UNCTAD (2019) points out the necessity of the AfCFTA agreement to address continental disconnections like the one dealing with cocoa and cocoa products - West African countries export unprocessed cocoa outside the continent, while the largest chocolate manufacturers like Egypt and South Africa import it from outside the continent. According to African Development Bank Group (2019), provided that simple and transparent rules of origin are observed, the elimination of bilateral tariffs would increase intra-Africa trade by up to 15%, as already stressed in the study of UNCTAD (2019).

Chidede and Sandrey (2018) examined the trade within eight RECs recognized by the AU for the period 2001-2017. According to their results, the intra-African trade remains low, around 16.7%, while there was a high intra-RECs trade. Also, the authors showed that in the period 2001-2017, the intra-African imports

accounted for 13% of total imports and the intra-African exports accounted for 14% of total exports. They stressed the fact that multiple memberships should be taken into consideration in assessing intra-REC African trade. There are member countries with two or three RECs at the same time. 51% of total intra-African imports and 50% of total intra-African exports over the period 2013-2017 took place in SADC (Chidede and Sandrey, 2018). The next is CEN-SAD with 19% of total intra-African imports and 19% of total intra-African exports. Contribution of COMESA and ECOWAS ranges from 11% to 13%, while all other RECs are below 6% of the share in total intra-African imports/exports.

Africa's Regional Integration Index is developed as a tool for measuring the progress of the African integration process. The latest available report for 2016 covers the already mentioned eight RECs recognized by the African Union. There are five dimensions, all based on the Abuja Treaty with corresponding 16 indicators: “(1) trade integration (level of customs duties on imports; share of intra-regional goods exports in GDP; share of intra-regional goods imports in GDP; share of total intra-regional goods trade in total intra-REC trade), (2) productive integration (share of intra-regional intermediate goods exports in intra-regional exports; share of intra-regional intermediate goods imports in intra-regional imports; merchandise trade complementarity index), (3) free movement of people (proportion of REC member countries whose nationals do not require a visa for entry; ratification or not of REC protocol on free movement of persons; proportion of REC member countries whose nationals are issued a visa on arrival), (4) financial and macroeconomic integration (regional convertibility of national currencies; inflation rate differential) and (5) regional infrastructure (infrastructure development index: transport, electricity, ICT, water and sanitation; proportion of intra-regional flights; total regional electricity trade net per capita; average cost of roaming)” (African Union Commission et al., 2016). Average REC scores stand at 0.470 on a scale from 0 (low) to 1 (high). EAC is the top performing REC, and SADC and ECOWAS have more than average REC scores (Figure 1). The rest of the RECs underperformed. An analysis per dimensions showed that RECs had highest scores in trade integration and lowest scores in financial and macroeconomic integration.

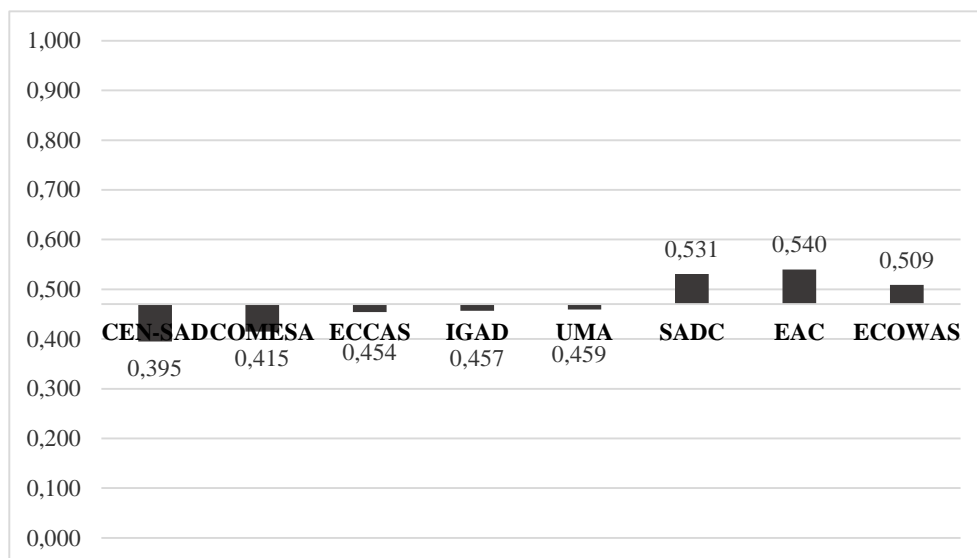


Figure 1 Africa's RECs Regional Integration Index 2016

Source: African Union Commission et al. (2016).

According to the Agenda 2063, the speeding up of the regional integration process is a key success factor for the common prosperity and peace (African Union Commission, 2015). African Union Commission (2015) brought the Agenda 2063 in 2015, a 50-year framework for achieving continental unity which main aspirations are devoted to inclusive and sustainable growth and development, integrated continent (politically united), peace, good governance and the rule of law, cultural identity, human capital and strengthening global influence and power. As already stated, regional economic integrations of the continent are recognized as an integral part of the African unity. Strong strategic orientation represented by the Abuja Treaty and the Agenda 2063 of continental integration made progress in areas of trade, peace and security, air transport, free movement of people and goods, etc. (African Union Commission, 2019). According to African Development Bank Group (2019), there are three objectives which are difficult to reconcile: (1) solidarity, (2) large memberships and (3) deep integration.

However, the level of the achieved integration of all the RECs has been less than satisfactory so far. RECs make efforts in the areas of social integration, free movement of persons, productive integration, trade integration, infrastructure integration, financial integration, monetary integration and environmental integration (African Union Commission, 2019). Still, these efforts are uneven and with limited impacts on RECs. On the example of COMESA, Geda and Kebret (2007) showed that governments failed to implement the treaty they signed. It is in fact the case with most of the RECs, which suggests lack of political commitment in practice. Unsatisfactory results were confirmed also by Qobo (2007).

Geda and Seid (2015) proved the potential for intra-African trade and identified export competitiveness and diversification as crucial factors. They also evaluate regional integration accomplishments as modest, although potential benefits are recognised, and lot of effort was put into it.

If potential members of integration are small compared to the outside world, there will be a small effect of trade creation (Grgić, Bilas and Franc, 2012).

Barnekow and Kulkarni (2017) found that regional trade agreements in Africa might not have positive impact on their welfare, because these countries did not develop intra-continental trade, but mostly intercontinental trade, and the level of diversification of products among them is low.

Comparing African regional economic integration achievements with other continents is quite difficult due to specific characteristics of African continent – historical background, level of development, commitment to achieving the goal of regional economic integration. The European Union model and experiences are often regarded as a model of integration which should be applied. Bilal (2007) found that most developing countries, although calling for greater integration, have still not decided to delegate sovereignty to supranational level and still develop intergovernmental model of integration, without delegating any parts of sovereignty. This is something these countries have been working on for decades and are really reluctant to give it up without clear gains and building trust in supranational level. Piccolino (2019) found that the West African Economic and Monetary Union followed to the greatest extent the European Union integration model, in comparison to other African regional economic integrations, and also points out the importance of its history of colonial legacies and post-colonial dependence as one of the key factors in understanding the level of applying this model.

Ogbuabor et al. (2019) analysed the growth effect of the West African Economic and Monetary Union integration for the period 2000-2015 and found no positive impact of this regional economic integration on economic growth.

Golit and Adamu (2014) tested African regional economic integration models from their aspect of suitability for rapid economic growth and found significant positive role of infrastructure financing, and human and physical capital accumulation. Intra-African trade was found to be less effective than these factors. However, Ehigiamusoe and Hooi (2018) found support for positive growth effects of regional economic integrations and detected as main channels: capital accumulation, productivity growth, trade and financial integration. Table 1 provides main challenges and gains of successful integration processes in Africa resulting from the relevant literature on the topic.

Table 1 Main challenges and gains of successful integration processes in Africa

Source: author's compilation (2020)

Challenges	Gains
<ul style="list-style-type: none"> ▪ colonial legacy ▪ political commitment, delays in the implementation of policy decisions ▪ lack of adequate infrastructure and quality of infrastructure ▪ geographical diversity (coastal and landlocked countries) and fragmentation ▪ great ethno-linguistic diversity ▪ political instability, conflicts and wars ▪ policy harmonization ▪ diverse and distinct customs and administrative systems, different tariff arrangements ▪ existence of different currencies ▪ uneven distribution of resources ▪ unequal distribution of gains ▪ lack of complementarities among countries ▪ different policy preferences ▪ over-dependence on revenue from import duties ▪ fear of domination by larger/stronger countries ▪ fear of loss of national sovereignty ▪ lack of trust ▪ poor private sector and civil society participation ▪ lack of adjustment funds ▪ high trade and communication costs ▪ reluctance to the emergence of a supra-national authority ▪ artificial borders ▪ multiple and overlapping membership ▪ implementation of rules of origin ▪ narrowness of markets and weakness of purchasing power ▪ poor capital markets ▪ low inter-industry trade ▪ more developed intra-continental trade infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trade creation ▪ security gains from deeper cooperation ▪ benefits from a larger population and less instability ▪ migration could close the wage gap and bring efficiency gains ▪ possibility of exploiting economies of scale ▪ bargaining power ▪ decrease of informal trade ▪ strengthening regional value chains and increase of participation in trade supply chains ▪ job creation and labour mobility ▪ increase of productivity and competitiveness ▪ greater regulatory convergence and reduction of complexity ▪ reduction of trade costs ▪ improvement of the living standards ▪ more policy credibility

The history of the African continent and the political environment present one of the challenges to the success of regional economic integrations in this continent, especially their colonial legacy, lack of trust and political instability in some parts. Countries are reluctant to give up their national sovereignties in any segments in order to make deeper and strong regional economic integrations. African countries are also characterized by diversity, whether geographical (coastal and landlocked countries) or/and cultural and linguistic diversity, or/and political/economic diversity (unequal distribution of resources, etc.), which requires much more effort to develop mutual understanding and goals necessary for creating the regional economic integration and well-functioning. There is also an issue of overlapping memberships which makes these efforts even harder, because obeying different rules and obligations at the same time with insufficient capacity creates the above-mentioned challenges even bigger. Due to the lower level of development of African countries, there are many economic limitations and obstacles to accelerate regional economic integration processes: lack of infrastructure, investments, capital markets are poor, low level of inter-industry trade, etc.

On the other side, grouping these countries in functional and strong regional economic integrations can bring gains for them in terms of trade creation, security advantages, gains from bigger internal markets, job creation and migration, etc., with the main goal of improving living standards and reaching higher levels of development. However, without addressing properly challenges, these gains might not be achieved.

4 Conclusion

There are differences in the level of development among African countries, i.e. Africa is consisted of rather heterogenous group of countries. There is a consensus that integration processes within RECs didn't give satisfying results. In respect to that fact, conclusively, the title question cannot be answered yet. There are different challenges in front of accomplishment of set goals, i.e. overlapping membership issue will not disappear, which have to be tackled with more cooperative, inclusive, precise and clear framework. RECs are implementing various strategies focusing on the contribution to the full implementation of the Agenda 2063. It would be helpful if these strategic plans would have more specific objectives and timeframe, as well as direct connection/aligning to the Agenda 2063. Additionally, more inclusive integration efforts would be beneficial, which presumes active involvement of all stakeholders. Also, raising awareness among African citizens of the regional integration importance and possible gains is of great importance. On the more operational level, stronger and closer cooperation between AU Commission and RECs, as well as between AU and member states in terms of information and data sharing and dissemination is more than welcome. Qualitative monitoring could be helpful to the integration process. Not of less importance, stronger cooperation among RECs should be fostered too, because sharing experiences and best practices would be beneficial for achieving all set objectives. Future research on the topic should be dedicated to deeper analysis of each RECs and on more focused and specific policy recommendation to each REC with respect to achieving the AU goals.

Literature

African Development Bank Group (2019) African Economic Outlook 2019. African Development Bank Group.

African Union (2019), available at: <https://au.int/en/> (21.8.2019).

African Union Commission (2015) Agenda 2063. African Union Commission.

African Union Commission (2019) Report on the status of regional integration in Africa. African Union.

African Union Commission, the African Development Bank, and the United Nations Economic Commission for Africa (2016) Africa Regional Integration Report 2016.

Ascani, A., Crescenzi, R., Iammarino, S. (2012), New Economic Geography and Economic Integration: A Review, SEARCH WP01/02.

Bala, M. T. (2017), The Challenges and Prospects for Regional and Economic Integration in West Africa, *Asian Social Science*, 13(5), 24-33.

Baldwin, R. (2008), Sequencing and Depth of Regional Economic Integration: Lessons for the Americas from Europe, *World Economy*, 31(1): 5-30.

Baldwin, R. E., Venables, A. J. (1995) Regional economic integration. Chapter 31 in Grossman, G., Rogoff, K. (eds.) *Handbook of International Economics*. Elsevier Science.

Barnekow, S. E., Kulkarni, K. G. (2017), Why Regionalism? A Look at the Costs and Benefits of Regional Trade Agreements in Africa, *Global Business Review*, 18(1): 99-117.

Berthelon, M. (2004), Growth effects of regional integration agreements, *Central Bank of Chile Working Papers*, N° 278.

Bilal, S. (2007) Is the EU a Model of Regional Integration? Risks and challenges. European Centre for Development Policy Management (ECDPM), Background Note.

Bolaños, A. B. (2016) A step further in the theory of regional integration: A look at the Unasur's integration strategy. HAL, halshs-01315692.

Chidede, T., Sandrey, R. (2018) Intra-African Trade - focusing on trade within Regional Economic Communities. tralac Trade Brief No. S18TB08/2018. Stellenbosch: tralac.

De Melo, J., Panagariya, A., Rodrik, D. (1993), The New Regionalism, A Country Perspective, World Bank, Working Papers, WPS 1094.

De Melo, J., Tsikata, Y. (2014), Regional integration in Africa: Challenges and prospects, WIDER Working Paper, No. 2014/037, The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), Helsinki.

- Ehigiamusoe, K. U., Hooi, H. L. (2018) Do economic and financial integration stimulate economic growth? A critical survey. Kiel Institute for the World Economy, Economics Discussion Papers, No. 2018-51.
- Erasmus, G. (2019), The AfCFTA Institutions: Could the Secretariat hold the key to Implementation?, tralac Working Paper No. US19WPO1/2019. Stellenbosch: tralac.
- Geda, A., Kebret, H. (2007), Regional Economic Integration in Africa: A Review of Problems and Prospects with a Case Study of COMESA, *Journal of African Economies*, 17(3): 357–394.
- Geda, A., Seid, E. H. (2015), The potential for international trade and regional integration in Africa, *Journal of African Trade*, 2(2015): 19-50.
- Golit, P. D., Adamu, Y. (2014), Regional Integration Models and Africa's Growth in the 21st Century: A Fitness Evaluation, *African Development Review*, 26(S1): 111-121.
- Grgić, M., Bilas, V. (2012) Teorija regionalnih ekonomskih integracija (Theory of regional economic integrations), Sinergija LLC, Zagreb.
- Grgić, M., Bilas, V., Franc, S. (2012) Regional economic integrations: effects and perspectives, Sinergija LLC, Zagreb.
- Mattoo, A., Mulabdic, A., Ruta, M. (2019) Trade Creation and Trade Diversion in Deep Agreements, available at: <http://pubdocs.worldbank.org/en/328491559591517896/Trade-Creation-anf-Trade-Diversion.pdf> (accessed 16.1.2020).
- Moses, P. (1997), Reasons for regional integration agreements, *Intereconomics*, 32(5): 225-229.
- Negasi, M. Y. (2009), Trade Effects of Regional Economic Integration in Africa: The Case of SADC, Trade and Industrial Policy Strategies.
- Ogbuabor, J., Anthony-Orji, O., Ogbonna, O., Orji, A. (2019), Regional integration and growth: New empirical evidence from WAEMU, *Progress in Development Studies*, 19(2): 123-143.
- Piccolino, G. (2019), Looking like a regional organization? The European model of regional integration and the West African Economic and Monetary Union (WAEMU), *Cambridge Review of International Affairs*, 1-25.
- Qobo, M. (2007), The challenges of regional integration in Africa in the context of globalisation and the prospects for a United States of Africa, Institute for Security Studies, Paper 145.
- Robinson, S., Thierfelder, K. (2002), Trade liberalisation and regional integration: the search for large numbers, *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 46(4): 585-604.
- UNCTAD (2019) Economic Development in Africa, Report 2019. Made in Africa, Rules of origin for enhanced intra-African trade. Geneva: United Nations.

Venables, A. J. (2003), Winners and Losers from Regional Integration Agreements, *The Economic Journal*, 113(490): 747-761.

World Trade Organization (2019) World Trade Statistical Review 2019. World Trade Organization.

World Trade Organization (2019), available at: www.wto.org (accessed 19.8.2019).

Luksuzni turizam i stavovi dionika – odabrani obalni gradovi Hrvatske

Luxury tourism and stakeholder views - selected coastal cities of Croatia

prof. dr. sc. JASMINA GRŽINIĆ
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Preradovićeva 1/1, 52100 Pula
jasmina.grzinic@unipu.hr

MIETA BOBANOVIC, doktorandica
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Preradovićeva 1/1, 52100 Pula
mieta.bobanovic@unipu.hr

Prethodno priopćenje / *Preliminary communication*

UDK / UDC: 338.48 (210.5)(497.5)

Primljeno / Received: 13. studenog 2019. / November 13th, 2019.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 31. siječnja 2020. / January 31st, 2020.

Sažetak: Elitni turizam pojavljuje se u nizu selektivnih oblika turizma (kulturni, sportski i dr.) i stoga se često pojmovno različito definira (luksuzni, premium, visokokvalitetni, specijalizirani, alternativni, transformativni). Destinacije orijentirane dodanim koristima za klijenta i razvoju partnerstava bolje konkuriraju na tržištu elitnog turizma. U hrvatskom turizmu pojedine se destinacije nazivaju destinacijama elitnog turizma. Međutim, postoje razlike u razvoju hrvatskih obalnih destinacija koje teže visoko kvalitetnom turizmu. Cilj rada je ispitati stavove dionika odabranih obalnih gradova o razini razvoja elitnog turizma. Svrha istraživanja je ukazati na potrebne izmjene modela razvoja turizma (zbog rizika pojave negativnih eksternalija u vidu zagađenja, buke, gužvi, poteškoće prilaza destinaciji, nedostatka ambijentalnosti) koji ne ide u prilog turistima visoke platežne moći već ih usmjerava drugim destinacijama. Ispitani su stavovi dionika obalnih destinacija kombiniranom metodom prikupljanja podataka (metoda anketiranja i dubinski intervju). Rezultati istraživanja upućuju na izostanak uravnoteženog razvoja destinacije u turističkom sustavu. U varijablama destinacijske ponude oko varijable dodane ponude i usluge procjenitelji su bili najmanje ujedinjeni. Doprinos rada su preporuke javnom i privatnom sektoru kao i lokalnom stanovništvu za unaprjeđenje segmenta luksuznih ponuda i razmišljanja o implementacijama inicijativa turizma globalne razine.

Ključne riječi: luksuzni turizam, obalne destinacije, javni i privatni sektor, koristi, klijenti

Abstract: Elite tourism appears in a number of selective forms of tourism (cultural, sports, etc.) and is therefore often conceptually defined differently (luxury, premium, high quality, specialised, alternative, transformative). Destinations that are oriented to added benefits for the client and the

development of partnerships compete better in the market of elite tourism. In Croatian tourism, some destinations are called destinations of elite tourism. However, there are differences in the development of Croatian coastal destinations that strive for high quality tourism. The aim of this paper is to examine the attitudes of stakeholders of selected coastal cities on the level of development of elite tourism. The purpose of the research is to point out the necessary changes in the model of tourism development (due to the risk of negative externalities in the form of pollution, noise, congestion, difficulty of access to the destination, lack of ambience) which does not favour high paying tourists but directs them to other destinations. The attitudes of coastal destination stakeholders were examined using a combined data collection method (survey method and in-depth interview). The results of the research indicate the lack of balanced destination development in the tourist system. The assessors were the least unified about the destination offer variables regarding the value-added offer and service variable. The contribution of the paper is recommendations to the public and private sector, as well as to the local population in order to improve the segment of luxury offers and reflect on the implementation of global tourism initiatives.

Keywords: luxury tourism, coastal destinations, public and private sector, benefits, clients.

1 Uvod

Sudionici globalnog turizma zbog promjene zahtjeva potrošača diferenciraju turističke proizvode. Rastom broja turista više kupovne moći turističke ponude u destinacijama postaju podložne kontinuiranim promjenama, nadopunama i modifikacijama. Velik utjecaj na formiranje turističkih proizvoda visoke klase u međunarodnom turizmu imala je ekonomija doživljaja, odnosno tendencija stvaranja turističkog doživljaja i autentičnog iskustva.

Često se u literaturi luksuzna ponuda poistovjećuje s novim turističkim proizvodom, no zapravo je riječ o potrebi razvoja personaliziranih i sofisticiranih ponuda (premium ponuda). Luksuzni turizam je dodana vrijednost za klijenta koja posljedično implicira višu razinu lojalnosti i zadovoljstva posjetom. Ona može biti odraz atmosfere, izgleda ambijenta, organizacije poslova i sigurnosti pri izvršenju, te originalnosti i ekskluzivnosti usluge.

Cilj rada je istražiti mogućnosti razvoja elitnog turizma u hrvatskim destinacijama koje se prema strateškim dokumentima pozicioniraju prema visokokvalitetnom turizmu. Pritom se misli na ispitivanje dostignute razine razvoja turizma destinacija, kao osnova za formiranje budućih razvojnih politika i turističkih proizvoda. U istraživanju je primijenjena metoda ispitivanja, analize i statistička metoda. Svrha rada je potvrditi pretpostavku da hrvatske destinacije nisu dostigle očekivanu razinu visokokvalitetnog turizma promatrano s aspekta ambijentalnosti, atraktivnosti, stanja infrastrukture i suprastrukture kao i koristi za klijenta (jedinstvena iskustva). U uzorak su uzete destinacije koje su se u razvojnim strategijama odredile prema stvaranju preduvjeta za privlačenje međunarodne turističke potražnje više platežne moći.

Rad se sastoji od dva dijela. Prvi dio odnosi se na teorijsko objašnjenje elitnog turizma kroz pregled dosadašnjih znanstvenih spoznaja, s aspekta doživljaja i temeljeno na elementima turističke ponude. Drugi dio rada analizira mišljenja dionika u hrvatskom turizmu. Ispitano je dvadeset pet dionika hrvatskih destinacija s ciljem definiranja razine elitizma temeljeno na elementima destinacije, tj. preduvjetima djelovanja mjesta kao sustava. Proveden je i dubinski intervju (polustrukturiranog tipa) s ciljem tematske analize problema istraživanja.

2 Teorijske spoznaje

Definicija luksuznog turizma često je izazov jer se ne smatra selektivnim oblikom, već je varijanta bilo kojega posebnog oblika turizma. S aspekta teorijskog poimanja luksuzni turizam pojmovno je obuhvaćen mnogobrojnim definicijama kako u akademskim krugovima tako i u praksi. Luksuzni turizam pretežito se definira s potrošačke strane (ponašanje kupaca) i doživljaja (stečena iskustava). O tome najviše pišu Davidson (1898), Vigneron i Johnson (1999), Atwal i Williams (2009), Burns i Novelli (2006), Golder (2016), Correia, Kozak i Reis (2016) i dr. S ekonomskog aspekta i dalje su zastupljeni doprinosi prilagodbe ponude novim trendovima kojima se bave mnogobrojni istraživači turizma današnjice (Danziger, 2005; Hudson, 2007; Kim i Brown, 2012; Hall i Williams, 2008; Gržinić, 2018). Značaj tržišta luksuznih putovanja prepoznali su posebice istraživači i organizacije azijskih tržišta (Martínez-Ruiz i Martínez-Caraballo, 2010; PATA, 2016; Thirumaran i Raghav, 2017; Horwath HTL; 2011). Nadalje, mnogo je istraživanja turističke ponude, ali vezane za zastupljenost kvalitete ponude destinacija. Tako se istražuju destinacije kroz transformativne uloge turizma koje potiče DMO mnogih zemalja (Costa, 2001; Duran, 2010; Beuchert i Malek, 2011; Cho i Youn-Kyung, 2012; *Department Tourism: Republic of South Africa*, 2018; *TransTourism*, EU, 2013). Usmjerenost istraživača pritom je na kreativnost, inovacije i izvrsnost. Prema pojedinim autorima, kao što su Verissimo i Correia Loureiro (2012), posebno se cijeni usmjerenost na detalje, zajednicu, sadržaj (ljubaznost, komfor i elegancija) i prilagodbe potrošaču (sigurnost, kvaliteta, kreiranje vrijednosti i cijena). Pritom luksuzni turizam uključuje sve kategorije klijenata za koje korištenje turističkih usluga nije uvjetovano cijenom, već doživljenim iskustvom, osjećajem elitizma i jedinstvenosti. Potražnja za luksuznim dobrima i uslugama u turizmu zanimljiva je ponuđačima zbog visoke cijene, unatoč manjim i visoko specijaliziranim skupinama potrošača. Ovdje nije riječ o dolascima turista prema unaprijed utvrđenim raspisanim paket aranžmanima već se ponuda prilagođava specifičnim zahtjevima (nadogradnja ponude koja ulazi u više oblika turizma specijalnih interesa) te je potreban velik angažman svih dionika destinacije. Time turizam pomaže održivom i odgovornom razvoju destinacija, pridonosi očuvanju resursa i kvaliteti življenja lokalnog stanovništva. Nadalje, dolazak turista više kupovne moći pomaže razvoju imidža destinacija (globalno prepoznavanje), ali i omogućuje uključivanje lokalnih dionika u kreaciju doživljaja (prihvatanje i otklon od antagonizma prema posjetitelju). Mnogobrojni istraživači dali su teorijski doprinos istraživanjima ovoga oblika turizma definirajući ga kao prestižne (premium) ponude. Popescu i Olteanu (2014) identificiraju obilježja koje brend pretvaraju u prestižni. Pojedini autori budućnost prestižnih oblika vide u održivom hotelijerstvu (Bendell i Thomas, 2013; Afrić Rakitovac, K. et al., 2018). Prema Wiedmann, Hennigs i Siebels (2009), klijent će luksuz doživljavati kao težnju zadovoljenja više vrijednosti: financijske (cijena), funkcionalne (iskorištenost, kvaliteta, jedinstvenost), osobne (hedonizam, poistovjećenje, materijalna vrijednost) i društvene (eminencija, prestiž). Manhas, Dogra i Gupta (2012) ispitali su utjecaj elemenata koji čine brend destinacije (materijalnih/nematerijalnih) na dolaske turista s aspekta posjetitelja. Utvrdili su značajnu povezanost između elemenata izgradnje tržišne marke prema destinacijskoj prepoznatljivosti, promociji odredišta i dugoročnoj izgradnji brenda destinacije. Mazilu (2010) analizira elemente vrijednosnog lanca turističke destinacije s ciljem održivog razvoja, praveći diferencijaciju elemenata njezina vrijednosnog lanca. Dwyer i Kim (2010) analiziraju osnovne i podržavajuće elemente destinacijske konkurentnosti s ciljem međunarodne afirmacije regija. Autori upućuju na važnost analize elemenata destinacijskog sustava kao pretpostavke za razvoj optimalnog modela razvoja turizma, analize prednosti i nedostataka razvoja ponude destinacija, kao i pomoć vladajućim strukturama u povećanju turističke potrošnje i eliminacije prepreka vezano za socio-

kulturni utjecaj turizma. Darbi i Hall (2014) opisuju metode koje imaju potencijal povećati kvalitetu i količinu podataka istraživanja s obzirom na moć i utjecaj elitnih subjekata u turizmu. Ujedno ovi autori upućuju na osjetljivost istraživanja ovoga tipa (ponajprije s aspekta etike) te potrebu istraživanja refleksivnosti kako bi se prevladali neki od izazova i razumjeli procesi donošenja odluka, politika i percepcije. Ispitivanje uloge dionika za razvojne i odgovorne politike destinacije diversifikacijom proizvoda pa time i elitnih formi vs masovnosti proveli su mnogi autori (Hieu i Rašovská, 2018; Benur i Bramwell, 2015; Saftić, Težak i Luk, 2011; Cooper, Scott i Baggio, 2009). U idućem poglavlju razmatraju se globalne inicijative vezano za luksuzni turizam s ciljem isticanja prednosti za destinaciju i klijenta u turizmu.

3 Trendovi u luksuznom turizmu

Turistička ponuda prepoznala je potencijal razvoja kroz mogućnosti diversifikacije ponude kao i njezine specijalizacije u međunarodnom turizmu. Time se ostvaruju koristi za klijenta (personalizirani pristup, specijalizirane ponude i ekspertize) i unaprjeđuje se ponuda (elitni posjeti, pametne specijalizacije, uključivanje lokalnih dionika, više cijene, prihodi zajednici). Fokus elitne turističke ponude zasniva se na sljedećim pretpostavkama:

- **Privrženost marki.** Elitni turisti spremni su koristiti se uslugama svih onih dionika koji im mogu osigurati visoku razinu kvalitete usluživanja i osjećaj diferencijacije objekata posjeta te vlastite posebnosti (*Future laboratory*, 2012). Osim baznih proizvoda (smještaj i prijevoz) ponuda se nadograđuje ponudama novih iskustava (kulturna, gastronomska iskustva i dr.). Dodanim ponudama potiče se na lojalnost proizvoda (npr. prilagodba novim generacijama luksuznih putnika). To se ostvaruje uspostavom partnerstava u destinaciji radi udovoljavanja širem spektru potreba klijenta. Primjerice luksuzni lanac kulturnih vrijednosti može povezati hotel kulturne baštine, muzej, dionike s kulturnim ekspertizama i druge partnere u lancu distribucije usluge. Ovakve ponude pomažu podizanju razine sofisticiranosti destinacije i unaprjeđenju lokalne zajednice (razvoj kulturnih industrija). Krajnji cilj je zadovoljstvo korisnika.
- **Originalna doživljajna iskustva i tematska putovanja.** Zahtjevima današnjega nepredvidivog turističkog tržišta teško je ugoditi, posebice u segmentu *premium* ponuda (gdje se očekivanja trebaju nadmašiti). S jedne strane ponuda se usmjerava na kontinuirana praćenja (istraživanja) potražnje. S druge strane hedonizam se realizira kroz avanturistička i robinzonska putovanja s naglaskom na personalizirani pristup, autentična iskustva i upoznavanje novog.
- **Upotreba tehnologije (prije, tijekom i nakon putovanja).** Tehnologija luksuznim ponuđačima osigurava međunarodnu vidljivost (na relaciji ponuda – rezervacija – komunikacija), posebice s ciljem privlačenja segmenta mlađe populacije. Zbog činjenice da se elitizam ponajviše manifestira kroz osobni kontakt, brojne turističke tvrtke to doživljavaju kao izazov (npr. TUI *premium* ponude) čime se povećava važnost ovih oblika ponude za klijenta (TUI, 2019). Digitalni marketing pomaže slikovno vizualizirati ponude osim dosadašnje dominantne informativno-savjetodavne uloge i time pronalazi način usklađivanja interesa tržišta (vođenje do hotela, inventarizacija atrakcija, atrakcijski miks, snalaženje u prometu i prostoru).
- **Upravljanje destinacijom.** Ako se regionalne organizacije promatraju kao svojevrsni DMO (destinacijske menadžment organizacije) i marketinške agencije kao DMK (destinacijske menadžment kompanije), one mogu pridonijeti razvoju turističkih regija. Destinacijske

menadžment organizacije zadužene su za promociju destinacije i iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda destinacije. Koncentracija aktivnosti je na unaprjeđenju edukacije za potrebe razvoja posebnih oblika turizma izvan glavne turističke sezone (zbog visokog opterećenja destinacija). To se želi postići diversifikacijom turističkog proizvoda kako bi se otvorile mogućnosti zapošljavanja, stvorile kreativne mreže i poboljšala međunarodna pozicija regije u globalnom turizmu. Destinacijske menadžment kompanije personaliziranim pristupom u ponudama pojačavaju važnost turističkih resursa, kreativnost ponude kao i razinu sigurnosti u realizaciji ponuda destinacija. Nadalje, pomažu kreiranju ponuda involviranjem lokalnog stanovništva u sukreacije doživljaja (iskustava). Zajedničkim djelovanjem dionika unutar nacionalnoga organizacijskog ustroja turizma postižu se multiplikativni efekti za ekonomiju i imidž zemlje.

- **Kvaliteta kroz kadrove.** Poslovi, tj. kadrovi u lancu distribucije usluga koji je nadopunjuju (oživljavaju) su turistički pratitelj, vodič, animator, zastupnik i dr. Pokretači inovacija bit će klijenti i konkurencija koji će poticati dionike turizma na cjenovne diferencijacije, nove proizvode i destinacije, unaprjeđenje održivosti dionika lanca distribucije lojalnih programa za vjerne kupce te nove kreativne ponude. Tvrtke će vršiti prilagodbe restrukturiranjem, cjeloživotnim obrazovanjem zaposlenika, pronalaženjem novih kanala distribucije i primjenom suvremenih tehnoloških i tehničkih dostignuća. Ciljevi tvrtki bit će osim profita (kao krajnjeg cilja) stvoriti jedinstvene memorabilije za klijente koje neće moći ostvariti bez specijaliziranih kadrova.

4 Hrvatske destinacije elitnog turizma i uloge dionika

Odabrane destinacije hrvatskog turizma za potrebe ovoga istraživanja definirane su Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine kao destinacije koje imaju potencijal za razvoj visoko kvalitetnog turizma kao dio plana zoniranja destinacija (funkcionalna regionalizacija). Pritom se ponajprije misli na kulturni, zdravstveni, sportski, nautički i ekoturizam. Zanimari li se destinacija, o indeksu iritacije također ovisi može li smještajni objekt konkurirati na tržištu luksuznih putovanja. Hotel visoke kategorije nije sam po sebi dovoljan ako destinacija ne pridonosi turističkom razvoju u svojoj ukupnosti. U radu je analizirano pet destinacija koje se prema svojim razvojnim strategijama uključuju u kategoriju elitnih destinacija, ponajprije zbog svoje marketinške eksponiranosti i prisutnosti na tržištu te njihove komparativne prednosti (kvaliteta resursne osnove i lokacija).

Destinacija je element turističkog sustava specifična zbog svojih karakteristika (poznato kao 6A elementi, Slika 1.) (Cooper i dr., 1998; Page i Connell, 2006; Buhalis, 2000). Turistička destinacija je mjesto konzumacije turističkog proizvoda i provođenja slobodnog vremena (odvijanja aktivnosti) te treba biti ugodno mjesto za odvijanje turističke aktivnosti. Promatra se kao prostorna jedinica u kojoj se ostvaruje turistički promet na temelju raspolaganja turističkim kapacitetima. Može se promatrati u širem smislu kao regija koja uključuje više turističkih centara. Prema tome, destinacija može biti mikrolokacija (grad), ali i receptivni prostor makroturističkog obuhvata (kontinent). U ovome istraživanju odabrane se obalne destinacije (gradovi). Doxey (1975) istražuje visok rizik ulaska destinacija u fazu antagonizma i degradacije okoline. U radu je ispitan indeks iritacije kako bi se utvrdilo narušava li se kvaliteta posjeta zbog turističke mobilnosti u destinaciji (Tablica 1.). S obzirom na nastale promjene u turističkim dolascima, pokazatelj odnosa turist/rezident (indeks iritacije) najviši je među europskim zemljama (294 %) (Peterson, 2017). Veći je rizik u gradovima koji imaju visoku koncentraciju atrakcija unutar zone (otežana mogućnost preusmjerenja mobilnosti).

Slika 1. Elementi turističke destinacije

Izvor: izrada autora prema Buhalis (2000), Page i Connell (2006)



Hrvatski turizam je u fazi prekomjernog opterećenja destinacija (prema raspoloživim podacima gotovo 14 posjetitelja po lokalnom rezidentu i više stranih posjeta od ukupnog broja stanovnika). (*Intrepid Adventure Travel Index*, 2019). Pritom se javljaju izazovi poslovanja u turizmu sa socio-kulturnog, ekonomskog i ekološkog aspekta. Uz to, razmatrajući politički, etički, legislativni i tehnološki utjecaj. Ako se hrvatski turizam promatra na razini odabranih destinacija, dolazi se do podataka koji trebaju podsjetiti na osjetljivost destinacija.

Tablica 1. Indeks iritacije

Izvor: DZS (2015)

Destinacija	Turisti (u 000)	Lokalno stanovništvo (u 000)	Turist/rezident
Opatija	411 692	11 305	36
Hvar	154 216	4 440	35
Dubrovnik	889 681	43 697	20
Rovinj	509 660	14 417	35
Poreč	445 653	17 000	26

Odnos turista i rezidenta (indeks iritacije od 20 do 36, Tablica 1.) pokazuje rizik od rasta negativnih eksternalija u obalnim destinacijama, u vidu onečišćenja, buke, gužvi, poteškoće prilaza destinaciji, nedostatka ambijentalnosti. U promatranje je uzeta 2015. godina u kojoj se rast turističkih dolazaka značajno intenzivirao i najavio nastavak rasta turističkog prometa. Posljedica visokog rasta turističke mobilnosti i koncentracija odvijanja aktivnosti na ograničenom prostoru (npr. Dubrovnik) je saturacija prostora, visoko opterećenje infrastrukture i zaobilazanje destinacije u planovima posjeta globalnih

putnika radi umanjene kvalitete doživljaja. Istarska županija ima najveće povećanje broja stanovnika u kolovozu 2018. godine (129 %). Potrebno je provesti sljedeće aktivnosti od “(...) rješavanja problema prekapacitiranja infrastrukture u turističkim destinacijama, osiguravanja sezonske opskrbe u trgovini na malo i prilagodbe cjelokupne turističke ponude povećanom broju stanovnika” do izlaska iz razine visoke sezonalnosti turizma i zasićenja obalnih destinacija (HGK, 2018). Analiza elitnog turizma u Republici Hrvatskoj pokazala se značajnom s aspekta poimanja dionika o preduvjetima razvoja i čimbenicima utjecaja na elitizam destinacijske ponude.

5 Metodologija istraživanja

Istraživanje predstavlja rezultate ispitivanja dionika o elementima ponude hrvatskih turističkih destinacija. Gradovi su odabrani s obzirom na uključenost u projekcije razvoja nacionalne turističke politike, uočeno praćenje suvremenih marketinških trendova (zastupljenost kroz promociju) i razinu turističke mobilnosti (obalne destinacije). Za potrebe istraživanja pet evaluatora svake destinacije vrednovalo je elemente kvalitete destinacija čiji su dionici. Ispitivanje je provedeno od ožujka do svibnja 2019. godine. Vrednovanje je rangirano Likertovom skalom (od 1 do 5), gdje je 1 najmanja, a 5 najviša ocjena. Ispitanici su bili podjednako zastupljeni po spolu (13 M; 12 Ž) te čine dio više obrazovane populacije.

Odgovori dionika zatraženi su pisanim i usmenim putem u unaprijed dogovorenim terminima u trajanju od najviše 30 minuta (personalizirani pristup). Odabrani su dionici turističke destinacije koji svojim odlukama i aktivnostima utječu na turizam destinacija i upravljanje prostorom. Primijenjena je kombinirana metoda ispitivanja.

Odgovaranjem na pitanja metodom „licem u lice“ ispitanici su bili upućeni iznositi dodatna mišljenja o kompleksnoj, složenoj i osjetljivoj problematici istraživanja. Uzorak je sastavljen prema osobnim iskustvima istraživača, zapaženim aktivnostima ispitanika u destinacijama (namjeran uzorak), želje za spoznajom detalja o iskustvima dionika kao i važnosti za poticanje cjelokupnoga gospodarstva zemlje (Tablica 2).

Tablica 2. Odabrani uzorak
Izvor: Izrada autora (2019)

Ispitani dionici turizma	Mjesto	Ukupan broj dionika
Regionalne turističke organizacije/kompanije	Hvar Opatija Dubrovnik Rovinj Poreč	25
Privatni iznajmljivači		
Obrtnici		
Ugostiteljski objekti		
Strukovne udruge		

Tehnikom izravnog razgovora i temeljeno na reakcijama sudionika došlo se do proširenih spoznaja koje su istraživači bilježili. Time je omogućena proširena spoznaja o specifičnom problemu istraživanja koja je smanjena u slučaju provođenja samo metode anketiranja pisanim putem pomoću pitanja zatvorenog tipa. Složena pitanja odabirom ove tehnike učinila su se jednostavnijima, a osjetljiva pristupačnijima (De Leeuw i Nicholls, 1996). Dizajnom pitanja pokušalo se motivirati i zainteresirati ispitanike za suradnju, te osigurati širi spektar mogućih odgovora. Ispitani su interni menadžeri i zaposlenici u turizmu, pružatelji usluga kao lokalni dionici, udruženja profesionalaca. Unutar elemenata turističke destinacije vrednovane su aktivnosti definirane potkategorijama elitnog turizma. U Tablici 3. objašnjene su ključne varijable provedene evaluacije.

Tablica 3. Varijable evaluacije

Izvor: Izrada i prilagodba autora prema Mazilu (2010, 51)

Varijable	Opis varijabli
Atrakcije (<i>Attractions</i>)	Raspoloživost resursa, razvoj primarnih/sekundarnih atrakcija, doživljaji i iskustva, profinjenost i posebnost (<i>Vip</i> pristup), dostupnost elitne potrošnje, dodana vrijednost za klijenta
Receptivni sadržaji (<i>Amenities</i>)	Diferencijacija turističkog proizvoda, ugodnost, sigurnost i privatnost, partnerstva ponuda destinacije, upravljanje resursima
Pristup (<i>Accessibility</i>)	Dostupnost do destinacije, promet unutar destinacije, parkirna mjesta, blizina objekata (atrakcija), signalizacija, mogućnost transfera
Raspoloživost ponuda (<i>Available packages</i>)	smještaj s pet zvjezdica, <i>wellness</i> usluga i vrhunski gastronomski doživljaji, specijalizirane ponude, standardi kvalitete
Aktivnosti u destinaciji (<i>Activities</i>)	Izleti, razvijeni itinereri, zaštita resursa, organizacija evenata, javno-privatno partnerstvo, popularizacija i razvoj turizma
Pomoćne usluge (<i>Ancillary services</i>)	Vizualna atraktivnost, marketing, partnerstva dionika, osiguranje objekata, raspoloživost podržavajućih usluga (luksuzni rent-a-car i dr.)

6 Rezultati istraživanja

Sve su lokacije ocijenjene istim postupkom, istim redoslijedom procjene potkategorije i jednakim trajanjem kako bi se osigurali objektivni zaključci. Svi su upitnici valjano popunjeni te potom vrednovani. Evaluacija elemenata odredišta bila je dovršena tek nakon što je ispunjena i zapisana svaka tražena potkategorija. Rezultati istraživanja obrazloženi su u nastavku.

6.1 Analiza ocjena elemenata odredišta

Varijabilnost ocjena prosječna je u svim ocijenjenim kategorijama s obzirom na to da se koeficijent varijacije kreće između 11 i 29 % (u prosjeku je 27 %). U kategoriji aktivnosti odredišta ocjenjivači su bili najmanje ujedinjeni (koeficijent varijacije je 29 %). Rezultati deskriptivne statističke analize predočenih dimenzija elemenata destinacije pokazuju da postoji nedostatak kvalitete u segmentu pristupa destinaciji (infrastruktura) i dodanih usluga.

Tablica 4. Statistička analiza dimenzija elemenata destinacije
Izvor: Zaključci autora temeljem provedenog istraživanja (2019)

Destinacija	Pristup	Receptivni sadržaji	Atrakcije	Ponude	Pomoćne usluge	Aktivnosti	Prosjek
Opatija	3,6	3,7	3,8	4,4	3,43	3,6	3,76
Hvar	2,4	4,3	3	3,75	2,8	2,6	3,14
Dubrovnik	3,2	5	4,5	4,6	2,4	3	3,78
Rovinj	4	4,4	4,2	4,6	3,6	3,75	4,09
Poreč	4,6	3,8	3,4	3,4	3	4,25	3,74
Prosjek	3,56	4,24	3,78	4,15	3	3,44	3,71
Medijan	4	4	4	4	3	4	
Mod	4	4	4	4	4	4	
Standardna varijacija	0,864	0,467	0,942	0,839	0,855	1,011	0,829
Koeficijent varijacije	24	11	25	20	28	29	27

Nadalje, provedena je usporedba prosječne ocjene i broja turista. Na temelju toga zaključuje se da postoji jaka, pozitivna i statistički značajna povezanost između elemenata odabranih turističkih destinacija i broja turista unutar njih. Dokaz je Spearmanov koeficijent korelacije od 0,9 gdje je statistička značajnost visoka ($p = 0,001$). Kvaliteta elemenata destinacije nije kritični faktor koji determinira broj turista, ali je (kao što je evidentno iz koeficijenta korelacija) indikativan pokazatelj. Iznoseni dodatni komentari na ocijenjene kategorije prikazani su Tablicom 5. Iako je cilj bio naglasiti različitosti, u idućem se poglavlju upućuje na sličnosti zaključaka. To je učinjeno nakon označavanja komentara i katalogizacije bilješki (Dann, Nash, Pearce, 1988). Kategorije su prezentirane koncentrirano (sintetički prikaz istraživanja).

6.2 Rezultati dubinskog intervjua

Dubinski intervjui omogućio je ispitivanje osobnih stavova i vrijednosti. Obilježje mu je slaba strukturiranost kako bi se putem informiranja o općim smjernicama ispitivanja tijekom njegove provedbe došlo do željenih rezultata. Na temelju dodatnih komentara ispitanika za ispitane kategorije došlo se do spoznaje o atributima koji umanjuju kvalitetu turističke destinacije vrednovano kroz 6A elemente koji čine destinaciju (Tablica 5). Uočava se da glavni akteri destinacije prepoznaju vrijednosti/obilježja elitnog turizma u svojem okruženju. Turistička infrastruktura je kod četiri promatrane destinacije ocijenjena lošom ili dobrom. Samo u slučaju destinacije Poreč vrednovana je vrlo dobrom. Grad Opatija, Dubrovnik i Hvar imaju zadovoljavajući broj visokokvalitetnih hotela. Grad Rovinj ističe se visokokvalitetnom opremom smještajnih kategorija, dok je Poreč istaknut kao mjesto s nedostatkom osjećaja personaliziranog boravka (izdvojenosti objekta i osjećaj ekskluzivnosti). Najveća diversifikacija smještajnih kapaciteta ističe se za destinaciju Hvar i Dubrovnik.

Dodane vrijednosti za klijenta prepoznate su kroz *wellness* usluge (*well-being* razvojni koncept), ponude specijalizacija kulturnog turizma, vinske podruge i osobne kuhare. Destinacija Poreč odskočila je po pitanju negativnih eksternalija masovnog turizma (visoka turistička komercijalizacija posebice gastronomska). Destinacija zbog smanjene inovativnosti ponude i nedostatka tržišne diferencijacije odvraća turiste visoke kupovne moći. Ona prednjači što se tiče kvalitetnog urbanog planiranja kao i razvoja sportskog turizma. Međutim, nedostaje osjećaj elitizma kao i brige za vlastitu promociju (ponuda izleta u susjedne zemlje).

Pad razine opremljenosti i kvalitete u pružanju usluge kao i njihov nedostatak izaziva antagonizme i odabire novih destinacija. Dubrovnik prednjači po količini sadržaja (mozaik kulturnih atrakcija) koji se nude turistima, ali svi dionici destinacije ne prate elitni turizam na jednak način. Tako je i s turističkom ponudom otoka Hvara. Destinacijama nedostaje zastupljenost luksuznih ponuda i tematskih ruta, osim zastupljenosti kruzing turizma (intenzivirani dolasci u luku Dubrovnik). Otok Hvar zbog svoje izdvojenosti i prirodnih ljepota te još uvijek očuvanog krajobraza može razvijati turizam specijalnih interesa i time staru gradsku jezgru rasteretiti razvojem dualnog imidža destinacije (podvodni turizam, avanturizam). Prema mišljenju ispitanika, ambijentalnost je u toj destinaciji najizraženija.

Partnerstva mogu pomoći u realizaciji ponuda prema odabranim ciljnim tržištima. Pritom je potrebno, prema mišljenju ispitanika, uključiti širok spektar ekspertiza pri planiranju razvoja luksuznih događaja zbog ograničenja gradova u smislu malih gradskih jezgri. Primjerice, grad Rovinj zbog rasta broja turista posljednjih godina doživljava pojačane frustracije lokalnog stanovništva i nezadovoljstvo posjetitelja, posebice tijekom posjeta ljetnim manifestacijama zbog gužvi, buke i nedostatka parkirnih mjesta. Unatoč tome destinacija razvija turističku specijalizaciju (kulturni turizam, romantičan odmor). Opatija je prepoznata destinacija po luksuznoj formi odmora, ali uz nedostatnu međunarodnu vidljivost kao i inovacije (razvoj kreativnosti ponude).

Analizirane destinacije imaju problem zbog povećanja broja posjeta, bojazni od prelaska u fazu neodrživa razvoja te negativne reputacije među posjetiteljima. Retencija i repeticija posjeta postaje dominantni čimbenik razvojnih politika. Pristup (destinaciji i atrakcijama) je u svim promatranim gradovima otežan. Uočava se otežana turistička mobilnost prema destinaciji i unutar destinacije.

Dodane koristi za klijenta, prema mišljenju većine ispitanika, nisu dovoljno prepoznate (osim grada Opatije i Rovinja u području zdravstvenog turizma i grada Poreča djelomično u sportskom turizmu). U destinacijama nedostaju *premium* ponude (osim destinacije Rovinj). Razvoj partnerstava izostao je u svim destinacijama. Destinacijske menadžment organizacije (turističke zajednice) nisu u potpunosti

prihvatile ulogu poticatelja razvoja novih turističkih proizvoda destinacija u suradnji s dionicima okruženja (participijentima u lancu turističke distribucije). Ispitanici destinacija unutar istarskog turizma ističu smanjenje uloge Poreča kao predvodnika u razvoju sportskog turizma te ulogu preuzima destinacija Umag (ispitanici ističu destinaciju koja kroz sportski turizam uključuje lokalne dionike i razvija turizam na odgovoran način).

U svim ispitanim slučajevima najviše širih elaboracija na postojeće stanje iznosili su hotelijeri, članovi udruga te zaposlenici unutar destinacijskog menadžmenta. Na temelju toga može se zaključiti da postoji razvijena svijest o podjeli odgovornosti i uloga dionika u destinacijskom menadžmentu. Međutim, privatni iznajmljivači i obrtnici su u znatno manjoj mjeri izrazili potrebu za podjelom odgovornosti, ponajviše s aspekta razvijenosti infrastrukture o kojoj izravno ovise. Najmanje svjesnosti o potrebi razvoja dodanih vrijednosti kroz ponude imaju dvije kategorije ispitanika. Privatni iznajmljivači pomoću *core business* aktivnosti (pružanje usluge smještaja) ostvaruju profit i trebalo bi im biti u interesu unaprijediti ponudu za posjetitelja i povećati razinu uključenosti u razvoj destinacije radi zadržavanja budućih posjeta.

7 Diskusija

Promatrane destinacije trebale bi osim višim kategorijama smještaja potrošače privlačiti dodatnim ponudama. Nadalje, potrebno je ustrajati na kvaliteti ponude (konzistentnost i kooperativnost). Preuzimanjem „novih uloga“ izvršio bi se otklon od postojećih uloga preuzimatelja turističke potražnje koja se zbog nedostatka inovativnosti i prilagodbe trendovima ne svrstava u prestižnu potrošačku skupinu. Primjerice, turoperatorima se mogu prilagoditi ponudom luksuznih krstarenja (Dubrovnik, Rovinj), receptivne agencije autentičnim doživljajima, prometna infrastruktura nadogradnjom pristupa (privatni zrakoplovi), turistička suprastruktura izgradnjom kapaciteta radi povećanja dodanih vrijednosti u turizmu (izgradnjom golf terena), javni prostori ponudom luksuza (tržišne marke proizvoda), egzotični dijelovi zemlje pustolovnim turizmom (poput leta balonom), hotelijeri kreiranjem vrijednosti za klijenta (memorabilije) itd. Glavnina ispitanika kao problem navodi nedostatak mogućnosti elitne potrošnje koja bi bila vezana za hotel kao bazu atraktivnosti za klijenata u destinaciji. Nadalje, promet u mirovanju koji je nedostatan zbog ograničenog prostora i izostanka planiranja parkirnih mjesta. Nekadašnji problemi signalizacije (i interpretacije baštine) svedeni su na minimum. Javni prijevoz i transferi (s aspekta organiziranosti, udobnosti) po mišljenju svih ispitanika i dalje su problem promatranih destinacija. Prema zapažanjima o dodanim vrijednostima kroz ponude i pomoćne usluge uočava se porast vještina (specijalizacija) za potrebe zdravstvene i *wellness* ponude (posebice u destinaciji Opatija). I dalje su nedostatna partnerstva s ciljem integracije ponude (osobito onih koje mogu produljiti sezonu, predstavljaju globalni trend i za koji postoji povoljna resursna osnova).

8 Zaključak

Istraživanjem je potvrđeno da postoji potreba za daljnjim ulaganjem u identitet destinacije, uz osiguravanje konzistentne razine kvalitete u cijelom luksuznom turizmu. Najviše dugoročno zabrinjava posvećenost dodanim uslugama i pristup klijentu. Ta dva elementa i dalje predstavljaju ograničenja za razvoj očekivanog imidža destinacija. Ispitani su zadovoljni kvalitetom smještaja u destinaciji Dubrovnik, Hvar, Rovinj, a manje u Poreču i Opatiji.

Buduća istraživanja treba usmjeriti na praćenje indeksa iritacije i ukazivanje na potrebu pronalaženja rješenja. U protivnom destinacije će se naći u fazi zrelosti proizvoda i morati tražiti izlaz u rebrendiranju i repozicioniranju kada za to već bude kasno, tj. kada se posjetitelji (posebice oni luksuznog segmenta) usmjere drugim tržištima. Preporučuje se provesti detaljniju analizu subdimenzija kvalitete radi sveobuhvatne slike (percepcije zadovoljstva) destinacijom. S obzirom na rast potražnje za „novim“ specijalizacijama, potrebno je istražiti uzročno-posljedične veze razvoja novih radnih mjesta za potrebe turizma i regionalnog napretka (rast standarda, potrošnje lokalnog stanovništva i drugih indikatora razvoja).

Također, poželjno je ispitati mišljenja posjetitelja kao suprotne strane turističkog tržišta, te dobiti širu sliku razine kvalitete ponude hrvatskog turizma. Praćenjem cijena hotelijera koje su javno dostupne preko brojnih turističkih servisa može se ispitati cjenovna konkurentnost destinacija.

Buduća istraživanja mogla bi utvrditi stavove unutar pojedinih skupina (npr. privatnog smještaja i percepcija dimenzija kvalitete). S obzirom na to da su turističke aktivnosti usmjerene klijentu (promjene želja i motiva), potrebno je pratiti odnos cijena vs kvaliteta (financijske i funkcionalne vrijednosti), razinu opremljenosti, komfora, ljubaznosti osoblja, razine sigurnosti i privatnosti u smještajnim objektima i oko smještajnih objekata. Kvaliteta hrvatske turističke ponude još uvijek nije presudan čimbenik razvoja destinacija, ali s učinkom „prenapučenog“ odredišta može biti problem za buduće ekskluzivne dolaske. Nadalje, može se ispitati odstupanje ponude od razine ispunjenih očekivanja klijenta. Navedeno upućuje na potrebu daljnjeg ispitivanja turističke potražnje. U hrvatskom turizmu još uvijek postoji velika potreba za prilagodbom ponude kao i koordinacijom aktivnosti s lokalnim i nacionalnim strategijama razvoja.

Ovo istraživanje indikativno je s aspekta cjelovite ocjene dostignute razvojne razine kreativnosti destinacije, kvalitete i drugih napora koje valja razvijati u skladu s trendovima u međunarodnom turizmu. Hrvatski turizam novim zakonima u turizmu provodi preustroj rada turističkih zajednica iz pasivnih u aktivne dionike turističkog tržišta. Istraživanja ovoga tipa trebala bi biti orijentir postupanja u otkrivanju nedostataka destinacijske ponude i pronalaženje rješenja za njihovo uklanjanje, promatrano kroz dulje razdoblje.

Izjava

Rad je izrađen u okviru znanstvenog projekta *Turistički razvoj i utjecaji na destinaciju* pri Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Mišljenja, nalazi i zaključci ili preporuke navedene u ovome radu odnose se na autora i ne odražavaju nužno stajališta Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula.

Literatura

Afrić Rakitovac, K. et al. (2018). Sustainable hotels – promoters of sustainable development in the local community“, *1st International Students' GREEN Conference*, Osijek, Croatia, 17-18 May 2018. Amadeus, Asia Pacific, <https://amadeus.com/en/insights/tag.asia-pacific>, 2019.

Atwal, G., Williams A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything, *Journal of Brand Management*, 16, 338-346.

- Bendell, J., Thomas, L. (2013). The appearance of elegant disruption: Theorising sustainable luxury entrepreneurship, *The Journal of Corporate Citizenship*, (52), 9-24. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2013.de.00004
- Benur, A. M., Bramwell, B. (2015). Tourism Product Development and Product Diversification in Destinations, *Tourism Management*, 50: 213-224. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.02.005
- Beuchert, C., Malek, F. W. (2011). *Effective web site design*, HSMIAI foundation. www.tigglobal.com.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Burns P., Novelli M. (2006). *Tourism and Social Identities: Global Frameworks and Local Realities*, Elsevier Science.
- Cho., E., Youn-Kyung K. (2012). The Effects of Website Designs, Self-Congruity, and Flow on Behavioural Intention, *International Journal of design*, 6 (2), 31-39.
- Cooper, C., Scott, N., Baggio, R. (2009). Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance, *Anatolia*, 20 (1), 33-45. <https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518893>
- Cooper et al. (1998). *Tourism, Principles and Practice* (2nd ed.). New York Longm.
- Correia, A., Kozak, M., Reis, H. (2016). Conspicuous Consumption of the Elite: Social and Self-Congruity in Tourism Choices, *Journal of Travel Research*, 55 (6), 738-750. doi: 10.1177/0047287514563337
- Costa, L. (2001). *Managing the impact and use of Information and Communication Technologies base services*, Report on behalf of European commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/working_groups/finalreporte_june2001_en.pdf.
- Dann, G., Nash, D., Pearce, P. (1988). Methodology in tourism research, *Annals of Tourism Research*, 15 (1), 1-28.
- Danziger, P. N. (2005). *Let them eat cake: Marketing luxury to the masses – as well as the classes*, New City: Kaplan Publishing.
- Davidson, J. (1898). Luxury and Extravagance, *International Journal of Ethics*, 9 (1), 54-73. doi: 10.1086/intejethi.9.1.2375096.
- Darbi, W. P. K., Hall, C. M. (2014). Elite interviews: critical practice and tourism, *Current Issues in Tourism* 17(9):832-848 DOI: 10.1080/13683500.2014.887663.
- De Leeuw, E. D. i Nicholls W. L. (1996). *Technological Innovations in Data Collection: Acceptance, Data Quality and Costs*, Sociological Research Online.
- DZS, priopćenje, Dolasci i noćenja turista u 2017., veljača 2018.

- Doxey, G. V. (1975). A Causation Theory of Visitor Resident Irritants: Methodology and Research Inferences, *Sixth Annual Conference Proceedings of Travel and Tourism Research Association*, San Diego.
- Duran, I., (2010). *Internet Marketing Strategies for Tourism Products*, <http://www.optimum7.com/internet-marketing/internet-marketing-strategy/internet-marketing-strategies-for-tourism-products.html>
- Dwyer, L., Kim, C. (2010). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism* 6(5):369-414. DOI: 10.1080/13683500308667962
- DZS (2015). *PC-Axis baze podataka; procjena stanovništva po gradovima*, <https://www.dzs.hr/App/PXWeb/PXWebHrv>.
- DZS (2015). *Dolasci i noćenja turista u 2015. godini*, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-02_01_2015.htm
- Golder, J. (2016). *The Maharajas' Express: The luxury train that's totally unreal*, <http://www.traveller.com.au/the-maharajasexpress-indias-gpvkx6> [Accessed 15 May 2018].
- Gržinić, J. (2018). *Turizam i razvoj – rasprava o globalnim izazovima*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e knjiga, https://www.unipu.hr/istrazivanje/izdavacka_djelatnost/publikacije/2018
- Hall C. M., Williams A. M. (2008). *Tourism and Innovation*, Routledge – Taylor and Francis Group.
- Hieu, V. M., Rašovská, I. (2018). A proposed model on Stakeholders Impacting on Destination Management as mediator to achieve sustainable tourism development, *Business Trends*, 8 (1), 90-102. DOI: 10.24132/jbt.2018.8.1.90_102
- Hudson S. (2007). *Tourism and Hospitality Marketing, A Global Perspective*, Sage Publications Ltd.
- Indeks avanturističkog putovanja; Ispitivanje navika putnika turističkih agencija, *Intrepid Adventure Travel Index 2019*, <https://www.intrepidtravel.com/eu/adventure-index>;
- Kim, A.K., Brown, G. (2012). „Understanding the relationships between perceived travel experiences, overall satisfaction, and destination loyalty“, *Anatolia, An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(3); 328-347. DOI: 10.1080/13032917.2012.696272.
- Luxury futures: A global snapshot of new and emerging trends in the luxury travel market, Future Laboratory, 2012. god., dostupno na https://www.iltm.com/RXUK/RXUK_ILTM/2014/pdfs/iltm_luxury_futures_report_dec_2012.pdf?v=635264421202430986, pristupljeno 10.01.2019.

- Manhas, P. S., Dogra, J., Gupta, D. R. (2012). Destination Brand Building, Promotion & Branding: Impact analysis of Brand Building Elements, *Tourism Destination Management: Strategic Practices and Policies*, Kanishka Publishers, New Delhi.
- Martínez-Ruiz, M. P., Martínez-Caraballo, N. and Amatulli, C. (2010). Tourist destinations and luxury commerce: Business opportunities, *Journal of Place Management and Development*, 3 (3), 205-220. doi: 10.1108/17538331011083943
- Mazilu, M. (2010). Key Elements of a Model for Sustainable Tourism. *International journal of energy and environment*, 2 (4), 45-54. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/228466592_Key_Elements_of_a_Model_for_Sustainable_Tourism
- PATA (2016), Issues and Trends, Dostupno na: <https://pata.org/store/publications/issues-and-trends-2h2016>.
- Page, S., Connell, J. (2006). *Tourism: A Modern Synthesis*, Thomson Learning.
- Peterson, D. (2017). Which European Countries are Overrun with Tourists? (And Other Data-Supported Tourism Trends in Europe). Dostupno na: <https://towardsdatascience.com/tourism-trends-in-europe-which-european-countries-are-overrun-with-tourists-f60c860bd23a>.
- Popescu, I. V., Olteanu, V. (2014). Luxury Tourism: Characteristics and Trends of the Behaviour of Purchase, *SEA – Practical Application of Science*, 2 (2), 319-324.
- Saftić, D., Težak, A., Luk, N. (2011). Stakeholder approach in tourism management: implication in Croatian tourism, *30th International Conference on Organizational Science Development future organization*, March 23rd – 25th, Portorož, Slovenia, 1195-1202.
- Shaping the Future of Luxury Travel, Future Traveller Tribes 2030*, Tourism Economics (an Oxford Economics Company), R. Dykins, 2016.
- Simulacija povećanja broja stanovnika u priobalnim županijama, Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/aktualna-tema-simulacija-porasta-stanovnistva-sezona-2018-final5b63076408db8.pdf>
- Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html
- The Future of Luxury Travel* (2011). Global Trends Report First Findings for ILTM Asia, Horwath HTL.
- Thirumaran, K., Raghav, M. (2017). Luxury Tourism, Developing Destinations: Research, Review and Trajectories, *Asian Journal of Tourism Research* 2 (2), 137-158, Dostupno na: <https://doi.org/10.12982/AJTR.2017.00013>.

Transformation strategy for the tourism sector (2018). Department Tourism: Republic of South Africa, NDP, 2030. Dostupno na:

<https://www.tourism.gov.za/CurrentProjects/Documents/Transformation%20Strategy%20for%20the%20Tourism%20sector.pdf>

TransTourism; EU project, 2010-2013, Dostupno na: <http://www.transtourism.eu>

Veríssimo, M., Correia Loureiro, S. M. (2012). Experience marketing and the luxury travel industry, Book of Proceedings – *Tourism and Management Studies International Conference* Algarve, ESGHT-University of the Algarve, Portugal, 296-302.

Vigneron, F., Johnoson, L.W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behaviour, *Academy of Marketing Science Review*, 1, Dostupno na:

<http://www.amsreview.org/articles/vigneron01-1999.pdf>.

Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Siebels, A. (2009). Value-Based Segmentation of Luxury Consumption Behavior“, *Psychology & Marketing*, special issue, 26 (7), 625-651. Dostupno na:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.20292>.

Privitci

Tablica 5. Sintetički prikaz (stavovi ispitanika)
 Izvor: Zaključci autora temeljem provedenog istraživanja (2019)

6A elementi destinacije	Grad Opatija	Otok Hvar	Grad Dubrovnik	Grad Rovinj	Grad Poreč
Infrastruktura/pristup	Loše/otežano	Dobro/otežano	Loše, uz napredovanja/otežano	Dobro/otežano	Prilično dobro/otežano
Smještajni objekti visoke kategorije	Potreba za osuvremenjavanjem postojeće ponude Dovoljan broj hotela s pet zvjezdica –	<i>Boutique</i> hotel, Zastupljenost hotela s pet zvjezdica,	Luksuzne vile i odmarališta, visoka zastupljenost luksuznih hotela	Tri hotela (oetzvjezdica) Visoka opremljenost	Nedovoljna zastupljenost hotela s petzvjezdica
Turističke atrakcije i originalna iskustva	Slaba, malo potencijala Razina sukreacije nedovoljna zbog nedovoljno lokalnih (izvornih) ponuda	Dobro, potrebno razviti aktivni turizam, Sukreacija iskustva nedovoljna	Vrlo dobro, kulturni i povijesni resursi, Atrakcije koncentrirane, inovacije ponude u primjeni (<i>escape room</i>)	Izvršno, personalizirani pristup gostu Tri vrhunska specijalizirana restorana, <i>Michelin</i> zvjezdica	Gastronomska komercijalizirana Kulturna manifestacija (<i>Giostra</i> kroz nove tradicije i dr.) pomaže osjećaju elitizma iako nedostavno
Ambijentalnost	Nedostatak luksuznih ponuda	Rezidenti nude lokalne proizvode u svojim objektima Ambijentalnost visoka	Vrlo dobro, Ambijent narušava kruzing turizam	Dobro, tematske gastro večeri Dodana vrijednost za klijenta (vinski podrum) Vezane atrakcije u blizini	Nedostatna, ali u blagom napretku; kulturne ponude u gradu i okruženju ističu lokalni identitet
Dodane vrijednosti kroz ponude i pomoćne usluge	Dobro Medicinski turizam Nema luksuznih trgovina	Nedovoljno prepoznate, nedostaju temeljne usluge unutar turističke zone (centra) Nema luksuznih restorana	Nedovoljno prepoznate Šira lepeza luksuznih ponuda/paketa izostala	Vrlo dobro, Ponude dodanih sadržaja zastupljene/razvijene <i>Wellness</i> usluge Specijalizacije kulturnog turizma (dizajn hotel)	Sportsko-rekreativni turizam razvijen Nedostaju <i>premium</i> ponude i osjećaj intimizacije

<p>Procesi (partnerstva) i akcije</p>	<p>Nedostatak koordinacije dionika radi osiguranja aktivnosti za elitne goste</p>	<p>Nedovoljna iskorištenost jedinstvenih aktivnosti i mogućnosti ponuda (s obzirom na potencijal lokacije i resursa)</p>	<p>Neiskorišten potencijal od boljeg povezivanja s okruženjem</p>	<p>Gradske trgovine ne prate visoko luksuzne ponude Aktivne koordinacije dionika (suradnja hotelskih kuća i muzeja). Ponude izdvojene i personalizirane</p>	<p>Cjenovno niži od konkurencije Zbog sezonskog opterećenja turisti odlaze u druge destinacije Ponuda izleta za Veneciju i Sloveniju</p>
--	---	--	---	---	--

Mjerenje konkurentnosti poduzeća iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini

Measuring competitiveness of companies in the field of food industry in Bosnia and Herzegovina

ADIS PUŠKA

Predsjednik naučnog vijeća
Institut za naučno istraživanje i razvoj u Brčko distriktu BiH
Adila ef. Čokića 32
Bosna i Hercegovina
adispuska@yahoo.com

ADMIR I. BEGANOVIĆ

Vandredni profesor
Evropski univerzitet u Brčko distriktu BiH
Bosne Srebrne 6, Brčko
Bosna i Hercegovina
admirbeganovic52@gmail.com

Prethodno priopćenje / *Preliminary communication*

UDK / UDC: 339.137:641(497.6)

Primljeno / Received: 29. listopada 2019. / October 29th, 2019.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 09. siječnja 2020. / January 9th, 2020.

Sažetak: Promjene na tržištu uzrokovale su da poduzeća, kako bi bila konkurentna, smanjuju nepotrebne troškove. Pojam konkurentnosti sve se više istražuje. Ovaj rad nudi način kojim se može mjeriti konkurentnost poduzeća. Ispitivanje konkurentnosti provedeno je na poduzećima iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini (BiH). Korišten je sistematski uzorak. Prikupljeni podaci analizirani su faktorskom analizom kojom je osam korištenih dimenzija reducirano na šest. Tih šest dimenzija određuju konkurentnost poduzeća iz područja prehrambene industrije iz BiH. Dobiveni rezultati pokazali su da se ove dimenzije izdvajaju od drugih i predstavljaju konkurentnost poduzeća. Te dimenzije su: troškovna konkurencija, cjenovna konkurencija, inovativnost proizvoda i poslovnih procesa, zadovoljstvo kupaca, pouzdanost isporuke i organizacijsko učenje. Ovo istraživanje pomoći će menadžerima poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH da poboljšaju konkurentnost na tržištu. Metodologija ovoga rada pomoći će i drugim poduzećima da poboljšaju konkurentnost i ostvare bolje rezultate na tržištu.

Ključne riječi: konkurentnost poduzeća, prehrambena poduzeća, faktorska analiza

Abstract: Increasing changes in the market have caused companies to turn largely to lowering all unnecessary costs in order to be competitive. Competitiveness is a concept that is being explored progressively. This paper offered a way to measure enterprise competitiveness. Competitiveness

testing was conducted on companies in the field of food industry in Bosnia and Herzegovina (B&H). A systematic sample was used. The collected data were analysed by factor analysis. Out of a total of 8 dimensions used, the factor analysis performed a reduction of these dimensions and led to the final 6 dimensions that determine the competitiveness of companies in the field of food industry in B&H. The obtained results showed that these dimensions stand out from others and represent the competitiveness of the company. These dimensions are: cost competition, price competition, product and business process innovation, customer satisfaction, delivery reliability and organisational learning. This research will help managers of companies in the food industry in B&H to improve market competitiveness. The methodology used in this paper will help other companies to improve competitiveness and achieve better results in the market.

Keywords: company competitiveness, food companies, factor analysis.

1 Uvod

Globalizacija i promjene u svjetskoj ekonomiji stavile su nove izazove pred države, industriju i poduzeća. Kao posljedica toga konkurentnost je postala „vruća tema“ za menadžere, političare i akademike (Cerrato i Depperu, 2011). Države nastoje ostvariti ekonomski rast i povećati životni standard stanovnika. Industrijske grane pokušavaju se razviti i ostvariti određene prednosti, dok se poduzeća bore za svakog kupca i nastoje biti bolja od konkurencije, prilagođavajući svoju ponudu zahtjevima tržišta.

Kada su 1980-ih američku ekonomsku dominaciju ugrozile europske i azijske države, konkurentnost je dobila na značaju (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015). Važnost konkurentnosti povećale su globalizacija i poslovna konkurencija (Chikan, 2008). Kada se govori o konkurentnosti poduzeća potrebno je spomenuti i druge vidove konkurentnosti jer poduzeća rade u određenoj industrijskoj grani i državi.

Na poslovanje poduzeća utječu makroekonomski uvjeti koji djeluju na mikroekonomsko (poslovno) okruženje i obrnuto (Cetindamar i Kilitcioglu, 2013). Budući da poduzeća djeluju u određenoj državi ili u nekoliko njih (multinacionalna poduzeća), moraju se prilagoditi uvjetima koji vladaju na tržištu. Pojedina se poduzeća bolje prilagođavaju uvjetima koji vladaju na tržištu i ostvaruju bolju konkurentnost od drugih. Iako djeluju u istoj državi, nemaju istu razinu konkurentnosti.

Tema ovoga rada je mjerenje konkurentnosti poduzeća iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini. Na početku će se definirati pojam konkurentnosti, objasniti različite vrste konkurentnosti te načine kojima se mjeri konkurentnost poduzeća. Testirat će se dimenzije konkurentnosti koje se mogu koristiti kod poduzeća iz područja prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini pomoću faktorske analize te provesti redukcija dimenzija konkurentnosti.

2 Teorijski okvir istraživanja i pregled literature

Konkurentnost potječe od latinske riječi *competer*, što znači uključivanje u poslovno natjecanje (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015). Konkurentnost je višeznačan pojam koji se upotrebljava u ekonomiji, menadžmentu, povijesti, politici i kulturi. Postoji različito razumijevanje ovoga pojma (Waheeduzzaman i Ryans, 1996). Konkurentnost je kompleksan, multidimenzionalan i relativan pojam koji je vrlo teško objasniti pa ne postoji njegova univerzalna definicija.

Danas je konkurentnost sinonim za ekonomsku snagu jedne države, industrije ili poduzeća (Srivastava et al., 2006). Ove su dimenzije pod utjecajem konkurencije. Cilj poboljšanja konkurentnosti države je ostvarivanje ekonomskog rasta u odnosu na druge države. To se može ostvariti ako postoji visoka razina konkurentnosti industrijskih grana, odnosno poduzeća. Poboljšanje konkurentnosti cilj je svih zemalja, a konkurentnost je fundamentalan pojam u ekonomiji.

Pojam konkurentnosti može se promatrati s različitih razina, kao što je konkurentnost poduzeća, industrije i države. Kod definiranja konkurentnosti poduzeća vrlo je važno vidjeti čime se poduzeće bavi te prepoznati ključne faktore koji određuju njegov opstanak na tržištu. Zbog toga je potrebno odrediti ključne faktore na tržištu i proučiti kako ih iskoristiti da bi se konkurentnost poboljšala.

Prema Piatkowskom (2012), ne postoji jedinstvena definicija konkurentnosti. Konkurentnost poduzeća može se definirati kao sposobnost poduzeća da pruži istu vrijednost kupcu po nižoj cijeni, odnosno da pomoću strategije diferencijacije naplati isti proizvod po većoj cijeni. McGinni i Vallopra (1999) i Porter (1998) prednost jednog poduzeća nad konkurencijom vide kao vrijednost koje je poduzeće u stanju stvoriti za potrošače, a koja će prerasti troškove poduzeća.

Konkurentnost iz perspektive poduzeća znači sposobnost poduzeća da se pojavljuje na tržištu i ostvaruje profite, kao i sposobnost poduzeća da svoju ponudu prilagodi zahtjevima potrošača i tržišta (Achrol i Kotler, 2012; Porter et al., 2008). Da bi kupcu pružilo veću vrijednost i zadovoljstvo u odnosu na konkurente, poduzeće mora biti operativno efektivno, troškovno efikasno i orijentirano na kvalitetu (Ambastha i Momaya, 2005). Chikan (2008) definira konkurentnost poduzeća kao sposobnost poduzeća da održivo ispunjava dvostruku namjenu: da zadovolji zahtjeve kupaca i ostvari profit.

Iz ovih i sličnih definicija konkurentnosti poduzeća može se zaključiti da poduzeće mora odgovoriti na zahtjeve tržišta i kupaca te pružiti veću vrijednost kupcima kako bi bilo bolje od konkurencije. Na taj način poduzeće poboljšava konkurentnost na tržištu.

U kontekstu globalizacije koja vlada na tržištu, svaka država pokušava generirati konkurentske prednosti u različitim industrijskim granama i želi poboljšati konkurentnost i proširiti tržišni udio u međunarodnom poslovanju (Zhang i London, 2013). Industrijska konkurentnost je sposobnost specifične industrijske grane da pruži specifičnu ponudu proizvoda i zadovolji potražnju za tim proizvodima na međunarodnom tržištu te pri tome ostvari profit (Zhao i Wen, 2004). Razvojem industrijske konkurencije poboljšava se i nacionalna konkurencija jer dolazi do efikasnije proizvodnje. Određene industrijske grane koriste se stečenim prednostima kako bi poboljšale položaj na međunarodnom tržištu i postale značajni respektabilni konkurenti.

Na osnovi definicija industrijske konkurentnosti, odnosno konkurentnosti poduzeća zaključuje se da su one povezane s nacionalnom konkurentnošću. S visokom razinom industrijske konkurentnosti i konkurentnosti poduzeća može se postići visoka razina nacionalne konkurentnosti. Nacionalna konkurentnost promatra se iz makroperspektive, a cilj joj je poboljšavanje prosperiteta nacije unaprjeđenjem realnog dohotka građana čiji se efekti sastoje od socijalnih, kulturalnih i ekonomskih varijabli na međunarodnom tržištu (Utami i Lantu, 2014). Scott i Lodge (1985) definiraju nacionalnu konkurentnost kao sposobnost države da stvori, proizvede, distribuirati proizvode i/ili usluge u međunarodnoj trgovini. Pri tome zaradu vraćaju u svoju državu.

U dosadašnjim istraživanjima primjenjivani su različiti pristupi u ispitivanju konkurentnosti u poduzećima iz područja prehrambene industrije. Buturac et al. (2017) ispitali su doprinos izvoza prehrambenih proizvoda iz Hrvatske i procjene izravnog i posrednog utjecaja međunarodne konkurentnosti prehrambenih proizvođača na druge domaće sektore. Febransyah i Simangunsong (2015) istraživali su koliko opskrbeni lanac utječe na konkurentnost na primjeru poduzeća iz Indonezije. Pascucci (2018) je ispitivao konkurentski položaj talijanskih poduzeća za pečenje na

međunarodnom tržištu, razvijajući višedimenzionalni okvir za mjerenje konkurentnosti u izvozu. Ramzani et al. (2015) su na primjeru malezijske prehrambene industrije ispitivali razinu konkurentne prednosti koje imaju različiti prehrambeni proizvodi. Ismail i Yusop (2014) ispitivali su konkurentnost poduzeća iz područja prehrambene industrije u Maleziji koristeći neto društveni profit na razini proizvodnje. Aziz i Samad (2016) istražili su utjecaj inovacija na konkurentnu prednost malih i srednjih poduzeća iz područja prehrambene industrije iz Malezije. Senyshyn et al. (2019) proveli su indeksnu analizu za procjenu konkurentnosti prehrambenih proizvoda proizvedenih u Ukrajini kroz sustav konkurentnosti međunarodne poljoprivredno-prehrambene proizvodnje. Ovi radovi pokazuju da postoje različiti pristupi pri određivanju konkurentnosti.

2.1 Različiti pristupi konkurentnosti

Pojam konkurentnosti može se promatrati s različitih gledišta: konkurentnost poduzeća, proizvoda, tržišta, sektora i države u međunarodnom okruženju. Li (2009) razlikuje tri razine i vrste konkurentnosti: mikro-, mezo- i makrorazina. Mikrorazina je vezana za poduzeće i njegovu konkurentnost, mezorazina za industrijske sektore i djelatnosti poduzeća, dok je makrorazina vezana za konkurentnost države. Nacionalna ili državna konkurentnost ustanovljena je da bi se države mogle međusobno uspoređivati i konkurirati jedna drugoj. Kreirana je i razvijena kako bi se unaprijedile državne institucije, politike i javne investicije te kako bi se utjecalo na razvoj ukupne ekonomije u državi (Ulman, 2014). Glavna uloga nacionalne konkurentnosti je pomoću javnih institucija stvoriti bolje ekonomsko okruženje da bi se razvila ekonomija. Nacionalna konkurentnost je stupanj utjecaja slobodne i poštene tržišne utakmice. Proizvodi i usluge trebaju zadovoljavati uspostavljene uvjete kako bi se mogli prodavati na međunarodnom tržištu, dok se istovremeno održava i povećava realni dohodak građana (Krugman, 1994). Nacionalna konkurentnost povezana je s uvjetima koji vladaju na tržištu.

Konkurentna poduzeća na svjetskom tržištu mogu pridonijeti razvoju države. Moon et al. (1998) definiraju nacionalnu konkurentnost kao sposobnost poduzeća da se bave stvaranjem dodane vrijednosti u određenoj industriji. Kako bi poboljšali nacionalnu konkurentnost, poduzeća trebaju održati konkurentnost dulje razdoblje usprkos međunarodnoj konkurenciji. Moon et al. (1998) uzimaju poduzeća kao nositelje nacionalne konkurentnosti. Državne institucije moraju kreirati uvjete koji promiču poduzetničke aktivnosti te poticajima pojačati industrijsku snagu. Cilj svake države je pomoću državnih institucija stvoriti dodane vrijednosti za poduzeća i građane, sve radi povećavanja profita generacija i podizanja nacionalnog prosperiteta u isto vrijeme (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015).

Industrijska proizvodnja je motor za ekonomski rast i transformaciju siromašnih zemalja (Zhao i Zhang, 2007). Da bi se povećalo bogatstvo države potrebno je izgraditi konkurentnu industriju koja bi parirala svjetskim industrijama. Da bi se poboljšala konkurentnost industrije potrebno je ostvariti tehnički napredak i unaprijediti kvalitetu radne snage. Industrijska konkurentnost može se definirati kao stupanj zadovoljavanja potrebe kupaca kroz različite kombinacije proizvoda i/ili usluga u određenoj industriji. To se ostvaruje putem konkurentne cijene i kvalitetnog proizvoda koji je na inovativan način proizveden kako bi se zadovoljile potrebe različitih interesnih skupina te pružilo sigurno mjesto za rad (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015). Da bi se unaprijedila konkurentnost industrije potrebno je uskladiti složenu interakciju brojnih činitelja zastupljenih u toj industriji, uključiti državne institucije koje trebaju pomoći razvoju te industrije putem tehnologije, umrežavanja poduzeća te osigurati političku i socijalnu stabilnost i ispuniti druge uvjete kako bi se industrija razvila (Zhao i

Zhang, 2007). Ako postoji povoljna investicijska klima u državi koja je izražena smanjenjem poreznih i drugih obaveza poduzeća, onda će se privući strane investicije. Zadatak državnih investicija je ostvariti povoljnu klimu za razvoj industrije. Jedino razvojem industrije pomoću državnih institucija može se poboljšati industrijsku konkurentnost. Niži stupanj konkurentnosti u odnosu na industrijsku konkurentnost je konkurentnost poduzeća. Konkurentnost poduzeća može se definirati kao kontinuirano ispunjavanje zahtjeva kupaca i tržišta kroz ostvarivanje profita. Da bi zadržalo i poboljšalo konkurentnu poziciju poduzeće se mora stalno prilagođavati zahtjevima tržišta i nuditi inovirane proizvode na tržištu. Poduzeća moraju nuditi proizvode koji imaju veću vrijednost za kupce u odnosu na konkurenciju.

Prema Cetindamar i Kilitcioglu (2013), konkurentnost poduzeća je njegova sposobnost i potencijal koji se ostvaruju u svakodnevnom poslovanju. Poduzeće se mora prilagođavati zahtjevima tržišta uz ostvarivanje dugoročnog profita. Da bi se to postiglo potrebno se koristiti suvremenom tehnologijom te širiti znanje pojedinaca i organizacija koji su ključni čimbenici konkurentnosti poduzeća (Álvarez et al., 2009). Koncept konkurentnosti poduzeća može se promatrati kao odnos njegovih karakteristika s konkurentima, odnosno kao rezultat internih funkcija poduzeća i njegove sposobnosti da se bavi vanjskim okruženjem (Lombana, 2011).

Na poslovanje poduzeća utječe vanjsko okruženje kojem se mora prilagođavati. Da bi poduzeće bilo konkurentnije mora biti efektivno i efikasno. Konkurentnost poduzeća se može izražavati kao efikasnost u korištenju resursa za stvaranje vrijednosti za kupce i druge interesne grupe (članove upravnog odbora, vlasnike, potencijalne investitore i dr.) (Flak i Głód, 2015). Ako je potencijalni investitor zadovoljan s poslovanjem poduzeća on će uložiti novac u poduzeće koje će pomoću te investicije unaprijediti poslovanje. Poduzeće poboljšava konkurentnost ulažući u poslovanje i prilagođavanjem proizvoda i usluga zahtjevima tržišta i kupaca.

2.2 Mjerenje konkurentnosti

Konkurentnost se može promatrati iz različitih aspekata. Bhawsar i Chattopadhyay (2015) dali su pregled definicija, teorija i načina mjerenja razine konkurentnosti koji je prikazan na Tablici 1.

Mjerenje konkurentnosti može se provoditi na razne načine. Nacionalna konkurentnost može se mjeriti pomoću produktivnosti države, trgovinske bilance, deviznog tečaja i sl. Industrijska konkurentnost može se mjeriti kroz produktivnost, troškovnu konkurentnost, udio izvoznog tržišta u ukupnoj trgovini i sl. Konkurentnost poduzeća može se mjeriti kroz troškove, kvalitetu proizvoda i/ili usluga i cjelokupnog poduzeća, način vršenja isporuke proizvoda i usluga te vremena odaziva na zahtjeve kupaca i sl. U nastavku rada objasnit će se mjerenje svake razine konkurentnosti. U ekonomskoj literaturi identificirani su faktori koji utječu na konkurentnost nacije. Neki od tih faktora su: socijalna infrastruktura (obrazovanje, zdravstvo i sl.), političke institucije (monetarne i fiskalne politike), povećavanja produktivnosti države i ekonomski razvoj (Bujancă i Ulman, 2015).

Kod mjerenja nacionalne konkurentnosti najpoznatiji je pokazatelj Indeks globalne konkurentnosti. Svjetski ekonomski forum nacionalnu konkurentnost definira kao skup institucija, politika i faktora koji određuju razinu produktivnosti države, dok produktivnost jedne države predstavlja razinu prosperiteta i stope povrata ulaganja u privredi. Ovaj forum izdaje godišnji izvještaj konkurentnosti država.

Za mjerenje industrijske konkurentnosti testirane su i usvojene razne tehnike i metode. Kategorije mjerenja industrijske konkurentnosti su: metoda „pokazujućih“ indikatora i metoda sveobuhvatne multifaktorske ocjene (Zhang i London, 2013). Metoda „pokazujućih“ indikatora (engl. *show-*

indicators methods) predstavljena je pomoću metode produktivnosti i odnosa uvoza i izvoza. Metoda produktivnosti za mjerenje industrijske konkurentnosti primjenjuje metodu pariteta kupovne moći i uspoređuje industrijske odnose dviju država kako bi se utvrdila međunarodna konkurentnost na razini industrije. Druga metoda odnosa izvoza i uvoza koristi se procjenom industrijske konkurencije na osnovi izračunatog indeksa uvoza u odnosu na izvoz proizvoda i dobara unutar jedne industrije. Industrijska konkurentnost na svjetskom tržištu je bolja ako je izvoz veći u odnosu na uvoz. Metoda sveobuhvatne multičiniidbene ocjene je analitička metoda koja uzima elemente i odnose industrijske konkurentnosti u analizu kako bi se ustanovila postignuta ciljna strategija. Ova se analiza može predstaviti pomoću faktora te se mogu utvrditi rezultati konkurencije na međunarodnom tržištu i objasniti razlozi različite razine konkurentnosti na međunarodnom tržištu (Pei i Wang, 2002).

Tablica 1. Mjerenje konkurentnosti na različitim razinama

Izvor: Bhawsar, Chattopadhyay (2015), str. 670.

Razina	Definicija	Teorija	Mjerenje
Nacionalni	Sposobnost države da pruži povoljno okruženje za poduzeća i industrije u cilju podizanja prosperiteta	Teorija apsolutne prednosti; teorija komparativne prednosti; teorija faktora doprinosa; dijamantski model; dvostruki dijamantski model; generalizirani dvostruki dijamantski model; devetfaktorski model; dvostruki dupli dijamantski model	Nacionalna produktivnost; trgovinska bilanca; produktivnost rada; devizni tečaj; izravne strane investicije
Industrije	Mjera u kojoj industrijski sektor nudi potencijal za rast i atraktivan povrat ulaganja	APP model	Produktivnost; troškovna konkurentnost; udio izvoznog tržišta; trgovinska bilancas; rast izvoza; profitabilnost; korištenje tehnologije
Poduzeća	Sposobnost poduzeća da nudi bolje proizvode od konkurenata	Strateška namjera, jezgro kompetencije, teorija resursa.	Troškovi; kvaliteta; isporuka proizvoda i usluga; ključne kompetencije; tržišni udio; informacijske tehnologije; ljudski resursi; tehnologija

Kod mjerenja konkurentnosti poduzeća u praksi postoje mnogobrojni načini. Zrnić (2014) je formirala kompozitni indeks konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u tranzicijskim uvjetima koji se sastoji od sljedećih dimenzija: financijska dimenzija, zadovoljstvo kupaca, unutarnji procesi, učenje i rast zaposlenih. Gal (2010) navodi kako se indeks konkurentnosti poduzeća sastoji od sljedećih dimenzija: dimenzija „M“ koja obuhvaća troškove/cijenu, kvalitetu, vrijeme, fleksibilnost, servis usluga; dimenzija „V“ koja obuhvaća odnose na tržištu, pripravnost zaposlenih, odaziv poduzeća (razina tehnologije, istraživanje i razvoj itd.) i dimenzija „T“ koja obuhvaća: vrijednost imovine (prosječni

profit) i vrijednost potrošača (prosječni tržišni udio). Na osnovi ovih dimenzija primijenila se formula za izračunavanje indeksa konkurentnosti poduzeća koja glasi: $C = (M + V)T$. Schmuck (2008) je istraživanjem provedenim od 2005. do 2007. formirao indeks konkurentnosti poduzeća koji čine sljedeće dimenzije: istraživanje i razvoj, prilagođavanje ciljnim tržištima, prilagođavanje promjenama, stopa promidžbenog budžeta, sudjelovanje u strateškim savezima i fluktuacija radne snage.

Márkus (2008) je mjerio razinu konkurentnosti poduzeća primjenom Porterova dijamenta gdje je se koristio sljedećim dimenzijama: baza znanja, financijske perspektive, nedostatak kvalificiranih stručnjaka, suradnja s drugim organizacijama, indeks potražnje, tendencije rasta prihoda od prodaje i očekivane tendencije u budućnosti, tendencije rasta broja radnika i očekivane tendencije u budućnosti i inovacijske aktivnosti. Kod ispitivanja utjecaja prakse opskrbnog lanca na konkurentne prednosti poduzeća Li et al. (2006) su se koristili sljedećim dimenzijama: odnos troškovi-cijena, kvaliteta, pouzdanost distribucije, inovacija proizvoda i vrijeme tržišnog odaziva. Na osnovi ovih i sličnih radova vidljivo je da postoje mnogi pristupi mjerenja konkurentnosti poduzeća i da se koriste različitim dimenzijama.

3 Dimenzije konkurentnosti poduzeća

Konkurentnost se obično upotrebljava kao relevantan pojam koji ne odražava apsolutne performanse poduzeća, ali ima dvostruko značenje i to: ekonomsko blagostanje i obim trgovinskih performansi (Fagerberg, 1996). Porter (1998) prednost jednog poduzeća nad konkurencijom vidi kao vrijednost koju je to poduzeće u stanju stvoriti za svoje potrošače, a koja će premašiti troškove poduzeća. Kozarević i Puška (2015) povezuju konkurentnost s tržištem i kažu da su konkurentna ona poduzeća koja su ravnopravan sudionik na tržištu. S poboljšanjem položaja na tržištu poboljšava se konkurentnost i obrnuto. Wu et al. (2008) objašnjavaju konkurentnost kroz uspostavljanje suradnje s partnerom tako da poduzeća budu bolja i brža od konkurenata, da imaju bolju kvalitetu proizvoda i/ili usluga, brže reagiraju na promjene na tržištu i brže odgovaraju na tržišne zahtjeve i prepoznaju tržišne mogućnosti. Wagner i Schaltegger (2004) navode šesnaest uvjeta s kojima se mjeri konkurentnost u proizvodnji poduzeća EU-a kao što su: poboljšanje slike o proizvodu, povećanje prodaje, poboljšanje upravljanjem poduzećem i zadovoljstvo radnika, tržišni udio poduzeća, dobit, smanjenje troškova, povećanje produktivnosti itd. Na temelju toga može se zaključiti da se konkurentnost poduzeća može promatrati na razne načine i mjeriti pomoću različitih dimenzija. Na Slici 1. (u pravitku) prikazane su ključne determinante konkurentnosti. Na osnovi ove slike može se zaključiti da je poduzeće pod utjecajem okruženja i pomoću upravljanja troškovima, kvalitetom, fleksibilnošću u poslovanju te isporukom u pravo vrijeme nastoji biti konkurentniji na tržištu. Da bi se na adekvatan način izmjerila konkurentnost poduzeća potrebno je uključiti što više dimenzija poslovanja i osigurati holistički pogled na konkurentnost (Yang et al., 2013). Stoga će se u ovome istraživanju konkurentnost promatrati kroz sljedeće dimenzije: troškovi, cijene, kvaliteta, inovativnost proizvoda i poslovnih procesa, zadovoljstva kupaca, odgovor na promjene, pouzdanosti isporuke i organizacijsko učenje.

3.1 Konkurentnost bazirana na troškovima

Konkurentnost ovisi o mnogo čimbenika, a trošak je jedan od njih (Azzoni i de Menezes, 2009). Konkurentnost zasnovana na troškovima dobiva sve veću pažnju u vrijeme globalizacije (Chen, 2013) i informatizacije poslovanja. Važne su dvije vrste konkurencije: cjenovna i necjenovna. Konkurentnost

temeljena na troškovima vid je necjenovne konkurencije koja utječe na cjenovnu konkurenciju. Poduzeća sa smanjivanjem troškova mogu utjecati na cijenu. Konkurentnost temeljena na troškovima ovisi o efikasnosti poduzeća. Procesi unutar poduzeća moraju biti efikasni da bi se eliminirali nepotrebni troškovi.

Poduzeća mogu ostvariti troškovnu konkurentsku prednost radi boljeg i efikasnijeg obavljanja aktivnosti u lancu vrijednosti u odnosu na konkurente. Da bi se realizirala troškovna konkurentnost menadžment poduzeća mora istražiti svoje poslovanje i poslovne procese kako bi se identificirali svi troškovi u poduzeću. Nakon što se troškovi identificiraju potrebno ih je smanjiti razmatrajući najbolje opcije u primjeni pojedinih poslovnih procesa. Katkad se radi smanjivanja troškova pojedini procesi mogu smanjiti ili izbaciti. Za realizaciju tih procesa angažiraju se druga poduzeća specijalizirana za to. Često se angažiranjem drugih poduzeća postiže niža cijena nego što bi bili troškovi poduzeća.

Uspješna troškovna konkurencija postoji kada je jedinični trošak poduzeća (prosječni trošak) niži od troškova kod konkurencije (Uom i Yu, 1998). Uom i Yu (1998) na primjeru avioindustrije navode da poduzeće može ostvariti troškovnu konkurentnost sa smanjivanjem cijene inputa i s efikasnijim poslovanjem. Na cijenu inputa utječe mnogo faktora kao što su: raspoloživost, udaljenost, cijena nafte i sl. Da bi se smanjila cijena inputa potrebno je izgraditi partnerske odnose s dobavljačima i tako sniziti troškove za proizvodnju. Dobavljači kroz razvoj partnerskih odnosa imaju sigurne kupce i ne moraju se brinuti o plasmanu proizvoda što može smanjiti troškove promocije. S partnerskim odnosima izgrađenim na povjerenju dobavljači mogu prilagoditi svoju proizvodnju zahtjevima poduzeća. Jedan od načina za smanjivanje cijene inputa je i izgradnja *outsourcing* sustava u kojem bi dobavljač radio određene operacije na inputima. Dobavljačima bi se ustupali određeni poslovni procesi i tako bi se smanjili troškovi proizvodnje.

Poduzeće troškovnu konkurentnost može graditi na smanjivanjima cijene inputa i poboljšavanju efikasnosti i produktivnosti. Osim poboljšanja partnerskih odnosa poduzeće se može okrenuti usvajanju i implementaciji prakse opskrbnog lanca koja će smanjiti troškove u poduzeću i time ostvariti konkurentne prednosti na tržištu (Li et al. 2006). Primjenom efikasnog i efektivnog opskrbnog lanca mogu se smanjiti nepotrebni troškovi. Zbog toga poduzeće ako želi biti troškovno konkurentno treba uvesti efikasan opskrbeni lanac i uspostaviti partnerske odnose sa sudionicima unutar opskrbnog lanca. Opskrbeni lanac ima ključnu ulogu u ostvarivanju troškovne konkurentnosti poduzeća jer primjenom logističkih praksi unutar njega može se unaprijediti produktivnost i smanjiti troškove. Saridogan (2012) je dokazao da se pomoću opskrbnog lanca i logističkih praksi mogu smanjiti logistički troškovi.

U ovome istraživanju proučavanje konkurentnosti temeljene na troškovima usmjereno je na unutarnje troškove poduzeća kroz povećavanje efikasnosti i produktivnosti poslovnih procesa u poduzeću, pri čemu se nije vodilo računa o troškovima inputa. Da bi se izmjerila troškovna konkurentnost u istraživanju će se koristiti prilagođene tvrdnje iz istraživanja Li et al. (2006), Kroes i Ghosh (2010) i Cai i Yang (2014), koje glase:

- (TKP01) Imamo visok stupanj iskorištenosti svojih kapaciteta.
- (TKP02) Sve nepotrebne troškove u proizvodnji smanjili smo na najmanju moguću mjeru.
- (TKP03) Optimizirano je kretanje materijala i sirovina u poduzeću.
- (TKP04) Pri skladištenju i transportu smo optimizirali troškove.

3.2 Cjenovna konkurentnost

Cijena i troškovi osnovni su elementi cjenovne konkurencije. Cijena je jedan od najvažnijih faktora konkurentnosti poduzeća, a autori Vujičić et al. (2011) navode da je cijena najznačajniji faktor konkurentnosti poduzeća. Većina kompanija na cijene gleda kao dobitno izgubljeni (*win-lost*) odnos s kupcima u kojem kupci dobivaju, a poduzeća gube (Hinterhuber i Liozu, 2014). Na cijene treba gledati kao na strateško sredstvo za stjecanje konkurentske prednosti. Hinterhuber i Liozu (2014) pomoću inovativnih aktivnosti vezanih za cijenu naglašavaju da se može povećati zadovoljstvo kupca, a istovremeno ostvariti profit. Pri primjeni cjenovne konkurencije poduzeće ne mora imati cijenu nižu od konkurencije da bi ostvarilo konkurentsku prednost. Poduzeće može pomoću strategije diferencijacije ostvariti konkurentsku prednost iako su cijene njegovih proizvoda veće od konkurenata. Porter (1985) navodi da konkurentska prednost poduzeća proizilazi iz sposobnosti da se stvore vrijednosti za kupce koje će premašiti troškove proizvodnje. Poduzeće nudi superiornu vrijednost pri čemu mogu prodavati proizvode po višim cijenama u odnosu na konkurenciju.

Osnova za primjenu strategije cjenovne konkurencije su kupci. Poduzeća će ostvariti konkurentske prednosti ako je kupcima pružena veća vrijednost nego što su očekivali. Winer (2004) navodi da je prva ključna komponenta, od njih tri, za izgradnju konkurentske prednosti mogućnost poduzeća da generira veću vrijednost kupcima putem svojih proizvoda. Veća vrijednost može biti u pogledu nižih cijena, brzine isporuke, praktičnosti ili nekih drugih karakteristika. Da bi se primijenila strategija diferencijacije potrebno je unaprijediti vrijednost proizvoda i/ili usluga koje će doživjeti kupci. To predstavlja drugu ključnu komponentu za izgradnju konkurentske prednosti. Bez obzira na to što je neki proizvod poduzeća superiorniji, nikada se neće moći prodavati po višoj cijeni ako ga kupci tako ne dožive (Bressler, 2012). Treća ključna komponenta je uspostaviti jedinstvenu poslovnu taktiku kod poduzeća koje konkurenti neće moći kopirati. Prilikom korištenja cijene za ostvarivanje konkurentske prednosti, poduzeće mora znati kako njegove proizvode percipiraju kupci i tko je konkurent na tržištu. Tek kada ima te informacije, može primjenjivati cijenu kao strateški alat za poboljšavanje konkurentnosti. U istraživanju će se cjenovna konkurencija izmjeriti pomoću prilagođenih tvrdnji iz istraživanja Li et al. (2006), Kroes i Ghosh (2010) i Cai i Yang (2014), koje glase:

- (CKP01) Cijene naših proizvoda su konkurentne.
- (CKP02) Možemo ponuditi niže cijene proizvoda u odnosu na konkurenciju.
- (CKP03) Pri promjeni cijene sirovina i materijala možemo zadržati istu razinu cijena proizvoda i ostati profitabilni.
- (CKP04) Određujemo cijene koje optimiziraju prodaju i profit.

3.3 Važnost kvalitete za konkurentnost poduzeća

Japanska poduzeća su 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća ostvarivala vrhunske rezultate u svijetu. Međutim, 90-ih godina poduzeća iz drugih država su se okrenula kvalitetu kao alatu za postizanje konkurentske prednosti pa su japanska poduzeća doživjela recesiju (Phan et al., 2011). Kvaliteta je jedna od najvažnijih elemenata za ostvarivanje konkurentske prednosti. Poboljšanje efektivne kvalitete postalo je potencijalno vrijedan način osiguravanja konkurentske prednosti i poboljšanja organizacijskih performansi poduzeća (Lakhal, 2009). Uspostavljanjem TQM-a u poduzeću ne mora se utjecati na konkurentnost, jer je kvaliteta jedna od alata s kojim poduzeće treba poboljšati svoju poziciju na tržištu. U istraživanjima postoji dvosmislenost o tome utječe li TQM na konkurentnost.

Neka istraživanja pokazuju da TQM dovodi poduzeće u nezavidan položaj. Nema empirijski važnih dokaza koji mogu generalizirati činjenicu da usvajanje i provođenje TQM vodi do konkurentske prednosti i postoji kontroverza što se tiče efekta TQM na konkurentske prednosti (El Shenawy et al., 2007).

Druga istraživanja pokazuju da prakse upravljanja kvalitetom utječu na konkurentnost. Prakse upravljanja kvalitetom poboljšavaju ekonomske rezultate poduzeća i utječu na finansije poduzeća. Ovaj utjecaj je povezan s dva faktora: internim i eksternim faktorom. Interni faktori, odnosno implementacija kvalitete u poduzeću dovodi do povećanja troškova kvalitete u poduzeću, ali zbog boljeg korištenja resursa i poslovnih procesa ti troškovi kvalitete dovode da smanjenja ukupnih troškova poduzeća (Bagur-Femenias et al., 2014). Kada se promatraju eksterni faktori Bagur-Femenias et al. (2014) navode da upravljanje kvalitetom direktno ne utječe na konkurentnost već utječe na određene dimenzije kao što su povećanje zadovoljstva kupaca, privlačenje novih kupaca, poboljšanje imidža poduzeća i razni drugi faktori koji dovode do poboljšanja konkurentnosti poduzeća i mogućnosti preživljavanja u vrijeme krize na tržištu. Sve ovo ukazuje na činjenicu da uvođenje sustava kvalitete ne mora dovesti do poboljšanja konkurentnosti na tržištu. Sustav kvalitete pridonijet će poboljšanju performansi poduzeća ako se u njegovu realizaciju uključe ključni sudionici u opskrbnom lancu. Samo kroz koordinaciju aktivnosti s dobavljačima i kupcima može se postići kvalitetan proizvod i/ili usluga koja zadovoljava potrebe kupca. Da bi se izmjerila dimenzija kvalitete kod konkurentnosti poduzeće koristi će se prilagođene tvrdnje iz istraživanja Li et al. (2006) i Cai i Yang (2014), koje glase:

- (KKP01) Imamo odgovarajuće mjere za unaprjeđenje kvalitete proizvoda i isporuka.
- (KKP02) Kontinuirano poboljšavamo kvalitetu poslovnih procesa, proizvoda i isporuka.
- (KKP03) Unaprjeđujemo poslovne procese kako bismo postizali bolje poslovne performanse.
- (KKP04) Nudimo proizvode koji su pouzdani, izdržljivi i veoma kvalitetni.

3.4 Inovativnost proizvoda i poslovnih procesa

Želi li biti konkurentno na tržištu, poduzeće mora neprekidno uvoditi inovacije u proizvodnju proizvoda, a i u poslovanju koje treba uskladiti s tehnologijama koje su obilježile poslovanje u 21. vijeku (Kozarević i Puška, 2015). Da bi ispunilo zahtjeve kupaca i tržišta, poduzeće mora kontinuirano inovirati proizvode i poslovne procesa. Tidd et al. (2001) tvrde da se sposobnost poduzeća da inovira sve više smatra najvažnijim faktorom u razvoju i održavanju konkurentske prednosti.

Inoviranje u poduzeću ne mora dovesti do poslovnog uspjeha, jer su za to bitni i drugi faktori. Uspješna inovacija rezultat je aktiviranja resursa i sposobnosti poduzeća ili partnera s kojima poduzeće surađuje. Nastanak inovacija uvelike je vezan uz reakciju poduzeća na okruženje. Inovacije mogu nastati kao rezultat prepoznavanja tržišnih prilika, ali češće su odgovor na snažne konkurentske pritiske (Bezić, 2008). Na osnovi toga može se zaključiti da su inovacije odgovor na promjene u okruženju. Na tržištu se poduzeća bore da bi ostvarila bolje rezultate i unaprijedili konkurentnost.

Za inovacije u proizvodu poduzeće mora primijeniti strategiju orijentacije na inovacije. Ova strategija podrazumijeva da se inovacijama kreira novi proizvod koji će se lansirati na tržišta prije nego što to učine konkurenti (Kerin et al., 1992). Strategijom orijentacije na inovacije poduzeće nastoji preduhitriti konkurente i tako ostvariti konkurentske prednosti. Orijentacija na inovacije traži usvajanje novih znanja, resursa i tehnologija što će omogućiti poduzeću da stalno razvija kreativne aktivnosti (Hurley i Hult, 1998). Primjena tradicionalnih strategija upravljanja poslovnim procesima

ne jamči konkurentsku prednost. Strategiju orijentacije na inovacije valja primjenjivati zato što su kontinuirane inovacije postale ključni faktori za ostvarivanje konkurentne prednosti (Hoffman, 1999). Da bi se ostvarila konkurentna prednost putem inovacija, potrebno je stalno inovirati proizvode i prilagoditi ih zahtjevima tržišta te primjenjivati suvremenu tehnologiju u poslovanju s naglaskom na informacijske tehnologije. Međutim, da bi inovativne aktivnosti dale potrebne efekte potrebno je u organizacijsku kulturu poduzeća ugraditi strategiju orijentacije na inovacije. Inovativne aktivnosti moraju biti takve da novi proizvodi predstavljaju pomak u odnosu na stare. U ovome istraživanju obuhvaćena je dimenzija inovativnosti kako bi se izmjerila konkurentnost poduzeća. Da bi se izmjerila inovativnost kao jedna od dimenzija konkurentnosti u istraživanju će se koristiti prilagođene tvrdnje iz istraživanja Kroes i Ghosh (2010), koje glasi:

- (IKP01) Pomoću tehnologije i inovativnih aktivnosti diferenciramo se u odnosu na konkurenciju.
- (IKP02) Naši proizvodi su izrazito inovativni i funkcionalni.
- (IKP03) Proširujemo asortiman novim proizvodima koji predstavljaju pomak u odnosu na stare.
- (IKP04) Stalno inoviramo proizvode kako bismo zadovoljili nove zahtjeve kupaca i tržišta.

3.5 Zadovoljstvo kupaca

Održavanje i poboljšanje konkurentnosti poduzeća usko je povezano sa zadovoljstvom kupaca. Zato je potrebno shvatiti da konkurentna pozicija ovisi o zadovoljenju potreba kupaca. Poduzeće treba privući kupce da kupuje proizvode koji mogu zadovoljiti njihove potrebe i želje. Ispunjenjem zahtjeva kupaca putem proizvoda povećava se njihovo zadovoljstvo. Zadovoljan kupac je lojalan kupac (Puška et al., 2015). Povećanjem lojalnih kupaca poduzeće povećava konkurentnost jer ostvaruje bolje rezultate.

Zadovoljstvo kupaca ključno je za izgradnju i očuvanje dugoročne konkurentne prednosti. Izgradnja strategije konkurentnosti bez zadovoljavanja kupaca može poduzeće dovesti u bezizlazan položaj (Rahimić i Ušović, 2012). Zadovoljstvo kupaca usko je povezano s vrijednošću koje mu pružaju proizvodi i/ili usluge. Da bi se djelovalo na zadovoljstvo kupaca potrebno je primjenjivati strategije vrijednosti za kupce. Vrijednost je apstraktan pojam sa značenjem koje varira u odnosu na kontekst u kojem se promatra. U ekonomiji vrijednost se izjednačava s poželjnim, dok se u društvenim znanostima vrijednost shvaća u kontekstu ljudske vrijednosti (Collett Miles, 2013). Ovdje će se pod vrijednosti podrazumijevati zadovoljenje potreba kupaca, gdje se proizvodom i/ili uslugom nude iste ili veće vrijednosti nego što je kupac očekivao. Vrijednost je promjenjiva veličina i ovisi o percepciji kupaca. Vrijednost koju proizvod ima za kupca utječe na njegovu motivaciju da ponovi kupnju. Vrijednost je ključna veza između kognitivnih elemenata doživljene kvalitete ili performansi i namjere ponašanja koja sadrži ulaganje novca (Hutchinson et al., 2009).

Poduzeće u svakom procesu treba uključiti određenu vrijednost za kupce da bi u finalnom proizvodu i/ili usluzi klijentima pružili veću vrijednost nego što su oni očekivali kako bi se izgradila strategija konkurentne prednosti bazirana na vrijednosti. Obavljanje strategije vrijednosti za kupce predstavlja osnovni element konkurentne prednosti (Li, 2009). Prilikom izgradnje vrijednosti za kupce ne treba zaboraviti ni druge ključne faktore za provođenje strategije konkurentne prednosti. Kod ostvarivanja strategije vrijednosti za kupce potrebno je proizvode i/ili usluge učiniti inovativnijim i kvalitetnijim te ih isporučiti na vrijeme. Zbog toga je potrebno koordinirati sve aktivnosti unutar opskrbnog lanca

kako bi se proizvodi i/ili usluge prilagodili zahtjevima kupaca. Da bi izmjerili zadovoljstvo kupaca u istraživanju će se koristiti prilagođene tvrdnje iz istraživanja: Martelo et al. (2013) i Liao i Kuo (2014), koje glase:

- (ZKP01) Kupci su zadovoljni pri konzumiranju proizvoda te nema žalbi.
- (ZKP02) Posjedujemo visoku razinu zadovoljnih kupaca.
- (ZKP03) Posjedujemo visoku razinu lojalnih kupaca.
- (ZKP04) Naši kupci su zadovoljniji i lojalniji od konkurentskih kupaca.

3.6 Promjene na tržištu

Današnje okruženje odlikuje brze promjene u preferencijama kupaca, brz tehnološki razvoj i napredak te rast konkurencije. Zbog toga poduzeće treba razviti mehanizme s kojima će prikupiti informacije na tržištu, analizirati i odgovoriti u skladu s njima (Maydeu-Olivares i Lado, 2003). Da bi unaprijedilo konkurentsku poziciju poduzeće treba istraživati i analizirati tržište kako bi se na najbolji način prilagodilo promjenama. U današnjem poslovanju jedina konstanta su promjene. Promjene na tržištu nastaju zbog izmjene želja i zahtjeva kupaca uslijed tehnoloških promjena, nove konkurencije i sl. Zbog toga poduzeće mora brzo reagirati na promjene i prilagođavati im se kako bi bilo bolje od konkurenata.

Promjene na tržištu izmijenile su poslovanje poduzeća zbog skraćivanja vremena za uvođenje novih proizvoda, velikih oscilacija u potražnji proizvoda i velikih oscilacija u miksu proizvoda. Da bi se poduzeće izborilo za profite mora brzo i efikasno reagirati na promjene (Koren, 2013). Vrijeme odgovora na promjene je ključno u realizaciji strategija konkurentskih prednosti. Tri su konkurentске strategije temeljene na vremenu odgovora kojima se trebaju koristiti poduzeća da bi efikasno odgovorila na promjene na tržištu. To su (Christopher, 1997):

- Vrijeme odgovora na tržištu (*time to market*) – primjena brzine da bi se iskoristile prilike na tržištu
- Vrijeme opsluživanja (*time to serve*) – brzina ispunjavanja naloga kupaca
- Vrijeme reagiranja (*time to react*) – brzina prilagođavanja proizvoda zahtjevima i odgovora na njih.

Vrijeme odgovora na tržište je strategija usmjeravanja na smanjenje vremena potrebnog za uvođenje novih proizvoda na tržištu. Argumenti za uvođenje ove strategije su: skraćivanje vremena za proizvodnju, fokusira se na manje profite, cijena proizvoda određena je dizajnom i proizvodnjom. Primjena ove strategije dovodi do boljeg i jednostavnijeg proizvoda koji će biti lakši za proizvodnju, a time i povoljniji. Strategija odgovora na tržište koristi se pristupom „kupac bolje dobiva“ (Pawar et al., 1994). Da bi brzo reagiralo i prilagodilo se promjenama i zahtjevima tržišta poduzeće mora skratiti vrijeme opsluživanja kupca, odnosno vrijeme izvršenja narudžbi. U idealnom slučaju poduzeće će moći ispuniti bilo koji zahtjev kupca za proizvodom i/ili uslugom, ponuditi ih u pravo vrijeme i na pravom mjestu (Čiarnienė i Vienažindienė, 2014).

Međutim, to je teško ostvarivo. Za to bi poduzeće trebalo uspostaviti fleksibilno i agilno poslovanje u svim poslovnim procesima. Kako bi se smanjili troškovi u poduzeću, važno je da se uspostavi fleksibilan i agiln lanac.

Da bi unaprijedilo konkurentsku poziciju poduzeće se mora prilagođavati zahtjevima tržišta, imati brži proizvodni ciklus, brže razvijati nove proizvode i prvi ih predstavljati na tržištu. Da bi bila konkurentnija na tržištu poduzeća moraju primjenjivati sve tri strategije konkurentske prednosti. Da bi se izmjerila dimenzija odgovor na promjene na tržištu korištene su prilagođene tvrdnje iz istraživanja Li et al. (2006) i Kroes i Ghosh (2010) koje glase:

- (PKP01) Vrlo se brzo prilagođavamo promjenama na tržištu.
- (PKP02) Imamo brži proizvodni ciklus u odnosu na konkurenciju.
- (PKP03) Brže od konkurencije razvijamo nove proizvode.
- (PKP04) Prvi na tržištu predstavljamo nove proizvode.

3.7 Pouzdanost isporuke

Poduzeće se mora prilagođavati zahtjevima kupaca i tržišta te strategijom troškova i cijena ostvariti konkurentsku prednost kroz razvoj kvalitetnih i inovativnih proizvoda. Međutim, sve ovo treba biti popraćeno pouzdanom isporukom i brzim odgovorom na narudžbe kupaca. Munizu (2013) navodi da poduzeća mogu ostvariti svoju konkurentnu prednost na osnovi sljedećeg: niže cijene, bolje kvalitete, veće pouzdanosti i kraćeg vremena isporuke. Ako se navedeno ne ispuni efektivno i efikasno, to može utjecati na gubljenje konkurentskog položaja.

Pouzdanost isporuke odnosi se na sposobnost da se isporuči odgovarajuća količina potrebnih proizvoda na vrijeme (White, 1996). Pouzdanost isporuke može se definirati i kao sposobnost da se točno ispunjavaju ugovoreni ili očekivani rokovi isporuke i količine (Vicker et al., 1997). Pouzdanost isporuke odnosi se na mogućnost da se proizvodi dostave prema dogovorenom rasporedu što se tiče vremena, količine i kvalitete. Važno je ne samo isporučiti na vrijeme, već isporučiti takve proizvode koji odgovaraju utvrđenoj kvaliteti. Važno je da se izvrši isporuka pravog proizvoda u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Sposobnost pouzdane i brze isporuke vrlo je važna za poduzeća koja ostvaruju globalno poslovanje i praksu „upravo na vrijeme“ (*Just-in-Time*) (Koufteros et al., 2002).

Hill (2000) navodi da ako poduzeće kasni s isporukama, kupci će sve manje od njih naručivati i na kraju će prekinuti suradnju što može ugroziti poslovanje poduzeća. Zato je važno da poduzeća poboljšaju pouzdanost svojih isporuka bez kojih ne mogu konkurirati na tržištu. Na taj način poduzeće gubi konkurentsku prednost jer isporuke ne izvršava pouzdano – ne isporučuje na vrijeme i na pravo mjesto. Zbog toga se može reći da se u poslovnom okruženju pouzdanost isporuka smatra značajnim faktorom za ostvarivanje strategije konkurentske prednosti zajedno s kvalitetom proizvoda i cijenom (Thatte et al., 2009).

Da bi se izmjerila ova dimenzija konkurentnosti poduzeća koristit će se prilagođene tvrdnje iz istraživanja Li et al. (2006) i Cai i Yang (2014) koje glase:

- (ISK01) Možemo isporučiti sve potrebne proizvode za kupce na vrijeme.
- (ISK02) Možemo brže od konkurencije isporučiti proizvode.
- (ISK03) Pouzdanost naše isporuke veća je u odnosu na konkurenciju.
- (ISK04) Minimiziranje svih nepotrebnih troškova kod isporuke.

3.8 Organizacijsko učenje

Za primjenu navedenih dimenzija konkurentnosti poduzeća potrebno je individualno i organizacijsko znanje poduzeća. Organizacijskim učenjem poduzeće može poboljšati konkurentnost. Organizacijsko učenje najčešće se definira kao promjena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova poduzeća koja osigurava podizanje sposobnosti poduzeća da se prilagodi svojem okruženju (McGill i Slocum, 1994).

Istraživači organizacijsko učenje vide kao proces kojim se širi repertoar potencijalnih ponašanja pojedinaca i poduzeća kao kolektiva (Child, 2005). Svrha organizacijskog učenja je da poduzeće razvije kompetencije koje do tada nije imalo, posebno one koje mu omogućuju da ostvari konkurentsku prednost (Janićijević, 2006). Za poduzeća je izrazito važno stvaranje novih kompetencija s kojima će se izboriti s promjenama na tržištu i prilagoditi se zahtjevima kupaca. S novim znanjima poduzeće gradi konkurentsku prednost.

Promjene u okruženju protkane prisutnosti sve veće količine informacija i saznanjima iz svijeta znanosti i tehnologije promijenile su organizacijske prakse i metode u poslovanju. Poduzeće u takvom okruženju mora imati potrebne i odgovarajuće resurse kako bi se prilagodio zahtjevima okruženja. Kako bi se prilagodila zahtjevima okruženja, poduzeća moraju konstantno učiti. Organizacijsko učenje smatra se jednim od osnovnih izvora stvaranja konkurentске prednosti u kontekstu strateškog menadžmenta (Perez Lopez et al., 2005).

Ključ svakog poduzeća je da uspješnije i brže uče u odnosu na konkurenciju. Unaprjeđivanje učenja poduzeća strateška je orijentacija koja mu omogućuje opstanak na tržištu i razvoj konkurentskih prednosti. U skladu s promjenama na tržištu i povećanjem složenosti i nesigurnosti u okruženju, poduzeća trebaju primjenjivati inovacije da bi se borile za opstanak na tržištu te stvarati konkurentске prednosti, poboljšavati performanse i uvoditi nove proizvode. Sve ovo može se ostvariti primjenom organizacijskog učenja (Gilaninia et al., 2013).

U turbulentnom okruženju poduzeća moraju biti fleksibilna kako bi održala korak s promjenama, a njihovi odgovori na nepredviđene i neočekivane okolnosti na tržištu moraju biti brzi. Organizacijsko učenje može ojačati sposobnosti poduzeća da identificira mogućnosti i traži nove pristupe kako bi se uskladilo s promjenama u okruženju. Zbog toga se organizacijsko učenje smatra osnovom za postizanje održive konkurentске prednosti i za poboljšavanjem efikasnosti poduzeća (Sanz-Valle et al., 2011).

Može se zaključiti da je organizacijsko učenje bitno za poboljšavanje konkurentnosti poduzeća pa se zbog toga i promatra kao jedna od njezinih dimenzija. U ovome istraživanju organizacijsko učenje mjeri se kroz sposobnost poduzeća da uči i kroz razumijevanje važnosti organizacijskog učenja za postizanje konkurentskih prednosti. Da bi se izmjerila ova dimenzija konkurentnosti u istraživanju će se koristiti prilagođene tvrdnje iz istraživanja Braunscheidela i Suresh (2009) koje glase:

- (OUK01) Predanost učenju u organizaciji ključni je faktor za postizanje konkurentске prednosti.
- (OUK02) Ulaganje u unaprjeđenje i učenje kod zaposlenika nije trošak već investicija.
- (OUK03) Svi zaposlenici moraju imati viziju organizacije.
- (OUK04) Svi zaposlenici su posvećeni ispunjavanju zajedničkih ciljeva organizacije.

4 Metodologija

Za potrebe istraživanja provedeno je empirijsko statističko istraživanje koje uključuje ispitivanje uzorka putem anketnog upitnika. Planirano je da se anketnim upitnikom dobiju svi nužni podaci od poduzeća iz područja prehrambene industrije kako bi se dokazao konceptualni model istraživanje. Osnovni skup istraživanja čine poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH. Prema podacima iz 2016. godine, ukupan broj poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH iznosio je 784.

Popis poduzeća sastavljen je na osnovi baza podataka sljedećih institucija: Registar Uprave za indirektno oporezivanje, Registar poslovnih subjekata Pravosuđe BiH, Agencija za financijske, informatičke i posredničke usluge Federacije BiH, Agencija za financijske, informatičke i posredničke usluge Republike Srpske i Registar projekta Podrška razvoju brzorastućih malih i srednjih poduzeća (FGSMEs) i lokalnoga poslovnog okruženja.

Nazivi poduzeća poredana su abecednim redom u ustrojenom osnovnom skupu. Najprije se iz uzorka poduzeća pokušalo pronaći službeni broj telefona, web stranica ili e-mail. Ako se za neko od poduzeća nije moglo ustanoviti posluje li ono zaista i obavlja li djelatnost, uzeto je prvo iduće poduzeće odnosno prvo parno poduzeće ispod. Na taj način formirana je baza podataka o uzorku poduzeća. Da bi se povećao broj prikupljenih odgovora koristila se kombinacija različitih metoda prikupljanja primarnih podataka i to: e-mail, telefonski kontakt, osobni kontakt itd. Poduzećima je prvo proslijeđen e-mail s upitom žele li sudjelovati u ispitivanju. Poduzećima koja su odgovorila potvrdno, proslijeđen je anketni upitnik. Anketni upitnik postavljen je na znanstvenom portalu 1ka.si koji je specijaliziran za kreiranje online anketa. Podatke o osnovnim obilježjima poduzeća prikazuje Tablica 2 (u prilogu).

Na kraju provedenog istraživanja ukupan broj popunjenih anketnih upitnika bio je 135. Odbačena su četiri upitnika jer su ga dva poduzeća dva puta popunila, a dva poduzeća nisu popunila anketni upitnik više od 80 %. U istraživanju je primijenjen kvalitativni i netroškovni pristup za mjerenje dimenzija varijabli istraživanja. Zbog specifičnosti istraživanja anketni upitnik se sastojao iz dva dijela. Prvi dio anketnog upitnika vezan je za opće podatke o poduzeću, a drugi dio vezan je za varijable istraživanja i njezine dimenzije koje su se mjerile odgovarajućih tvrdnji.

U prvom dijelu anketnog upitnika poduzeća su trebala popuniti podatke o veličini poduzeća, broju zaposlenih, vremenu u kojem je osnovano poduzeće, odnosno njegovoj starosti, vlasništvu poduzeća te podaci o godišnjim prihodima od prodaje u 2015. godini, nakon toga je pitanje o posjedovanju određenih certifikata kvalitete, a slijedi pitanje o primarnoj djelatnosti poduzeća.

U drugom dijelu anketnog upitnika provedena je operacionalizacija varijabli istraživanja. Svako od postavljenih dimenzija dodijeljene su odgovarajuće tvrdnje. Odgovori na postavljene tvrdnje su u vidu lingvističkih varijabli s pet razina slaganja, odnosno neslaganja. Ta razina neslaganja, odnosno slaganja kretala se od „u potpunosti se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“. U svojem istraživanju Fynes et al. (2005) navode kako ocjenjivanje dimenzija na osnovi menadžerskog ocjenjivanja i menadžerske procjene značajno ne odstupaju od objektivnih vrijednosti dobivenih primjenom troškovnog i kvantitativnog pristupa.

Ispitivanje korištenih dimenzija za mjerenje konkurentnosti poduzeća vršit će se pomoću faktorske analize. Kod provođenja faktorske analize u kompjuterskim statističkim programima potrebno je ispuniti određene uvjete da bi rezultati faktorske analize bili pouzdani. Za ispitivanje pouzdanosti rezultata faktorske analize, koriste se: Kaiser-Meyer-Olkinova (KMO) pokazatelj adekvatnosti uzorka i Bartlettov test sferičnosti. KMO pokazatelj se kreće u intervalu od nule do jedan. Ako je vrijednost KMO-a manja od 0,6, korelacijska matrica neće biti prikladna za faktorsku analizu. Kod Bartlettova testa poželjno je da vrijednost značajnosti bude $p < 0,05$ (Puška et al., 2015).

U praksi prilikom primjene faktorske analize treba ispitati nekoliko mogućnosti i provesti različite rotacije te odabrati metode normalizacije. Da bi faktorska analiza dala adekvatne rezultate potrebno je izabrati kombinaciju koja ima najviše smisla. Najčešće se koristi *Varimax* rotacija faktora i Kaiserova normalizacija. Previše i premalo faktora može imati negativne posljedice. Ostavljanjem premalo faktora ne postiže se željena struktura i postoji mogućnost zapostavljanja bitnih dimenzija, dok previše ostavljenih faktora može otežati interpretaciju (Pecina, 2006).

5 Rezultati

Zadatak faktorske analize je redukcija većeg broja međusobno povezanih varijabli u manji broj faktora. Ova analiza provest će se za ispitivanje povezanosti tvrdnji unutar dimenzija. Na taj će se način vidjeti predstavljaju li korištene tvrdnje dimenzije. U provedbi faktorske analize primijenit će se *Varimax* rotacija faktora uz Kaiserovu normalizaciju. Vrijednosti faktorskog koeficijenta moraju biti veće od 0,4 da bi se tvrdnja mogla uzeti u obzir. Ovi pokazatelji izračunat će se pomoću statističkog paketa SPSS 20. Rezultati faktorske analize (Tablica 3., u privitku) pokazuju da su se tvrdnje vezane za konkurentnost poduzeća razvrstale u osam faktora. Međutim, neki od faktora ne odgovaraju postavljenim dimenzijama.

Najveće odstupanje faktora od postavljenih dimenzija je kod dimenzije kvalitete i promjene na tržištu. Kod obje ove dimenzije po jedna tvrdnja uopće ne pripada faktoru za tu dimenziju, dok su ostale tvrdnje važne za više faktora. Izostavljanjem ovih tvrdnji i provođenjem ponovne faktorske analize dobiveni su rezultati koji kod ovih dimenzija pokazuju da se još jedna tvrdnja rasporedila u drugi faktor. Provođenjem dalje faktorske analize pokazalo se da se ove tvrdnje ne mogu svrstati u dimenziju promjene na tržištu i kvalitete pa su zbog toga ove dimenzije maknute iz daljnje analize. Zbog toga će se u nastavku istraživanja ove dimenzije izostaviti kao i tvrdnje ZKP04 i ISK04. Izostavljanjem ovih dimenzija i tvrdnji dobiveno je šest faktora koji se usklađeni s dimenzijama zavisne varijable konkurentnost poduzeća. Na taj je način dokazano da su ove tvrdnje interno homogene, a međusobno heterogene. Primjenom ovoga pristupa dokazano je da tvrdnje odgovaraju postavljenim dimenzijama i da odražavaju te dimenzije. Rezultati nove faktorske analize pokazani su na Tablici 4. (u privitku).

Rezultati faktorskih analiza (tablice 3. i 4.) pokazuju da je korelacijska matrica korištena u ovim analizama pouzdana za faktorsku analizu ($KMO = 0,840$ i $KMO = 0,784$). Izostavljanjem dimenzije promjene na tržištu i kvalitete iz daljnje analize ovim je faktorima objašnjeno manje varijance ($V = 70,006\%$) nego što je bilo objašnjeno s njima ($V = 71,445$). Najviše varijance objašnjeno je dimenzijom inovativnost ($V = 31,213$, $V = 30,015$). U prvoj faktorskoj analizi najmanje varijance objašnjeno je dimenzijom promjene na tržištu ($V = 3,351$), dok je kod druge faktorske analize najmanje varijance objašnjeno dimenzijom pouzdanost isporuke ($V = 5,612$). Vrijednosti Bartletova testa pokazali su da su rezultati zadovoljili uvjet sferičnosti prikupljenih podataka.

Kada se promatra pouzdanost mjerne skale kod obje faktorske analize vrijednosti *Cronbach's Alpha* su veće od postavljene razine ($\alpha > 0,7$). Ovi su rezultati pokazali da su sve dimenzije pouzdane kada im se promatra mjerna skala. Najmanji dobiveni rezultat primjenom ovoga koeficijenta za prvu faktorsku analizu je kod dimenzije zadovoljstvo kupaca ($\alpha = 0,741$), dok je kod druge faktorske analize kod dimenzije cijena ($\alpha = 0,751$). Najveći dobiven rezultat kod prve faktorske analize za dimenziju promjene na tržištu ($\alpha = 0,876$). Izostavljanjem ove dimenzije iz daljnje analize najveća vrijednost ovoga pokazatelja kod druge faktorske analize je kod dimenzije inovativnosti ($\alpha = 0,849$).

Na temelju dobivenih rezultata ispitivanjem pouzdanosti mjerne skale i povezanosti tvrdnji unutar dimenzija varijable konkurentnost poduzeća može se zaključiti da su izostavljanjem dimenzija promjene na tržištu i kvaliteta, te tvrdnji ZKP04 i ISK04, dimenzije zavisne varijable konkurentnost poduzeća su međusobno heterogene, a tvrdnje u njima homogene.

6 Rasprava

Ovaj rad pomaže razumijevanju konkurentnosti poduzeća na primjeru poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH. Cilj faktorske analize bio je ispitati dimenzije koje se koriste za mjerenje konkurentnosti poduzeća. Provedena faktorska analiza pokazala je sljedeće implikacije.

Prvo, primjenom faktorske analize ispitana je interna povezanost tvrdnji te međusobna heterogenost dimenzija istraživanja. Jedan od zadataka faktorske analize je redukcija većega broja međusobno povezanih izvornih varijabli u manji broj zajedničkih faktora koji će ih opisivati i objasniti njihovu međusobnu povezanost (Kurnoga Živadinović, 2004). Zbog toga se faktorska analiza primijenila kao metoda za redukciju dimenzija za mjerenje konkurentnosti poduzeća.

Drugo, korišten je *Cronbach's alpha* pokazatelj za ispitivanje pouzdanosti mjerne skale prikupljenih podataka. Rezultati su pokazali da postoji velika pouzdanost tvrdnji unutar korištenih dimenzija, jer su *Cronbach's alpha* pokazatelji bili iznad 0,75. Ako su vrijednosti ovoga pokazatelja manji i jednaki 0,75, postavlja se pitanje trebaju li se ti podaci uzimati u obzir (Kozarević i Puška, 2015).

Treće, provedene analize za konkurentnost poduzeća pokazale su da su tvrdnje vezane za dimenziju promjene na tržištu i kvalitetu heterogene i ne odražavaju ove dimenzije. Na osnovi tih rezultata ove dimenzije su isključene iz daljnje analize. Ista situacija je kod tvrdnji ZKP04 i ISK04 koje ne odražavaju potrebne dimenzije, već su razvrstane u druge faktore. Isključivanjem ovih dimenzija i tvrdnji iz daljnje analize dobiveno je razvrstavanje tvrdnji u šest faktora koji odgovaraju postavljenim dimenzijama istraživanja. Isključivanje naznačenih tvrdnji iz daljnje analize unaprijedilo je internu povezanost tvrdnji kod faktora jer su se međusobne faktorske vrijednosti poboljšale. Sličan pristup korišten je kod radova Chavez et al. (2014) i Danese et al. (2013) gdje je faktorska analiza reducirala tvrdnje unutar dimenzija.

Četvrto, da bi se u budućim istraživanjima izbjegli problemi o tome da se odgovarajuće tvrdnje svrstaju u druge faktore koji ne odgovaraju postavljenim dimenzijama, treba voditi računa da tvrdnje međusobno budu homogene za određene dimenzije. Osim toga, dimenzije trebaju biti međusobno heterogene. U ovom istraživanju to se dogodilo zbog većeg broja dimenzija varijable konkurentnost poduzeća. Prilikom popunjavanja anketnog upitnika poduzeća su odgovarala na 32 tvrdnje. Što je veći broj dimenzija, veća je mogućnost da se neke od dimenzija isprepletu te da ih nije moguće razlučiti, što se dogodilo kod zavisne varijable konkurentnost poduzeća. Zbog specifičnosti i neodređenosti što je to konkurentnost poduzeća i koje sve dimenzije je potrebno primijeniti pri mjerenju konkurentnosti, uzeto je osam dimenzija te je svaka od njih imala po četiri tvrdnje. Zbog toga je ovolik broj tvrdnji za varijablu konkurentnost poduzeća.

Sve veća konkurencija koja vlada na svjetskom tržištu nameće zaključak da poduzeća iz područja prehrambene industrije moraju povećati produktivnost, smanjiti troškove i ostvariti ekonomiju obujma kako bi bili konkurentni. Da bi odgovorili na ove izazove poduzeća iz područja prehrambene industrije moraju biti vođeni inovacijama kako bi se postigla održivost poslovanja. U poslovanje treba uključiti sve partnere i dobivati kvalitetne informacije od njih kako bi se unaprijedila konkurentnost na tržištu. Konkurentnost se pri tome definira kao sposobnost da se prodaju proizvodi koji s jedne strane moraju zadovoljavati zahtjeve tržišta što se tiče sigurnosti i kvalitete hrane, cijene i količine ponuđene robe na

tržištu, a u isto vrijeme osigurati profit poduzećima koji će omogućiti razvoj poslovanja (Turi et al., 2014). U skladu s tim poduzeća iz područja prehrambene industrije moraju se brzo prilagoditi zahtjevima tržišta, a to je moguće samo ako se poboljšaju dimenzije konkurentnosti u ovim poduzećima.

7 Zaključak

Proučavanje konkurentnosti vrlo je složen problem, jer na konkurentnost utječu mnogi faktori. Ovim se istraživanjem promatralo kako mjeriti konkurentnost poduzeća iz područja prehrambene industrije. U ovome radu provedeno je istraživanje s posebnim osvrtom na konkurentnost u poduzećima iz područja prehrambene djelatnosti. Od ukupnog broja poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH prikupljeno je 135 potpunih anketnih upitnika. Povezanost prikupljenih podataka testirana je faktorskom analizom, a pouzdanost mjerne skale pomoću *Cronbach's alpha* pokazatelja.

Primjenom faktorske analize utvrđeno je da postoji povezanost tvrdnji unutar dimenzija varijabli, dok je pokazatelj *Cronbach's alpha* pokazao da su mjerne skale pouzdane. Na temelju toga može se zaključiti da su mjerne skale prikupljenih podataka pouzdane i povezane u odgovarajuće faktore koji predstavljaju dimenzije. Međutim, ovo je postignuto tek kada su se iz daljnje analize maknule dvije dimenzije. Smisao ovih analiza bio je da se ispitaju tvrdnje unutar dimenzija i da se neke odbace ako ne predstavljaju određene dimenzije. Na taj način provedena je redukcija čimbenika konkurentnosti poduzeća iz područja prehrambene industrije u BiH.

Osnovni problem ovoga istraživanja je što je on proveden na samo jednoj industrijskog grani (prehrambena industrija) te u okviru jedne države. Zbog toga je istraživanje potrebno dalje razvijati te u budućim istraživanjima obuhvatiti više industrijskih grada i poduzeća iz različitih zemalja kako bi se na što adekvatniji način definirale dimenzije konkurentnosti poduzeća.

U budućim istraživanjima trebalo bi se posvetiti pažnja drugim dimenzijama te ustanoviti koji od njih najviše određuju konkurentnost. Buduća istraživanja trebala bi se pozabaviti rješavanjem ovoga problema i ustanoviti smjernice kako bi poduzeća mogla da unaprijede konkurentnost, odnosno cjelokupno poslovanje. Osim toga potrebno je definirati dimenzije konkurentnosti za poduzeća iz drugih grana industrije kako bi se poduzeća mogla prilagoditi tome i povećati konkurentnost.

Literatura

Achrol, R. S., Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 35-52.

Álvarez, I., Marin, R., Fonfría, A. (2009). The role of networking in the competitiveness of firms, *Technological Forecasting & Social Change*, 76 (3), 410-421.

Aziz, N. N. A., Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256-266.

Azzoni, C. R., de Menezes, T. A. (2009). Cost competitiveness of international destinations, *Annals of Tourism Research*, 36 (4), 719-722.

- Bagur-Femenias, L., Perramon, J., Amat, O. (2014). Impact of quality and environmental investment on business competitiveness and profitability in small service business: the case of travel agencies, *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (7-8), 1-14.
- Bezić, H. (2008). *Tehnološka politika i konkurentnost*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
- Bhawsar, P., Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions, *Global Business Review*, 16 (4), 665-679.
- Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response, *Journal of Operations Management*, 27, 119-140.
- Bressler, M. S. (2012). How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage, *Journal of Management and Marketing Research*, 12, 27-38.
- Bujancă, G-V., Ulman, S-R. (2015). The impact of the economic freedom on national competitiveness in the main economic power centres in the World, *Procedia Economics and Finance*, 20, 94-103.
- Buturac, G., Lovrinčević, Ž., Mikulić, D. (2017). International Competitiveness and Restructuring of the Croatian Food Industry, *Acta Oeconomica*, 67 (3), 435-462.
- Cai, S., Yang Z. (2014). On the relationship between business environment and competitive priorities: The role of performance frontiers, *International Journal of Production Economics*, 151, 131-145.
- Cerrato, D., Depperu, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness, *The Multinational Business Review*, 19 (4), 311-331.
- Cetindamar, D., Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23 (1), 7-22.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M., Fynes, B., Wiengarten, F., Lecuna, A. (2014). Internal lean practices and performance: The role of technological turbulence, *International Journal of Production Economics*, 160, 157-171.
- Chen, T. (2013). A flexible way of modeling the long-term cost competitiveness of a semiconductor product, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 29 (3), 31-40.
- Chikan, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model, *Competitiveness Review*, 18 (1), 20-28.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary principles and Practices*, Blackwell, Oxford.
- Christopher, M. (1997). *Marketing Logistics*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Collett Miles, P. (2013). Competitive strategy: the link between service characteristics and customer satisfaction, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5 (4), 395-414.

Čiarnienė, R., Vienažindienė, M. (2014). Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1012-1019.

Danese, P., Romano, P., Formentini, M. (2013). The impact of supply chain integration on responsiveness: The moderating effect of using an international supplier network, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 49 (1), 125-140.

Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., Torrent-Sellens, J. (2016). The competitiveness of small network-firm: A practical tool. *Journal of Business Research*, 69 (5), 1769-1774.

El Shenawy, E., Baker, T., Lemak, D. J. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), 442-471.

Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness, *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), 39-51.

Febransyah A., Simangunsong E. (2015). Supply Chain Competitiveness in Food Industry: An Indonesian Case. In: Piotrowicz W., Cuthbertson R. (eds). *Supply Chain Design and Management for Emerging Markets*, Springer, Cham.

Flak, O., Glód. G. (2015). Verification of the relationships between the elements of an integrated model of competitiveness of the company, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 608-631.

Fynes, B., Voss, C., de Burca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance, *International Journal of Production Economics*, 96 (3), 339-354.

Gal, A. N. (2010). Competitiveness of small and medium sized enterprises: a possible analytical framework, *Hungarian Electronic Journal of Sciences*, ECO-100115-A

Gilaninia, S., Chirani, E., Ramezani, E., Mousavian, S. J. (2011). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (6), 577-585.

Hill, T. (2000). *Manufacturing Strategy*, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.

Hinterhuber, A., Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?, *Business Horizons*, 57 (3), 413-423.

Hoffman, R. (1999). Organizational innovation management influence across cultures, *Multinational Business Review*, 7 (1), 37-49.

Hurley, R. F., Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.

- Hutchinson, J., Lai, F., Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers, *Tourism management*, 30 (2), 298-308.
- Ismail, M. M., Yusop, Z. (2014). Competitiveness of the Malaysian Food Processing Industry, *Journal of Food Products Marketing*, 20 (sup1), 164-178.
- Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, *Ekonomski Anali*, 51 (171), 7-31.
- Joshi, D., Nepal, B., Rathore, A. P. S., Sharma, D. (2013). On supply chain competitiveness of Indian automotive component manufacturing industry, *International Journal of Production Economics*, 143 (1), 151-161.
- Kerin, R. A., Varadarajan, R. R., Peterson, R. A. (1992). First-mover advantagea synthesis, conceptual framework, and research propositions, *Journal of Marketing*, 56 (4), 33-52.
- Koren, Y. (2013). The rapid responsiveness of RMS, *International Journal of Production Research*, 51 (23-24), 6817-6827.
- Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., Doll, W. J. (2002). Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms, *Structural Equation Modeling*, 9 (2), 256-282.
- Kozarević, S., Puška, A., (2015). Povezanost primjene lanca snabdijevanja, partnerskih odnosa i konkurentnosti malih i srednjih kompanija, *Ekonomski misao i praksa*, 10 (2), 579-596
- Kroes, J. R., Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance, *Journal of Operations Management*, 28, 124-143.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession, *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.
- Kurnoga Živadinović N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize, *Ekonomski pregled*, 55 (11-12), 952-966.
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, *Journal of the Operational Research Society*, 60 (5), 637-645.
- Li, M. (2009). The Customer Value Strategy in the Competitiveness of Companies, *International Journal of Business and Management*, 4 (2), 136-141.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., Subba Rao, S. (2006). The Impact of Supply chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34 (2), 107-124.
- Liao, C-N., Kao, H-P. (2011). An Integrated Fuzzy TOPSIS and MCGP Approach to Supplier Selection in Supply Chain Management, *Expert Systems with Applications*, 38 (9), 10803-10811.

- Lombana, J. (2006). *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*, AV Akademikerverlag, Gottingen.
- Márkus, G. (2008). Measuring company level competitiveness in Porter's Diamond model framework, *FIKUSZ 2008 Business Sciences – Symposium for Young Researchers: Proceedings*, 149-158.
- Martelo, S., Barroso, C., Cepeda G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66 (10), 2042-2050.
- Maydeu-Olivares, A., Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance, A mediated model, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3), 284-309.
- McGill, M. E., Slocum, J. W. Jr. (1994). *The Smarter Organization*, John Wiley & Sons, New York.
- McGinni, M. A., Vallopra, R. M. (1999). Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage, *Journal of Supply Chain Management*, 35 (4), 42-50.
- Moon, H. C., Rugman, A., Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the competitiveness of Korea and Singapore, *International Business Review*, 7 (2), 135-150.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7 (1), 184-197.
- Pascucci, F. (2018). The export competitiveness of Italian coffee roasting industry, *British Food Journal*, 120 (7), 1529-1546.
- Pawar, K. S., Menon, U., Riedel, J. C. K. H. (1994). Time to Market, *Integrated Manufacturing Systems*, 5 (1), 14-22.
- Pecina, M. (2006). *Metode multivarijatne analize, osnove*. Zagreb: Agronomski fakultet.
- Pei, C. H., Wang, L. (2002). International competitiveness: concept formulation and analytical measurement, *China Industrial Economy*, 169 (4), 41-45.
- Perez Lopez, S., Montes Peon, J. M., Vazquez Ordas, C. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*, 12 (3), 227-245.
- Petrović-Randelović, M., Stevanović, T., Ivanović-Đukić, M. (2015). Impact of Corporate Social Responsibility on the Competitiveness of Multinational Corporations, *Procedia Economics and Finance*, 19, 332-341.
- Phan, A. C., Abdallah, A. B., Matsui, Y. (2011). Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 133 (2), 518-529.

- Piatkowski, M. (2012). Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 269-278.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1. Edition, Free Press, Detroit.
- Porter, M. (2008). *Konkurentaska prednost. Postizanje i održavanja vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb.
- Puška, A., Maksimović, A., Fazlić, S. (2015). Utjecaj kvaliteta na zadovoljstvo i lojalnost studenata, *Poslovna izvrsnost*, 9 (2), 101-119.
- Rahimić, Z., Ušović, K. (2012). Customer satisfaction as a key factor in building and maintaining competitive advantages of companies, *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 91-105.
- Ramzani, S. R., Ismail, M. M., Abdurofi, I. (2015). Measuring competitiveness of food processing industry in Malaysia, *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 1 (2), 1-8.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Perez-Caballero, D. J. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture, *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 997-1015.
- Saridogan, M. (2012). The Impact of Green Supply Chain Management on Transportation Cost Reduction in Turkey, *International Review of Management and Marketing*, 2 (2), 112-121.
- Schmuck, R. (2008). Measuring Company Competitiveness, *Proceedings Papers of Business Sciences: Symposium for Young Researchers (FIKUSZ) 2008*, 199-208.
- Scott, B. R., Lodge, G. C. (1985). US competitiveness in the world economy, *The International Executive*, 27 (1), 26-26.
- Senyshyn, O., Kundytskyj, O., Klepanchuk, O. (2019). An Index Analysis for the Assessment of the Competitiveness of Food Products in Ukraine, *Journal of Competitiveness*, 11 (2), 130-143.
- Srivastava, D., Shah, H., Talha, M. (2006). Determinants of competitiveness in Indian public sector companies: An empirical study, *Competitiveness Review*, 16 (3), 212-222.
- Thatte, A. A., Agrawal, V., Muhammed, S. (2009). Linking Information Sharing And Supplier Network Responsiveness With Delivery Dependability Of A Firm, *The Journal of Applied Business Research*, 25 (3), 37-56.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley, Bognor Regis.

- Torjai, L., Nagy, J., Bai, A. (2015). Decision hierarchy, competitive priorities and indicators in large-scale 'herbaceous biomass to energy' supply chains, *Biomass and Bioenergy*, 80, 321-329.
- Turi, A., Goncalves, G., Mocan, M., 2014. Challenges and competitiveness indicators for the sustainable development of the supply chain in food industry, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 133-141.
- Ulman, S-R. (2014). The impact of the national competitiveness on the perception of corruption, *Procedia Economics and Finance*, 15, 1002-1009.
- Uom, T. H., Yu, C. (1998). Cost competitiveness of major airlines: an international comparison, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 32 (6), 407-422.
- Utami, R. M., Lantu, D. C. (2014). Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 115, 305-323.
- Vickery, S., Droge, C., Markland, R. (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry, *Journal of Operations Management*, 15 (4), 317-330.
- Vujičić, S., Vukadinović, S., Nikolić, I. (2011). Kvalitet kao faktor konkurentske prednosti, *Svarog*, 3, 260-265.
- Wagner, M., Schaltegger, S. (2004). The effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: an empirical analysis of EU manufacturing, *European Management Journal*, 22 (5), 557-572.
- Waheeduzzaman, A. N. M., Ryans Jr, J. K. (1996). Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: A quest for a common ground, *Competitiveness Review*, 6 (2), 7-26.
- White, G. P. (1996). A meta-analysis model of manufacturing capabilities, *Journal of Operations Management*. 14 (4), 315-331.
- Winer, R. S. (2004). *Marketing Management*, Prentice Hall Publishing Company, New Jersey.
- Wu, L., Wang, C., Chen, C., Pan, L. (2008). Internal resources, external network, and competitiveness during the growth stage: A study of Taiwanese high-tech ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), 529-549.
- Yang, C-S., Lu, C-S., Haider, J. J., Marlow, P. B. (2013). The effect of green supply chain management on green performance and firm competitiveness in the context of container shipping in Taiwan, *Transportation Research Part E*, 55, 55-73.
- Zhang, P., London, K. (2013). Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23 (2), 95-113.

Zhao, J. W., Wen, Y. J. (2004). *Chinese Industrial Competitiveness Index System and Evaluation*, Dongbei University of Finance and Economics, Harbin.

Zhao, Z., Zhang, K. H. (2007). *China's Industrial Competitiveness in the World*, *The Chinese Economy*, 40 (6), 6-23.

Zrnić, D. (2014). *Razvoj modela konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u tranzicionim uslovima*, Doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka Univerziteta Novi Sad.

Privitci

Tablica 2. Podaci o osnovnim obilježjima poduzeća
Izvor: izrada autora (2020)

Obilježje poduzeća		Frekvencija	Izraženo u %
Veličina poduzeća	1. Mikro	18	13,3
	2. Malo	60	44,4
	3. Srednje	40	29,6
	4. Veliko	17	12,6
Broj zaposlenih	1. 1 – 9	40	29,6
	2. 10 – 49	48	35,6
	3. 50 – 99	17	12,6
	4. 100 – 199	16	11,9
	5. 200 i više	14	10,4
Starost poduzeća, godina osnivanja	1. Do 1970.	15	11,1
	2. 1970. – 1989.	13	9,6
	3. 1990. – 2010.	89	65,9
	4. Poslije 2010.	18	13,3
Vlasništvo poduzeća	1. Privatno vlasništvo	129	97,0
	2. Državno vlasništvo	0	0,0
	3. Mješovito vlasništvo	4	3,0
Prihodi od prodaje u 2015. (KM)	1. Do 4 milijuna KM	79	59,8
	2. 4 – 19 milijuna KM	29	22,0
	3. 20 – 99 milijuna KM	20	15,2
	4. Više od 100 milijuna KM	4	3,0
Posjedovanje certifikata kvaliteta	1. Jedan od navedenih	94	69,6
	ISO 9001	63	67,0
	ISO 14001	16	17,0
	HACCP	74	78,7
	Halal certifikat	32	34,0
	Košer certifikat	2	2,1
	Neki drugi	15	16,0
	2. Nijedan	41	30,4
Primarna djelatnost poduzeća	1. Mlinarska industrija	19	14,2
	2. Industrija mlijeka	9	6,7
	3. Industrija mesa	20	14,9
	4. Prerada voća i povrća	16	11,9
	5. Proizvodnja konditorskih proizvoda	11	8,2
	6. Proizvodnja alkoholnih pića	5	3,7
	7. Proizvodnja vode i bezalkoholnih pića	10	7,5
	8. Ostala proizvodnja	44	32,8

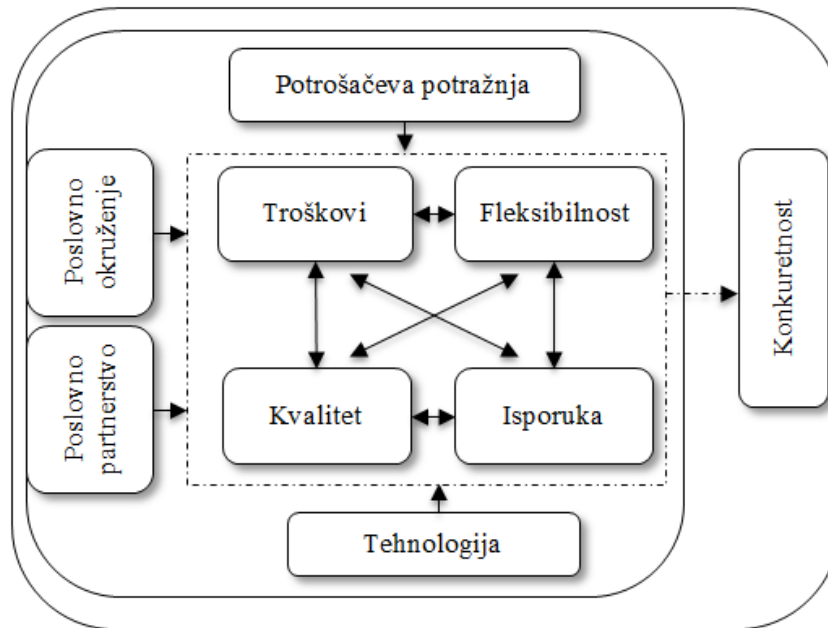
Tablica 3. Pouzdanost i povezanost podataka za varijablu konkurentnost poduzeća
Izvor: izrada autora (2020)

Tvrdnja	Interna povezanost								Cronbach's Cronbach's alpha
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	
TKP01		0,486							0,811
TKP02		0,729							
TKP03		0,809							
TKP04		0,835							
CKP01					0,741				0,751
CKP02					0,824				
CKP03					0,632				
CKP04		0,414			0,540				
KKP01		0,512					0,406		0,794
KKP02							0,692		
KKP03							0,735		
KKP04			0,688						
IKP01	0,659								0,849
IKP02	0,664								
IKP03	0,780								
IKP04	0,811								
ZKP01			0,613						0,741
ZKP02			0,843						
ZKP03			0,844						
ZKP04			0,446	0,538					
PKP01					0,521				0,876
PKP02				0,490	0,485			0,446	
PKP03	0,459				0,407			0,519	
PKP04	0,477							0,629	
ISK01				0,465					0,803
ISK02				0,841					
ISK03				0,864					
ISK04		0,550		0,409					
OUK01						0,626	0,419		0,821
OUK02						0,877			
OUK03						0,855			
OUK04						0,672			
Objašnjeno varijance u %	31,213	8,673	7,279	7,139	5,300	4,469	4,021	3,351	
KMO = 0,840; Bartlettov test $\chi^2 = 2651,017$, $p < 0,000$; Objasnjene varijance 71,445 %									

Tablica 4. Korigirana analiza pouzdanosti mjerne skale i povezanosti podataka za varijablu konkurentnost poduzeća
Izvor: izrada autora (2020)

Tvrdnja	Interna povezanost						Cronbach's alpha
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	
TKP01		0,556					0,811
TKP02		0,739					
TKP03		0,855					
TKP04		0,860					
CKP01					0,709		0,751
CKP02					0,836		
CKP03					0,713		
CKP04					0,568		
IKP01	0,711						0,849
IKP02	0,745						
IKP03	0,806						
IKP04	0,804						
ZKP01				0,697			0,786
ZKP02				0,863			
ZKP03				0,841			
ISK01				0,448		0,530	0,813
ISK02						0,881	
ISK03						0,868	
OUK01			0,634				0,821
OUK02			0,880				
OUK03			0,851				
OUK04			0,714				
Objašnjeno varijance u %	30,015	9,927	9,526	8,639	6,288	5,612	
KMO = 0,784; Bartlettov test $\chi^2 = 1576,434$, $p < 0,000$; Objasnjeno varijance 70,006 %							

Slika 1. Utjecaj ključnih dimenzija na konkurentske prioritete
Izvor: Joshi, et al. (2013), str. 151.



Dodatak

Anketni upitnik i deskriptivna analiza dobivenih odgovora

Troškovi (prosjeak = 3,80; S.D. = 0,876)							
Tvrdnja	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neutralno	Slažem se	U potpunosti se slažem	Prosjeak	S.D.
	1	2	3	4	5		
Posjedujemo visok stupanj iskorištenosti svojih kapaciteta.	3 (2,2%)	16 (11,9%)	22 (16,3%)	65 (48,1%)	29 (21,5%)	3,75	0,998
Sve nepotrebne troškove u proizvodnji smanjili smo na najmanju moguću mjeru.	3 (2,2%)	12 (8,9%)	23 (17,0%)	75 (55,6%)	22 (16,3%)	3,75	0,912
Optimizirano je kretanje materijala i sirovina u poduzeću.	2 (1,5%)	6 (4,4%)	24 (17,8%)	84 (62,2%)	19 (14,1%)	3,83	0,778
Pri skladištenju i transportu optimizirali smo troškove.	2 (1,5%)	7 (5,2%)	22 (16,3%)	80 (59,3%)	24 (17,8%)	3,87	0,818
Cijena (prosjeak = 3,64; S.D. = 0,951)							
Tvrdnja	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neutralno	Slažem se	U potpunosti se slažem	Prosjeak	S.D.
	1	2	3	4	5		
Cijene naših proizvoda su konkurentne.	3 (2,2%)	6 (4,4%)	21 (15,6%)	63 (46,7%)	42 (31,1%)	4,00	0,922
Možemo ponuditi niže cijene proizvoda u odnosu na konkurenciju.	4 (3,0%)	26 (19,3%)	36 (26,7%)	46 (34,1%)	23 (17,0%)	3,43	1,076
Pri promjeni cijene sirovina i materijala možemo zadržati istu razinu cijena proizvoda a da ostanemo profitabilni.	4 (3,0%)	29 (21,5%)	45 (33,3%)	45 (33,3%)	12 (8,9%)	3,24	0,987
Određujemo cijene koje optimiziraju prodaju i profit.	3 (2,2%)	4 (3,0%)	24 (17,8%)	79 (58,5%)	25 (18,5%)	3,88	0,820
Kvaliteta (prosjeak = 4,21; S.D. = 0,652)							
Tvrdnja	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neutralno	Slažem se	U potpunosti se slažem	Prosjeak	S.D.
	1	2	3	4	5		
Posjedujemo odgovarajuće mjere za unaprjeđenje kvalitete proizvoda i isporuka.	1 (0,7%)	1 (0,7%)	14 (10,4%)	85 (63,0%)	34 (25,2%)	4,11	0,665

Kontinuirano poboljšavamo kvalitetu poslovnih procesa, proizvoda i isporuka.	1 (0,7%)	1 (0,7%)	10 (7,4%)	85 (63,0%)	38 (28,1%)	4,17	0,653
Unaprjeđujemo poslovne procese kako bismo postizali bolje poslovne performanse.	1 (0,7%)	1 (0,7%)	14 (10,4%)	79 (58,5%)	40 (29,6%)	4,16	0,690
Nudimo proizvode koji su pouzdani, izdržljivi i vrlo kvalitetni.	0 (0,0%)	0 (0,0%)	8 (5,9%)	67 (49,6%)	60 (44,4%)	4,39	0,598
Inovativnost (prosjek = 3,70; S.D. = 0,940)							
Tvrdnja	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neutralno	Slažem se	U potpunosti se slažem	Prosjek	S.D.
	1	2	3	4	5		
Diferenciramo se pomoću tehnologije i inovativnih aktivnosti u odnosu na konkurenciju.	4 (3,0%)	14 (10,4 %)	42 (31,1%)	58 (43,0%)	17 (12,6%)	3,52	0,945
Naši proizvodi su izrazito inovativni i funkcionalni.	4 (3,0%)	11 (8,1%)	41 (30,4%)	57 (42,2%)	22 (16,3%)	3,61	0,955
Proširujemo asortiman novim proizvodima koji predstavljaju pomak u odnosu na stare proizvode.	2 (1,5%)	5 (3,7%)	30 (22,2%)	61 (45,2%)	37 (27,4%)	3,93	0,883
Stalno inoviramo proizvode kako bismo zadovoljili nove zahtjeve kupaca i tržišta.	4 (3,0%)	11 (8,1%)	29 (21,5%)	63 (46,7%)	28 (20,7%)	3,74	0,977
Zadovoljstvo kupaca (prosjek = 4,16; S.D. = 0,726)							
Tvrdnja	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neutralno	Slažem se	U potpunosti se slažem	Prosjek	S.D.
	1	2	3	4	5		
Kupci su zadovoljni pri konzumiranju proizvoda te nema žalbi.	1 (0,7%)	3 (2,2%)	9 (6,7%)	86 (63,7%)	36 (26,7%)	4,13	0,689
Imamo visoku razinu zadovoljnih kupaca.	0 (0,0%)	1 (0,7%)	3 (2,2%)	71 (52,6%)	60 (44,4%)	4,41	0,577
Imamo visoku razinu lojalnih kupaca.	0 (0,0%)	1 (0,7%)	10 (7,4%)	64 (47,7%)	60 (44,4%)	4,36	0,652
Naši kupci su zadovoljniji i lojalniji od konkurentskih kupaca.	3 (2,2%)	7 (5,2%)	48 (35,6%)	41 (30,4%)	36 (26,7%)	3,74	0,985
Promjene na tržištu (prosjek = 3,39; S.D. = 0,905)							
Tvrdnja	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neutralno	Slažem se	U potpunosti se slažem	Prosjek	S.D.
	1	2	3	4	5		

	1	2	3	4	5		
Vrlo se brzo prilagođavamo promjenama na tržištu.	2 (1,5%)	9 (6,7%)	34 (25,2%)	70 (51,9%)	20 (14,8%)	3,72	0,852
Imamo brži proizvodni ciklus u odnosu na konkurenciju.	4 (3,0%)	16 (11,9%)	59 (43,7%)	41 (30,4%)	15 (11,1%)	3,35	0,933
Brže razvijamo nove proizvode u odnosu na konkurenciju.	4 (3,0%)	15 (11,1%)	63 (46,7%)	44 (32,6%)	9 (6,7%)	3,29	0,863
Prvi na tržištu predstavljamo nove proizvode.	7 (5,2%)	18 (13,3%)	67 (49,6%)	29 (21,5%)	14 (10,4%)	3,19	0,971
Pouzdanost isporuke (prosjek = 3,93; S.D. = 0,787)							
Tvrdnja	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neutralno	Slažem se	U potpunosti se slažem	Prosjek	S.D.
	1	2	3	4	5		
Možemo isporučiti sve potrebne proizvode za kupce na vrijeme.	0 (0,0%)	2 (1,5%)	9 (6,7%)	78 (57,8%)	46 (34,1%)	4,24	0,640
Možemo brže od konkurencije isporučiti proizvode.	2 (1,5%)	8 (5,9%)	52 (38,5%)	43 (31,9%)	30 (22,2%)	3,67	0,937
Pouzdanost naše isporuke veća je u odnosu na konkurenciju.	2 (1,5%)	5 (3,7%)	48 (35,6%)	55 (40,7%)	25 (18,5%)	3,71	0,863
Provodi se minimiziranje svih nepotrebnih troškova kod isporuke.	0 (0,0%)	4 (3,0%)	15 (11,1%)	78 (57,8%)	38 (28,1%)	4,11	0,709
Organizacijsko učenje (prosjek = 4,05; S.D. = 0,857)							
Tvrdnja	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Neutralno	Slažem se	U potpuno se slažem	Prosjek	S.D.
	1	2	3	4	5		
Predanost učenju u organizaciji ključni je faktor za postizanje konkurentne prednosti.	1 (0,7%)	5 (3,7%)	15 (11,1%)	74 (54,8%)	40 (29,6%)	4,09	0,787
Ulaganje u unaprjeđenje i učenje kod zaposlenika nije trošak već investicija.	2 (1,5%)	3 (2,2%)	12 (8,9%)	66 (48,9%)	52 (38,5%)	4,21	0,811
Svi zaposlenici moraju imati viziju organizacije.	4 (3,0%)	5 (3,7%)	17 (12,6%)	73 (54,1%)	36 (26,7%)	3,98	0,902
Svi zaposlenici su posvećeni ispunjavanju zajedničkih ciljeva organizacije.	4 (3,0%)	6 (4,4%)	20 (14,8%)	69 (51,1%)	36 (26,7%)	3,94	0,929

Ocjena inovativnog menadžmenta organizacija male stakloplastične brodogradnje Hrvatske

Evaluation of innovative management of small fiberglass shipbuilding organisations in Croatia

mr. sc. JOSIP ZANZE
Član uprave Arausa d.o.o. Vodice
Nikola Šubić Zrinski 7 22 211 Vodice
Republika Hrvatska
josipzanze@gmail.com

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

UDK / UDC: 005.342:629.5.01(497.5)

Primljeno / Received: 23. kolovoza 2019. / August 23rd, 2019.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 02. prosinca 2020. / December 2nd, 2020.

Sažetak: Cilj ovoga rada je istražiti odnos inovativnog menadžmenta i četiri odabrana elementa organizacije: *starost organizacije, broj radnika, stupanj obrazovanja i staž radnika* organizacija male stakloplastične brodogradnje Hrvatske (MSBH). Inovativni menadžment ili upravljanje menadžera organizacija svih razina inovacijama pitanje je opstanka svake organizacije. Ovim radom istražen je odnos inovativnog menadžmenta i elemenata organizacije kroz suodnos inovativnog menadžmenta s šest varijabli i 36 indikatora te odabrana četiri elementa organizacije s četiri varijable i 35 indikatora. Istraživanje je provedeno anketom na primjeru 11 odabranih organizacija MSBH-a. Istraživanje se vodilo pitanjem kakav je suodnos te povezanosti. U analizi suodnosa primijenjene su statističke metode programa Statistica 12 i SPSS 22. Rezultati rada u analizi doveli su do jedinstvenog zaključka kako ne postoji značajna povezanost između inovativnog menadžmenta i odabrana četiri elementa organizacije.

Ključne riječi: inovativnost, inovativni menadžment, elementi organizacije, mala brodogradnja

Abstract: The aim of this paper is to investigate the relationship between innovative management and four selected elements of the organization: longevity of the organisation, number of employees, level of education and seniority of employees of small fiberglass shipbuilding organisations in Croatia (SFSC). Innovative management, or innovation management by managers of organisations at all levels is a matter of survival of every organisation. This paper investigates the relationship between innovative management and the elements of the organisation, through the correlation of innovative management with six variables and 36 indicators and selected four organisation elements with four variables and 35 indicators. The above was investigated by a survey on the example of 11 selected SFSC organisations. The research started with the question what the correlation of this connection was. The statistical methods of the program Statistica 12 and SPSS 22 were used for the analysis of correlations. The results of the work in the used analysis led to a unique conclusion that there is no significant connection between innovative management and the selected four organisation elements.

Keywords: innovation, innovative management, elements of organisation, small shipbuilding.

1 Uvod

Inovativni menadžment ili upravljanje rukovoditelja organizacija svih razina inovacijama male stakloplastične brodogradnje Hrvatske (u daljnjem tekstu MSBH) više nije akademsko pitanje, nego pitanje njezina opstanka. Inovativni menadžment u užemu je smislu sposobnost osmišljenog traženja varijacija za ostvarenje cilja, tj. kreiranje novih ideja i inovativnih procesa, čime se iz suradnika izvlači maksimum spretnosti i znanja. Inovativni menadžment spoj je novih metoda i entuzijazma kojim se postiže uvjerljivost u pridobivanju ljudi za preuzimanje rizika. Konvencionalne ideje, stare navike i intuicija bez inoviranja znanja završavaju neuspjehom za koji je odgovoran menadžment organizacije (Brekić, 1994). Menadžment je proces postizanja željenih rezultata korištenjem ljudskih i materijalnih resursa. Menadžment procesima upravljaju menadžeri koji time obavljaju tri zadatka: usmjeravaju organizaciju, upravljaju ljudima i upravljaju procesima (proizvodima i uslugama) organizacija. Glavni promotor inovativnih politika, što se tiče povećanja inovativnih kapaciteta organizacija, trebao bi biti upravo inovativni menadžment svake organizacije, pa tako i male stakloplastične brodogradnje, kao glavni pokretač planiranja rada i rukovođenja procesima razvoja.

Zato je osnova rada menadžmenta rukovođenje organizacijom kroz: inovacije, nove proizvode novog procesa, novog tržišta, novog marketinga, nove tehnologije; uvođenjem poboljšanja u svim vidovima rada organizacije kojom rukovodi.

Inovativni menadžment upravljanjem inovacijama daje osnovni smjer strateškom planu razvoja organizacije kako bi ekonomski rezultati organizacije iz godine u godinu rasli. Kako je organizacija živi organizam koji utječe na postupanje menadžmenta u danoj situaciji, u radu se istražuje suodnos inovativnog menadžmenta s odabranom četiri elementa organizacije. Na istraživanje suodnosa inovativnog menadžmenta i četiri elementa organizacije autor rada potaknut je dugogodišnjim radom u proizvodnji plovila, gdje je uočavao različite probleme poslovanja rukovođenja i inoviranja u organizacijama.

U istraživanju se inovativnom menadžmentu daju odabrana četiri elementa organizacije (starost organizacije, broja radnika, stupanj obrazovanja i staž radnika) te se ispituje postoji li među njima povezanost i kakva je. Suodnos prikazan u rezultatima istraživanjem polazi od postavke potrebe određenja značaja povezanosti među promatranim pojavama s konačnim rezultatom o tome koliko je povezanost značajna. Istražuje se suodnos između inovativnog menadžmenta (sa šest varijabli i 36 indikatora) i četiri odabrana elementa organizacije (s četiri varijabli i 35 indikatora). Istraživanje je provedeno anketom na 11 odabranih organizacija male stakloplastične brodogradnje Hrvatske.

Anketno istraživanje provedeno je od 15. ožujka do 30. travnja 2019. godine.

Nakon uvodnog dijela analiziraju se teorijske odrednice pojma inovacije, inovativnog menadžmenta i male brodogradnje. Zatim se iznose polazne osnove istraživanja s rezultatima istraživanja. Završetak rada obuhvaća kratku raspravu i zaključak o istraživanju inovativnog menadžmenta i odabranih elemenata organizacije. Svrha ovoga istraživanja je ocijeniti vezu inovativnog menadžmenta (IM) i četiri odabrana elementa organizacije (EO), a cilj istraživanja je analizirati postojanje povezanosti inovativnog menadžmenta i odabrana četiri elementa organizacija MSBH-a.

2 Dosadašnja istraživanja

U pregledu dosadašnjih istraživanja inovacija započelo se od dokumenata inovativne politike Europske unije s kratkom osvrtom na Republiku Hrvatsku. Proizvodnja stakloplastičnih plovila nakon godina uzleta proživljava od 2009. godine do danas krizu zato što ju je globalna financijska, a zatim i

ekonomska kriza teško pogodila. Zato se izlazna strategija male stakloplastične brodogradnje Republike Hrvatske, osim njezina izlaska na tržišta zemalja EU-a, vidi u njezinim inovativnim potencijalima koje od krizne 2007./2008. posebno razvija. Hrvatsku malu brodogradnju do tih godina čini 167 organizacija (Zanze, 2012), od čega samo u maloj stakloplastičnoj brodogradnji Hrvatske njih stotinjak. Održalo ih se tridesetak, a s novoregistriranih četrdesetak danas sektor ukupno ima 70 – 73 organizacije.

Poticanje rasta gospodarstva svakako čine inovacije, koje Schumpeter (1911) definira kao primjenu novih kombinacija sredstava za proizvodnju, a 1934. godine definira je kao uvođenje potpuno novih proizvoda/usluga ili novih kombinacija postojećih proizvoda/usluga, razvoj novoga proizvodnog procesa, otvaranje novog segmenta tržišta na kojem do tada nije bio.

P. F. Drucker (1985) navodi: „Inovacija predstavlja radnju koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva.“ Europska komisija (1995), Priručnik Frascati (OECD, 2002) i Priručnik iz Osla (OECD, 2005) u svojim dokumentima o inovacijama navode: „Inovacije su značajno unaprijeđeni proizvodi (*robe i usluge*), ili procesi, nove metode marketinga, ili nove metode organizacija u poslovnoj praksi, radnoj sredini ili eksternim relacijama.“

Inovativna politika svoju pravnu potporu ima u: Lisabonskoj strategiji (Kesner-Škreb, 2007) iz ožujka 2000., Lisabonskom ugovoru (sl. EU, 2007), ili u članku 173., 179. i 189. Ugovora o funkcioniranju Europske unije (Sl. EU, 2007; 2008), slijedom kojeg imamo brojne rezolucije inovacijske politike, a OECD ih je objedinio u nazivu „Frascatijeva obitelj“.

Praćenje i istraživanja inovacija u Republici Hrvatskoj novijeg je datuma. Prve inicijative javljaju se potkraj 20. stoljeća kroz HIS – Hrvatski inovacijski sustav (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta i Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva), koji se izgrađuje od sredine 1990-ih. Službeni početak može se označiti 2001. godine kada je Vlada RH usvojila program Hrvatskog inovacijskog tehnologijskog razvitka – HITRA. Značaj HIS-a proučava niz autora: Božičević (2006), Zorc (2006), Švarc (2006), dok znanost i tehnologiju proučava Švarc et al. (1996). te Radas (2004).

Istraživanja inovativnosti hrvatskih poduzeća započeo je Ekonomski institut 2004. godine. Inače Državni statistički zavod – DSZ provodi istraživanja od 2008. godine. EF Zagreb proveo je 2012. godine istraživanje „Menadžment inovacija 2012.“, a istraživanje naziva Kvocijent inovativnosti Hrvatske pokrenuli su 2011. godine Sensa Consulting d.o.o., tjednik Lider i Veleučilište VERN'.

Inovacijski potencijal proučavaju Aralica i Bačić (2005), inovacijske pokazatelje Švarc i Bečić (2005), inovacijski potencijal i razinu tehnologije Aralica (2007). Nadalje, analizu mikroekonomskog inovativnog ponašanja poduzeća donosi sve više mlađih znanstvenika: Račić i suradnici (2005), Račić i suradnici; Cvijanović i Aralica (2008), Aralica i suradnici (2007), Račić i Redžepagić (2007), zatim Posavec, Šporčić i Antonić, Beljan (2011), te Šporčić i suradnici (2012) i Pirc (2011).

Ovime se došlo do mjerenja/ocjenjivanja učinaka inovacija i inovativnih aktivnosti s makro- i mikrorazine s dva osnovna metodološka pristupa (Šporčić, 2012), i to:

- objektivni pristup kao prikupljanje podataka s opisom glavne inovacije uz elaboriranje deskriptivnih, kvalitativnih i kvantitativnih podataka
- subjektivni pristup prikupljanja podataka anketnim upitnikom koji traži statističku obradu uz analizu prikupljenih podataka, napominjući kako se za ocjenu inovativnih aktivnosti ovdje primjenjuje subjektivni pristup.

Ipak, sa sigurnošću se može reći kako za sektor male brodogradnje, posebno za malu stakloplastičnu brodogradnju, nije do danas provedeno ni jedno istraživanje inovativnih pojavnosti, pa je ovaj rad u Republici Hrvatskoj mali doprinos tome. U pregledu dosadašnjih istraživanja menadžmenta počelo se

od postavke kako inovativni menadžment s upravljanjem inovacijama daje osnovni smjer razvoja organizacije kako bi ekonomski rezultati organizacije iz godine u godinu rasli. Menadžment 21. stoljeća traži nove relacije djelovanja kako bi se i on sam izvukao iz svoje krize. Nekoliko autora (Buble, 2013) bavilo se menadžmentom. Tako:

- Matthew Stewart (2009) tvrdi da je menadžment mit
- Julian Birkinshaw (2010) piše da je menadžment iznevjerio
- Alan Murrey (2010) navodi da gledamo kraj menadžmenta
- Jo Owen (2010) pisao je o smrti menadžmenta
- Gary Hamel (2007) zagovara revoluciju menadžmenta viđenu već u industrijsko doba.

Potkraj 20. stoljeća dotadašnji komandno-kontrolni model menadžmenta doživljava značajne promjene – ekonomske i političke transformacije, kolokvijalno tranziciju i globalizaciju. U starim poimanjima organizacije kapital je, iako uvijek oskudan resurs, bio pokretač razvoja organizacija kroz što bolju efikasnost transformacije inputa u output. Kako je danas znanje oskudan resurs, to opstanak i uspjeh poduzeća ovisi o kreativnosti i inovativnosti te se novi modeli menadžmenta javljaju već potkraj 20. stoljeća. Ovdje se navode sljedeće:

- Druckerova (1988) vizija nove organizacije
- Davisova (1987) vizija o potrebi zamjene hijerarhije mrežom
- Nolanova (1988) vizija o organizaciji 21. stoljeća.

Za nove modele menadžmenta postoji nova organiziranost proizvodnje (Savage, 1996):

- japanski koncept holokracijske organizacije
- njemački koncept fraktalne organizacije
- američki koncept agilne organizacije u proizvodnji.

Holokracijska organizacija je sustav organizacije u kojoj su vlast i odlučivanje raspoređeni kroz holone, čiji odnos se naziva holarhija, a holon je istodobno i dio i cjelina. U holarhiji holon nema apsolutno nadređenu ili podređenu poziciju, nego su svi istodobno i dio i cjelina (*kao atom i stanica*). Holokraciju je izmislio samouki američki programer Brian Robertson. Izraz je našao u riječi holarhija iz djela „Duh u mašini“ književnika Arthura Koestlera (Grgurić, 2015). Riječ *holon* potječe od grčke riječi – *holos*, što znači cjelina, i nastavka „on“ koji znači dio (Marčić, 2008). Holon je zapravo prirodna kombinacija mješavine odnosa dijelova i cjeline u stvarnom svijetu, iz toga proizlazi i samodostatnost holona kao svoje posebne cjeline nasuprot njezinim dijelovima, ali uvijek ujedno i ovisnost tih dijelova o samoj cjelini (Leitao, 2008). Fraktalna organizacija sastoji se od puno manjih cjelina nazvanih *fraktali*. Svaki je fraktal neovisna komponenta koja može donositi samostalne odluke, ali u okviru širega konteksta, tj. cjeline. Autonomija i koordinacija ključni su kao i kod holona (Marčić, 2008). Matematička definicija fraktala glasi: fraktal je skup točaka čija je fraktalna dimenzija veća od topološke dimenzije (Gou et al., 1998). Još preciznije, fraktal je entitet koji ima necjelobrojnu – fraktalnu – dimenziju. Mogu se opisati pomoću specifičnih internih svojstava svake cjeline, odnosno fraktala. Agilni proizvodni sustavi, kao sustav u proizvodnji ima jaku prilagodbu tržišnim promjenama. Utemeljila ga je skupina znanstvenika na Iaccoca Institutu Lehigh Sveučilišta 1991. godine (Yusuf, 1999). Temelji se na četiri dimenzije (Gunasekaran, 2010): stvaranje vrijednosti, stvaranje prilagodba i promjena, vrednuje ljudsko znanja i sposobnosti te stvara virtualna partnerstva.

Te dimenzije služe za potrebe kupca kojem treba pružiti proizvod koji će zadovoljiti sve njegove prohtjeve, dakle sve varijable i promjenjive zahtjeve kupca (Yusuf, 1999). Agilnost bez inovacija ne postoji. Agilna je samo ona organizacija koja inovira. Osnova agilnosti je u inovacijama u proizvodnim, informacijskim i u komunikacijskim tehnologijama, te u formiranju novih marketinških strategija. Inovacije svugdje i uvijek tvore agilnost sustava. Te nove paradigme organizacija rukovođenja u proizvodnji Savage (1996) je nazvao petom generacijom menadžmenta, koju karakterizira kokreacija¹ kroz virtualno poduzeće, dinamičke timove i umrežavanje znanja (Buble, 2013).

Početak 21. stoljeća razvila su se četiri ključna nova modela menadžmenta, kojima je zajednička usmjerenost na pronalaženje načina izlaska iz menadžerske krize. To su: radikalni menadžment, reinventivni menadžment, agilni menadžment i menadžment 2.0. Prema definiciji Denninga (2010), radikalni menadžment je upravljanje organizacijama, načinom koji generira istovremeno visoku produktivnost, kontinuirane inovacije, duboku satisfakciju poslom i oduševljenje klijenata. Reinventivni menadžment razvio je Julian Birkinshaw (2012). On uklanja menadžment zasnovan na planiranju, organiziranju, kadrovanju, vođenju i kontroliranju, te mu daje svoje četiri dimenzije. Dvije dimenzije su ciljevi: moraju se odrediti ciljevi te se zaposlene mora uključiti i motivirati na ostvarenje tih ciljeva. Druge dvije dimenzije su sredstvo: mora koordinirati aktivnosti na ostvarenju ciljeva i radi ostvarivanja definiranih ciljeva mora donositi odluke. Ovim pristupom Birkinshaw je došao do četiri generička modela menadžmenta – model otkrivanja (*Discovery Model*), planski model (*Planning Model*), model traganja (*Quest Model*) i znanstveni model (*Science Model*). Kako je agilnost danas „primarno obilježje suvremenih proizvođača roba i usluga u brzo promjenjivim uvjetima globalnog tržišta“ (Kolaković, 2010), tako se javlja i agilni menadžment, koji Appelo (2011), ustvrdivši tri faze razvoja menadžmenta pronalazi upravo u njegovoj trećoj fazi. Dijeli ga na sljedeći način:

- prvu fazu znanstvenog menadžmenta naziva menadžment 1.0, a obuhvaća razdoblje prve polovice 20. stoljeća
- druga faza je faza brojnih metoda i tehnika kojima je poboljšana znanstveni menadžment i nazvao ga je menadžment 2.0., a obuhvaća razdoblje druge polovice 20. stoljeća
- treća faza, koju je nazvao menadžment 3.0., je tekuće razdoblje 21. stoljeća kada je menadžment napokon dobio utemeljenje na solidnim znanstvenim osnovama.

U ovom trećem modelu implementirani su svi ključni koraci za ostvarivanje uspješnog upravljanja organizacijom koji su evoluirali na višu razinu, gdje se kroz primjer agilnog menadžmenta govori ne samo o stalnom poboljšanju zaposlenika ili poslovnih procesa, već se govori o unaprjeđenju svega. Appelo napominje kako ni jedan model nije savršen po zato treba krpiti teorije, metode i okvire dosega svakog modela. Na ovim osnovama Appelo je razvio model menadžmenta „Martie“ pod utjecajem šest aspekata:

- energiziranje ljudi – odnosi se na motiviranje i angažiranje zaposlenika za obavljanje onog posla koji žele i vole jer su ljudi najvažniji dio organizacije
- opunomoćenje timova – radnici bi ono što rade trebali raditi najbolje što znaju

¹ **Kokreacija** je inicijativa menadžmenta, oblik ekonomske strategije, okuplja različite strane (kompaniju i skupinu kupaca), kako bi zajedno proizveli rezultat koji traže obje strane. Kokreacija donosi mješavinu ideja od direktnih potrošača, dajući nove ideje za organizaciju.

- podešavanje ograničenja – svi radnici svakog trenutka moraju znati misiju, viziju i ciljeve organizacije kako bi znali kamo organizacija smjera
- razvoj kompetencija – za ostvariti ciljeve svi radnici moraju imati potrebne kompetencije
- rast strukture – radnici moraju znati organizirati timove upravo radi boljeg funkcioniranja timova, kako bi komunikacija među timovima bila uspješnija
- unaprjeđenje svega – menadžer uvijek razmišlja i osmišljava kako unaprijediti poslovanje, organizaciju, timove, radnike itd.

Menadžment 2.0. najviše se veže uz ime Garyja Hamela (2007; 2008). Prema Hamelu, menadžment 2.0 je jedan od najradikalnijih pristupa u razvoju menadžmenta, a zahtijeva kompletnu promjenu svega poznatoga o paradigmi menadžmenta. Za Hamela, osnova organizacije stoji u rukama i umu menadžera, jer su menadžerske inovacije ultimativni izvor konkurentskih prednosti svake organizacije. Budućnost menadžmenta je njegovanje inovativnosti. Ako je po mišljenju Francisa Fukuyame (1992), došao kraj povijesti, kraj nije i neće doći menadžmentu. Menadžment će se jedino morati mijenjati s obzirom na izazove s kojima se mora suočiti u 21. stoljeću. Navedene refleksije o menadžmentu pokazuju kako budućnost menadžmentu tek predstoji. Iako Buble (2013) navodi: „Proživljena je informacijska i komunikacijska revolucija koja je omogućila pristup nepredviđenom broju informacija. Pojava interneta omogućila je pristup informacijama i zajednički rad u disperziranim uvjetima kao što to nije bilo moguće nikada prije. Došlo je do pojave ekonomije bilo kojeg vremena/bilo kojeg prostora koja je omogućila da se rad obavlja bilo gdje i u bilo koje vrijeme. Time je stvoren temelj i za pojavu virtualnog ureda koji niče kada treba na svakom mjestu i u svako vrijeme, a kada njegova potreba prestane, isto tako i on iščezava“, smatramo da će menadžment pronaći svoj novi put. Može se reći da ga je osmislio Gary Hamel (2007) u svojoj knjizi „The Future of Management“, kako navodi Buble (2013) „...on poziva menadžere da okrenu leđa postojećem menadžerskom mišljenju i da uvedu praksu, prihvaćajući i njegujući inovativnost. Drugim riječima, po njemu većina menadžerskih principa i sustava utemeljena je na potpuno nepotrebnoj menadžerskoj paradigmi, **pa su zbog toga menadžerske inovacije ultimativni izvor konkurentskih prednosti**“.

3 Mala brodogradnja u Republici Hrvatskoj

Kako bi se mogli jasno pratiti i analizirati dosezi istraživanja, kao i njegovi statistički rezultati, potrebno je ukratko obraditi pojam male brodogradnje, moguću podjelu male brodogradnje i udruženja male brodogradnje. Pojam *mala brodogradnja* nije strogo definiran nikakvim posebnim zakonskim aktom. Republika Hrvatska kao članica EU-a, potpisnica je Direktive Europske komisije 2013/53 EU² u skladu s kojom je donesen novi Pomorski zakonik,³ uz za sada ostajanje starog Pravilnika o brodicama i jahtama.⁴ Pojmom *male brodogradnje* Zakonik i Pravilnik se ne bave, no Pravilnik je rekreacijsko plovilo definirao kao plovilo bilo koje vrste namijenjeno za sport i razonodu duljine trupa od 2,5 do 24 metra, neovisno o vrsti poriva, a koji se kao takvi pretežito i proizvode u malim brodogradilištima te se za *malu brodogradnju* može reći da je to proizvodnja i obnova plovila duljine

² Direktiva iz 2013/53/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 20. studenoga 2013. o rekreacijskim plovilima i osobnim plovilima na vodomlazni pogon i o stavljanju izvan snage Direktive Vijeća 94/25/EZ

³ Prvi akt je *Odluka o proglašenju Pomorskog zakonika* od 28. veljače 2019., a na temelju članka 88. Ustava.

⁴ Drugi akt, vezan za problematiku *male brodogradnje*, koji donosi ministar mora, prometa i infrastrukture Republike Hrvatske, a na temelju Pomorskog zakonika je Pravilnik o brodicama i jahtama.

trupa od 2,5 do 24 metra, neovisno o vrsti poriva i materijala izrade, te jahte.⁵ Prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD, sektor gradnje i popravka čamaca za sport i razonodu NKD 35.12 ili tzv. *mala brodogradnja*, pripada djelatnostima proizvodnje prijevoznih sredstava kao dio prerađivačke industrije. U skladu s navedenim dvama zakonskim aktima najkraće odrednice iz domene proizvodnje *male brodogradnje* su:

- Brodica je plovni objekt namijenjen za plovidbu morem koji nije brod ili jahta, čija je duljina veća od 2,5 metara, a manja ili jednaka 15 metara, a porivna snaga veća od 5 kW.
- Brod je plovni objekt namijenjen za plovidbu morem, kojemu je duljina jednaka ili veća od 15 metara i bruto tonaža jednaka ili veća od 15, a ovlašten je prevoziti više od 12 putnika.
- Jedrilica je brodica ili brod koja se dijelom ili potpuno pokreće jedrima ili motorom.
- Gliser je brodica ili brod koji postiže izrazito velike brzine. Dok ne glisiraju, voze u režimu deplasmanskih, a zatim izglisiraju i glisiraju na načelu hidrodinamičkog uzgona.
- Deplasmanska brodica – brod stabilan, težak, spor i dobro podnosi teško more. Česte deplasmanske forme na Jadranu su: pasare, gajete, gucevi, leuti, jedrilice, ribarski brodovi.
- Poludeplasmansko plovilo je mješavina glisera i deplasmansa. Poludeplasmanci su brodovi vanjskog izgleda deplasmansa i gliserskog modificiranog dna.

Zakonodavna određenja nalaze se u Pomorskom zakoniku i Pravilniku o brodicama i jahtama. Iz novoga Pomorskog zakonika, koji je na snazi od 28. veljače 2019. godine, za ovu temu važan je jedino članak 3. stavak 1. – 8. i članak 5. Najveća novost je u vezi s duljinom od 12 metara za brodicu, koja je sada povećana na 15 metara. Kako nitko u Republici Hrvatskoj nije dao općeprihvaćenu podjelu *male brodogradnje*, u radu će se kod ocjene inovativnih kapaciteta upotrebljavati podjela iz Tablice 1 (u pravitku).

Tablica 1. Pregled rasporeda male brodogradnje za istraživanja
Izvor: Istraživanje autora ožujak – travanj 2019. godine

	TIPOVI PLOVILA	Duljina plovila u metrima					
		< 15	> 15	> 20	< 7	>7	24
1.	Brodica – brod						
	<i>Brodica deplasmanska</i>	+	-	-	-	-	-
	<i>Brod deplasmanski</i>	-	+	-	-	-	-
	<i>Brodica poludeplasmanska</i>	+	-	-	-	-	-
	<i>Brod poludeplasmanski</i>	-	+	-	-	-	-
2.	Jahta	+	+	-	-	-	-
3.	Gliseri	-	-	-	+	+	-
4.	Jedrilice	+	+	-	-	-	-
5.	Radne brodice	+	+	-	-	-	-

⁵ Kod jahti se krajnja duljina ne navodi, ali se jasno navodi podatak da uz posadu ne smije imati više od 12 prijavljenih putnika čime se sugerira da su jahte i plovni objekti veći od 24 metra. Isto su tako jahte i manji, ali luksuzniji plovni objekti, do 15 ili više od 15 metara, namijenjeni za dulji boravak na moru. Uz ovaj pojam ide i pojam mega jahte, koje mogu biti duljine do 50 m, 100 m te više od 100 metara, a da zadovoljava uvjet od samo 12 prijavljenih putnika, nikako više, dok broj posade i broj njihovih kabina nije definiran.

Na nacionalnoj razini mala brodogradnja Republike Hrvatske djelovala je organizirano kroz tri oblika udruživanja. Nakon gašenja Klastera, mala brodogradnja djeluje samo kroz dva udruženja i to:

- Udruženja MB – industrijski sektor odjela prerađivačke industrije pri HGK-u
- Udruga male brodogradnje i nautičkog sektora osnovana pri HUP-u osnovana 2009.
- Klaster male brodogradnje – osnovan je 28. rujna 2007., a ugašen 2015. Godine

4 Polazne osnove statističkog istraživanja

Prvi dio statističkog istraživanja je deskriptivni. U anketnom upitniku ispitanici su davali podatke o: godini osnivanja, broju radnika, starosti organizacije, stručnoj spremi i modelima plovila koje proizvode. Navedene varijable istraživanja prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2. PP i godina osnivanja – GO, broj radnika – BR, starost organizacije – SO i razina obrazovanja

Izvor: Istraživanje autora ožujak – travanj 2019. Godine

Red ni broj	PP	GO	BR	SO	Razina obrazovanja svih radnika/direktora						
					NKV	SSS	VŠS	VSS	MR	DR	Svi
1.	P – 1.	1945.	1	64	-	-	-	-	1	-	-
2.	P – 2.	2010.	14	9	2	10	1	1	-	-	-
3.	P – 3.	2014.	8	5	-	6	1	1	-	-	-
4.	P – 4.	1991.	28	28	4	18	4	2	-	-	-
5.	P – 5.	2005.	9	14	1	7	1	-	-	-	-
6.	P – 6.	2006.	1	13	-	-	-	1	-	-	-
7.	P – 7.	1984.	25	35	4	16	3	2	-	-	-
8.	P – 8.	2014.	17	9	1	14	1	1	-	-	-
9.	P – 9.	2010.	10	9	-	8	1	1	-	-	-
10.	P – 10.	2007.	8	12	-	6	1	1	-	-	-
11.	P – 11.	2000.	14	19	4	8	2	-	-	-	-
UKUPNO			135	217	16	93	15	10	1	-	-
Prosjek			12,27	19,72	<i>1,45</i>	<i>8,46</i>	<i>1,36</i>	<i>0,91</i>	<i>0,09</i>	-	-
Prosjek nakon 2000.			10,12	11,25	<i>0,89</i>	<i>6,78</i>	<i>0,89</i>	<i>0,67</i>	-	-	-
Ukupno – direktori			-	-	-	5	3	2	1	-	11
% – direktori			-	-	-	45,45	27,27	18,18	9,10	0,00	100

Tablica 2. u kolonama daje informacije za svih 11 organizacija o godini osnivanja organizacije iz koje proizlazi i starost organizacije, o broju radnika zaposlenih u organizaciji na posljednji dan intervjuiranog mjeseca, kao i o razini obrazovanja u organizacijama.

Iz 3. kolone vidljivo je da je najstarija organizacija osnovana 1945. godine, tj. stara je 64 godine. Još su dvije organizacije osnovane potkraj 20. stoljeća. Sve ostale osnovane su nakon 2000. godine. Ovo je odredilo i starost organizacije s prosjekom od 19,72 godine. Izuzmu li se tri najstarija prosjeka, starost za osam organizacija je samo 11,25 godina. Isto se može reći i za broj radnika koji je u prosjeku 12,27 radnika po organizaciji, a izuzmu li se najstariji, prosjek pada na 10,125 radnika zaposlenih prosječno u organizaciji. Modeli koji se proizvode prikazuju se u tablicama 3. i 4. Tablica 3. donosi proizvođačke modele zastupljene anketom obuhvaćenih proizvođača. Ona korespondira s Tablicom 4. u kojoj se ono što donosi Tablica 3. do kraja raščlanjuje s postotnim relacijama.

Tablica 3. Modeli plovila MSBH-a u pilot istraživanju siječanj – ožujak 2019. Godine

Izvor: Istraživanje autora ožujak – travanj 2019. godine

	PP SMB	PLOVILA DO METARA																		Svi
		PLOVILA DEPLASMANSKE I POLUDEPLASMANSKE (Brod – brodice – jahte do 15 i više metara duljine)											GL		Jedrilice		R. B.			
1.		3	4	5	6	7	8	9	10	11	15	> 15	< 7	> 7	< 15	> 15	< 15	< 20	> 20	
2.	P-1.			2		3	1	1												7
3.	P-2.			1	1	1														3
4.	P-3.	1				2														3
5.	P-4.	1		1	1	1		2												6
6.	P-5.							1									1			2
7.	P-6.			1		2														3
8.	P-7.	1	2	2																5
9.	P-8.					1														1
10.	P-9.			4	1															5
11.	P-10.								1			1								2
12.	P-11.		1	3	1															5
13.	Modeli	3	3	14	4	10	1	4	1			1					1			42
14.	S.P.	3	2	7	4	6	1	3	1			1					1			29

Legenda: PP – Proizvođači plovila kod MSBH-a – male stakloplastične brodogradnje Hrvatske
S.P. – Statistički proizvođač

Tablica 4. donosi proizvođačke modele zastupljene kod anketom obuhvaćenih proizvođača. Ona korespondira s Tablicom 4. u kojoj se osnovno iz Tablice 3. raščlanjuje s postotnim relacijama. Kod ovoga odabira proizvođača nitko ne proizvodi glisere i jedrilice, a radna plovila i jahte dulja od 15 metara proizvodi samo po jedan proizvođač. Uz ove gotovo izuzetke u svojem proizvodnom programu, svi oni proizvode plovila do 10 metara, koje Pravilnik o brodicama i jahtama stavlja pod isti naziv rekreacijska plovila. I na kraju treba reći, ako proizvođače razvrstamo kao proizvođače po samo jednoj vrsti plovila, tada se od njih 11 dobije 29 statističkih proizvođača – S. P. Tablica 4. svojim prosjecima govori kako 75,86 % (41,38 + 32,77 = 75,86) statističkih proizvođača proizvodi 21 model ili 50 % svih modela (30,97 + 19,03) do 5 metara duljine, a 24,14 % statističkih proizvođača proizvodi isto tako 21 model, ali od 7 do 15 metara.

Tablica 4. Modeli proizvođača plovila MSBH-a
Izvor: Istraživanje autora ožujak – travanj 2019. godine

R. br.	Modeli i duljina	Proizvođači		PP SMB	Modeli	
		Broj	%		Broj	%
1.	M – do 3 m	2	6,90	P-1.	7	16,67
2.	M – do 4 m	3	10,34	P-2.	3	7,15
3.	M – do 5 m	7	24,14	P-3.	3	7,15
	DO 5 m		41,38	DO 5 m		30,97
4.	M – do 6 m	4	13,79	P-4.	6	14,28
5.	M – do 7 m	6	20,69	P-5.	2	4,75
	DO 5 – 7 m		32,77	DO 7 m		19,03
6.	M – do 8 m	1	3,45	P-6.	3	7,15
7.	M – do 9 m	3	10,34	P-7.	5	11,90
8.	M – do 10 m	1	3,45	P-8.	1	2,38
9.	M – >15 m	1	3,45	P-9.	5	11,90
10.	M – R.B. < 15.	1	3,45	P-10.	2	4,76
11.	DO 7-15 m		24,14	P-11.	5	11,90
12.	Ukupno	29	100,00		42	100,00

Stož svih radnika i staž direktora organizacija prikazani su u tablicama 5. i 6 (u prilogu). U Tablici 5. vidljivo je kako je najveća skupina radnika, njih 72 ili 53,33 %, s radnim stažem od 10 godina i da oni ukupno imaju po tome 720 godina ili 44,72 % svih godina staža. Ostale skupine jasno svojim brojkama prezentira Tablica 5. Po godinama staža svih radnika anketirana skupina proizvođača ima relativno mlađe radnike s prosjekom 11,93 godina staža (1,610 : 135), a kada izuzmemo 11 direktora kao rukovoditelja organizacija, tada za 124 radnika imamo prosjek od 11,16 godina radnoga staža. Godine staža samo direktora kod anketiranih proizvođača prikazuje Tablica 6. u kojoj se jasno vidi kako direktori organizacija imaju ukupno 226 godina staža ili prosječno 20,55 godina, što znači da su u naponu kreativnih sposobnosti. Direktori su u organizacijama proveli ukupno 169 godina ili 74,78 %, od čega su na mjestu direktora odradili 148 godina ili 87,57 %, što isto tako govori da svojom kreativnošću mogu glede godina provedenih na direktorskoj poziciji dati svoju punu kreativnost.

Drugi dio statističkog istraživanja ocjenjuje odgovore na postavljena pitanja. Ocjene koje su ispitanici davali jasno su vidljive rasponima u Tablici 7. te se stoga ne obrazlaže. Polazni rezultat kao osnove statističkog istraživanja iz ocjenjivanja odgovora donosi Tablica 8. Svaki prosjek od šest varijabli inovativnog kapaciteta dobiven je kao prosjek odgovora na šest pitanja.

Tablica 7. Ocjene ispitanika na anketna pitanja istraživanja
Izvor: Istraživanja autora

Ocjene	Netočno		Djelomično točno				Točno		Potpuno točno	
	1	1+	2	2+	3	3+	4	4+	-5	5
Vrijednosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tablica 8. Prosjek odgovora na šest varijabli s po šest indikatora
Izvor: Istraživanje i statistička obrada autora ožujak – travanj 2019.

PODUZEĆA			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Svi
Pojava Inovativni menadžment			Prosječne ocjene u odgovorima po pitanjima											
	VA	IN												
Plan rada	1.	6	5,2	5,5	6,0	6,5	6,3	7,2	5,7	7,3	7,3	6,2	5,3	6,23
Ključne sposobnosti	2.	6	5,3	5,8	6,2	7,2	6,8	7,5	4,5	6,8	7,5	6,2	5,7	6,32
Ključne aktivnosti	3.	6	5,2	6,3	6,2	6,7	6,7	7,2	6,3	7,3	8,2	6,2	6,7	6,62
Ključni procesi	4.	6	5,3	6,3	5,5	7,3	7,2	7,2	6,8	7,2	7,8	5,7	5,5	6,53
Inkrementalne inovacije	5.	6	5,5	5,7	6,7	6,2	7,3	7,3	6,8	7,8	7,2	6,7	5,2	6,58
Radikalne inovacije	6.	6	5,2	6,2	6,3	5,7	7,2	7,2	5,7	7,2	8,2	6	5,8	6,41
Prosjek IM		36	5,3	6	6,1	6,6	6,9	7,3	6	7,3	7,7	6,1	5,7	6,44

Legenda: VA – varijable; IN – indikatori/pitanja

Napomena: Prosjeci su zaokruživani na jednu decimalu osim zadnjih okomito.

Rezultat postavki ulaska u testiranje četiri promatrana suodnosa nalaze se u Tablici 9. koja nam donosi izračune iz primijenjene statističke metode istraživanja anketnog upitnika, kao primarnog izvora podataka. Anketni upitnik istraživanja je obrada 11 anketiranih organizacija male stakloplastične brodogradnje Hrvatske. Za potrebe rada anketni upitnik statistički je obrađen statističkim programima Statistica 12 i SPSS 22. Unutarnja dosljednost provjerena je Cronbach's Alpha pokazateljem, a povezanost među varijablama testirana je Spearmanovom korelacijom.

Tablica 9. Osnovna tablica testiranja postavki četiriju pitanja

Izvor: Statistička obrada autora

ELEMENTI	N	Prosjek	Medijan	S. dev.	Min.	Maks.	IQR (25-75)	
Inovativni menadžment organizacije	11	6,44	6,14	0,76	5,28	7,69	5,97	7,25
Starost organizacije	11	19,73	13,00	17,21	5,00	64,00	9,00	28,00
Broj zaposlenih	11	12,27	10,00	8,63	1,00	28,00	8,00	17,00
Stupanj obrazovanja svih	11	2,58	2,14	0,99	1,86	5,00	2,07	2,38
Stupanj obrazovanja direktora	11	2,91	3,00	1,04	2,00	5,00	2,00	4,00
Radni staž svih radnika	11	13,65	9,38	10,67	6,25	35,00	8,09	11,79
Radni staž direktora	11	39,73	25,00	50,65	11,00	189,00	12,00	39,00

5 Rezultati istraživanja

Postavljena svrha i cilj ovoga istraživanja s početka rada iznjedrili su i osnovno pitanje o tome kakav je suodnos povezanosti inovativnog menadžmenta (IM) i odabrana četiri elementa organizacije, koja se istražuje kroz osnovna četiri potpitanja o tome kakva je značajnost povezanosti inovativnog menadžmenta i starosti organizacije, broja radnika, stupnja obrazovanja i o značajnosti povezanosti

inovativnog menadžmenta i staža radnika. U sklopu statističkog istraživanja pokušalo se utvrditi kakva značajnost postoji u odnosu povezanosti inovativnog menadžmenta i starosti organizacije. Za testiranje je primijenjen Spearmanov rang korelacije. Rezultat testiranja suodnosa inovativnog menadžmenta i starosti organizacije jasno je vidljiv u Tablici 10.

Tablica 10. Rezultat suodnosa testiranih pojava inovativnog menadžera (IM) i starosti organizacije (SO)

Izvor: Statistička obrada autora

TESTNI ELEMENTI			Inovativni menadžment – IM	Starost organizacije – SO
SKKR ⁶	Pojave	Suodnosi		
<i>Spearmanov koeficijent korelacije ranga</i>	Inovativni menadžment organizacije – IMO	Koeficijent ⁷ korelacije – ro	1,000	- 0,502
		<i>SZ-SKKR – p</i> ⁸	.	0,058
		Broj organizacija	11	11
	Starost organizacije – SO	Koeficijent korelacije – ro	- 0,502	1,000
		<i>SZ-SKKR – p</i>	0,058	.
		Broj organizacija	11	11

Testiranjem povezanosti inovativnog menadžmenta i starosti organizacije utvrđena je statistički značajna negativna povezanost, odnosno starije organizacije imaju nižu razinu inovativnog menadžmenta u odnosu na mlađe ($ro = -0,502$; empirijska-teorijska p vrijednost 0,058). Slika 1. (u pravitku) prikazuje nepotpunu i negativnu korelaciju, čime je na prvo postavljeno pitanje *Kakva je značajnost povezanosti inovativnog menadžmenta i starosti organizacije?* dobiven odgovor o nepostojanju značajne povezanosti inovativnog menadžmenta i starosti organizacije. Dakle sa sigurnošću se može reći: „Ne postoji značajna povezanost inovativnog menadžmenta i starosti u organizacijama MSBH-a.“ U sklopu istraživanja pokušalo se utvrditi kakva je povezanost inovativnog menadžmenta organizacije i broja radnika u organizaciji. Za testiranje ovoga drugog pitanja primijenjen je isto tako Spearmanov rang korelacija. U Tablici 11. (u pravitku) vide se rezultati izračuna primijenjene statističke analize. Sada se sa sigurnošću može reći kako testiranjem povezanosti inovativnog menadžmenta organizacije i broja radnika u organizacijama nije utvrđena značajna statistička vrijednost te povezanosti ($ro = 0,062$; empirijska p vrijednost 0,428). Sve to jasno svojom velikom raspršenošću vizualizira i 2. slika. Dobivenim rezultatima iz Tablice 11., a prikazom na Slici 2. kod drugog postavljenog pitanja, *Kakva je značajnost povezanosti inovativnog menadžmenta –IM i broja radnika?*, a što se tiče dobivenog odgovora o nepostojanju značajne povezanosti između inovativnog menadžmenta i broja radnika sa sigurnošću se može reći kako „**Ne postoji značajna povezanost inovativnog menadžmenta i broja radnika u organizacijama MSBH-a**“.

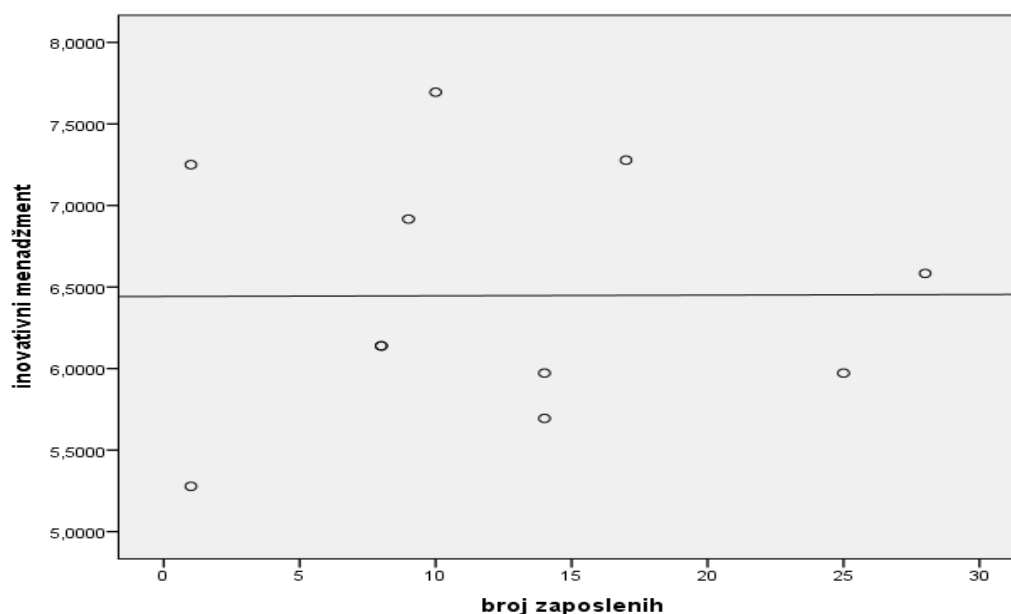
⁶ SZ – SKKR – Statistički značajan Spearmanov koeficijent korelacije ranga: mjeri stupanj povezanosti dviju varijabli ranga. Kada je on manji od 0,05, tada je utvrđeni koeficijent statistički značajan.

⁷ Koeficijent korelacije – povezanosti SUODNOSA „r“ dolazi od engl. *relations* što znači odnos. Iskazuje se u rasponu između -1 i +1, a pri tomu vrijedi i za Pearsonov i Spearmanov test.

⁸ Razina značajnosti

Slika 2. Slikovni prikaz testiranja suodnosa inovativnog menadžmenta organizacije (IMO) i broja radnika (BR)

Izvor: Statistička obrada autora (2019)

**Stupanj obrazovanja svih radnika**

Empirijskim istraživanjem suodnosa inovativnog menadžmenta i stupnja obrazovanja svih radnika primjenom Spearmanova ranga korelacije pokušalo se istražiti kakva je ta povezanost i suodnos u organizacijama male stakloplastične brodogradnje Hrvatske. Rezultate donosi Tablica 12.

Tablica 12. Rezultat suodnosa testiranih pojava inovativnog menadžmenta organizacije (IMO) i stupnja obrazovanja svih radnika (SOSR)

Izvor: Statistička obrada autora (2019)

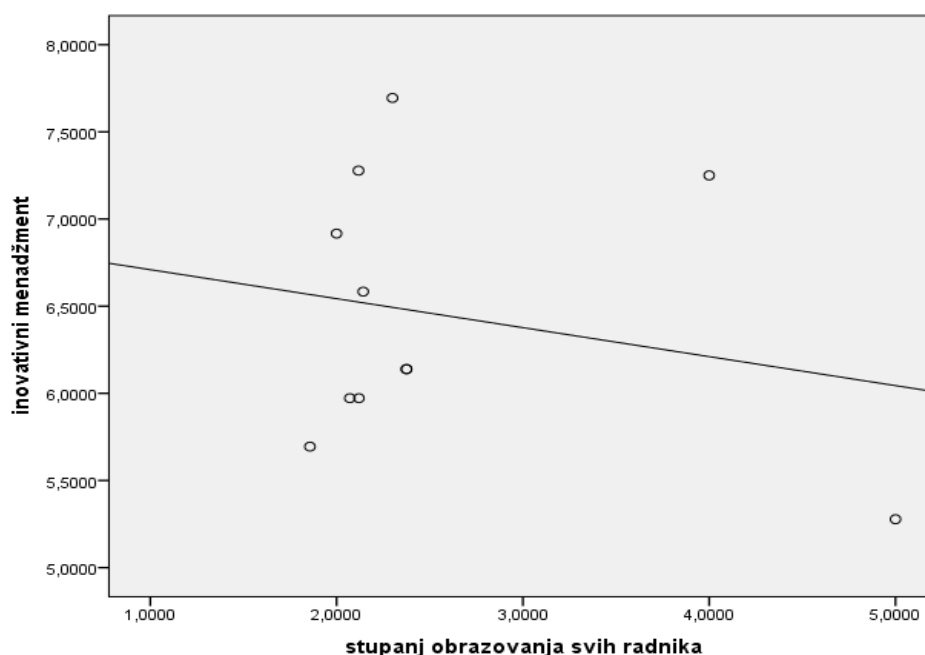
TESTNI ELEMENTI			Inovativni menadžment organizacije – IMO	Stupanj obrazovanja svih radnika – SOSR
SKKR	Pojave	Suodnosi		
<i>Spearmanov koeficijent korelacije ranga</i>	Inovativni menadžment organizacije – IMO	Koeficijent korelacije – r_o	1,000	0,032
		$SZ-SKKR - p$.	0,463
		Broj organizacija	11	11
	Stupanj obrazovanja svih radnika – SOSR	Koeficijent korelacije – r_o	0,032	1,000
		$SZ-SKKR - p$	0,463	.
		Broj organizacija	11	11

Rezultati koje donosi Tablica 12. proizašli su iz izračuna primijenjene statističke analize. Sa sigurnošću se može reći da ovim statističkim testiranjem glede povezanosti inovativnog menadžmenta i stupnja obrazovanja svih radnika nije utvrđena statistički značajna vrijednost te povezanosti ($r = 0,032$; empirijska p vrijednost $0,463$). To prikazuje Slika 3.

Dobivenim rezultatima trećeg postavljenog pitanja, njegova prvog dijela, *Kakva je značajnost povezanosti inovativnog menadžmenta i stupnja obrazovanja svih radnika?*, dobivenim odgovorom o nepostojanju značajne povezanosti može se reći kako „**Ne postoji značajna povezanost inovativnog menadžmenta i stupnja obrazovanja svih radnika u organizacijama MSBH-a**“.

Slika 3. Slikovni prikaz suodnosa testiranja inovativnog menadžmenta organizacije (IMO) i stupnja obrazovanja svih radnika (SOSR)

Izvor: Statistička obrada autora (2019)

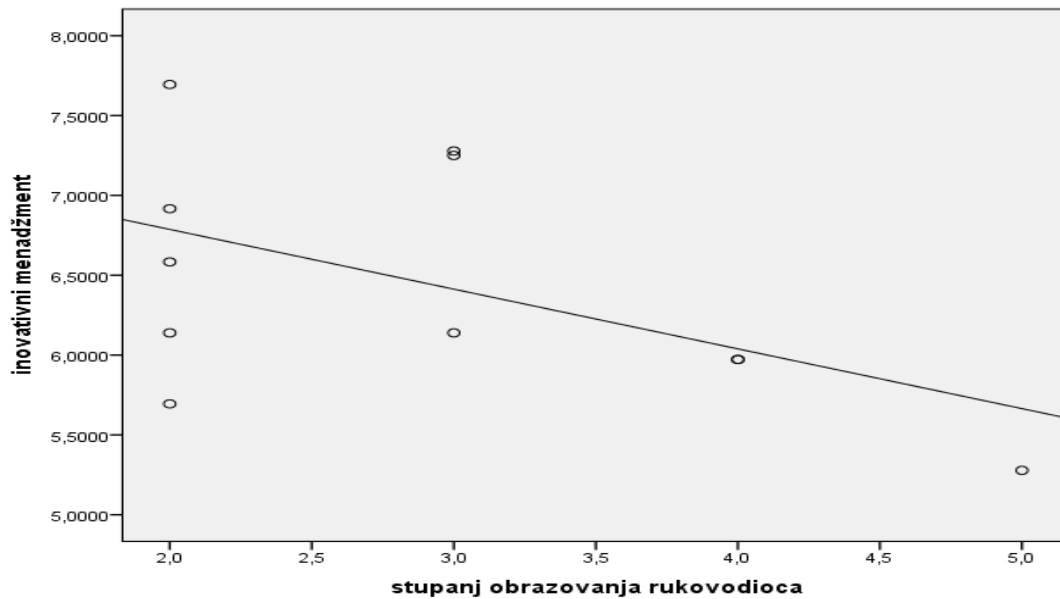


Stupanj obrazovanja direktora

Empirijskim istraživanjem povezanosti inovativnog menadžmenta i stupnja obrazovanja direktora organizacija MSB-a primjenom Spearmanova ranga korelacije pokušalo se istražiti kakva je taj suodnos. Rezultati statističkog testiranja vidljivi su u Tablici 13 (u privitku).

Iz rezultata vidljivih u Tablici 13., a proizašlih iz izračuna primijenjene statističke analize, sa sigurnošću se može reći da ovim statističkim testiranjem povezanost inovativnog menadžmenta i stupnja obrazovanja direktora nije utvrđena statistički značajna vrijednost te povezanosti ($r = -0,451$; empirijska p vrijednost $0,082$). Sve to jasno svojom velikom raspršenošću vizualizira 4. slika. Ona prikazuje nepotpunu i negativnu korelaciju. I ovdje se dobivenim rezultatima trećeg postavljenog pitanja, njegova drugog dijela, *Kakva je značajnost povezanosti inovativnog menadžmenta i stupnja obrazovanja direktora?*, dobivenim odgovorom o nepotpunoj i negativnoj korelaciji sa sigurnošću može reći kako „**Ne postoji značajna povezanost inovativnog menadžmenta i stupnja obrazovanja direktora u organizacijama MSBH-a**“.

Slika 4. Slikovni prikaz suodnosa testiranih pojava inovativnog menadžmenta organizacije (IMO) i stupnja obrazovanja direktora (SOD)
Izvor: Statistička obrada autora (2019)



Radni staž svih radnika

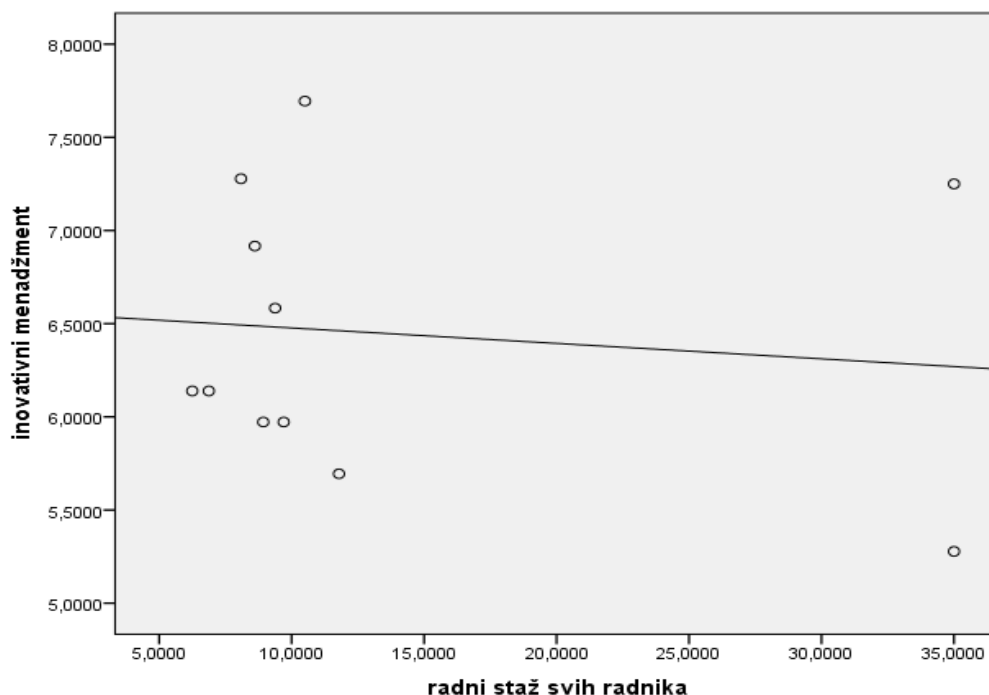
Empirijskim istraživanjem povezanosti inovativnog kapaciteta menadžmenta i staža svih radnika u organizacijama male stakloplastične brodogradnje Hrvatske primjenom Spearmanova ranga korelacije pokušalo se istražiti kakav je taj suodnos. Rezultati testiranja vidljivi su u Tablici 14.

Tablica 14. Rezultati suodnosa testiranih pojava inovativnog kapaciteta menadžmenta (IKM) i radnog staža svih radnika (RSSR)
Izvor: Statistička obrada autora (2019)

TESTNI ELEMENTI			Inovativni kapacitet organizacije – IKM	Radni staž svih radnika – RSSR
SKKR	Pojave	Suodnosi		
<i>Spearmanov koeficijent korelacije ranga</i>	Inovativni menadžment organizacije – IMO	Koeficijent korelacije – r_o	1,000	- 0,206
		$SZ-SKKR - p$.	0,272
		Broj organizacija	11	11
	Radni staž svih radnika – RSSR	Koeficijent korelacije – r_o	- 0,206	1,000
		$SZ-SKKR - p$	0,272	.
		Broj organizacija	11	11

Za rezultate vidljive u Tablici 14., dobivene izračunima primijenjene statističke analize, sa sigurnošću može reći kako ovim statističkim testiranjem povezanost inovativnog menadžmenta i staža svih radnika nije utvrđena statistički značajna vrijednost te povezanost jer je $ro = -0,206$; empirijska p vrijednost 0,272. Slika 5. prikazuje nepotpunu i negativnu korelaciju.

Slika 5. Slikovni prikaz suodnosa testiranih pojava inovativnog menadžmenta organizacije (IMO) i radnog staža svih radnika (RSSR)
Izvor: Statistička obrada autora (2019)



I ovdje se dobivenim rezultatima četvrtog postavljenog pitanja, njegova prvog dijela, *Kakva je značajnost povezanosti inovativnog menadžmenta i staža svih radnika?*, dobivenim odgovorom o nepotpunoj i negativnoj korelaciji sa sigurnošću može reći kako „**Ne postoji značajna povezanost inovativnog menadžmenta i staža svih radnika u organizacijama MSBH-a**“.

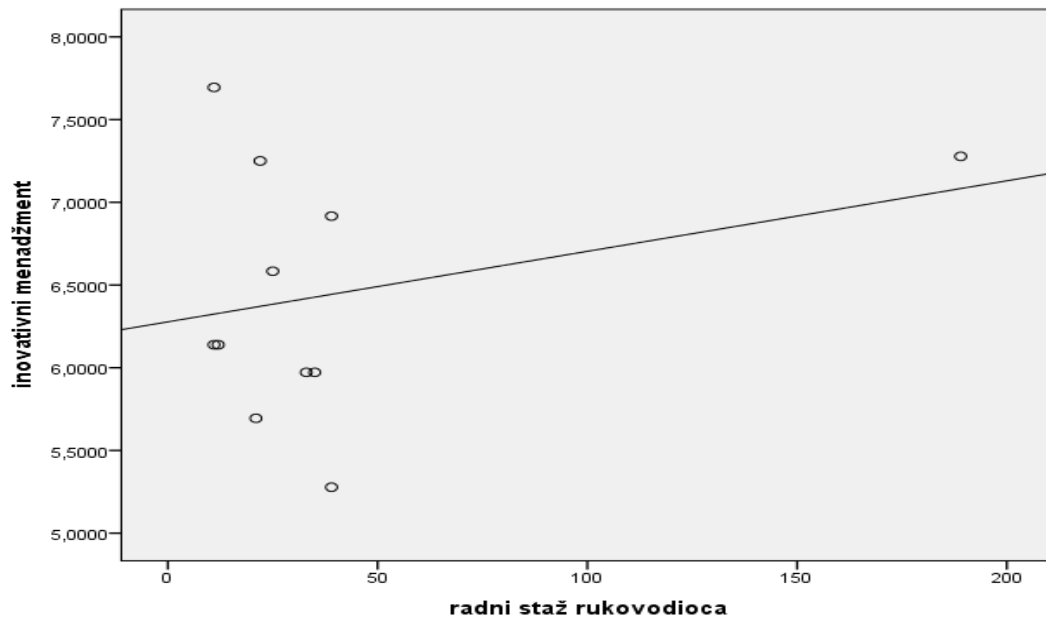
Radni staž direktora

Empirijskim istraživanjem iz anketnog upitnika utvrđivala se povezanost inovativnog menadžmenta organizacije i staža direktora u organizacija male stakloplastične brodogradnje Hrvatske.

I ovim statističkim testiranjem, konačnim izračunima vidljivim u Tablici 15. (u pravitku) , nije utvrđena statistički značajna vrijednost povezanosti inovativnog menadžmenta i staža rukovoditelja ($ro = -0,108$; empirijska p vrijednost 0,376). Sve to velikom raspršenošću vizualizira Slika 6., koja prikazuje nepotpunu i pozitivnu korelaciju.

Slika 6. Slikovni prikaz suodnosa testiranih inovativnog menadžmenta organizacija (IMO) i radnog staža direktora (RSR)

Izvor: Statistička obrada autora (2019)



Na kraju prikaza i ovdje se dobivenim rezultatima četvrtog postavljenog pitanja, njegova drugog dijela, *Kakva je značajnost povezanosti inovativnog menadžmenta i staža direktora?*, dobivenim odgovorom o nepotpunoj i negativnoj korelaciji sa sigurnošću može reći kako „**Ne postoji značajna povezanost inovativnog menadžmenta i staža direktora u organizacijama MSBH-a**“.

6 Zaključak

U zaključku se s pomoću koeficijenta korelacije govori o suodnosu testiranih pojava inovativnog menadžmenta organizacija (IMO) i odabranih četiri elementa organizacija (EO). Treba znati kako tumačenje koeficijenta korelacije „*r*“ kaže, da je kod rezultata $r = \pm 0,26$ do $\pm 0,50$ slaba povezanost, a da ispod rezultata $\pm 0,26$ povezanosti nema. Tumačenje statistički značajnog koeficijent korelacije „*p*“ kaže da je vrijednost „*p*“ značajna ako je $P < 0,05$. Statističke vrijednosti u ovome istraživanju jasno pokazuju kako kod svih testiranih odabranih elemenata rezultat isti, tj. nema značajne vrijednosti povezanosti. Naime, dobiveni rezultati za koeficijent korelacije „*r*“ i za statistički značajan koeficijent korelacije „*p*“ nisu u granici značajnosti statističkog rezultata. Na temelju dobivenih rezultata zaključuje se kako kod ni jednog pitanja nije utvrđena statistički značajna vrijednost povezanosti.

Ovim odgovorima na četiri testirana pitanja indirektno se dobio odgovor na osnovno pitanje i glasi: nema značajne povezanosti između inovativnog menadžmenta i odabrana četiri elementa organizacije. Zato se na kraju mogu istaknuti sljedeće dvojbe i ograničenja vezana uz istraživanje:

- bi li s većim uzorkom rezultat možda bio drugačiji
- jesu li ovdje uzeti elementi organizacije – starost organizacije, broj zaposlenika, stupanj obrazovanja i staž radnika – pravi pokazatelji izvora suodnosa inovativnog menadžmenta i elemenata organizacije

- moguće je da su ispitanici inovativni menadžment procjenjivali prema subjektivnim mjerilima te se sve to prenijelo na odgovore koje su davali u upitniku
- možda je nedostatak i u činjenici kako se istraživanje provodilo u vrijeme još uvijek loših ekonomskih rezultata pojedine organizacije što se tiče slabe prodaje njihovih proizvoda
- moguće je da je na odgovore utjecala i činjenica kako se anketa provodi u vremenu sporog izlaska iz krize hrvatskoga gospodarstva, pa je opća proizvodna klima koja vlada gotovo negativna pa je i subjektivni odgovor ispitanika time opterećen.

Promatra li se Tablica 16., organizacijama MSBH-a mogu se dati sljedeće preporuke:

- inovativni menadžment trebao bi biti povezan s drugim elementima organizacije
- inovativni menadžment, ili upravljanje inovacijama od menadžera organizacija, kroz njegov plan rada, njegove ključne sposobnosti, ključne aktivnosti, ključne procese koje inicira, inkrementalne i radikalne inovacije koje provodi sa suradnicima i svim radnicima neposredno u proizvodnji organizacija MSBH-a, ključni su za ostvarenje svih ekonomsko pozitivnih rezultata tih organizacija.

Može se zaključiti kako je upravo dugo razdoblje recesije trebalo poticati organizacije na nove inovativne pothvate, što mnogi nisu činili. U velikoj ekonomskoj nesigurnosti i neizvjesnoj tržišnoj situaciji upitan je smjer razvoja organizacija male stakloplastične brodogradnje, pa bi se u metodološkom smislu budućim istraživanjima svakako trebalo uključiti više organizacija i veći broj indikatora, posebno u dijelu elemenata organizacije što je u zaključku i istaknuto. Rezultati istraživanja doveli su nas ipak do očekivanog znanstveno spoznajnog i praktičnog doprinosa koji je prikazan je u referencama koje slijede.

Znanstveno spoznajni doprinos prikazuje se u sljedećem:

- istraženi su temeljni pojmovi vezani uz MSB u Republici Hrvatskoj
- prvi se put u Republici Hrvatskoj na jedinstven način proučava problematika istraživanja
- kreirana je nova metodologija istraživanja inovativnog menadžmenta primjenjiva kako kod organizacija MSB-a tako i kod drugih proizvodnih i drugih organizacija koje žele ispitati svoj inovativni menadžment u suodnosu s elementima svoje organizacije
- postavljen je novi teorijski model ocjenjivanja inovativnog menadžmenta sa šest varijabli, 36 pitanja, ocjenama 1 do 10
- utvrđena je nova metodologija ocjene suodnosa inovativnog menadžmenta i elemenata organizacije, provjerljiva statističkim metodama
- utvrđena je zakonitost veze inovativnog menadžmenta i elemenata organizacije u ovoj vrsti testiranja
- validnost modela verificirana je prvi put empirijskim istraživanjem.

Praktične koristi ovoga istraživanja ogledaju se u:

- istraživanju u praksi suodnosa inovativnog menadžmenta i odabranih elemenata organizacije kod male stakloplastične brodogradnje Hrvatske
- mogućoj primjeni modela ocjene inovativnog menadžmenta i odabranih elemenata organizacije.

Literatura

Appelo, J. (2001). Management 3.0. – Leading Agile Developers, Developing Agile Leader, Addison-Wesley, Boston, MA, 35.

Aralica, Z. (2007). Utjecaj tehnologije na izveznu konkurentnost Republike Hrvatske, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.

Aralica, Z., Bačić, K. (2005). Ocjena hrvatskoga inovacijskog potencijala, U: Ott, K. (ur.), Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji: ususret izazovima pregovora, Institut za javne financije, Zagreb, 12-57.

Aralica, Z., Račić, D., Redžepagić, D. (2007). R&D activities as a growth factor of foreignowned SMS in Croatia, Paper presented at the First conference Knowledge for Growth.

Birkinshaw, J. (2010). Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done, Wiley.

Birkinshaw, J. (2012). Reinventing Management, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Božičević, J. (2006). Hrvatski inovacijski sustav, njegov uspješan razvoj i neprijateljske mu strategije: objavljeno u Božičević, J. (ur.), Sustavsko mišljenje i proces integracije Hrvatske u Europsku uniju, Hrvatsko društvo za sustave (CROSS), Zagreb, 107-123.

Brekić, J. (1994). Inovativni management, Alineja, Zagreb.

Buble, M. (2013). Modeli menadžmenta inherentni poduzeću 21 stoljeća, Zbornik radova s Trećeg regionalnog sastanaka i međunarodne znanstvene konferencije katedri za menadžment od 25. do 26. rujna 2013., 1-37. ISBN 978-953-7153-32-8 CIP zapis dostupan u računalnom katalogu hrvatskih knjižnica pod brojem 540220094.

Davis, M. S. (1987). Future Perfect, Addison-Wesley, Reading, MA.

Denning, S. (2010). The Leader's Guide to Radical Management – Reinventing the Workplace for the 21st Century, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2010. The Leader's Guide to Radical Management – Reinventing the Workplace for the 21st Century, Jossey-Bass, San Francisco, CA

Direktiva 2013./53./EU Europskog parlamenta i Vijeća od 20. studenoga 2013. o rekreacijskim plovilima i osobnim plovilima na vodomlazni pogon i o stavljanju izvan snage Direktive Vijeća 94./25./EZ

Drucker Peter, F. (1985). Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi, PS „Grmeč“, Beograd, 45.

Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review* 66 (1), 45-47.

European Commission (1995). Green paper on innovation, Directorate XIII/D, Luxembourg.

Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*, Free Press, New York.

Gou, L., Luh, B. P., Kyoya, Y. (1998). Holonic manufacturing scheduling: architecture, cooperation mechanism and implementation, *Computers in Industry* 37, 213-231.

Grgurić, S. (2015) 7 stvari koje morate znati o holakraciji, novoj vrsti radničkog samoupravljanja koje osvaja svjetski biznis. Izvor: <https://www.telegram.hr/biznis-tech/7-stvari-koje-morate-znati-o-holakraciji-novoj-vrsti-radnickog-samoupravljanja-koje-osvaja-americki-biznis/>, pristupljeno 8. 8. 2019.

Gunasekaran A. (2010). *Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework*, Taylor & Francis.

Hamel, G. (2007). *The Future of management*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Hamel, G. (2007). *Leading the Revolution*, [www. Biz Briefing.com](http://www.BizBriefing.com)

Grant, M. R. (2008). *The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us?*, *Long Range Planning*, 41, 469-482.

Kesner-Škreb, M. (2007). Lisabonska strategija, *Financijska teorija i praksa*, 31 (4), 441-443.

Kolaković, M. (2010). *Virtualna ekonomija*, Strategija d.o.o., Zagreb

Leitão, P., Restivo, F. (2008). A holonica approach to dynamic manufacturing scheduling, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 24, 625-634.

Maričić, S., Car, Z., Kanji, U. (2008). Trendovi u inteligentnoj proizvodnji, *Eng. rev.*, 28 (2), 95. UDK 658.52:65.012

Murray, A. (2010). *The Wall Street Journal. Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time*, N.Y.

Nolan, R., Pollack, J. A., Ware, P. J. (1988). *Creating the 21st Century Organization*, *Stage by Stage*, 8 (4), 1-11.

OECD (2002). *Frascati Manual – Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, Publishing, Pariz, 266.

OECD (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Oslo Manual, 3rd edition. OECD Luxembourg, 162. str

Owen, J. (2010). *The Death of Modern Management: How to Lead in the N. World Disorder*, Willey.

Pirc, A. (2011.). Utjecaj inovativnosti na konkurentnost tvrtki u industriji namještaja, doktorski rad, Zagreb, 169.

Posavec, S., Šporčić, M., Antonić, D., Beljan, K. (2011). Poticanje inovacija ključ razvoja ... Šumarski list, 5-6 (CXXXV), 243-256.

Račić, D. i sur. (2005). Inovacije u hrvatskim tvrtkama, 2001. – 2003. Završna studija, E.I., Zagreb.

Račić, D., Cvijanović, V., Aralica, Z. (2008). The effects of the corporate governance system on innovation activities in Croatia, *Revija za sociologiju*, 1-2 (39).

Radas, S., Švarc, J., Lažnjak, J., Šporer, Ž., Polšek, D. (eds.) (2004). Industry-science collaboration in Croatia: firms' perspective, *Transition Countries in The Knowledge Society: Socioeconomic Analysis*, Institut društvenih znanosti, Zagreb, 269-285.

Savage, M. Ch. (1996). *5th Generation Management – Cocreating through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*, Butterworth-Heinemann, Boston.

Schumpeter, J. A. (1911.). *Teorie der oekonomischen Entwicklung*, Duncker & Humbolt, Munchen-Leipzig

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts. (Oxford University Press, N.Y., 1961

Službeni list EU, C 306 od 17. 12. 2007. Tekst Lisabonskog ugovora.

Službeni list EU, C 115 od 9. 5. 2008. Službeni pročišćeni tekstovi Ugovora o EU i Ugovora o funkcioniranju EU.

Stewart, M. (2009). *The Management Myt: Debubking Modern Business Philosophy*, W. W. Norton & Com, New York, 2009.

Šporčić, M., Landekić, M., Marjanović, M. (2012). Vodič za prikupljanje podataka i interpretaciju inovacija u šumarstvu, Nova mehanizacija šumarstva, *Časopis za teoriju i praksu šumarskoga inženjerstva*, 33 (1), 79-94.

Švarc, J. (2006). Socio-political factors and the failure of innovation policy in Croatia as a country in transition. *Research Policy*, 35 (1), 144-159.

Švarc, J., Bečić, E. (2005). The need for an integrated approach to the national innovation system: a case of Croatia, *Proceedings of the 6th International conference of Sociocybernetics, Sociocybernetics and Innovation*, Maribor, Slovenia, ISA – International Sociological association, Research Committee 51 on Sociocybernetics and University of Maribor, 161-175.

Švarc, J., Grubišić, G., Sokol, S. (1996). Contract Research as an Indicator of Science-industry Cooperation in Croatia, *Science and Public Policy*, 23 (5), 305-311.

Yusuf, Y. (1999). Sarhadi M., Gunasekaran A. (1999). Agile Manufacturing: The drivers, concepts and attributes, Elsevier

Zanze, J. (2012). Strategijski pravci razvoja male brodogradnje Hrvatske, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Split.

Zorc, H. (2012). Politika i znanstvena i tehnološka politika. U: Božičević, J. (ur.), Sustavno mišljenje i proces integracije Hrvatske u Europsku uniju, Hrvatsko društvo za sustave (CROSS), Zagreb, 57-63.

Privitci

Tablica 5. Staž svih radnika MSBH-a u istraživanju 2019. godine

Izvor: Istraživanje autora ožujak – travanj 2019. godine

Redni broj	PP SMB	Godina osnivanja organizacije	B. R.	Ukupni staž radnika do					
				5 g.	10 g.	15 g.	20/g.	30 g.	40 g.
1.	P-1.	1945.	1	-	-	-	-	-	1
2.	P-2.	2010.	14	2	8	2	2	-	-
3.	P-3.	2014.	8	2	6	-	-	-	-
4.	P-4.	1991.	28	4	14	7	2	1	-
5.	P-5.	2005.	9	1	6	1	1	-	-
6.	P-6.	2006.	1	-	-	-	-	-	1
7.	P-7.	1984.	25	3	15	3	2	2	-
8.	P-8.	2014.	17	2	12	2	1	-	-
9.	P-9.	2010.	10	1	4	3	2	-	-
10.	P-10.	2007.	8	2	5	1	-	-	-
11.	P-11.	2000.	14	1	2	9	2	-	-
12.	Ukupno BR		135	18	72	28	12	3	2
13.	Ukupno GS		1.610	90	720	420	240	60	80
14.	% – BR		100,00	13,34	53,33	20,75	8,89	2,22	1,48
15.	% – GS		100,00	5,59	44,72	26,08	14,91	3,73	4,97

Legenda: BR – broj radnika; GS – godine staža

Tablica 6. Godine radnog staža direktora

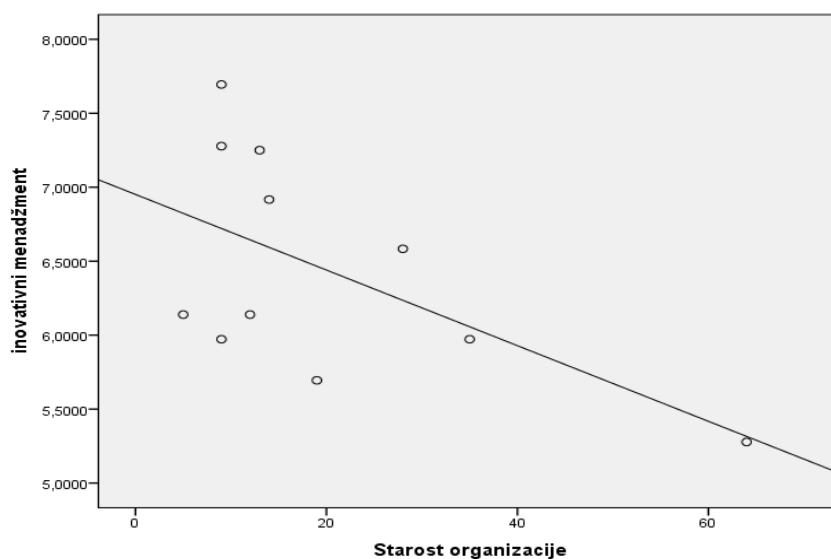
Izvor: Istraživanje autora ožujak – travanj 2019. godine

Redni broj	Proizvođač	Godine radnog staža direktora		
		Ukupni staž	Stož u organizaciji	Stož na mjestu direktora
1.	P-1.	39	33	33
2.	P-2.	33	9	7
3.	P-3.	11	5	5
4.	P-4.	25	24	22
5.	P-5.	39	10	10
6.	P-6.	22	13	10
7.	P-7.	35	30	17
8.	P-8.	18	5	5

9.	P-9.	11	9	8
10.	P-10.	12	12	12
11.	P-11.	21	19	19
12.	Ukupno	226	169	148
13.	Prosjek	20,55	15,36	13,45

Slika 1. Slikovni prikaz testiranja suodnosa inovativnog menadžmenta i starosti organizacije

Izvor: Statistička obrada autora (2019)



Tablica 11. Rezultat suodnosa testiranih pojava inovativnog kapaciteta organizacije (IMO) i broja radnika (BR)

Izvor: Statistička obrada autora (2019)

TESTNI ELEMENTI			Inovativni kapacitet organizacije – IMO	Broj radnika – BR
SKKR	Pojave	Suodnosi		
<i>Spearmanov koeficijent korelacije ranga</i>	Inovativni menadžment organizacije – IMO	Koeficijent korelacije – ro	1,000	0,062
		<i>SZ-SKKR – p</i>	.	0,428
		Broj organizacija	11	11
	Broj radnika u organizaciji – BR	Koeficijent korelacije – ro	0,062	1,000
		<i>SZ-SKKR – p</i>	0,428	.
		Broj organizacija	11	11

Tablica 13. Rezultat suodnos testiranih pojava inovativnog menadžmenta (IM) i stupnja obrazovanja direktora (SOD)

Izvor: Statistička obrada autora (2019)

TESTNI ELEMENTI			Inovativni menadžment – IM	Stupanj obrazovanja direktora – SOD
SKKR	Pojave	Suodnosi		
<i>Spearmanov koeficijent korelacije ranga</i>	Inovativni menadžment organizacije – IMO	Koeficijent korelacije – ro	1,000	- 0,451
		<i>SZ-SKKR- p</i>	.	0,082
		Broj organizacija	11	11
	Stupanj obrazovanja rukovoditelja – SOD	Koeficijent korelacije – ro	- 0,451	1,000
		<i>SZ-SKKR – p</i>	0,082	.
		Broj organizacija	11	11

Tablica 15. Rezultati suodnosa testiranih pojava inovativnog menadžmenta organizacija (IMO) i radnog staža direktora (RSR)

Izvor: Statistička obrada autora (2019)

TESTNI ELEMENTI			Inovativni menadžment organizacije – IMO	Radni staž direktora – RSD
SKKR	Pojave	Suodnosi		
<i>Spearmanov koeficijent korelacije ranga</i>	Inovativni menadžment organizacije – IMO	Koeficijent korelacije – ro	1,000	- 0,108
		<i>SZ-SKKR- p</i>	.	0,376
		Broj organizacija	11	11
	Radni staž rukovoditelja – RSR	Koeficijent korelacije – ro	- 0,108	1,000
		<i>SZ-SKKR – p</i>	0,376	.
		Broj organizacija	11	11

Posljedice primjene Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi

Consequences of the application of the Financial Operations and Pre- Bankruptcy Settlement Act

JADRANKA NIŽIĆ-PEROŠ

Pravni fakultet u Zagrebu

Trg Republike 14, Zagreb

Hrvatska

jadranka.nizicperos@oszd.pravosudje.hr

Pregledni rad / Review

UDK / UDC: 347.73(497.5)(094.5.072)

Primljeno / Received: 03. veljače 2020. / February 03rd, 2020.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 22. svibnja 2020. / May 22nd, 2020.

Sažetak: Cilj ovoga rada je utvrditi posljedice primjene Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (Narodne novine 108/2012, u daljnjem tekstu: ZFPPN 2012.). Na određenom uzorku utvrdit će se do kojih je promjena u poslovanju subjekta došlo nakon provedenog postupka predstečajne nagodbe odnosno pokušat će se utvrditi jesu li se obveze u postupcima predstečajne nagodbe izvršile ili su otpisane te jesu li poslovni subjekti nastavili s poslovanjem i izašli iz blokade ili su prestali s poslovanjem i završili u stečaju. Nadalje, pokušat će se utvrditi metodologiju i transparentnost postupanja Ministarstva financija i Porezne uprave pri donošenju odluke o otpisu dugovanja prema državi. Stečajni i predstečajni postupci u Republici Hrvatskoj jasno pokazuju da je problematika kompleksna te se pokušava nešto promijeniti i unaprijediti brojnim izmjenama i dopunama zakona. U ovome radu analiziraju se konkretni podaci o primjeni ZFPPN-a 2012. Analizira se utjecaj primjene zakona na državni proračun, posebice s aspekta otpisa poreznih dugova. Kroz studiju Svjetske banke *Doing Business* analizira se gdje se nalazimo prema godišnjem izvještaju Svjetske banke. Kako bi se utvrdilo kakav su učinak imale predstečajne nagodbe na poslovanje subjekata, analiziraju se zbirni podaci Financijske agencije (u daljnjem tekstu: FINA) iz sustava predstečajnih nagodbi od 1. listopada 2012. do 11. ožujka 2016. Konačno, uspoređuju se neizvršene osnove za plaćanje na početku primjene ZFPPN-a 2012. te nakon tri godine od njegove primjene. Usporedbom podataka FINA-e za razdoblje prije stupanja na snagu ZFPPN-a 2012. te podataka na dan 31. prosinca 2015. proizlazi da je u vrijeme dok je bio na snazi ZFPPN 2012. došlo do bitnog smanjenja vrijednosti neizvršenih osnova za plaćanje, s 43,47 na 24,14 milijardi kuna, i smanjenja blokiranih poslovnih subjekata, sa 72 401 na 41 659. Cilj istraživanja je utvrditi utjecaj primjene ZFPPN 2012. na nastavak poslovanja subjekata te s obzirom na uzorak pokušati izvesti zaključak o stvarnom učinku predstečajnih nagodbi na hrvatsko gospodarstvo.

Albert Einstein je u jednoj od svojih izreka rekao:

„Značajni problemi s kojima smo suočeni ne mogu se riješiti istom razinom razmišljanja na kojoj smo bili kad smo ih stvorili.“

Ključne riječi: predstečajna nagodba, porezna uprava, državni proračun, otpis duga

Abstract: The purpose of this paper is to determine the consequences of the application of the Financial Operations and Pre-Bankruptcy Settlement Act (Official Gazette 108/2012, hereinafter: FOPBSA 2012). By taking a specific sample, it will be determined which changes in the business entity's operations occurred after the pre-bankruptcy settlement proceedings had been instigated, i.e. an attempt will be made to establish whether the liabilities in the pre-bankruptcy settlement proceedings have been settled or written off and whether the business entities continued to operate and unfreeze their accounts or they ceased operations and went belly up. Furthermore, an attempt will be made to determine the methodology and transparency of the actions of the Ministry of Finance and the Tax Administration in making a decision on writing off debts owed to the state. Bankruptcy and pre-bankruptcy proceedings in the Republic of Croatia clearly show that the issue is complex and that attempts are being made to change and improve it by numerous amendments to the act. This paper analyses specific data on the application of the FOPBSA in 2012. The impact of the application of the act on the state budget is analysed, especially in terms of writing off tax debts. The World Bank's Doing Business study analyses our position according to the World Bank's annual report. In order to determine the effect of pre-bankruptcy settlements on the operations of business entities, the aggregate data of the Financial Agency (hereinafter: FINA) deriving from the pre-bankruptcy settlement system as of 1 October 2012 to 11 March 2016 were analysed. Finally, we compared the unexecuted payment orders at the start of the application of the FOPBSA in 2012 and three years after its application. A comparison of the FINA data for the period prior to the entry into force of the FOPBSA in 2012 and the data as per 31 December 2015 shows that at the time when the FOPBSA was in force in 2012, the value of unexecuted payment orders dropped considerably from HRK 43.47 to HRK 24.14 billion, and the number of blocked business entities went down from 72,401 to 41,659. The aim of the research is to assess the impact of the application of FOPBSA 2012 on the continuation of business entities' operations and, given the sample, to try to draw a conclusion about the actual effect of pre-bankruptcy settlements on the Croatian economy.

In one of his quotes, Albert Einstein once said:

„The significant problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were at when we created them.“

Key words: pre-bankruptcy settlement, tax administration, state budget, debt relief

1 Uvod

U Republici Hrvatskoj novo stečajno pravo uređeno je Stečajnim zakon donesenim 15. svibnja 1996. (u daljnjem tekstu: SZ 1996.). Do donošenja Stečajnog zakona iz 2015. (u daljnjem tekstu: SZ 2015.) jedanaest puta su se mijenjale i dopunjavale odredbe SZ-a 1996. Neučinkovitost SZ-a 1996., koji unatoč brojnim izmjenama nije dao pomaka, bio je poticaj Vladi za predlaganje ZFPPN-a 2012. s obzirom na to da je stečaj trgovačkog društva u Republici Hrvatskoj, u pravilu, značio i njegov nestanak, odnosno „smrt“ pravne osobe. Intencija predlagatelja bila je mogućnost pravovremenog restrukturiranja uz suglasnost vjerovnika, a prije pokretanja stečajnog postupka. Prema podacima FINA-e, sa stanjem na dan 30. travnja 2012. ukupna vrijednost neizvršenih osnova za plaćanje iznosila je 43,47 milijardi kuna. Od ukupno 72 401 blokiranog poslovnog subjekta, nešto više od polovice, 52,34 %, činile su pravne osobe, s tim da se na njih odnosio najveći dio iznosa ukupnih neizvršenih osnova za plaćanje ili 82,55 %. Odredbama predloženog SZ-a 2015. željelo se postići da u stečaj idu trgovačka društva jedino nakon što se iscrpe sve druge mogućnosti „sanacije“ subjekta, odnosno ako ne uspije dogovor s vjerovnicima (npr. s Ministarstvom financija što se tiče plaćanja poreza, s

bankama kao različnim vjerovnicima itd.). Prihvatanjem plana restrukturiranja pružala bi se mogućnost nastavka djelatnosti i oživljavanje dužnika koji bi svoje obveze vjerovnicima isplatio iz dobiti poslovanja u roku trajanja plana restrukturiranja.

ZFPPN 2012. stupio je na snagu 1. listopada 2012. Nakon stupanja na snagu naišao je na brojne kritike te je 29. lipnja 2013. objavljen Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (u daljnjem tekstu: ZID ZFPPN 2013.), a potom 6. rujna 2013. Uredba o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Unatoč izmjenama i dopunama, ZFPPN 2012. bio je predmet više inicijativa za preispitivanjem njegove ustavnosti. Ustavni sud Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: Ustavni sud) nikada nije zauzeo meritoran stav odnosno nije odlučivao pojedinačno o inicijativama za preispitivanjem ustavnosti te je 20. listopada 2015. donio Rješenje kojim se odbacuju prijedlozi za ocjenu suglasnosti s Ustavom više članaka ZFPPN-a 2012. koji se odnose na postupak predstečajne nagodbe smatrajući da ne postoje pretpostavke za odlučivanje o biti stvari zato što su osporeni članci prestali važiti stupanjem na snagu SZ-a 2015. prema kojem prestaje vrijediti veći dio odredbi ZFPPN-a 2012.

Prema podacima FINA-e od 5. veljače 2016., sa stanjem na dan 31. prosinca 2015., ukupna vrijednost neizvršenih osnova za plaćanje poslovnih subjekata iznosila je 24,14 milijardi kuna. Od ukupno 41 659 blokiranih poslovnih subjekata, nešto više od polovine (50,05 %) čine pravne osobe, s tim da se na njih odnosi najveći dio iznosa ukupnih neizvršenih osnova za plaćanje ili 72,1 %.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (u daljnjem tekstu: DSZ), od 17. veljače 2016. sa stanjem na dan 31. prosinca 2015., broj registriranih pravnih osoba u Hrvatskoj iznosio je 312 354, a od navedenog broja je 185 297 aktivnih subjekata, a koji udio aktivnih pravnih osoba iznosi 59,3 %.

Usporedbom podataka FINA-e i podataka DSZ-a na dan 31. prosinca 2015. proizlazi da je broj blokiranih subjekata na taj dan iznosio 4 659, a broj aktivnih subjekata 185 297.

Izneseni podaci pokazuju da je stanje u Hrvatskoj tada bilo zabrinjavajuće, 22,5 % aktivnih poslovnih subjekata bilo je blokirano, od registrirane 312 354 pravne osobe samo ih je 185 297 bilo aktivno, a učestalim izmjenama ZFPPN-a 2012. pokušavalo se, velikim dijelom na teret Državnog proračuna, spasiti „posrnule“ poduzetnike. Kvalitetnim stečajnim i predstečajnim zakonodavstvom mogao bi se otvoriti prostor da se brže, djelotvornije i učinkovitije s gospodarske scene izbriše poduzetnike koji više nisu poslovno aktivni, a da se ostalim poduzetnicima na transparentan i jednak način za sve omogućiti restrukturiranje i nastavak poslovanja.

Do 2012. praksa Europskog suda za ljudska prava (u daljnjem tekstu: ESLJP) u više je predmeta analizirala i objašnjavala pojam „nezavisnog i nepristranog suda“ iz članka 6. Konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda (u daljnjem tekstu: Konvencija) te je u vrijeme donošenja ZFPPN-a 2012. postojala praksa iz koje je bila vidljiva upitnost nepristranosti i nezavisnosti tijela predstečajne nagodbe – nagodbenog vijeća FINA-e.

Člankom 6. Konvencije propisano je da radi utvrđivanja svojih prava i obveza građanske naravi ili u slučaju podizanja optužnice za kazneno djelo svatko ima pravo da na zakonom ustanovljen neovisni i nepristrani sud pravično, javno i u razumnom roku ispita njegov slučaj. Nekoliko godina kasnije, s obzirom na shvaćanja ESLJP-a, izmjenama SZ-a 2015. sud je postao tijelo predstečajnog postupka umjesto nagodbenog vijeća FINA-e i tek je tada osigurana nezavisnost i nepristranost suda iz članka 6. Konvencije te je primijenjena odredba članka 118. Ustava kojom je propisano da sudbenu vlast obavljaju sudovi, da je sudbena vlast samostalna i neovisna te da sudovi sude na temelju Ustava, zakona, međunarodnih ugovora i drugih važećih izvora prava.

Prilikom donošenja SZ-a 2015. pokušalo se ukloniti većinu uočenih nedostataka iz ZFPPN-a 2012., primijenila su se shvaćanja ESLJP-a te Preporuke Europske komisije o novom pristupu stečaju i nesolventnosti poduzeća. Naime, Europska komisija je 12. ožujka 2014. donijela Preporuke o novom pristupu stečaju i insolventnosti poduzetnika (u daljnjem tekstu: Preporuka 2014.) kojima je utvrdila

niz općih načela za nacionalne postupke insolventnosti, a koje su inkorporirane u SZ 2015. Cilj Preporuke 2014. je održivim poduzećima u financijskim poteškoćama, gdje god se u Uniji nalaze, osigurati pristup nacionalnim stečajnim okvirima kojima im se omogućuje restrukturiranje u ranoj fazi u svrhu izbjegavanja stečaja te tako maksimizirati ukupnu vrijednost za vjerovnike, zaposlenike, vlasnike i gospodarstvo u cjelini.

Cilj Preporuke 2014. je i dati drugu priliku poštenim poduzetnicima u stečaju u cijeloj Uniji te potaknuti države članice da osiguraju okvir kojim se omogućuje učinkovito restrukturiranje održivih poduzeća u financijskim poteškoćama i druga prilika poštenim poduzetnicima, promičući time poduzetništvo, investicije i zapošljavanje pridonoseći smanjenju prepreka neometanom funkcioniranju unutarnjeg tržišta.

U provedbi Preporuke 2014. države članice trebale bi moći poduzeti odgovarajuće i učinkovite mjere kako bi se osigurala naplata poreza, posebno u slučajevima prijevare, utaje ili zlorabe. Na međunarodnoj razini izvor prava u Europskoj uniji na području stečaja je i Uredba Vijeća (EZ) br. 1346/2000 o insolventijskim postupcima (u daljnjem tekstu: Uredba br. 1346/2000), uz neposrednu primjenu u državama članicama (osim Danske).

Uredba br. 1346/2000 ne propisuje kako treba urediti predstečajne postupke. Cilj joj je uvesti određena jedinstvena pravila o mjerodavnom pravu za stečajne postupke, dopustiti sekundarne stečajne postupke i osigurati vjerovnicima pravo na informacije o postupcima te urediti pretpostavke za priznanje stranih odluka o otvaranju insolventijskih postupaka. Ne primjenjuje se na insolventijske postupke protiv osiguravajućih društava, kreditnih institucija, određenih investicijskih društava, organizama za zajedničko ulaganje (članak 1. stavak 2. Uredbe br. 1346/2000).

Europska komisija je 12. prosinca 2012. usvojila izvješće o primjeni Uredbe br. 1346/2000 u kojem je zaključeno da općenito dobro funkcionira, no da bi bilo poželjno poboljšati primjenu određenih njezinih odredbi kako bi se unaprijedilo učinkovito upravljanje prekograničnim postupcima. Stoga je donesena Uredba (EU) 2015/848 Europskog parlamenta i Vijeća od 20. svibnja 2015. o insolventijskim postupcima (*European Regulation on Insolvency Proceedings*) (u daljnjem tekstu: Uredba br. 2015/848). Uredba br. 2015/848 u ovom je trenutku jedan od najdorađenijih regulacijskih instrumenata na području međunarodnoga insolventijskog prava (Garašić, 2015).

Uzimajući u obzir postojeće zakonodavstvo u Republici Hrvatskoj, preporuke Europske komisije i navedene Uredbe o insolventijskim postupcima, u ovome radu analizira se 100 prvih subjekata odnosno dužnika koji su podnijeli prijedlog za sklapanjem predstečajne nagodbe odmah nakon stupanja na snagu ZFPPN-a 2012. te kolika je bila uspješnost poslovanja dužnika nakon sklopljene predstečajne nagodbe.

Analizom „Top 10“ poduzetnika prema visini otpisa poreznog duga prema podacima Ministarstva financija iz 2014. pokušat će se zaključiti ima li opravdanja u tako visokom otpisu dugovanja s obzirom na nastavak poslovanja te se posebno osvrnuti na pravni aspekt navedenih otpisa dugovanja.

Analizirat će se podaci o predstečajnim nagodbama Kluba nezavisnih ljevičara te postupci predstečajnih nagodbi Varteksa d.d., Varaždin, koji je posebno zanimljiv zbog visine otpisa poreznog dugovanja u iznosu od 185.606.567,67 kuna koji se odnosi na kamate i glavnice, te Instituta IGH d.d. kojem Ministarstvo financija nije otpisalo ni jednu kunu glavnice poreznog duga već samo kamate u iznosu od 119.550,72 kuna. Osnovni skup su predstečajne nagodbe sklopljene do 11. ožujka 2016. Uzorak je namjeran, a to su sklopljene predstečajne nagodbe u 2012. (23 sklopljene predstečajne nagodbe) i 2013. (77 sklopljenih predstečajnih nagodbi) prema datumu objave prijedloga za sklapanja predstečajne nagodbe.

2 Postupak predstečajne nagodbe

2.1 Razlozi donošenja ZFPPN-a 2012.

Zakon o nagodbi, stečaju i likvidaciji iz 1989. jedan je od mnogih zakona koji je Republika Hrvatska preuzela iz bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije nakon proglašenja nezavisnosti. Međutim, razvojem tržišne ekonomije stvorena je potreba za donošenjem drugačijeg modela zakona, a uzor je pronađen u njemačkom Stečajnom zakonu. Donošenje SZ-a 1996. po uzoru na njemački model i njegove brojne izmjene tehnika provođenja stečaja u Republici Hrvatskoj od 1996. nisu dali pozitivne rezultate. Institut stečajnog plana iz raznih razloga rijetko se primjenjivao, imovina dužnika prodavala se u više dijelova, u stečaj se išlo bez plana restrukturiranja te su stečajni postupci trajali više godina. Istraživanje koje je provedeno na svim trgovačkim sudovima dalo je porazne podatke i potvrdilo da su trgovačka društva iznimno rijetko opstajala nakon stečaja. U mnogim državama Europe počeo se uvoditi u zakonodavstvo i primjenjivati model restrukturiranja i opstanka stečajnog dužnika nalik na američki Stečajni zakonik (*United States Bankruptcy Code*) iz 1978. kojim su za gospodarske subjekte predviđene dvije vrste stečajnih postupaka: reorganizacija bez stečajnog upravitelja (*Chapter 11, United States Bankruptcy Code*) i likvidacija kod koje dolazi do angažmana stečajnog upravitelja (*Chapter 7, United States Bankruptcy Code*). Američki Stečajni zakonik omogućuje lakše, jednostavnije i brže restrukturiranje te veću zaštitu dužnika nad vjerovnikom. Novim američkim Stečajnim zakonom iz 2005. ipak se reducira zaštita dužnika te se plan reorganizacije sastoji u tome da je za provedbu reorganizacije potrebna suglasnost dosadašnjih članova društva – dužnika i vjerovnika predmetnog dužnika koji su raspoređeni u pojedine skupine. Pojedina skupina prihvatila je plan reorganizacije kada vjerovnici koji drže dvije trećine ukupnih tražbina predmetne skupine i ujedno barem polovicu svih tražbina prihvate plan. U slučaju nemogućnosti postizanja tih većina, stečajnom sudu na raspolaganju stoji tzv. *Cram-down-procedure*. Ako predloženi plan ne predviđa diskriminaciju bilo koje od skupina prema svima je pravedan (engl. *fair and equitable*) te je barem jedna skupina u čija prava zadire suglasna s tim, stečajni sud je u skladu s § 1129 (b) *United States Bankruptcy Code* ovlašten potvrditi predloženi plan unatoč protivljenju ostalih skupina.

Predmetni institut djeluje na dvije razine te je od presudne važnosti za uspješno usvajanje stečajnih planova u SAD-u. Mogućnost da sud primijeni *cram down* dovoljna je za discipliniranje sudionika stečajnog postupka kako bi prihvatili predloženi plan, a posredno (u slučaju izostanka suglasnog prihvaćanja plana) čini moćnu pologu s pomoću koje sud ispravlja opstrukcije pojedinih sudionika stečajnog postupka (Jozipović i Jukić, 2015). Načelno, *ratio* je omogućiti dužniku da neformalno, dakle izvan suda pripremi plan reorganizacije i proslijedi ga vjerovnicima zajedno s izjavom o svim relevantnim informacijama te time unaprijed osigura potrebnu većinu za izglasavanje plana i tek tada podnese prijedlog za pokretanje formalnoga sudskog stečajnog postupka (Bodul i Vuković, 2015). Odredbama ZFPPN-a 2012. propisano je da predstečajna nagodba djeluje i prema vjerovnicima koji su glasovali protiv nje. S obzirom na to da se prema odredbi članka 50. stavka 1. Ustava pravo vlasništva može ograničiti ili oduzeti samo u interesu Republike Hrvatske i to uz osiguranje naknade tržišne vrijednosti, može se postaviti pitanje je li normativno rješenje koje omogućuje da pojedini vjerovnici koji su glasovali protiv plana financijskog restrukturiranja i protiv predstečajne nagodbe budu dovedeni u lošiji položaj nego da je proveden stečaj u protivnosti s Ustavom zajamčenim pravom na naknadu takve vrijednosti, odnosno pitanje jesu li takve eksproprijacije u interesu Republike Hrvatske i time ustavne (Dika, 2013).

Kako proizlazi iz Prijedloga Zakona o Financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi iz 2012. Europska stečajna legislativa reorijentira se u smjeru američkog zakonodavstva te, iako se ne može govoriti o harmonizaciji, opći stav prema reorganizaciji, sanaciji i restrukturiranju u Europi postaje

usklađeniji. Deklarativno, na razini Europske unije pokušava se destigmatizirati insolventnog dužnika. Republika Hrvatska zauzima stav prema stečaju nalik na postojeći stav članica Europske unije te se u tom smislu težnja za unaprjeđivanjem mogućnosti rehabilitacije trgovačkog društva može promatrati kao pozitivni epilog insolventnosti, nasuprot likvidaciji kao praksi u daleko najvećem broju stečajnih postupaka. Jasan sustav insolventnosti funkcionira kao filter, osiguravajući opstanak ekonomsko učinkovitih kompanija te preraspodjeljuje sredstva od neučinkovitih kompanija. Brz i jeftin stečajni postupak dovodi do brzog povrata normalnog poslovanja i veći povrat vjerovnicima. Poboljšavajući očekivanja vjerovnika i dužnika o ishodu stečajnog postupka, dobro organiziran stečajni sustav može olakšati pristup financiranju, spasiti više održivih tvrtki, samim time rast i održivost u gospodarstvu općenito.

Stanje nelikvidnosti u koje je znatan dio poduzetnika dospio zbog poremećaja na tržištu u zemlji, ali i utjecaja globalne gospodarske krize, nametnulo je potrebu uspostave učinkovitog i djelotvornog pravnog okvira za rješavanje financijskih poteškoća dužnika radi njihova ponovnog osposobljavanja za sudjelovanje u gospodarskim aktivnostima.

U cilju ponovne uspostave likvidnosti i solventnosti dužnika propisivale bi se mjere koje predstavljaju ravnotežu između potrebe da se riješe financijske poteškoće dužnika i omogućiti razmjerno namirenje svih vjerovnika s jedne strane i potrebe hitnosti postupka s druge strane, s obzirom na to da je upravo vrijeme koje je potrebno za provedbu postupka često odlučujuće za postizanje učinkovitog rješenja.

U vezi s vremenom potrebnim za provedbu postupka studija Svjetske banke *Doing Business* utvrdila je da je u kategoriji brzine i lakoće provođenja stečajnog postupka Republika Hrvatska zauzela 94. mjesto (od ukupno 183 zemlje), Mađarska 66., Albanija 64., a Slovačka 35. Republika Hrvatska lošija je i od prosjeka zemalja istočne Europe i centralne Azije.

Trajanje stečajnih postupaka u Republici Hrvatskoj bilo je iznimno dugo i neučinkovito te se pri izradi novoga predstečajnog i stečajnog zakonodavstva po uzoru na Američki stečajni zakonik pokušao potaknuti postupak restrukturiranja, a vodeći se i pozitivnim primjerima brzog i učinkovitog vođenja i završetka stečajnog postupka *Lehman Brothers*, američke investicijske banka koja je postojala između 1850. i 2008. godine i čiji se bankrot često smatra početkom najdulje svjetske recesije modernog doba.

Simbol financijske krize, propala američka investicijska banka *Lehman Brothers*, četvrta investicijska banka po veličini u Sjedinjenim Američki Državama, koja je otišla u stečaj 15. rujna 2008. sa 639 milijardi dolara „teškim stečajem“ do sada je najskuplji stečaj u američkoj korporativnoj povijesti. Tvrtkine operacije diljem svijeta propale su dok su ulagači, od najmanjih gradova do najvećih mirovinskih fondova, izgubili novac. Stečaj nad *Lehman Brothers* otvoren je 15. rujna 2008., a u trenutku otvaranja stečaja imao je 25 000 zaposlenika. Dana 17. travnja 2012. počeli su s isplatom svojih vjerovnika. *Lehmanova* propast uzdrmala je temelje globalnih financijskih tržišta i pridonijela početku velike recesije. Neki od pregovora bili su usredotočeni na plan reorganizacije dok se nastojalo navesti skupine ulagača, uključujući tvrtke na *Wall Streetu* kao što su *Goldman Sachs* i *hedge* fondove poput *Paulson & Co*, da se dogovore o tome koliko će se platiti svakoj kategoriji vjerovnika. Na kraju je dogovoreno da se vjerovnicima, ovisno o vrsti njihova duga, isplati iznos od 21 do 28 centi na dolar duga. Potraživanja vjerovnika premašila su 300 milijardi dolara. U siječnju 2012. *Lehman Brothers* je zapošljavao 433 ljudi. Tvrtka je nastavila poslovati u istim središnjicama na *Manhattanu* gdje je bila i prije stečaja. Posebno je bitno za istaknuti da je najskuplji stečaj u američkoj korporativnoj povijesti trajao manje od tri pol godine.

Prema podacima iz 2012., 89 stečajnih postupaka u Republici Hrvatskoj trajalo je dulje od deset godina, 166 postupaka trajalo je dulje od pet godina, a njih 287 trajalo je dulje od tri godine. Temeljeno na provedenom istraživanju, u Republici Hrvatskoj se naplati samo oko 30 % potraživanja. Ekonomski gledano, restrukturiranje ima daleko učinkovitiji ishod od likvidacije u stečaju, jer

trgovačko društvo opstaje nakon restrukturiranja, nastavlja s djelatnošću bez tereta insolventnosti i/ili prezaduženosti, zadržavaju se radna mjesta, vrijednost imovine se ne umanjuje (u stečaju se imovina dužnika redovito rasprodaje ispod realne cijene), poslovanjem se stvara prihod za radnike i njihove obitelji, a plaćanjem poreza i drugih davanja omogućuje se funkcioniranje lokalne zajednice i države u cjelini.

Ideja Prijedloga ZFPPN-a 2012. koji je podnijela Vlada Republike Hrvatske bila je da se bez narušavanja i prestanka poslovanja subjekta smanje troškovi postupka, skрати trajanje postupka, pojednostavi procedura postupka, da se prisile vjerovnici da u razumnom roku, relativno brzo, donesu ključne odluke o sudbini dužnika.

U ocjeni stanja i osnovnim pitanjima koja su se trebala urediti predloženim zakonom te očekivanim posljedicama koje je predlagatelj očekivao da će se postići su:

- omogućavanje poduzetnicima financijsko restrukturiranje radi ponovne uspostave likvidnosti i solventnosti
- povećanje razine odgovornosti uprave trgovačkog društva prema vjerovnicima
- povećanje vrijednost imovine dužnika, te osiguranje primjerene ravnoteže između prodaje imovine radi namirenja vjerovnika i financijskog restrukturiranja dužnika
- smanjenje udjela kredita, pretvorbom tražbina u udio u kapitalu
- očuvanje radnih mjesta
- osiguranje jednakog tretmana vjerovnika u istom položaju prema dužniku
- upravni postupak bio bi brži, učinkovitiji, smanjili bi se troškovi započeti na inicijativu dužnika bez narušavanja i prestanka poslovanja
- osiguralo bi se postojeće pravo vjerovnika i uspostavila jasna pravila za određivanje redoslijeda plaćanja potraživanja, što je u skladu s implementiranom preporukom broj 1. UNCITRAL-a Zakonodavnog vodiča za insolventne postupke.

S obzirom na navedeno, Vlada Republike Hrvatske je u srpnju 2012. donijela Prijedlog Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi te je ZFPPN 2012. stupio na snagu 1. listopada 2012. U Izvješću Europske komisije za Hrvatsku za 2016. s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža navedeno je da bi se provedbom izmijenjenih propisa u području korporativne insolventnosti trebalo pridonijeti bržem rješavanju korporativnih loših kredita, barem uz odgodu. Nova pravila, nakon stupanja na snagu SZ-a 2015. prema kojima trgovački sudovi imaju veću kontrolu nad predstečajnim postupcima zahtijevaju da FINA pokrene likvidaciju tisuća društava s blokiranim računima, od kojih većina nema nikakvu imovinu.

Prema Izvješću Europske komisije za Hrvatsku za 2016. s detaljnim preispitivanjem o sprječavanju i ispravljanju makroekonomskih neravnoteža do kraja 2015., na trgovačkim sudovima je pokrenuto 16 876 takvih postupaka, koji uključuju gotovo 2,5 milijardi EUR neplaćenih dugovanja. U 2015. postupci likvidacije i predstečajni postupci i dalje su bili dugotrajni, uz prosječno trajanje od 327 odnosno 216 dana od pokretanja do okončanja. Evaluacija učinka novog okvira zahtijeva pozorno praćenje (npr. stopa naplate potraživanja, duljina postupka i iznos restrukturiranog duga).

Iz Preporuka Europske komisije o nacionalnom programu reformi za 2015. za Hrvatsku proizlazi da je uspostava učinkovita i transparentna okvira za rano spašavanje i stečaj ključan preduvjet za smanjenje znatnog pritiska od razduživanja s kojim su suočena hrvatska poduzeća te za poticanje kulture ranog restrukturiranja i „drugih prilika”. Ocjenom zakonodavstva o predstečajnim nagodbama pokazalo se da je *ex ante* učinkovitost trenutnog zakonodavnog okvira među najslabijima u EU-u. Ključnu ulogu u oporavku Hrvatske mogla bi imati Hrvatska banka za obnovu i razvitak. Banka je izravno izložena

kreditnim rizicima, što bi moglo utjecati na javne financije. Jedno razdoblje predstečajnih postupaka je ostalo iza nas, stupanjem na snagu SZ-a 2015. trgovački su sudovi nadležni za provođenje predstečajnih postupaka, SZ 2015. usklađen je s Preporukama Europske komisije, s Uredbama o insolventijskim postupcima te je u skladu s Konvencijom pa je sada pred nama vrijeme i prostor u kojem treba hrvatsko predstečajno zakonodavstvo napraviti učinkovitim.

2.2 Konkretni podaci o primjeni ZFPPN-a 2012. i analiza utjecaja njegove primjene na Državni proračun posebice s aspekta otpisa poreznih dugova

2.2.1 Studija Svjetske banke *Doing Business*

Doing Business je godišnji izvještaj Svjetske banke koji primjenjuje metodologiju pokazatelja za ocjenu lakoće poslovanja u deset tematskih područja. Osnovna pretpostavka izvještaja *Doing Business* je da ekonomska aktivnost zahtijeva stimulativnu zakonsku regulativu na uspostavljanju prava vlasništva, smanjenju troškova rješavanja sporova, predvidivosti ekonomskih interakcija i provođenju ugovornih obaveza.

Cilj je da zakonska regulativa bude kreirana kako bi bila učinkovita, dostupna svima i jednostavna u implementaciji. Izvještaj istražuje propise koji jačaju ili ograničavaju poslovanje i uključuje 189 zemalja svijeta. Viši rang prema indikatorima *Doing Businessa* ukazuje na povoljniju poslovnu klimu i konkurentnost gospodarstva.

Prema izvještaju *Doing Business* Svjetske banke, koje se odnosi na razdoblje od 1. lipnja 2014. do 1. lipnja 2015. Hrvatska se nalazi na 40. mjestu od 189 zemalja. Studija Svjetske banke *Doing Business* u 2015. je utvrdila da je u kategoriji brzine i lakoće provođenja stečajnog postupka (*Resolving insolvency rank*) Republika Hrvatska zauzela 59. mjesto (od ukupno 189 zemalja), Mađarska 65., Albanija je 42., a Slovačka 33.

S obzirom na iznesene podatke studije Svjetske banke iz 2012. kada je Hrvatska bila na 94. Mjestu, očito je ipak došlo do pozitivnog pomaka u brzini i lakoći provođenja stečajnog postupka.

Iz Memoranduma o reformskim zahvatima Svjetske banke iz svibnja 2015., br. 98370, proizlazi da studije pokazuju da su tamo gdje su propisi o stečaju najučinkovitiji vjerovnici, uvjereni da će moći naplatiti sredstva plasirana u kredite, skloniji kreditiranju, uključujući i kreditiranje korisnika kredita s kojima nemaju dugotrajan odnos. Uravnotežen sustav stečaja djeluje i kao filter koji odvaja društva koja su u financijskim poteškoćama iako su ekonomski održiva od neuspješnih društava koja treba likvidirati. Zahvaljujući SZ-u 2015. koji održivim poduzetnicima pruža priliku za novi početak, restrukturiranje i nastavak trajnog poslovanja, omogućuje se održiva viša razina poduzetništva u zemlji, zaštita radnih mjesta, održanje mreža dobavljača, a to su samo neke prednosti za gospodarstvo. Štoviše, olakšanjem izlaza za učinkovito poduzeće i likvidacije neodrživih poduzeća, pozitivan stečajni okvir podrška je učinkovitoj preraspodjeli resursa u cijelom gospodarstvu. U izvješću *Doing Business* pokazatelji „Stečajni postupci“ obuhvaćaju dvije mjere: naplatu duga u slučaju insolventnosti i indeks jačanja stečajnog zakonodavstva. Kod naplate duga u slučaju insolventnosti mjeri se vrijeme, trošak i ishod stečajnog postupka za domaća trgovačka društva. Pokazatelj se ne odnosi na slučajeve u kojima vlasnik dobrovoljno likvidira društvo, nego u kojima društvo postaje „insolventno“ (uobičajeno se primjenjuje jedna od dvije definicije): (1) poduzetnik nije u stanju podmirivati svoja dugovanja po dospelju – nelikvidnost; ili (2) poduzetnikove obveze premašuju njegovu imovinu – insolventnost, a kako proizlazi iz Memoranduma o reformskim zahvatima Svjetske banke iz svibnja 2015. Drugi indeks uveden je u izvješće *Doing Business* i njime se ocjenjuju primjerenost pravnoga okvira koji se primjenjuje na stečajni postupak. Dobre se prakse ocjenjuju u skladu s Načelima i

smjernicama Svjetske banke o učinkovitim stečajnim sustavima i pravima vjerovnika i dužnika i Zakonodavnim vodičem za stečajno pravo Komisije Ujedinjenih naroda za međunarodno trgovačko pravo. Podaci za pokazatelje koji se odnose na rješavanje nesolventnosti izvedeni su na temelju upitnika i odgovora lokalnih stečajnih upravitelja, uvidom u zakonske propise te na temelju javno dostupnih podataka o sustavima stečajnih postupaka. Osigurani vjerovnici u Hrvatskoj, a najčešće su to banke koje imaju nekretninu kao instrument osiguranja plaćanja, prate stečajni postupak radi naplate svojih nepodmirenih dugovanja. Prema izvješću *Doing Business*, prosječan stečajni postupak u Hrvatskoj traje nešto dulje od tri godine, a troškovi su na razini 14,5 % vrijednosti stečajne mase dužnika, pri čemu je prodaja imovine dužnika najčešće ishod postupka. U postupku stečaja vjerovnici naplate 30,5 centi za dolar. Trajanje i troškovi postupka veći su od prosjeka u regiji Europe i srednje Azije i prosjeka gospodarstava zemalja članica OECD-a s visokim dohotkom, dok je iznos koji vjerovnici naplate za dolar niži od regionalnog prosjeka, prema Memorandumu o reformskim zahvatima Svjetske banke iz svibnja 2015.

Prema indeksu Snaga stečajnog okvira, Hrvatska je dobila 12 od 16 bodova¹. Zemlja dobro stoji prema podindeksu pokretanje postupka (tri od šest bodova) i podindeksu postupka restrukturiranja (tri od tri boda), ali bi se mogli unaprijediti rezultati podindeksa upravljanja imovinom dužnika (četiri od šest bodova) i podindeksa sudjelovanja vjerovnika (dva od četiri boda).

Prema podacima *Doing Business*, proizlazi da je Republika Hrvatska od 28 zemalja članica Europske unije na 24. mjestu prema vremenu potrebnom za okončanje stečajnog postupka. Nadalje, u studiji se navodi da Hrvatski stečajni okvir trenutačno dužniku ne nudi mogućnost dobivanja kredita nakon pokretanja stečajnog postupka. Zbog toga financiranje nakon pokretanja postupka nema prednost nad običnim neosiguranim vjerovnicima tijekom raspodjele imovine. Činjenica je da nitko ne brani dužniku da pokuša pronaći financiranje odnosno podigne kredit kojim bi izašao iz financijskih problema i stečaja, no pitanje je tržišne ekonomije te kalkuliranja banaka kakvo bi isto osiguranje mogle dobiti od dužnika u stečaju za svoj novac kojim ga kreditiraju. Kada je posrijedi sudjelovanje vjerovnika, stečajnim okvirom ne zahtijeva se suglasnost vjerovnika za prodaju najvažnije imovine dužnika te pojedinačni vjerovnici nemaju pravo zatražiti podatke od stečajnih upravitelja.

Hrvatski stečajni okvir znatno je bolji od regionalnog prosjeka (9,2 od 16 bodova) i uvelike je usklađen sa stečajnim okvirom gospodarstava zemalja članica OECD-a s visokim dohotkom (12,2 od 15 bodova), ali je lošiji od npr. stečajnog okvira Bugarske koja je s 15 od 16 bodova među vodećim najboljim praksama na globalnoj razini. Od uvođenja ZFPPN-a 2012., otvorila su se neka pitanja u vezi s provedbom postupka predstečajne nagodbe, uglavnom zbog vrlo kratkih rokova propisanih ZFPPN-a 2012., kao i pitanja u vezi s koordinacijom između FINA-e i sudova nadležnih za stečajne predmete. Svjetska banka predložila je sljedeće preporuke koje se odnose na stečaj i predstečajnu nagodbu u Republici Hrvatskoj:

Preporuke za kratkoročno razdoblje:

1. Uvesti odredbe o izuzeću iz zastoja postupka te razvijati kulturu restrukturiranja
2. Poticati financiranje dužnika nakon pokretanja i tijekom trajanja stečajnog postupka
3. Uvesti sustav odgovornosti rukovoditelja za nesavjesno izvršavanje transakcija koje su uzrokovale gubitke za poduzeće
4. Blisko povezane strane ne smiju glasovati o planu restrukturiranja.

¹ Važno je napomenuti da se u slučaju Hrvatske postupak koji je predmet analize prema ovom indeksu ne odnosi na Postupak predstečajne nagodbe, nego na stečajni postupak na sudu uređen SZ 1996.

Preporuke za srednjoročno razdoblje:

1. Unaprijediti kapacitete nadležnih institucija za rješavanje stečajnih predmeta
2. Ustrojiti komoru stečajnih upravitelja
3. Zainteresirane strane moraju biti obaviještene o postupku restrukturiranja kako bi razmotrile njegovu primjenu.

U navedenom djelu je ukratko analizirano kako Svjetska banka vidi Republiku Hrvatsku kroz provođenje stečajnih postupaka i postupaka predstečajnih nagodbi. Većinu prijedloga i primjedbi iz studije Svjetske banke je Ministarstvo pravosuđa uzelo u obzir prilikom donošenja SZ-a 2015.

2.2.2 Pregled zbirnih podataka FINA-e iz sustava predstečajnih nagodbi za razdoblje od 1. listopada 2012. do 11. ožujka 2016.

Prema Pregledu zbirnih podataka FINA-e, iz sustava predstečajnih nagodbi za razdoblje od 1. listopada 2012. do 11. ožujka 2016. proizlazi da je Iznos prijavljenih obveza – duga koji su dužnici prijavili kod podnošenja prijedloga za pokretanje postupka predstečajne nagodbe 81.978.989. 841,99 kuna.

Ukupan broj zaposlenih prema prijavi dužnika je 66 821 zaposlenik, a u radu je bilo ukupno 8 959 predmeta. Od ukupnog broja prijavljenih obveza 8.415.089.295,22 kuna otpada na prijavljene obveze manje od 10.000.000,00 kuna (u radu je takvih predmeta 7 843), a 73.563.900.546,77 kuna otpada na prijavljene obveze veće od 10.000.000,00 kuna (u radu je takvih predmeta 1 116).

Plan je prihvaćen u 395 predmeta u kojima je bilo 5 976 zaposlenih prema prijavi dužnika, a iznos prijavljenih obveza je iznosio 9.990.173.194,31 kunu.

Prihvaćeni plan se odnosi na sve predmete u kojima su vjerovnici prihvatili plan financijskog restrukturiranja dužnika te su nagodbena Vijeća donijela rješenje o prihvaćanju plana financijskog restrukturiranja. Ukupno je u 2 606 predmeta sklopljena nagodba u kojima je bilo 35 331 zaposlenih prema prijavi dužnika, a iznos prijavljenih obveza bio je 6.725.732.357,71 kuna.

Od ukupno prijavljenih obveza u 55,79 % je prihvaćen plan ili sklopljena nagodba, što se odnosi na 33,50 % predmeta. Sklopljena nagodba odnosi se na sve predmete u kojima je pred nadležnim trgovačkim sudom doneseno rješenje o sklapanju nagodbe. Preduvjet je da su vjerovnici u postupku predstečajne nagodbe prihvatili plan financijskog restrukturiranja dužnika, a nagodbena vijeća donijela Rješenje o prihvaćanju plana financijskog restrukturiranja. U navedenom razdoblju riješeno je 8 526 predmeta s iznosom prijavljenih obveza od 73.961.052.762,13 kuna i sa 62 838 zaposlenih, dok je u radu ostalo 433 predmeta s prijavljenih 8.017.937.079,86 kuna i s 3 983 zaposlenih.

Pod riješenim predmetima podrazumijevaju se predmeti koji uključuju odbačene prijedloge za otvaranje postupka predstečajne nagodbe, obustavljene postupke te postupke koji su završili prihvaćanjem plana financijskog restrukturiranja. Bruto domaći proizvod je u 2015. iznosio cca 334.219.000.000,00 kuna, iznos prijavljenog duga do 11. ožujka 2016. iznosio je 81.978.989.841,99 kuna, što je oko 24,5 % BDP-a. Gotovo četvrtina hrvatskog BDP-a čine prijavljena dugovanja.

2.2.3 Analiza poslovanja subjekata nakon sklopljene predstečajne nagodbe

FINA za razdoblje od 1. listopada 2012. redovito objavljuje Pregled zbirnih podataka FINA-e iz sustava predstečajnih nagodbi tako da se ažurira svakih nekoliko dana i glasi npr. Pregled zbirnih podataka FINA-e iz sustava predstečajnih nagodbi za razdoblje od 1. listopada 2012. do 11. ožujka 2016. Prema podacima FINA-e, do 11. ožujka 2016. sklopljeno je 2 606 nagodbi.

Za potrebe ovoga rada pregledani su javno dostupni podaci o sklopljenim predstečajnim nagodbama s internetske stranice www.Ius.info.hr te je promatrano razdoblje 2012. i 2013. kada su prema dostupnim podacima zaprimljeni zahtjevi za sklapanje predstečajne nagodbe i to u 2012. godini 23 predstečajne nagodbe i u 2013. godini 1 456 predstečajnih nagodbi. Analiza poslovanja subjekta (Tablica 1., u privitku) provedena je tako da se poslovanje subjekta promatralo analizom podataka s internetskog portala www.Poslovna.Hrvatska.hr. Izbor je napravljen i zato što sada postoji dovoljan vremenski odmak od sklapanja predstečajnih nagodbi za bolju analizu učinka na kasnije poslovanje. Zaključno, od 100 dužnika koji su sklopili predstečajnu nagodbu, a koji su i prvih 100 dužnika koji su nakon stupanja na snagu ZFPPN 2012. podnijeli Prijedlog za pokretanje postupka predstečajne nagodbe:

- 30 dužnika je ili završilo u stečaju ili je obrt prestao s poslovanjem ili su računi ugašeni
- 38 dužnika je u blokadi s najvećim brojem od 939 dana u blokadi (30 dužnika do 120 dana i osam dužnika više od 120 dana)
- 22 dužnika posluju i nisu bili u blokadi posljednjih šest mjeseci računajući od dana analiziranja ovih podataka
- sedam dužnika posluje, ali su bili u blokadi u posljednjih šest mjeseci računajući od dana analiziranja ovih podataka
- tri dužnika, obrtnika su bez dostupnih podataka o poslovanju.

Iz navedenih podataka proizlazi da je 22 dužnika od 10 analiziranih dužnika nakon sklopljene predstečajne nagodbe nastavilo s urednim poslovanjem.

Prema članku 27. ZFPPN-a 2012. postupak predstečajne nagodbe je hitan i mora se dovršiti pred nagodbenim vijećem najkasnije u roku od 120 dana od dana njegova otvaranja.

Prema članku 67. ZFPPN-a 2012. skraćeni postupak predstečajne nagodbe mora se dovršiti najkasnije u roku od 100 dana od dana njegovog otvaranja.

Analizom trajanja prvih 100 postupaka predstečajne nagodbe je utvrđeno da je prosječno trajanje postupka predstečajne nagodbe od dana zaprimanja i objave prijedloga za provođenjem postupka predstečajne nagodbe do donošenja rješenja suda o potvrdi sporazuma predstečajne nagodbe iznosilo 311 dana.

Članak 110. SZ-a 2015. je propisana dužnost FINA-e za podnošenja prijedloga za otvaranje stečajnoga postupka pravne osobe ako pravna osoba u Očevidniku redoslijeda osnova za plaćanje ima evidentirane neizvršene osnove za plaćanje u neprekinutom razdoblju od 120 dana i to u roku od osam dana od isteka toga razdoblja, osim ako su ispunjene pretpostavke za provedbu skraćenog stečajnog postupka (ako nema zaposlenih, ako u Očevidniku redoslijeda osnova za plaćanje ima evidentirane neizvršene osnove za plaćanje u neprekinutom razdoblju od 120 dana, ako nisu ispunjene pretpostavke za pokretanje drugog postupka radi brisanja iz sudskoga registra).

Od analiziranih 100 dužnika kod 30 dužnika je ili otvoren stečajni postupak ili su prestali s poslovanjem, a kod 30 dužnika su se stekli uvjeti za otvaranjem stečajnog postupka zbog blokade računa duže od 120 dana. Ukupno 60 dužnika nema mogućnosti nastavka poslovanja. Navedeni broj dužnika kod kojih nedvojbeno nije uspio postupak restrukturiranja je velik, a samo se za 22 dužnika može reći da su nakon sklopljene predstečajne nagodbe nastavili s urednim poslovanjem.

Veliki problem za poduzetnike s dugom prema Ministarstvu financija manjim od 2.000.000,00 kuna nastao je i zbog Naputka o kriterijima restrukturiranja poreznog duga u skraćenom postupku predstečajne nagodbe od 29. siječnja 2013. (u daljnjem tekstu: Naputak). Naime, unatoč zakonskim odredbama Naputak onemogućuje „malim“ dužnicima sklapanje nagodbe s Ministarstvom financija

kojom bi im se otpisao dio poreznog duga kao „velikim“ dužnicima s dugom većim od 2.000.000,00 kuna već samo dozvoljava otpis kamata na dugovanje i mogućnost obročne otplate dugovanja.

Dvojbeno je može li se Napatkom regulirati pitanje uvjeta za sklapanje nagodbe s Ministarstvom financija. Na internetskim stranicama Porezne uprave objavljen je obrazac ZSS – Zahtjev dužnika prema vjerovniku ministarstvu financija, Poreznoj upravi i/ili Carinskoj upravi za sklapanje sporazuma o prihvaćanju plana financijskog restrukturiranja u skraćenom postupku predstečajne nagodbe. Potrebno je kratko opisati prijedlog financijskog restrukturiranja dospjelih dugovanja prema vjerovniku Ministarstvu financija, Poreznoj i/ili Carinskoj upravi.

Potrebno je kratko opisati prijedlog financijskog restrukturiranja dospjelih dugovanja prema ostalim vjerovnicima te priložiti plan financijskog restrukturiranja i Potpisani obrazac prijedloga Sporazuma o prihvaćanju plana financijskog restrukturiranja. Po dostavljenim podacima ako ispunjavaju kriterije propisane Uredbom o uvjetima, načinu i postupku raspolaganja s tražbinama s naslova poreznog duga, Ministarstvo financija sklapa s dužnikom Sporazum o prihvaćanju plana financijskog restrukturiranja.

2.3 Pregled poslovanja „Top 10“ poduzetnika prema visini otpisa poreznog duga nakon sklopljene predstečajne nagodbe

Prema podacima Ministarstva financija iz travnja 2014. dostupnim na www.liderpress.hr. o učincima predstečajnih nagodbi, analizirane su predstečajne nagodbe „Top 10 poduzetnika“ (naziv koji je poduzetnicima dodijelilo Ministarstvo financija) prema visini otpisa poreznog duga (Tablica 2., 3., 4., 5., i 6., u privitku). Nakon analize Učinaka predstečajnih nagodbi iz 2014. Ministarstvo financija više nije objavljivalo podatke o Učincima predstečajnih nagodbi. Kod „10 Top“ poduzetnika otpisano je oko 6.348.097.001,00 kuna duga, dok je ukupni Hrvatski proračun oko 124 milijardi kuna, što znači da je ukupno otpisano oko 5 % Državnog proračuna.

Analizom podataka može se zaključiti da je svrha donesenih zakona u vezi s postupkom bila i otpisima „spašavati“ određene poslovne subjekte te se postavlja pitanje jednakosti primjene zakona i upitnosti jasnog, javnog i transparentnog objavljivanja svih kriterija na temelju kojih je određenim subjektima otpisano dugovanje.

2.4 Konkretni postupci predstečajne nagodbe i utjecaj njezine provedbe na nastavak poslovanja subjekta

Apsolutni rekorder prema otpisu poreznog duga je Varteks d.d. Od ukupno 265.800.000,00 kuna koliko su dugovali državi država im je otpisala 185.600.000,00 kuna, dok je manji dio duga od 15 milijuna kuna pretvorila u 13 % vlasništva. Institut IGH je prema državi imao dug od 24.900.000,00 kuna. Država mu je otpisala 120.000,00 kuna duga.

Pokušat će se sagledati razloge otpisa dugova za navedene poduzetnike u nerazmjernim postocima, uzimajući u obzir održivost plana financijskog restrukturiranja dužnika, vrstu djelatnosti i broj zaposlenih, kontinuitet plaćanja poreznih obveza te eventualno poduzete pravne radnje dužnika na štetu vjerovnika.

Potrebno je reći da Savjetodavno vijeće Ministarstva financija nikada nije javnosti učinilo dostupnim zapisnike koje je sastavljalo u postupku obrade predmeta pri davanju prijedloga ministru financija u kojem bi transparentno trebalo biti navedeno kako je utvrđeno da je održiv određeni plana restrukturiranja dužnika, kako se cijenio vlastiti doprinos dužnika u postupku restrukturiranja, kako se

cijenila vrsta djelatnosti i broj zaposlenih dužnika, kako se cijenilo višegodišnje kontinuirano neplaćanje poreznih obveza te eventualno poduzete pravne radnje dužnika na štetu vjerovnika.

Tek bi javnim uvidom u zapisnike Savjetodavnog vijeća koje je dalo „zeleno svjetlo“ ministru financija moglo biti jasnije kako je, na koji način i na temelju čega država otpisivala goleme količine novca privatnim poduzetnicima.

2.4.1 Varteks d.d., Varaždin

Varteks d.d. je 20. studenog 2012. podnio FINA-i prijedlog za otvaranje postupka predstečajne nagodbe.

Dana 13. svibnja 2013. pred nagodbenim vijećem FINA-e održano je ročište za utvrđenje tražbina u postupku predstečajne nagodbe te je utvrđeno da je ukupan iznos prijavljenih tražbina 335.796.137,52 kune, da je ukupan iznos utvrđenih tražbina 374.239.086,15 kuna, te da je ukupan iznos osporenih tražbina 9.792.692,89 kuna. Izvršen je prijebaj utvrđenih tražbina s protutražbinama dužnika u ukupnom iznosu od 2.378418,18 kuna, te preostali iznos tražbina vjerovnika nakon izvršenog prijebaja iznosi 371.860.667,97 kuna, a kako proizlazi iz Rješenja Trgovačkog suda u Varaždinu, 9Stpn-51/13-8 od 11. srpnja 2013.

Dana 4. lipnja 2013. pred nagodbenim vijećem FINA-e održano je ročište za glasovanje o Izmijenjenom planu financijskog restrukturiranja predloženog od vjerovnika Republike Hrvatske – Ministarstva financija na koje je dužnik dao suglasnost. Za Plan financijskog restrukturiranja glasali su vjerovnici čije tražbine prelaze dvije trećine svih utvrđenih tražbina. Plan financijskog restrukturiranja je prihvaćen, a za prihvaćanje plana glasali su vjerovnici čije tražbine iznose 289.179.361,78 kuna odnosno 77,77 % od ukupno 371.860.667,97 kuna utvrđenih tražbina.

Protiv plana je bilo 22,23 % glasova i to svih 22,23 % zato što vjerovnici nisu pristupili glasovanju.

Pred Trgovačkim sudom u Varaždinu je 11. srpnja 2013. sklopljena predstečajna nagodba. Najzanimljiviji dio sklopljene predstečajne nagodbe je Grupa vjerovnika 1– država, gdje je navedeno da vjerovnik Republika Hrvatska i dužnik suglasno utvrđuju da vjerovnik ima prema dužniku potraživanja u ukupnom iznosu od 265.851.427,67 kuna s osnova nepodmirenih obveza za poreze, doprinose, carinu, zajam Fonda za razvoj i zapošljavanje (DAB) i jamstva, od čega glavnica iznosi 237.087.097,21 kunu, a kamata 28.764.330,46 kuna.

Vjerovnik i dužnik suglasno utvrđuju da vjerovnik otpušta dužniku 70 % svojega ukupnog potraživanja u iznosu od 185.606.567,67 kuna, a koji se odnosi na otpust kamate u iznosu od 28.764.330,46 kuna i dijela glavnice u iznosu od 156.842.237,21 kuna, a dužnik pristaje na takav otpust duga.

2.4.2 Institut IGH d.d.

Institut IGH d.d. je 17. svibnja 2013. podnio FINA-i Prijedlog za otvaranje postupka predstečajne nagodbe.

Dana 24. srpnja 2013. pred nagodbenim vijećem FINA-e održano je ročište za utvrđenje tražbina u postupku predstečajne nagodbe te je utvrđeno da je ukupan iznos prijavljenih tražbina 2.094.551.465,29 kuna, da je ukupan iznos utvrđenih tražbina 1.894.250.159,22 kuna te da je ukupan iznos osporenih tražbina 219.711.106,39 kuna. Izvršen je prijebaj utvrđenih tražbina s protutražbinama dužnika u ukupnom iznosu od 6.917.510,98 kuna, a kako proizlazi iz Rješenja Trgovačkog suda u Zagrebu, 72.Stpn-305/13.

Pred nagodbenim vijećem FINA-e održano je ročište za glasovanje o Izmijenjenom planu financijskog restrukturiranja predloženog od vjerovnika Republike Hrvatske – Ministarstva financija na koje je dužnik dao suglasnost. Za Plan financijskog restrukturiranja glasovali su vjerovnici čije tražbine prelaze dvije trećine svih utvrđenih tražbina. Pred Trgovačkim sudom u Zagrebu je 24. travnja 2014. sklopljena predstečajna nagodba.

Najzanimljiviji dio sklopljene predstečajne nagodbe je kategorije utvrđenih tražbina pod J) Tražbine Republike Hrvatske i tijela javne uprave (Ministarstvo financija) po osnovi zakonom propisanih davanja gdje je navedeno da vjerovnik Republika Hrvatska i dužnik suglasno utvrđuju da vjerovnik ima prema dužniku potraživanja u ukupnom iznosu od 24.825.429,68 kuna, a kamata da iznosi 119.550,72 kuna, te da vjerovnik otpušta dužniku 100 % svojega ukupnog potraživanja kamata, dok je dužnik dužan platiti svih 100 % potraživanja glavnice u pet godina u polugodišnjim ratama.

2.4.3 Usporedba visine otpuštenog potraživanja Grupe vjerovnika 1: država: prema Varteks d.d. i Institut IGH d.d.

Uredbom 2013. propisano je da nakon što je nad dužnikom otvoren postupak predstečajne nagodbe čija vrijednost predmeta prelazi ukupni iznos od 10.000.000,00 kuna, pisani prijedlog o predloženom planu financijskog restrukturiranja dužnika donijet će Savjetodavno vijeće Ministarstva financija. Savjetodavno vijeće Ministarstva financija vodit će zapisnik, a prilikom davanja prijedloga posebno će se uzeti u obzir: održivost plana financijskog restrukturiranja dužnika, vrsta djelatnosti i broj zaposlenih, kontinuitet plaćanja poreznih obveza te eventualno poduzete pravne radnje dužnika na štetu vjerovnika. O pravima iz porezno-dužničkog odnosa odlučuje ministar financija na prijedlog Savjetodavnog vijeća Ministarstva financija.

U postupku prije podnošenja prijedloga za otvaranje postupka predstečajne nagodbe pred FINA-om nadležno savjetodavno vijeće može vršiti pregovore s dužnikom o mogućnostima i mjerama iz plana financijskog restrukturiranja predviđenih ZFPPN-om 2012. U tom slučaju dužnik će nadležnom savjetodavnom vijeću podnijeti izvješće o financijskom stanju i poslovanju dužnika, plan financijskog restrukturiranja, plan operativnog restrukturiranja, izvješće ovlaštenog revizora koje sadrži pozitivno mišljenje o planu financijskog i operativnog restrukturiranja, popis imovine i prava dužnika koji su upisani u odgovarajuće upisnike i izjavu da sklapanje predstečajne nagodbe neće utjecati na tražbine radnika.

Na temelju obavljenih pregovora s dužnikom, nadležno savjetodavno vijeće može donijeti zaključak o uvjetnom prihvaćanju mjera iz plana financijskog restrukturiranja.

Zapisnici koji su vođeni u postupku obrade predmeta Varteks d.d. i Institut IGH d.d. koje je vodilo Savjetodavno vijeće Ministarstva financija pri obradi predmeta i pri davanju prijedloga o planu restrukturiranja nisu nikada objavljeni te se ne može utvrditi što je Savjetodavno vijeće uzelo u obzir kod Varteksa d.d., a što kod Instituta IGH kada je Varteksu d.d. otpisalo 70 % glavnice u iznosu 237.087.097,21 kuna, a Institutu IGH nije otpisalo ni jednu kunu glavnice.

3 Zaključna razmatranja

Nakon detaljnog analiziranja učinaka predstečajnih nagodbi kod 100 poslovnih subjekata koji su među prvima podnijeli prijedlog za sklapanje predstečajne nagodbe jasno je da ZFPPN 2012. nije polučio rezultate koji su se očekivali pri njegovu donošenju. Od 100 sklopljenih predstečajnih nagodbi pred Trgovačkim sudom, većinom sklopljenih u 2013., samo se za 22 dužnika (od čega su pet obrti) može reći da su nastavili s urednim poslovanjem odnosno da nisu u stečaju ili da nisu blokirani.

Iznenadjujući je i broj dana dužnika u blokadi s obzirom na to da su neki blokirani i po 939 dana, a velik broj dužnika je blokirani više od jedne godine. Dužnici su blokirani nedugo nakon sklopljene predstečajne nagodbe iz čega je vidljivo da su vrlo kratko razdoblje uspjeli poslovati u skladu s Planom restrukturiranja iz sklopljene predstečajne nagodbe. Nakon analiziranja učinaka predstečajnih nagodbi „Top 10“ poduzetnika prema nazivu i podacima koje je iznijelo Ministarstvo financija izvodi se zaključak da su predstečajne nagodbe proizvele pozitivan učinak jedino kod poslovnih subjekata gdje je Ministarstvo financija otpisalo velike iznose poreznog duga i time dalo još jednu priliku privatnim pravnim osobama za novi početak.

Prema podacima iz ožujka 2016., od „Top 10“ poduzetnika s ukupno 4 621 zaposlenim, kojima je država otpisala ukupno 539.685.210,00 kuna duga jedan poduzetnik je završio u stečaju s poreznim dugom od 6.881.359,80 kuna (DINA Petrokemija d.d.), dva su blokirana (Konstruktor inženjering i CCS Ulaganja), a ostalih osam poduzetnika i dalje posluje. CCS Ulaganja zanimljiva su po tome što su im vjerovnici ukupno otpisali 347.667.134,00 kuna duga, a imaju dva zaposlenika. Ukupan broj zaposlenika koji posluju s liste „Top 10“ poduzetnika nakon sklopljene predstečajne nagodbe je 3 559. U ovim bi se slučajevima moglo govoriti o „spašenim“ radnim mjestima, međutim ako je država na teret Državnog proračuna otpisala bespovratnim oko 540 milijuna kuna kod privatnih deset pravnih osoba, postavlja se pitanje koja je svrha samog zakona.

Država je otpisala oko 150.000,00 kuna po zaposleniku, a da je u stečaju rasprodana imovina dužnika država je možda mogla puno bolje i učinkovitije preusmjeriti naplaćeno potraživanje. DINA-i Petrokemiji d.d. otpisano je ukupno 1.559.426.263,00 kuna duga od vjerovnika. DINA Petrokemija d.d. je nakon sklopljene nagodbe završila u stečaju, 307 zaposlenika ostalo je bez posla, a država je ostala s novim poreznim dugom DINA-e Petrokemije d.d. od gotovo 7 milijuna duga. Nadalje je nedvojbeno da je Ministarstvo financija odmah u siječnju 2013. svojim Naputkom dužnike s iznosom poreznog duga manjim od 2.000.000,00 kuna stavilo u diskriminirajući položaj u odnosu na dužnike koji su imali višestruko veće iznose poreznog duga. Upitna je motivacija donošenja Naputka Ministarstva kojim je unatoč jasnoj zakonskoj odredbi Naputkom onemogućen otpis dugovanja „malim“ dužnicima.

Zanimljivo je da je kod poslovnih subjekata nakon otpisa enormnih iznosa dugovanja od države i drugih vjerovnika menadžment u većini pravnih osoba ostao isti, neovisno o tome što je isti taj menadžment rukovodio poslovnim subjektima kada su akumulirani iznosi poreznog dugovanja koje je teško i pročitati, a potpuno je nejasno što je radilo Ministarstvo financija kada je dopustilo da se porezni dug skupi do vrtoglavih iznosa. Prosječan građanin koji ne uplati porezno dugovanje u zakonski ostavljenom roku u istom tome roku dobiva opomenu pod prijetnjom ovrhe iako se radi o iznosima od koju tisuću kuna, a pravna osoba skupi porezni dug od 250 milijuna kuna koji joj je naknadno i otpisan.

Nedvojbeno korist od ZFPPN-a 2012. imala je FINA. Naime, FINA svake godine objavljuje godišnja izvješća te iz izvješća za 2013. proizlazi da se tijekom 2013. godine operativno radilo na provedbi ZFPPN-a 2012. na temelju kojeg je zaključno s 31. prosinca 2013. zaprimljeno ukupno 5 824 predmeta u kojima je iskazano oko 53 milijarde kuna prijavljenih obveza te je obuhvaćeno oko 45 000 radnika u tvrtkama koje su ušle u proces predstečajnih nagodbi. Najveći broj prijava, više od 59 % svih prijava, zaprimljen je u RC Zagreb.

Od navedenog broja predmeta, u redovnom postupku predstečajne nagodbe zaprimljena je 1 501 prijava, a za skraćeni postupak 4 323 prijave. Potkraj 2013. godine riješeno je oko 83 % svih zaprimljenih predmeta, dok ih je 17 % još u radu. Od navedenog broja predmeta njih 594 završeno je sklapanjem nagodbe pred nadležnim trgovačkim sudom, dok je za 2 815 predmeta podnesen prijedlog za pokretanje stečajnog postupka.

Zbog smanjenog priljeva novih predmeta i uspješnog rješavanja postojećih smanjen je broj nagodbenih vijeća tako da ih je potkraj 2013. ostalo aktivno 20. Ukupno su bila angažirana i 128 povjerenika za potrebe predstečajnih nagodbi u 784 predmeta i iskazan je prosječni trošak po povjereniku u iznosu od 4.500 kuna. Za potrebe sustava predstečajnih nagodbi uspostavljen je i web servis koji je omogućio Ministarstvu pravosuđa upisivanje činjenice o pokretanju postupka predstečajne nagodbe u sudski registar. Za potrebe vanjskih korisnika sustava predstečajnih nagodbi kreirana je i datoteka s dnevno ažurnim podacima koja se, uz pretplatu, može preuzeti s FINA web stranice, čime je olakšano praćenje sustava predstečajnih nagodbi velikim vjerovnicima. Vođenje postupaka predstečajnih nagodbi FINA-i je donijelo nove prihode u iznosu od oko 13,5 milijuna kuna s tim da je od tog iznosa naplaćeno 6,5 milijuna kuna (48 %). Iz izvješća za 2014. proizlazi da se operativno radilo na provedbi ZFPPN 2012 temeljem kojeg je, zaključno s 31. prosinca 2014. godine zaprimljeno ukupno 7 574 predmeta u kojima je iskazano oko 65 milijardi kuna prijavljenih obveza te je obuhvaćeno oko 60 148 radnika u tvrtkama koje su ušle u proces predstečajnih nagodbi. Najveći broj prijava zaprimljen je u RC Zagreb, više od 60 % svih prijava.

Od navedenog broja predmeta u redovnom postupku predstečajne nagodbe zaprimljena je 2 051 prijava, a za skraćeni postupak 5 523 prijave. Potkraj 2014. godine riješeno je oko 92 % svih zaprimljeno predmeta, dok ih je 8 % još u radu. Od navedenog broja predmeta njih 1 765 završeno je sklapanjem nagodbe pred nadležnim trgovačkim sudom dok je za 3 678 predmeta podnesen prijedlog za pokretanje stečajnog postupka. Zbog smanjenog priljeva novih predmeta i uspješnog rješavanja postojećih smanjen je broj nagodbenih vijeća tako da ih je potkraj 2014. ostalo aktivno 19.

Ukupno su bila angažirana i 147 povjerenika za potrebe predstečajnih nagodbi u 1 358 predmeta i iskazan je prosječni trošak po predmetu u kojima su imenovani povjerenici u iznosu od 4.300 kuna. Dodatno, radi se na razvoju programskog rješenja koje bi olakšalo analizu sklopljenih nagodbi pred nadležnim trgovačkim sudovima čime bi se osiguralo kvalitetnije izvješćivanje. Sada se ovo izvješćivanje radi naknadnim, individualnim unosom u pripremljene tablice koje služe za analizu tih podataka.

Vođenjem postupaka predstečajnih nagodbi FINA je ostvarila ukupne prihode u promatranom razdoblju u iznosu oko 18,3 milijuna kuna, od čega je nenaplaćeno 6,9 milijuna kuna, a otpisano je 1,6 milijuna kuna zbog brisanja tvrtki iz sudskog registra. Iz navedenih podataka vidljivo je da je u postupcima predstečajnih nagodbi ukupno evidentirano 46 % nenaplaćenih potraživanja. Prihodi od predstečajnih nagodbi u 2014. godini su iznosili 4.875.934 kuna, a od tog iznosa ostalo je nenaplaćeno 1.688.468 kuna.

Nadalje, ZFPPN 2012. je člankom 83. propisao da se poslovni događaji i poslovne transakcije koje su u vezi s računovodstvenim učinkom predstečajne nagodbe priznaju i mjere u skladu s računovodstvenim propisima. U slučaju kada u poreznom razdoblju u kojem je sklopljena predstečajna nagodba dužnik utvrdi dobit na temelju provedenog postupka otpisa dugovanja, tako nastala dobit ne može se isplatiti već se mora iskoristiti za povećanje temeljnog kapitala ili rezervi kapitala. Dužnik koji je tako povećao rezerve obvezan ih je zadržati do isteka roka za ispunjenje svih obveza koje proizlaze iz odobrene predstečajne nagodbe.

Vrijednosna usklađenja po osnovi ispravka vrijednosti potraživanja utvrđuju se kao porezno priznati rashod u iznosu otpisa potraživanja prema nagodbi odobrenoj u skladu s ovim Zakonom. Je li izvršen nadzor financijskog poslovanja poslovnih subjekata, dužnika koji su nakon sklopljene predstečajne nagodbe utvrdili dobit odnosno jesu li dužnici s dobiti postupili prema zakonu? Naime, činjenica je da je poslovni subjekt – privatni poduzetnik kojem je država otpisala velik dio svojega potraživanja, a koje se nerijetko mjerilo u milijunima kuna, nakon sklopljene predstečajne nagodbe mogao ostvariti dobit, a ako se nije pridržavao jasno propisanih zakonskih pravila u vezi s postupanjem s dobiti, sklapanje predstečajne nagodbe bi za njega mogao biti „posao stoljeća“ na teret svih poreznih

obveznika u Republici Hrvatskoj. Buduće vrijeme pokazat će nam hoće li se pristupiti ozbiljno i ovom problemu i hoće li se izvršiti nadzor svih poslovnih subjekata kojima je država procijenivši među ostalim plan financijskog restrukturiranja održivim otpisala nevjerovatne svote novca.

Literatura

Abramović, A. (2014). Upravnosudski aspekti primjene Zakona o financijskom poslovanju, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 35 (1), 311-322.

Bodul, D. (2015). Prilog raspravi o reformi stečajnog zakonodavstva, Izvor: www.iusinfo.hr/Article/Content.aspx?SOPI=CLN20V01D2015B763 (pristupljeno 14. ožujka 2018.)

Bodul, D. (2014). Modus operandi izglasavanja potrebne većine u stečajnom zakonodavstvu, www.iusinfo.hr/Article/Content.aspx?SOPI=CLN20V01D2014B735&Doc=CLANCI_HR (pristupljeno 14. ožujka 2018.)

Bodul, D. (2014). Institut stečajnog plana i predstečajne nagodbe u kontekstu razvoja reorganizacijskih modela, Izvor: www.iusinfo.hr/Article/Content.aspx?SOPI=CLN20V01D2014B684&Doc=CLANCI_HR (pristupljeno 30. ožujka 2018.)

Bodul, D., Vuković, A. (2015). Još jedna reforma stečajnog zakonodavstva – funkcionalizacija stečajno pravne zaštite ili placebo efekt?, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 36 (1), 183.

Bodul, D., Vuković, A. (2016). Nova uloga Financijske agencije u predstečajnom i stečajnom postupku, rješenja i dvojbe, Izvor: www.iusinfo.hr/Article/Content.aspx?SOPI=CLN20V01D2016B904&Doc=CLANCI_HR (pristupljeno 27. ožujka 2018.)

Bodul D., Vuković A. (2015). Novi Stečajni zakon, Izvor: www.iusinfo.hr/Article/TOC.aspx?Src=n5GtLvp7HHy7L0HeW4h1loJcKXW0sTR9 (pristupljeno 12. ožujka 2018.)

Brkanić, V. (2012). Nerealna očekivanja od Zakona koji bi trebao otkloniti financijski nered, *Računovodstvo, revizija i financije*, 19-23.

Čuveljak, J. (2013). Prijava i utvrđivanje tražbina u predstečajnoj nagodbi, Izvor: www.iusinfo.hr/Article/Content.aspx?SOPI=CLN20V01D2013B615&Doc=CLANCI_HR (pristupljeno 19. ožujka 2018.)

Čuveljak, J. (2014). Tražbine Republike Hrvatske u postupku predstečajne nagodbe, Izvor: www.iusinfo.hr/Article/Content.aspx?SOPI=CLN20V01D2014B658&Doc=CLANCI_HR (pristupljeno 14. ožujka 2018.)

Čuveljak, J. (2014). Dozvoljena plaćanja tijekom nelikvidnosti, Izvor: www.iusinfo.hr/Article/Content.aspx?SOPI=CLN20V01D2013B630&Doc=CLANCI_HR (pristupljeno 19. ožujka 2018)

Čuveljak, J. (2013). Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarom, *Zgombić & partneri*, III. izdanje, Zagreb.

Dika, M. (2013). Insolvencijsko pravo, O ustavnosti pravnog uređenja instituta predstečajne nagodbe, *Digitalna zbirka Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti*, 51-68.

Garašić, J. (2013). Insolvencijsko pravo, Izmjene i dopune Stečajnog zakona iz 2012. motivirane institutom predstečajne nagodbe, *Digitalna zbirka Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti*, 21-50.

Grbić, S., Bodul, B., Vuković, A. (2013). O položaju nagodbenog vijeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka*, 34 (1), 471-494.

Jozipović, Š., Jukić, A. (2015). Preoblikovanje tražbina vjerovnika u udjele u dužniku – usporednopravna obilježja i ustavnopravna pitanja zaštite prava manjinskih članova društva i manjinskih vjerovnika u postupku predstečajne nagodbe, *Zbornik PFZ*, 65 (3-4), 505-535.

Jozipović, Š. (2015). Odnos Porezne uprave prema poreznim obveznicima, *Zbornik Pravnog Fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 36 (2), 945-970.

Konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, *Narodne novine – MU*, br. 18/97, 6/99, 14/02, 13/03, 9/05, 1/06 i 2/10.

Maganić, A. (2015). Pravna sredstva protiv predstečajne nagodbe, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 65 (3-4).

Stečajni zakon, *Narodne novine* 44/1996, 161/1998, 29/1999, 129/2000, 123/2003, 197/2003, 187/2004, 82/2006, 116/2010, 25/2012, 133/2012, 45/2013.

Stečajni zakon, *Narodne novine* 71/2015, 104/2017.

Treščec, V., Vrljić, D. (2015). Pravo i praksa, Novi Stečajni zakon, s primjerima obrazaca za praktičnu primjenu, sudskom praksom, bilješkama i zbirkom propisa, *Vizura*.

Uredba o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, *Narodne novine* 112/2013.

Ustav Republike Hrvatske, *Narodne novine* 56/1990, 135/1997, 113/2000, 28/2001, 76/2010, 5/2014.

Uzelac, A. (2016). Je li uređenje predstečajnog postupka bilo sukladno s Ustavom, Post festum analiza više neriješenih procesnih i ustavnih problema, Izvor: www.alanuzelac.from.hr/pubs/E18_Predstecajni%20postupak_ustavnost.pdf (pristupljeno 17. ožujka 2018.)

Vuković, A., Bodul, D. (2015). (Nezavidan) položaj jamca u insolventijskom pravu-dvojbe, rješenja i osvrt na konvencijsko pravo, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 1-2.

Zakon o nagodbi, stečaju i likvidaciji, Službeni list SFRJ 84/89.

Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, Narodne novine 108/2012.

Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, Narodne novine 51/2013.

Privitci

Tablica 1. Analiza poslovanja subjekta prema vremenu podnošenja prijedloga za otvaranje postupka predstečajne nagodbe

Izvor: samostalna izrada autora (2017)

Redni broj	Dužnik	Datum podnošenja prijedloga za otvaranje postupka predstečajne nagodbe	Datum sklapanja predstečajne nagodbe pred Trgovačkim sudom	Poslovanje dužnika na dan 23., 24., 25. i 31. 3. 2016	Dani
Prijedlog za otvaranjem predstečajnog postupka podnesen u 2012. – podaci na dan 23. 3. 2016					
1.	FENIX društvo s ograničenom odgovornošću za graditeljstvo, trgovinu i usluge, Vinogradska 2F, Slavonski Brod	31. 12. 2012	23. 9. 2013.	U stečaju od 6.11.2015. (porezni dug 1. 232.123,28)	266
2.	INFONET društvo s ograničenom odgovornošću za informatički inženjering, proizvodnju, trgovinu i marketing, Dobriše Cesarića 12, Čakovec	27. 12. 2012.	12.7.2013	128 dana u blokadi	197
3.	KRIK društvo s ograničenom odgovornošću za gradnju, trgovinu i usluge, Put Stinica bb, Split	27. 12. 2012.	25. 11. 2013.	U stečaju od 16. 11. 2015.	333
4.	Puja Kada, PEROJ 279, Peroj – Ugostiteljski obrt „Portić“	24. 12. 2012.	28. 11. 2013	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	339
5.	CCS ULAGANJA društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu i usluge, Vlaška 67, Zagreb	24. 12. 2012.	16. 7. 2013.	28 dana u blokadi, a broj dana u blokadi u zadnja tri mjeseca: 40	204
6.	Ugostiteljski obrt „Stari Grad“, Bernandina Frankopana 5, Ogulin	21. 12. 2012.	5. 12. 2014.	364 dana u blokadi	714
7.	BETON d. o. o., Grgura	21. 12. 2012.	11. 6. 2013.	U stečaju od 28.	172

	Ninskog bb, Nova Gradiška			11. 2014.	
8.	VIROPLAST društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu, proizvodnju i usluge, P. Preradovića 39, Virovitica	19. 12. 2012.	14. 1. 2014.	644 dana u blokadi	391
9.	Termoplast d.o.o., Lovre Juranića 5, 10373 Ivanja Reka	19. 12. 2012.	18. 2. 2014.	742 dana u blokadi	426
10.	GRGOŠEVIĆ d.o.o., Kneza Domagoja 4, Vukovar	17. 12. 2012.	21. 10. 2013.	335 dana u blokadi	308
11.	RADIO IVANEC društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i emitiranje radijskog i televizijskog programa, Vladimira Nazora 1, Ivanec	17. 12. 2012.	23. 7. 2013.	U stečaju	218
12.	U. O. FRESH&CLEAN, VI. Željka Vlašić, Cernik 31, Čavle	14. 12. 2012.	11. 6. 2013.	Odjavljen 2014.	179
13.	U. O. „PLIMA“, VI. Živko Barišić, Karasova 3, Rijeka 51000	14. 12. 2012.	9. 5. 2013.	Posluje i osam dana je bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	146
14.	ŽITO pekarski obrt, Mali Palit 68, Rab	13. 12. 2012.	12. 9. 2013.	Obrt posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	273
15.	KAJZER-PROM d.o.o., Gornjostupnička 2/A, Gornji Stupnik	13. 12. 2012.	23. 4. 2014.	U stečaju od 1. 2. 2016.	496
16.	Drvo prerada d.o.o., Malo Korenovo 63, Bjelovar	10. 12. 2012.	21. 2. 2014.	od 22. 12. 2014. nema aktivnih žiro računa	438
17.	Međimurje beton d.d., Zrinsko-Frankopanska bb, Čakovec	6. 12. 2012.	5. 6. 2013.	U stečaju	181
18.	PARDUS društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, trgovinu, konzalting i inženjering,	6. 12. 2012.	21. 8. 2013.	U stečaju od 1. 2. 2016. – skraćeni stečajni postupak	258

	Školska 68, Goričan				
19.	JAKŠINIĆ d.o.o., Velike Sredice 4, Bjelovar	6. 12. 2012.	20. 5. 2014.	257 dana u blokadi	530
20.	DAUS TRUCK d.o.o., Put Bana 8, Dugopolje	6. 12. 2012.	25. 3. 2014.	u stečaju (porezni dug 4 872 975,45)	474
21.	Fodor reklame d.o.o., Bana Josipa Jelačića 141, 40000 Čakovec	6. 12. 2012.	17. 9. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih 6 mjeseci	285
22.	MAGMA d.d., Baštijanova 52 a, Zagreb 10000	4. 12. 2012.	27. 1. 2014.	509 dana u blokadi	419
23.	KONSTRUKTOR-INŽENJERING dioničko društvo za graditeljstvo, Svačićeva 4, Split 21000	27. 11. 2012.	29. 12. 2015.	77 dana u blokadi	112 7
Prijedlog za otvaranjem predstečajnog postupka podnesen u 2013. – podaci na dan 24. 3. 2016					
24.	Plast-el obrt, vl. Ivan Grgurić, DOMOBRANSKA 81, MREŽNIČKI VAROŠ	8. 1. 2013.	25. 3. 2014.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	44 1
25.	OBRT ŽNIDAREC, vl. Zvonko Žnidarec, DUGA 122, Ivanovac, Antunovac	8. 1. 2013.	3. 10. 2013.	Posluje i 25 dana je bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	26 8
26.	OKUKA PRIJEVOZ TERETA, ZVONIMIRA 327, Čepin	8. 1. 2013.	12. 7. 2013.	Odjavljen 2014.	18 5
27.	BETONARA-SCHWARZ društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, trgovinu i usluge, Dravska 1, Totovec 40000	7. 1. 2013	23. 9. 2013.	142 dana u blokadi	25 9
28.	Plinotehnika d.o.o., Zagrebačka 55, Čakovec 40000	4. 1. 2013.	23. 9. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	26 2
29.	PRVI MAJ d.d., V. NAZORA	4. 1. 2013.	26. 9. 2013.	U stečaju	26

	BB, Laslovo (Szentlászló)				5
30.	KROV d.o.o., ŽUPANIJSKA 21, Osijek 31000	4. 1. 2013.	10. 10. 2013.	446 dana u blokadi	27 9
31.	Ugostiteljski obrt Barok, vl. Dražen Fodor, Milke Trnine 19, 40000 Čakovec	4. 1. 2013.	13. 11. 2013.	odjavljen 2014.	31 3
32.	INDUSTROGRADNJA NEKRETNINE d.o.o., Savska cesta 66 (Barčev trg 2), Zagreb	3. 1. 2013.	14. 8. 2014.	U stečaju (porezni dug 2 220 297,94)	58 8
33.	IVICA LIPOŠČAK vl. OBRTA ZA UZGOJ SLATKOVODNE RIBE „RIBNJAK VRNJIKA“, Kunić bb, Plaški	3. 1. 2013.	18. 1. 2014.	u stečaju	38 0
34.	Lomi d.o.o., 42255 Donja Višnjica 89	3. 1. 2013.	1. 10. 2013.	58 dana u blokadi	27 1
35.	AUTOMARKT MONOLITHIC d.o.o., I. Gundulića 2, Vinkovci	3. 1. 2013.	12. 8. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	22 1
36.	I GRUPA dioničko društvo za usluge, Savska cesta 66, Zagreb 10000	3. 1. 2013.	6. 11. 2013.	20 dana u blokadi	30 7
37.	METALPRODUKT d.d., Bjelovarska 32, Šandrovac	3. 1. 2013.	29. 7. 2013.	Brisan 2016. – zaključen stečajni postupak	20 7
38.	MiD-BiO d.o.o. za proizvodnju, trgovinu na veliko i malo i usluge, Stjepana Podhorskog 29, Zagreb	2. 1. 2013.	26. 7. 2013.	798 dana u blokadi	20 5
39.	DINOS GRAĐENJE d.o.o. za građenje i usluge, Soblinečka cesta 51, Soblinec	11. 1. 2013.	4. 2. 2015.	U stečaju od 16. 2. 2016.	75 4
40.	GATOR d.o.o., VINKOVAČKA CESTA 66 a, Osijek 31000 (Vukovar, Sajmište 148 – prema OIB-u)	11. 1. 2013.	20. 9. 2014.	523 dana u blokadi	61 7
41.	RAVEN d.o.o. za građevinarstvo, trgovinu i usluge, Veliki Raven bb, Veliki Raven	11. 1. 2013.	18. 9. 2014.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	61 5

42.	DELTA CENTAR d.o.o. za usluge i posredovanje u prometu nekretninama, Braće Domany 2, Zagreb 10000	11. 1. 2013.	7. 11. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	30 0
43.	LUKITISAK TRG.TISKAR.OBRT, GUNDULIĆEVA 92 a, Antin, Tordinci	11. 1. 2013.	2. 7. 2013.	Posluje	17 2
44.	BAZA OBLIKA d.o.o. za usluge, Sesevetska cesta 5, Sesvete	11. 1. 2013.	23. 12. 2013	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	34 6
45.	MONOLITINVEST SAMOBOR društvo s ograničenom odgovornošću za građevinarstvo, trgovinu i usluge, Nikole Tesle 28, Križevci	11. 1. 2013.	23. 5. 2014.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	49 7
46.	DEMIN-KA d.o.o. za trgovinu, razminiranje i usluge, Dr. Ante Starčevića 21, Karlovac	11. 1. 2013.	26. 7. 2014.	U stečaju	56 1
47.	LUXUS d.o.o., BATAHOVINA BB, 20000 Dubrovnik	11. 1. 2013.	11. 7. 2014.	580 dana u blokadi	54 6

48.	ALEGRA MODA d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge, Radnička ulica 49 a, Gornja Rijeka	11. 1. 2013	11. 3. 2014.	440 dana u blokadi	42 4
49.	SOLARNE ČELIJE, društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju fotonaponskih ćelija, Poljička Cesta 6, Podstrana	11. 1. 2013.	24.4.2014.	U stečaju	46 8
50.	HORIZONTI MEDIA društvo s ograničenom odgovornošću za pružanje usluga turističkih agencija, izdavaštvo i trgovinu, Jurjevska 31 a, Zagreb	10. 1. 2013.	27. 11. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	32 1
51.	RIBA dioničko društvo za proizvodnju i uzgoj ribe i riblje mlađi	10. 1. 2013.	20. 8. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi u posljednjih šest mjeseci	22 2

Prijedlog za otvaranjem predstečajnog postupka podnesen u 2013. – podaci na dan 25. 3. 2016.

52.	ZVIJEZDA 2005, V. Lisinskog 57, Našice	10. 1. 2013.	6. 6. 2013.	Računi su ugašeni (do 18. 1. 2016 je bio 840 dana u blokadi)	147
53.	Ugostiteljski obrt „Tri jagode“, Silvija Strahimira Kranjčevića 2, Sisak	10. 1. 2013.	29. 10. 2013.	471 dan u blokadi	292
54.	AUTOBOX, P. Pejačevića 8 Osijek	10. 1. 2013.	24. 7. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	195
55.	VISKOVIĆ d.o.o., K. Tomislava 146, Podgorač	9. 1. 2013.	20. 6. 2013.	Zaključen stečajni postupak 2. 3. 2016.	162
56.	POLAR d.o.o., Martina Divalta 84, Osijek	9. 1. 2013.	2. 9. 2013.	16 dana u blokadi.	236
57.	ZIT-OSIJEK d.o.o., Osječka 186, Čepin	9. 1. 2013.	3. 10. 2013.	Račun ugašen 24.12.2015. – do tada je bio 351 dan u blokadi	267
58.	ALPA OBRT ZA TRGOVINU I PRIJEVOZ, Dalmatinska 19, Josipovac	9. 1. 2013.	5. 9. 2013.	Posluje i bio je u blokadi 11 dana u posljednjih šest mjeseci	239
59.	PREVENTIA d.o.o., Bartola Kašića 18, Osijek	9. 1. 2013.	2. 7. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	174
60.	OPLATA d.o.o., V. Nazora 37, Petrijevci	9. 1. 2013.	22. 10. 2013.	Račun ugašen 4. 6. 2014. – do tada je bio 71 dan u blokadi	286
61.	TRISTAR p.t.o., Vukovarska 3, Čakovec (Ivanovec, Josipa Broza)	8. 1. 2013.	23. 9. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	258
62.	Obrt „Januševac“ za ugostiteljstvo, Zagrebačka 8, Prigorje Brdovečko	8. 1. 2013.	26. 7. 2013.	Obrt je otvoren ali nema podataka o poslovanju	199

63.	KARIN, društvo s ograničenom odgovornošću za knjigovodstvo i trgovinu, Trg Kralja Petra Svačića 1, Karlovac	8. 1. 2013.	14. 2. 2014.	Posluje i bio je u blokadi 41 dan u posljednjih šest mjeseci	402
64.	GEROK d.o.o., Industrijska zona bb, Đakovo	16. 1. 2013.	17. 7. 2013.	Brisan 2015.	182
65.	ZLATARNA MARIJAN, vl. Marijan Domgjoni, Hrvatskih vladara 6, Murter 22243	16. 1. 2013.	8. 9. 2014.	159 dana u blokadi	600
66.	Srednja škola s pravom javnosti MANERO, Višnjani, Istarska 23/1, Višnjani	16. 1. 2013.	4. 7. 2013.	191 dan u blokadi	169
67.	OBRT VIP, Vl. Vilijan Prodan, Prodani 7, Prodani	16. 1. 2013.	29. 5. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	133
68.	PROTEKT PROM d.o.o., Samoborska cesta 259, Zagreb	16. 1. 2013.	30. 10. 2013.	44 dana u blokadi	287
69.	KAMELEON BAČIĆEV, Prilaz 1, Pula	16. 1. 2013.	24. 7. 2013.	939 dana u blokadi	189
70.	ČOKO TRADE, d.o.o., Braće Radića 73, Solin	16. 1. 2013.	24. 3. 2014.	Posluje i bio je u blokadi jedan dan u posljednjih šest mjeseci	432
71.	L. L. MONITOR d.o.o. za poslovne usluge, ugostiteljstvo, turizam i turistička agencija, Zadarska 38, Pula	16. 1. 2013.	28. 11. 2013.	716 dana u blokadi	316
72.	Stjepan Jakševac TURKA 50, Šenkovec	16. 1. 2013.	13. 9. 2013.	72 dana u blokadi	240
73.	VAMA-SERVIS d.o.o., Vukovarska 247 a, Mirkovci Vinkovci	15. 1. 2013.	15. 7. 2013.	Brisan 2016. – zaključen stečajni postupak 3. 12. 2015	181
74.	GTG VINKOVCI d.o.o., Kralja Zvonimira 1, Vinkovci	15. 1. 2013.	5. 9. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	233

75.	SENDVIČI I SLASTICE d.o.o. za ugostiteljstvo, trgovinu i usluge, Slavonska avenija 50, Zagreb	15. 1. 2013.	27. 2. 2014.	Zaključen stečajni postupak 16. 3. 2016.	408
76.	POLJOPRIVREDNA ZADRUGA ANDRIJAŠEVCI, Matije Gupca 43, Andrijaševci	15. 1. 2013.	4. 7. 2013.	Zaključen stečajni postupak 7. 7. 2015.	170
Prijedlog za otvaranjem predstečajnog postupka podnesen u 2013. – podaci na dan 31. 3. 2016.					
77.	ČUPIĆ TRGOVINA d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i transport, Gruda bb, Gruda	15. 1. 2013.	26. 8. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	223
78.	BULE BRAVARSKI OBRT, Bogdanovačka 56, Vukovar	14. 1. 2013.	2. 7. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	169
79.	STINA ŠIBENIK d.o.o. za građenje, projektiranje i nadzor, Žabarička 3, Šibenik	17. 1. 2013.	26. 3. 2014.	132 dana u blokadi	433
80.	VODOTEHNA, BUSOLERSKA 92, PULA	17.1.2013.	30. 9. 2013.	852 dana u blokadi	256
81.	Stipex-mesna industrija d.o.o., Logorska 4, Velika Pisanica	17. 1. 2013.	29. 11. 2013.	160 dana u blokadi	316
82.	EURO KVARNER društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, trgovinu i usluge, Hosti 110 a, Rijeka	17. 1. 2013.	19. 7. 2013.	posluje i bio je u blokadi 44 dana u posljednjih šest mjeseci	183
83.	STABILO društvo s ograničenom odgovornošću za završne radove i proizvodnju montažnih kuća, Ilirskog preporoda 8, Županja	17. 1. 2013.	28. 10. 2013.	Posluje i bio je u blokadi dva dana u posljednjih šest mjeseci	284
84.	CAMMEO ugostiteljstvo i turistička agencija d. o., Mihanovićeve 35, Rijeka	17. 1. 2013.	5. 7. 2013.	518 dana u blokadi	169
85.	UGOSTITELJSKI OBRT DELIKATES, Trešnjevački trg 2, Senj	17. 1. 2013.	12.6.2013.	830 dana u blokadi	146

86.	AUTOPRIJEVOZNIK RAFO, Jozić Luke Lukića 53, Slavonski Brod	17. 1. 2013.	20. 2. 2014.	Nema podataka o poslovanju	399
87.	BRAVO CENTAR društvo s ograničenom odgovornošću za opće mehaničke radove i trgovinu, Predboršt 5 a, Klana	17. 1. 2013.	27. 5. 2013.	151 dana u blokadi	130
88.	OBRT SNJEGULJICA, Sveta Lucija 72, Kostrena	17. 1. 2013.	2.7.2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	166
89.	MAKSIMILIJAN RESTORAN I PRENOĆIŠTE, Maksimilijana Benkovića 5 Nova Gradiška	17. 1. 2013.	21. 3. 2014.	265 dana u blokadi	428
90	UGOSTITELJSKI OBRT BISTRO „NOVI SVIJET“, Ul. Braće Radića 72, Hodošan	17. 1. 2013.	23. 9. 2013.	876 dana u blokadi	249
91	RIJEKAFRIZER brijačko- frizerske i pedikerske usluge, Pavla Rittera Vitezovića 2, Rijeka	17. 1. 2013.	8. 7. 2013.	Brisan 2015.	172
92	MAGIS DUBROVNIK d.o.o. za turizam, prijevoz i Čibača, Put Pera Kojakovića 36, Mlini	17. 1. 2013.	22. 11. 2013.	Zaključen stečajni postupak	309
93	OBRT VIP, Vl. Vilijan Prodan, Prodani 7, Prodani	16. 1. 2013.	29. 5. 2013.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	133
94	Srednja škola s pravom javnosti MANERO, Višnjani Istarska 23/1, Višnji	16. 1. 2013.	4. 7. 2013.	197 dana u blokadi	169
95	GEROK d.o.o., Industrijska zona bb, Đakovo	16. 1. 2013.	17. 7. 2013.	Brisan 2015.	182
96	L. L. MONITOR d.o.o. za poslovne usluge, ugostiteljstvo, turizam i turistička agencija, Zadarska 38, Pula	16. 1. 2013.	28. 11. 2013.	722 dana u blokadi	316
97	PROTEKT PROM d.o.o., Samoborska cesta 259, Zagreb	16. 1. 2013.	30.10.2013.	50 dana u blokadi	287
98	PRECIZ-POPRAVAK VAGA I	16. 1. 2013.	3. 9. 2013.	379 dana u	230

	POSREDOVANJE, Duga 139, Ivanovac			blokadi	
99	Hotel Sliško, vl. Renata Sliško, BUNIĆEVA, 7 ZAGREB	16. 1. 2013.	27. 3. 2014.	Posluje i nije bio u blokadi posljednjih šest mjeseci	435
100	PRO HENI d.o.o. za projektiranje, geodetska mjerenja, izradu geodetskih elaborata, Trakošćanska 4, Zagreb	16. 1. 2013.	11. 11. 2013.	270 dana u blokadi	299

Tablica 2. „Top 10“ poduzetnika prema visini otpisa duga

Izvor: samostalna izrada autora (2018) prema podacima Ministarstva financija iz travnja 2014.

Naziv	Zaposleni	Iznos nagodbe	Iznos otpisa duga u kunama
Dalekovod	760	1.520.805.213	1.584.909.992
Dina Petrokemija	307	403.554.159	1.559.426.263
Institut Igh	696	995.522.690	904.777.643
Dilj ind. građ. mat.	253	11.911.141	609.612.805
Konstruktor Inž.	1121	1.595.654.381	386.023.961
Spačva	661	131.929.572	378.958.879
Css Ulaganja	1	149.001.629	347.667.134
Varteks	663	157.420.030	214.440.638
Ragusa D. D.	66	137.688.018	186.759.469
Hoteli Podgora	93	78.402.577	175.520.216
Ukupno	4621	5.181.889.410	6.348.097.001

Tablica 3. Iznos otpisa prema grupama vjerovnika

Izvor: samostalna izrada autora (2018) prema podacima Ministarstva financija iz travnja 2014.

Grupa vjerovnika	Iznos otpisa	Otpis u postocima
TDU (tijela državne uprave)	539.685.210	8,5
Financijske inst.	2.035.187.023	32,1
Ostali	3.773.224.768	59,4
Ukupno	6.348.097.001	100

Tablica 4. Iznosi pojedinačnih otpisa

Izvor: samostalna izrada autora (2018) prema podacima Ministarstva financija iz travnja 2014.

Naziv	Iznos otpisa TDU (tijela državne uprave)	Otpis u postocima
Varteks	199.748.339	37
Hoteli Podgora	174.505.174	32
Dina Petrokemija	68.561.543	13
Konstruktor Inž.	62.773.065	12
Ukupno	505.588.121	94

Tablica 5. Poslovanje " Top 10" poduzetnika prema podacima Poslovne Hrvatske na dan 24. ožujka 2016.

Izvor: samostalna izrada autora (2018)

Dalekovod D.D.	Posluje i ima 645 zaposlenih
Dina Petrokemija D.D.	U stečaju i ima porezni dug od 6.881.359,80 kuna
Institut Igh D.D.	Posluje i ima 561 zaposlenog
Dilj ind. građ. mat.	Posluje i ima 195 zaposlenih
Konstruktor Inž.	U blokadi je 78 dana i ima 204 zaposlena
Spačva	Posluje i ima 738 zaposlenih
Ccs Ulaganja	U blokadi je 28 dana te ima dva zaposlena
Varteks D.D.	Posluje i ima 1289 zaposlenih
Ragusa D.D.	Posluje i ima 53 zaposlena
Hoteli Podgora	Posluju i imaju 78 zaposlenih

Tablica 6: Poslovanje " Top 10" poduzetnika prema podacima Poslovne Hrvatske na dan 30. siječnja 2020. s brojem zaposlenih na dan 31. prosinca 2018.

Izvor: samostalna izrada autora (2020)

Dalekovod D.D.	Posluje te ima 744 zaposlenih
Dina Petrokemija D.D.	Subjekt je brisan 2016. godine (02.09.2016)
Institut Igh D.D.	Posluje te ima 450 zaposlenih
Dilj ind. građ. mat.	posluje te ima 302 zaposlena
Konstruktor Inž.	Subjekt je brisan 2008. godine (09.10.2008)
Spačva	Posluje te ima 778 zaposlenih
Ccs Ulaganja	Subjekt je brisan 2018. godine (15.11.2018)
Varteks D.D.	Posluje te ima 1078 zaposlenih
Ragusa D.D.	Posluje te ima 37 zaposlena
Hoteli Podgora	Podaci nisu dostupni

Prijedlog modela turističke valorizacije gusala i guslarskog pjevanja na ruralnom području Zadarske županije

Proposal for a model of tourist valuation of *gusle* and singing to the accompaniment of the *gusle* in the rural area of the Zadar County

Dario Vištica
Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1
Hrvatska
dario.vistica@gmail.com

Pregledni rad / *Review*

UDK / UDC: 338.48:784.4(497.5-35 Zadar)

Primljeno / Received: 18. svibnja 2020. / May 18th, 2020.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 16. lipnja 2020. / June 16th, 2020.

Sažetak: U Zadarskoj županiji postoji velika razlika razvijenosti između obalnih i ruralnih područja. Područja na obali Jadranskog mora znatno su razvijenija od ruralnih područja. Razvijenost različitih oblika turizma itekako utječe na. Rad se bavi turističkom valorizacijom gusala i guslarskog pjevanja, tradicionalnoga glazbala i načina pjevanja bogate kulturne osnove. Turističkom valorizacijom gusala i guslarskog pjevanja mogu se kreirati različiti tipovi turističkih proizvoda, pri čemu se također daje doprinos očuvanju nematerijalne kulturne baštine Zadarske županije. Gusle i guslarsko pjevanje važan su, a pri tome neiskorišten oblik turističke ponude Zadarske županije te je potrebna inicijativa ključnih dionika u turizmu za bolju i efikasniju turističku valorizaciju gusala i guslarskog pjevanja. U radu se iznosi model turističke valorizacije gusala i guslarskog pjevanja na razini ruralnog područja Zadarske županije.

Ključne riječi: gusle, guslarsko pjevanje, turistička valorizacija, model, Zadarska županija

Abstract: In Zadar County, there is a large difference in development between coastal and rural areas. Those areas located on the Adriatic coast are much more developed than the rural ones. The development of various forms of tourism has a significant impact on the above, given that the scientific and professional literature states that tourism development affects significantly the development of the area itself. The paper deals with the tourist valuation of *gusle* and *guslar* performance, traditional musical instruments and the ways of singing a rich cultural heritage. Through the tourist valuation of *gusle* and *guslar* performance, different types of tourist products can be created, while also contributing to the preservation of the intangible cultural heritage of Zadar County. *Gusle* and *guslar* performance are important, and at the same time they represent an unexploited form

of the tourist offer of Zadar County, therefore an initiative is required by key stakeholders in tourism for better and more efficient tourist valuation of *gusle* and *guslar* performance. The paper presents a model of tourist valuation of *gusle* and *guslar* performance at the level of the rural area of Zadar County.

Key words: *gusle*, *guslar* performance, tourist valuation, model, Zadar County.

1 Uvod

Bogata kulturna baština Zadarske županije velik je nedovoljno iskorišten turistički potencijal. Dok je materijalna baština u većoj mjeri prepoznata i iskorištena te prihvaćena kao dio identiteta lokalnog i šireg stanovništva, nematerijalna kulturna baština značajno zaostaje. Temeljni problem je što lokalno stanovništvo kao dio vlastita identiteta ne prihvaća pojedine sastavnice nematerijalne kulturne baštine poput primjerice gusala i guslarskog pjevanja. Stoga nije dovoljno prepoznat ni turistički potencijal nematerijalne kulturne baštine, a osnovni „zahtjev“ takve vrste turističke ponude je prihvaćanje od lokalnog stanovništva kao dijela vlastita identiteta. U suprotnom, uspješnost turističkog proizvoda koji se temelji na nematerijalnoj baštini je kratkotrajna jer turisti u konačnici prepoznaju istinsku vrijednost ili ne. Dakle, ruralno područje Zadarske županije ima potencijal razvoja različitih oblika kulturnog turizma i njegovih fragmenata poput kreativnog turizma jer obiluje materijalnom i nematerijalnom kulturnom baštinom koja je u posljednje vrijeme turistima sve atraktivnija.

U ovome radu naglasak je na guslama i guslarskom pjevanju koji su još uvijek minimalno zastupljen element nematerijalne kulturne baštine na području Zadarske županije. Svjesnost o povijesnoj ulozi i važnosti guslarstva također je na niskoj razini što je vrlo zabrinjavajuće zbog duge povijesti guslarstva na ovome području. Prema dostupnim rezultatima recentnih istraživanja, najveći problem je neprepoznavanje turističkog potencijala guslarstva, odnosno smatra se kako takva vrsta ponude nije dovoljno atraktivna za turiste posebice ako se izvodi samostalno, već je potrebno nuditi je u paketu. Nedostatak raspoloživih guslara u Zadarskoj županiji također pridonosi dubini problema. S vremenom se taj problem sve više produbljuje te je sve manje guslara i u širem okruženju koje bi se moglo aktivirati za prenošenje znanja na buduće generacije. Trenutačna situacija može se promijeniti isključivo radikalnim i harmoniziranim potezima svih dionika jer male korekcije, povremene izolirane aktivnosti ili pak veće, ali jednokratne intervencije ništa značajno ne mijenjaju. Problem je korijenski i jedino takvim pristupom stvari se mogu pokrenuti s mjesta s obzirom na to da postoji izniman potencijal za koji je potreban precizan, sustavan i dugoročan pristup. Sve manje od toga bilo bi uzaludno trošenje sredstava.

Cilj rada je iznijeti prijedlog turističke valorizacije gusala i guslarskog pjevanja kao dijela nematerijalne kulturne baštine. Svrha rada je uputiti na ulogu i važnost nematerijalne kulturne baštine Zadarske županije s posebnim naglaskom na gusle i guslarsko pjevanje te njihove mogućnosti turističke valorizacije.

U prvom poglavlju rada prikazuje se kulturni (kreativni) turizam na ruralnom području, a drugo se poglavlje bavi guslama i guslarskim pjevanjem. Treće poglavlje govori o zastupljenosti guslarskog pjevanja u turizmu, dok posljednje poglavlje iznosi prijedlog modela razvoja turističke valorizacije gusala i guslarskog pjevanja.

2 Kulturni (kreativni) turizam na ruralnom području

Zadarska županija nalazi se u središnjem dijelu Srednje Dalmacije koju karakterizira mediteranska klima i blizina mora, što je čini vrlo privlačnom za turiste. Ruralna područja Zadarske županije u socio-ekonomskom smislu zaostaju za obalnim i urbanim dijelovima Županije. Treba naglasiti kako ruralna područja i otoci bilježe pad ili stagnaciju broja stanovništva, sve veću starost stanovništva, niži stupanj obrazovanja, veću nezaposlenost, niži dohodak i deagrarizaciju. Kako bi se izjednačilo stupanj i dinamiku razvoja ruralnog dijela (zaleđe i otoci) s obalnim dijelom Županije, potrebno je ruralnu turističku ponudu obogatiti dodatnim turističkim sadržajima. Dakle, potrebno je snažnije aktivirati turističke sadržaje koji bi se temeljili na tradiciji radi povećanja dolazaka turista u ljetnoj sezoni, a u konačnici i produljenja sezone na što veći dio godine (Erstić et al., 2011). Zadarska županija ima veliki turistički potencijal koji se temelji na bogatoj povijesti, prirodnim ljepotama, tradiciji i gastronomiji. Najveći je problem nedovoljno ulaganje u ruralni turizam kako bi se kreirala cjelovita i prepoznatljiva turistička destinacija, odnosno kako bi se definirala bit destinacije i njezina ponuda, tj. brend zadarskog zaleđa. Jedino se tako može se stvoriti pozitivno razvojno okruženje. Za uspješnost toga, vrlo je važna podrška na svim razinama od lokalne i regionalne samouprave, poduzetništva, stanovništva, neprofitnih organizacija i turističkih zajednica (Krajnović et al., 2014).

Ruralni turizam podrazumijeva turističke aktivnosti koje se provode na seoskim područjima kako bi se turiste upoznalo sa seoskim načinom života. Privlačnost ruralnih područja temelji se na osjećaju slobode, povezanosti s prirodom, tradicijom te na odmaku od stvarnosti urbanog načina života kako bi se umanjio stres. Ruralna područja su i u prošlosti bila privlačan oblik odmora za različite skupine stanovništva, a zbog sve veće urbanizacije i užurbanog načina života dobivaju sve veći značaj te se razvijaju mnogobrojni oblici turističke ponude. S vremenom se ruralni turizam fragmentirao na različite vrste turističke ponude poput sportsko-rekreacijskog, avanturističkog, kulturnog, vjerskog, lovnog, ribolovnog, gastronomskog, vinskog, kamping turizma te mnogobrojnih drugih oblika ruralne turističke ponude. Karakteristike seoskog turizma uključuju izravni kontakt s domaćinom i njegovim načinom života uz upoznavanje lokalne gastronomije, enologije i bogate kulturne baštine, a ključni moment je revitalizacija lokalnih kulturnih specifičnosti kako bi se turistima pružilo iskustvo koje se ne može zamijeniti iskustvom na drugom mjestu zbog vlastite povezanosti s točno tom lokacijom (Rajko, 2013). Kultura očuvanja tradicije doživljava stalnu transformaciju i usklađuje se kao globalni trend sa zahtjevima turističkog sektora kako bi se u konačnici ostvarilo povećanje ekonomskog profita za domaće stanovništvo. Kulturni turizam je nositelj ponude u koju se mogu svrstati glazbene i kulturne manifestacije, tradicija, folklor, spomenici kulture, rukotvorstvo, enološka i gastronomska ponuda, pučko stvaralaštvo i igre te mnoga druga obilježja destinacije (Gortan-Carlin i Orlić, 2014). Prihvaćanje bilo kojeg oblika turističkog proizvoda u kontekstu kulturnog turizma znatno ovisi o prihvaćanju lokalnog stanovništva koje je ujedno temelj i prepreka ostvarenju turističkog potencijala predmeta komercijalizacije jer ako se naruši kvaliteta života lokalne zajednice, zbog porasta nezadovoljstva može doći i do propasti određene turističke ponude (Rudan, 2012).

Kako bi se zadovoljile potrebe suvremenog turista više nije dovoljno temeljiti ponudu isključivo na specifičnosti određene kulture već je potrebno razvijati diferencirani turistički proizvod kojim će se ponuditi nešto novo odnosno proizvod kojemu će se pridodati komponenta kreativnosti (Krajnović i Gortan-Carlin, 2007). Da bi se povećala zainteresiranost turista, nije potrebno izmišljati nove oblike turističke ponude već je dovoljno turistički proizvod ponuditi na neuobičajen način. Također, atraktivnost turističkog proizvoda može se znatno poboljšati i ako se proizvod ponudi na nekom drugom mjestu ili vremenu. Sve veća potrošnja proizvoda potrošača dovodi do zasićenja pa je potrebno periodično osvježavanje ponude. Isto tako suvremeni turisti su sve iskusniji. Posjetili su velik broj destinacija te ih je sve teže zadovoljiti. Kako je turist iskusniji, sve teže mu je pružiti efekt

oduševljenja jer su njegova očekivanja sve veća (Stasiak, 2013). Većina posjetitelja, neovisno o tome radi li se o domaćim ili stranim turistima, žele naučiti, doživjeti, čuti ili osjetiti nešto karakteristično za određenu destinaciju, odnosno nešto što se može osjetiti ili naučiti jedino na tom određenom mjestu i nigdje drugdje. Primjerice, posjetitelji glazbenih događanja žele naučiti svirati, plesati ili pjevati (Gortan-Carlin i Orlić, 2014). Kreativni turizam stvara i isporučuje znatno veću vrijednost jer turisti imaju priliku iskusiti autentičnost destinacije, što je korak naprijed u odnosu na isporučeno iskustvo kulturnog turizma. Kreativni turizam omogućuje prenošenje specifičnih znanja koje za turista predstavlja neprocjenjivo iskustvo i zauvijek ostaje utisnuto u sjećanje, a može imati i veliki utjecaj na svakodnevni život turista, utjecati na stavove ili pak imati ulogu u izgradnji vlastitog identiteta (Krajnović i Gortan-Carlin, 2007).

Kreativni turizam uključuje velik broj aktivnosti poput sporta, duhovnih aktivnosti, jezika, glazbe i brojnih drugih aktivnosti, a manjim zajednicama nudi zanimljive razvojne mogućnosti. Međutim, vrlo je važno izbjeći zamku kreativnosti kopiranja modela većih mjesta. Umjesto da oponašaju veća mjesta, mali gradovi i ruralna područja trebaju razviti vlastite kreativne načine i postupke koji će više odgovarati njihovoj razmjeri i ritmu života. Kreativni turizam nije oblik masovnog turizma. Privlačenje malog broja vrlo motiviranih posjetitelja može na kraju stvoriti daleko značajnije ekonomske, socijalne i kulturne učinke od pokušaja privlačenja turističkih masa (Richards i Raymond, 2000). Iako svaka definicija naglašava različitu točku, sve one imaju zajednički element, a to je autentičnost iskustva koje posjetiteljima omogućuje razvoj kreativnosti i specifičnih vještina pomoću kontakata s lokalnim stanovništvom i njihovom kulturom. Kao oblik turizma preferira aktivnu potrošnju u odnosu na pasivnu potrošnju. Naglašava životnu i nematerijalnu kulturnu baštinu, a ne statičnu opipljivu baštinu. Kreativni turizam temelji se na aktivnosti i iskustvu koje nudi samoostvarenje i samoizražavanje. Turisti tako postaju sukreatori i razvijaju svoje kreativne sposobnosti. Kreativni turizam donosi mnogobrojne prednosti ruralnim područjima poput oživljavanja lokalnih zanata i tradicija, obnove i očuvanja materijalne i nematerijalne kulturne baštine, otvaranje novih radnih mjesta, povećanje prihoda u tim sektorima, prelijevajući efekti kreativnosti, povećanje konkurentnosti destinacije itd. Europska komisija također naglašava važnost razvoja kreativnog turizma. U novim europskim turističkim politikama Komisija je predložila da se konkurentnost europskog turizma može potaknuti jedinstvenom i raznolikom ponudom pojedine države i regije, a to se može postići koristeći svoju kulturnu baštinu (Jarábková i Hamada, 2012).

Kreativni turizam može se vidjeti u brojnim situacijama gdje posjetitelji, pružatelji usluga i lokalna zajednica razmjenjuju ideje i vještine te sinergijski utječu jedni na druge. U tom smislu kreativni turizam može biti:

- Način uključivanja turista u kreativni život destinacije
- Kreativno sredstvo korištenja postojećih resursa
- Sredstvo jačanja identiteta i prepoznatljivosti
- Oblik samoizražavanja/otkrivanje
- Oblik obrazovanja – samoostvarenje i učenje
- Izvor „atmosfere“ za destinaciju
- Izvor za rekreaciju i oživljavanje mjesta (Richards i Marques, 2012).

Prednosti kreativnog turizma su što omogućuje bržu transformaciju u turistički proizvod u odnosu na tradicionalni kulturni turizam, omogućava veću mobilnost kreativnosti jer nije vezan isključivo uz mjesto nego se može izvoditi bilo gdje poput primjerice performansa ili predstava te niski troškovi uspostavljanja aktivnosti jer ne zahtijevaju posebnu infrastrukturu (Richards, 2002).

U konačnici, najuspješnije destinacije su one koje turistima pruže neponovljivo iskustvo temeljeno na vrijednostima: autentičnost, tradicija, kulturne vrijednosti i baština (Krajnović et al., 2008). U budućnosti, pretpostavlja se kako će se sve više tražiti visoko precizno iskustvo, a zašto će biti potrebno također precizno planiranje iskustva te prilikom dizajniranja poznavanje svih nijansi i dimenzija željenih aktivnosti i samog upravljanja tim aktivnostima. Uza sve to, konstantno treba voditi računa o autentičnost destinacije (Getz i Page, 2016).

3 Gusle i guslarsko pjevanje

Glazbenim stvaralaštvom, narodi šalju poruku vlastitog identiteta. Glazbom se odgovara na pitanje o tome tko smo. Glazba objedinjuje čovječanstvo jer ne postoje narodi koji ne stvaraju glazbu, dok s druge strane razdvaja jer je važan način definiranja identiteta skupina odnosno razlikovanja od ostalih skupina (Maybury-Lewis, 1996). Uključivanjem glazbene baštine u turističku ponudu, mogu se ostvariti značajne prednosti bilo gdje, a posebice na ruralnom području zbog specifičnog ambijenta. Naime, na taj način bi se osigurala ponajprije bogatija turistička ponuda, promocija kulturne baštine, razvijanje svijesti o vlastitom identitetu, povećanje broja radnih mjesta, kreiranje destinacijskog imidža kojim bi se dao svojevrsni pečat autentičnosti destinaciji te brojne druge prednosti. Osim turističke vrijednosti, bitno je naglasiti kako se putem tradicionalna glazbe prenose estetske, duhovne i kulturne vrijednosti na nove generacije. Karakteristika glazbe je da je dostupna svima, neovisno o sloju društva ili bilo kojoj drugoj kategoriji, a posebice je važna u ključnim trenucima života pojedinca ili društva u cjelini (Krajnović i Gortan-Carlin, 2007).

Guslarstvo je općenito povezano s epskim pjevanjem u Srbiji, Crnoj Gori i Republici Hrvatskoj gdje se najčešće veže uz dinarski kraj (Tate, 2015). Dinarsko područje odnosno kulturni areal karakterizira izrazito patrijarhalni odgoj, tradicija i seoska kultura, velike obitelji te slaba razvijenost. Danas je to uglavnom samo dio folklora koji njeguju kulturno-umjetnička društva (Crljenko, 2012). Zapisi o nastupima guslara iz cijele regije čuvaju se na Sveučilištu Harvard što govori o važnosti očuvanja guslarske tradicije na ovim prostorima (Tate, 2015). Tradicija guslarstva u Zadarskoj županiji seže daleko u prošlost, a s vremenom je sve manje zastupljena i prepoznata kao dio identiteta. Danas se nastup guslara može vidjeti u rijetkim prigodama poput povremenog nastupa na Benkovačkom sajmu ili tijekom ljetne sezone u obalnim područjima. Prema tome, potrebna je brza intervencija kako bi se tradicija guslarstva barem djelomično očuvala. Za nešto više od toga potrebno je ipak puno više vremena, truda i resursa.

Gusle se izrađuju od jednog komada drveta koje se posebno ukrašava duborezom. Glava vrata najčešće se izrađuje u obliku orla, sokola, divojarca ili konja. Sviraju se zaglavljene između noga ili na krilu. Gusle su žičani instrument koji može imati jednu ili dvije žice koje se izrađuju od konjskih dlaka. Zatezanjem ili otpuštanjem struna mijenja visinu osnovnog tona. Gudalo se izrađuje od prikladne grane drveta na koju se napinje 40 – 60 dlaka konjskog repa, a pri sviranju se ne dodiruje vrat. Ugađaju se prema glasovnim mogućnostima ili ograničenjima guslara te uključuju pet osnovnih tonova. Način pjevanja ovisi o stilu guslara koji pjeva unisono s melodijskom linijom, ali dramatično i recitativno (Jeić Bagujej, 2016).

Guslar je usmeni pjesnik koji se koristi guslama za pratnju pripovijedanja, a stihove sastavlja na licu mjesta odnosno improvizira. Kao dokaz sposobnosti guslarskog improviziranja postoji audiozapis guslara na kojem pjeva 12 389 stihova. Audiozapis je 1935. godine snimio M. Perry koji je guslare nazivao pjevačima priča zbog pripovjednog načina pjevanja (Ćušić, 2015). Guslarske pjesme pišu se isključivo u desetercu, a tematika je odraz patrijarhalnog mentaliteta jer se naglašavaju i slave pljačkaški pohodi, junačke otmice, grubi odnosi prema ženama, pogranični sukobi i sl. (Bošković-

Stulli, 2003). Guslar je pri izvođenju zanimljiv zato što svoje slušatelje uvijek iznenađuje doskočicama ili komentarima jer tako prenosi vijesti o ljudima i vremenu (Alić, 2009). U Republici Hrvatskoj lokacije koje u svojim pjesmama najčešće spominju su Krbava, Lika, Senj, Cetinska krajina te Ravni kotari, a od gradova Zadar, Knin, Karlovac i ostali (Mimica, 2008).

U prošlosti se bez gusala nije moglo zamisliti nikakvu svečanost ili zabavu, a smatrane su svojevrsnom tješiteljicom naroda koji je zahvaljujući njima podnio sve nevolje i sačuvao svoju narodnost. Guslama se iskazivao otpor kršćana prema drugoj vjeri, prenosile su se moralne poruke i bitne informacije. U onim krajevima gdje je opasnost od turskih napada bila veća, guslarska tradicija je snažnije izražena. Također, postoje zapisi kako se guslarska tradicija proširila na obalu i otoke dok su izbjeglice iz poturčenih krajeva tražile utočište (Jeić Baguzej, 2016).

4 Gusle i guslarsko pjevanje u kulturnom (kreativnom) turizmu

Dalmacija ima golem potencijal za razvoj raznovrsne turističku ponude, a glavni nositelji njezine turističke ponude su sunce i more te je potreban veliki angažman za pokretanje inicijative od lokalne zajednice pa nadalje kako bi se postigla održivost i konzistentnost turističke ponude (Bosna i Krajnović, 2015). Zadarsko zaleđe treba se pozicionirati kao turističko odredište koje je sposobno domaćim i stranim gostima pružiti ugodan i siguran boravak uz potpuni doživljaj i raznolike kulturne sadržaje. Vrlo je važno istaknuti kako cjelokupni doživljaj mjesta odnosno odabrane destinacije za gosta predstavlja svojevrsni paket aranžman koji treba biti ujednačen, u kontekstu fokusiranja gostiju i isporučene kvalitete, kako bi se mogao usmjeriti prema ciljnom tržištu. Odstupanje od postavljenih standarda u pojedinim segmentima može se negativno odraziti na ostale dijelove ponude i dovesti do nezadovoljstva gostiju. Nadalje, istina je najvažniji element ponude za modernoga gosta jer je privlačnost destinacije uvjetovana povijesnim aspektom, vremenski neovisnom posebnosću ili pak vjerovanjima koja su usko vezana za određeni geografski prostor. Integracija s lokalnim stanovništvom uvelike pridonosi istinitosti destinacije jer ako domaćini vjeruju u ono što nude, zasigurno će vjerovati i gosti. Visoko značajan čimbenik uspjeha je naglašavanje povezanosti između domaćega čovjeka i destinacije te je u skladu s tim potrebno osmisliti manifestacije koje bi bile posvećene istaknutim elementima identiteta kako bi turisti istinski osjetili specifičan ugođaj dalmatinskoga podneblja. Krajnović et al. (2017), prema rezultatima istraživanja, navode kako gusle i guslarsko pjevanje treba ponuditi u paketu s ostalim turističkim proizvodima poput tradicionalnih plesova, autohtone prehrane, sudjelovanja turista na seljačkim gospodarstvima, ostalom tradicionalnom glazbom i vještinama. Također, navode kako je većina ispitanika potvrdila kako bi se uključili u kreiranje i izvođenje ovakvog oblika turističke ponude jer smatraju kako su gusle dio hrvatske tradicije te kako bi tako obogatili trenutačnu turističku ponudu Dalmatinskog zaleđa.

Komparativne prednosti mogu se pretvoriti u konkurentske isključivo kroz element doživljaja koji proizlazi iz zabave, edukacije, divljenja i estetike (Sudarić et al., 2013). Dakle, potrebno je prenijeti snažnu poruku vlastite vrijednosti koja se temelji na težini opstanka u zahtjevnom, ali plodnom podneblju te poruku izvornosti i neupitne kvalitete. Turističko odredište treba predstavljati osjećaj koji lokalno stanovništvo ima za tu destinaciju kako bi isti taj osjećaj utjecao na percepciju gosta, odnosno na njegovu doživljenu kvalitetu. Ruralni dio Zadarske županije usko je vezan uz obalu te je potrebno iskoristiti sinergijski učinak kako bi se turiste koji posjećuju obalu privuklo da posjete ruralni dio. Kratkotrajni posjet turista trebalo bi maksimalno iskoristiti kako bi se doživljaj destinacije snažno utisnuo u memoriju gosta te stvorila želja za ponovnim dolaskom i to kao u ciljanu, a ne kao usputnu destinaciju.

Prema Krajnović et al. (2017), za uspješnu implementaciju gusala i guslarskog pjevanja u turističku ponudu ipak je potrebno uložiti određena sredstva kako bi se stvorilo atraktivno okruženje, tj. „guslarski storytelling“ kojim bi se privuklo turiste. Efikasnija valorizacija može se postići organiziranjem folklornih večeri u sklopu kojih (ili samostalno) će se prezentirati guslarsko umijeće. Također, naglašavaju kako je u program događanja, zbog atraktivnosti ponude, poželjno uključiti edukativno predstavljanje guslarskog pjevanja i sviranja te prezentaciju izrade gusala. Iako su ispitanici svjesni važnosti turističke valorizacije gusala i guslarskog pjevanja, s tim u vezi ne čine ništa. U svojem radu Krajnović et al. (2011) navode kako su „turistički nomadi današnjice“ u stalnom traganju za nekim novim lokacijama i specifičnim načinima gdje i kako najbolje iskoristiti godišnji odmor radi upoznavanja autentičnih i autohtonih vrijednosti domicilnih sredina s naglaskom na zaboravljene vještine ili načine života. Gortan-Carlin i Orlić (2014) u svojem radu navode kako može doći do konflikata i napetosti unutar domaćeg stanovništva ako se njegova povijest i kultura neprimjereno prezentira odnosno interpretacija tradicije može biti falsificirana kako bi se atraktiviziralo destinaciju. Lokalno stanovništvo mora biti uključeno u ponudu kako bi se potvrdila vjerodostojnost ponude na temelju neposrednog kontakta domaćina i turista. Tako turisti mogu osjetiti autentičnost i autohtonost određene ponude na temelju priča, dosjetki ili načina života. Ipak, tradicijski aspekt, priča, izvornost i sve ostale prednosti nisu dovoljne za uspješnost destinacije, a Bosna i Krajnović (2015) u svojem radu ističu kako su ključni problemi Zadarske županije neujednačenost razvijenosti turizma pojedinih lokalnih jedinica kako kontinentalnog tako i obalnog dijela županije. Krajnović et al. (2017) su u nedostatku živućih guslara na prostoru Zadarske županije intervjuirali skradinskoga guslara Danu Jurića (kazivač) koji je rekao kako je jedan od najvećih problema zapravo nedostatak guslara koji proizlazi iz nezainteresiranosti dionika u turizmu za ovakvom vrstom ponude. Također, naglasio je kako ne postoji nikakav oblik edukacije kojom bi se mlađim naraštajima približila guslarska vještina. Turističke zajednice, kao nositelji turističke ponude ruralnog dijela Zadarske županije, svjesni su uloge i važnosti turističkih manifestacija temeljenih na lokalnim autohtonim običajima te unatoč shvaćanju uloge i važnosti, najviše ispitanika turističkoj valorizaciji gusala i guslarskog pjevanja pridodaje nisku i vrlo nisku važnost jer guslarstvo nije tradicija primorskog dijela Županije kao ni otoka. Zabrinjavajuća je činjenica kako su pojedine turističke zajednice s ruralnih područja odgovorile kako guslarstvo nije dio njihove tradicije te smatraju kako ni domaći stanovnici, ni turisti gusle ne doživljavaju kao nešto autohtono. Prema iskustvu kazivača, guslarska vještina najlakše je razumljiva i prenosiva turistima s hrvatskoga govornog područja, kod stranih turista postoji određena jezična barijera koju je potrebno premostiti dodatnim angažmanom dionika poput npr. edukacijom turističkih vodiča koji bi simultano prevodili stihove tijekom izvedbe te bili sposobni objasniti guslarsku vještinu i njezin značaj s tehničkog i povijesnog aspekta. Dakle, to dokazuje kako postoji zabrinjavajuća neinformiranost ključnih dionika u turizmu te naglašava potrebu za dodatnom edukacijom djelatnika tih institucija kako bi se ne samo utjecalo na povećanje znanja već kako bi se u budućnosti promijenila percepcija prema manje poznatim segmentima hrvatske tradicije.

5 Prijedlog modela uvođenja gusala i guslarskog pjevanja u turističku ponudu

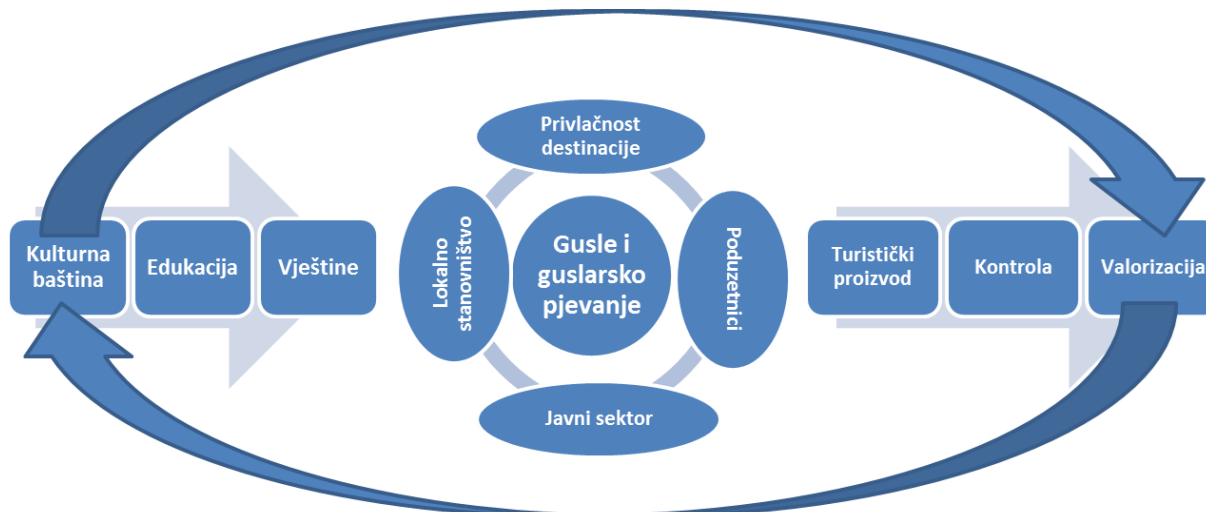
Kako bi se ostvario temeljni cilj ovoga rada, a to je uključivanje gusala i guslarskog pjevanja u turističku ponudu Zadarske županije, potrebno je ukratko sažeti saznanja koja su obrađena u prethodnim poglavljima te predložiti takav model koji će uključivanjem svih ključnih dionika pridonijeti dugoročnom razvoju i održivosti turističkog proizvoda – gusle i guslarsko pjevanje. Kako bi se odredilo smjer i dinamiku razvoja turističke ponude gusala i guslarskog pjevanja, potrebno je uključiti sve dionike koji izravno ili posredno mogu pridonijeti valorizaciji kulturne baštine, a time i

oblikovanju konačnoga turističkog proizvoda. Dakle, potrebno je uspostaviti ciljne modele edukacije za lokalno stanovništvo, poduzetnike, djelatnike lokalnih institucija te neprofitnih organizacija. Tako bi se osigurale relevantne kompetencije budućih turističkih djelatnika koji bi se specijalizirali u području guslarstva te kompetencije ostalih dionika uključenih u proces turističke ponude. Edukacije bi trebalo organizirati na nekoliko razina, od temeljnog stjecanja guslarskih vještina do širenja spoznaje o važnosti guslara na području Zadarske županije. Stjecanje guslarskih vještina vrlo je specifično jer uključuje nekoliko talenata, sposobnosti i znanja (glazbeni talent – sviranje i pjevanje, talent sricanja stihova, pamćenje velikog broja stihova, poznavanje povijesti, tradicije itd.) koje polaznik edukacije treba imati kako bi uopće mogao pokušati u cjelini svladati navedenu vještinu. Zbog toga je potreban sustavan i dugoročan pristup koji zahtijeva potporu svih dionika kako bi se u ostvario temeljni cilj, a to je uvođenje gusala i guslarskog pjevanja u turističku ponudu.

Polaznicima edukacija bi se na temelju stečenih vještina poboljšala konkurentnost na tržištu rada, institucionalnim djelatnicima kao i institucijama povećala ugled i stručnost, neprofitnom sektoru priznala veća društvena uloga i važnost te bi se općenito promijenila percepcija javnosti o guslama i guslarskom pjevanju. Također, smanjilo bi se iseljavanje stanovništva s ruralnih područja te povećali prihodi stanovništva i lokalnih poduzetnika. Prijedlog modela uvođenja gusala i guslarskog pjevanja u turističku ponudu Zadarske županije temelji se na edukaciji svih uključenih u proces osnaživanja turističke ponude kako bi se pomoću stečenih kompetencija pridonijelo društveno-ekonomskoj održivosti kulturnih turističkih proizvoda, a kako je prikazano na slici ispod.

Slika 2. Model turističke valorizacije gusala i guslarskog pjevanja

Izvor: izrada autora (2020)



Predstavljeni model uvjetovan je edukacijom kao temeljnim pokretačem razvoja turističkog proizvoda gusle i guslarsko pjevanje, ali to je tek početak procesa. Na daljnji razvoj utječe niz čimbenika koje je potrebno sustavno prilagođavati kako bi se osigurala ujednačenost provođenja aktivnosti. Primjerice, stav lokalnog stanovništva vrlo je važan element uspjeha. Ako se stanovništvo poistovjećuje s turističkim proizvodom, uspjeh zasigurno neće izostati, dok je u suprotnom uspjeh vrlo neizvjestan jer se poruka vrijednosti, priča, vjerovanje itd. neće na ispravan način prenijeti. Privlačnost destinacije, poput društvene ili prirodne privlačnosti, određuje vrijeme, napor i resurse potrebne za razvoj

određenoga turističkog proizvoda, odnosno definira početnu točku razvoja. Ako je privlačnost destinacije minimalna, potreban je veliki trud i uključivanje znatno više dodatnih sadržaja u kontekstu kreativno-kulturnog turističkog proizvoda kako bi destinacija u konačnici postala privlačna. Prema tome, dinamika razvoja guslarskog turizma uvelike ovisi o mnogobrojnim čimbenicima iz okruženja.

Uključenost javnog sektora također je vrlo važan čimbenik razvoja jer podrazumijeva komunikaciju s ministarstvima, strateško planiranje, izgradnju infrastrukture, osiguravanje poticaja za poduzetnike te financiranje neprofitnog sektora u svrhu osnaživanja lokalnih ciljeva. Osim toga, potrebna je edukacija javnih službenika jer, kako je navedeno u radu, anketirani djelatnici TZ-a Zadarske županije nisu pokazali dovoljan interes za uključivanjem gusala i guslarskog pjevanja u turističku ponudu.

Također, pokazalo se kako je razina znanja djelatnika TZ-a o ulozi i važnosti guslarstva vrlo niska što je vrlo zabrinjavajuće. Dakle, vrlo je važno provesti edukaciju na razini TZ-a i na ostalim razinama javnog sektora kako bi se izgradila viša razina svjesnosti o ulozi i važnosti guslarstva posebno u ruralnom dijelu županije te u konačnici ujednačenost postavljenih ciljeva. Nadalje, u školama ruralnog područja Zadarske županije trebalo bi uvesti izbornu aktivnost gusle i guslarsko pjevanje kako bi se djeci od najranije dobi omogućilo upoznavanje s tom vještinom.

Valja naglasiti da je potrebno i dodatno financiranje relevantnih neprofitnih organizacija kako bi se nabavilo dovoljno instrumenata za sve zainteresirane, a koji bi bili izloženi u prostorijama udruge te bi ih svatko mogao doći isprobati. Zasigurno bi jedan dio posjetitelja razvio veći interes te bi se u konačnici oformila skupina polaznika.

Osim svladavanja umijeća guslanja potrebno je provoditi i ostale aktivnosti povezane s guslarstvom kako bi se kod lokalnog stanovništva razvila svijest o ulozi i važnosti guslarstva, a isto tako prepoznao i turistički potencijal guslarstva. „Uključivanjem znanosti i struke, lokalnih dionika, javnosti te sredstava iz razvojnih fondova povećala bi se perspektiva i kvaliteta života stanovnika ruralnih krajeva“ (Russo et al., 2012, 94). Kako bi se osvijestilo, osnažilo i uskladilo čimbenike koji utječu na uspješnost turističkog proizvoda gusle i guslarsko pjevanje potrebno je uspostaviti ciljne edukacije, radionice ili aktivnosti poput primjerice: uloga i važnost guslarstva u Zadarskoj županiji, marketing i brendiranje turističkog proizvoda gusle i guslarsko pjevanje, gusle i guslarsko pjevanje u turizmu, radionica sviranja gusala, radionica guslarskog pjevanja, radionica guslarskog deseterca, komunikacijske vještine i guslarstvo, informacijske tehnologije i guslarstvo, edukacija o procesu zaštite nematerijalne kulturne baštine, gusle i guslarsko pjevanje u kontekstu EU fondova, poduzetništva i lokalnog razvoja te mnoge druge edukacije kojima bi se pridonijelo uspješnosti navedenog turističkog proizvoda.

Izrazito je važno uključiti lokalne poduzetnike u proces razvoja turističkog proizvoda gusle i guslarsko pjevanje. Naime, poduzetnici izravno ili posredno sudjeluju u isporuci turističkog proizvoda, odnosno u stalnoj su interakciji s krajnjim kupcem pa je zbog toga ključno osigurati visok stupanj educiranosti kako djelatnika tako i upravljačkih funkcija, radi izjednačavanja kvalitete isporučene vrijednosti s doživljenom kvalitetom u konačnici. Lokalni poduzetnici su ključan element razvoja turističkog proizvoda jer svojom podrškom utječu na dinamiku razvoja. Potpunim ili djelomičnim prihvaćanjem navedenoga turističkog proizvoda, u smislu uključivanja u vlastitu ponudu, osigurala bi se njegova perspektiva. Dakle, pojedini bi poduzetnici trebali izraziti spremnost da će primjerice prodajne objekte urediti u guslarskom stilu ili se barem djelomično koristiti guslarskim motivima.

Ugostiteljski objekti bi u svoju ponudu mogli uvrstiti guslarski jelovnik, organizirati večeri gusala, ili organizirati edukativne susrete guslara s posjetiteljima. U trgovinama bi se moglo kupiti suvenire s motivima guslarstva, primjerci gusala, literatura vezana uz gusle na različitim jezicima, guslarske priče, slikovnice, audiozapisi gusala itd. Turističkom valorizacijom gusala i guslarskog pjevanja mogu se kreirati i različiti tipovi turističkih proizvoda koji uključuju gusle i guslarsko pjevanje. Primjerice, gusle i guslarsko pjevanje kao glavna atrakcija Benkovačkog sajma mogu znatno povećati vrijednost

samog događaja, a mogu se uspostaviti turistički paketi pod nazivom „putevi okusa i zvučnog tradicije“ ili „rutama tradicije“. Turistička ruta sadržavala bi cjelodnevni obilazak i sudjelovanje u radu obiteljskih gospodarstava čija je proizvodnja karakteristična za područje Ravnih kotara poput tradicionalnog načina pravljenja sira, pršuta, vina, načina berbe, obilaska maslinika, načina proizvodnje meda i sl. Nakon upoznavanja sa svim vrstama autohtone ponude, završna točka turističke rute bila bi večera u konobi gdje bi se degustirali svi proizvodi koji su proizvedeni na gospodarstvima koje su turisti posjetili. Tijekom večeri goste bi zabavljao guslar na svoj specifičan način, koji osim sviranja i pjevanja podrazumijeva upoznavanje i druženje s gostima.

Dakle, znanja je potrebno pažljivo alocirati kako bi se osigurale relevantne kompetencije sudionika u isporuci turističkog proizvoda gusle i guslarsko pjevanje pomoću kojih bi se postiglo zadovoljstvo posjetitelja te ostvarilo ponovno vraćanje u destinaciju. Prema tome, potreban je vrlo visoki stupanj koordinacije provođenja edukacijskih aktivnosti kao i sustavnost procesa razvoja turističkog proizvoda u cjelini. U skladu s rastom svjesnosti i kompetentnosti institucija i ostalih dionika, koristi bi se prelijevale na sve ostale segmente turističke ponude.

Na izlaznoj strani modela nalazi se uobličeni turistički proizvod koji predstavlja skup svih aktivnosti kojima se kreirala isporučena vrijednost. Može se promatrati kao biće koje se u skladu s povratnim informacijama prilagođava i poboljšava kako bi se postigla konstantnost isporuke očekivanih vrijednosti. Na taj se način osigurava tek zadovoljstvo krajnjih kupaca. Kako bi se postignuo visok stupanj lojalnosti, ipak je potrebno izazvati efekt oduševljenja posjetitelja. To se pak može postići dubokim promatranjem i razumijevanjem potreba gosta te stvaranjem i isporukom turističkog proizvoda gusle i guslarsko pjevanje na neočekivan način. Vrijednost isporučena na takav način puno se dublje utisne u memoriju kupca, što se odražava na svaku sljedeću odluku pri odabiru destinacije. U kontekstu kvalitete isporuke vrijednosti pretvara je u referentnu destinaciju, a vjerojatnost ponovnog posjeta je vrlo visoka. Dakle, potrebno je razviti sustav kontrole pomoću kojeg bi se provodila procjena efikasnosti i efektivnosti provedenih aktivnosti te sustavan i planiran razvoj identiteta destinacije. To se može ostvariti multidisciplinarnim pristupom, odnosno zapošljavanjem stručnjaka iz turizma i kulture koji bi imali samostalnost u svojem radu uz podršku ministarstva, lokalne uprave/samouprave, relevantnih institucija, poduzetnika i domaćeg stanovništva.

Na taj način bi se relevantne kompetencije preusmjeravale tamo gdje su stvarno potrebne kako bi se ostvarila suradnja sa svim ključnim dionicima destinacije. U konačnici treba vidjeti je li subjekt valorizacije opravdao pretpostavljeni turistički potencijal ili ne, odnosno je li potencijal bio precijenjen ili podcijenjen. Valorizacija se može podijeliti na dvije razine. Prva je stvaranje vrijednosti radi očuvanja kulture lokalne zajednice, a druga je stvaranje turističkog proizvoda kako bi se ostvarile društveno-ekonomske koristi. Uvijek treba imati na umu da se pretjeranom komercijalizacijom ne dovede u pitanje kulturna autentičnost predmeta valorizacije. Nakon provedene valorizacije i stvaranja turističkog proizvoda potrebno je saznati postoje li određeni nedostaci koji se mogu poboljšati te se treba vratiti na početak kako bi se provelo novo promatranje subjekta valorizacije i daljnjeg procesa. Na taj se način može doći do neke nove dimenzije turističkog potencijala temeljnog subjekta valorizacije pomoću kojeg bi se mogao kreirati sasvim novi oblik turističke ponude gusala i guslarskog pjevanja. Nadalje, potrebno je sagledati cijeli proces kako bi se utvrdili nedostaci te primijenila određena poboljšanja poput utjecaja na okoliš, utjecaja na lokalnu zajednicu, stavova lokalnog stanovništva, propusta u edukaciji, infrastrukturnih nedostataka, komunalnih preopterećenja i sl. Proces valorizacije nikada ne smije završiti, već se konstantno treba poboljšavati kako bi se osigurala održivost kreiranog koncepta odnosno turistički proizvod treba konstantno evoluirati kako bi u istoj mjeri zadovoljio sve dionike procesa valorizacije.

6 Zaključak

Radom se došlo do zaključka kako postoji potencijal za uvrštavanje gusala i guslarskog pjevanja u turističku ponudu Zadarske županije kao važnog, ali zaboravljenog i neopravdano zapostavljenog elementa tradicije ovih krajeva. Naime, uvrštavanjem gusala i guslarskog pjevanja u turističku ponudu u kontekstu kreativnog turizma značajno bi se povećala atraktivnost destinacije što bi rezultiralo povećanim brojem dolazaka gostiju te povećanim prihodima lokalnog stanovništva. Koristi bi se zasigurno prelijevale i na ostale dijelove turističke ponude. Prema rezultatima istraživanja korištenih izvora, ustanovilo se kako djelomično postoji svjesnost o važnosti guslarstva, ali zabrinjavajuća je činjenica kako je nekolicina ispitanika s ruralnog područja Zadarske županije ipak odgovorila kako gusle i guslarsko pjevanje nisu dio njihove tradicije. Taj moment je ključna točka početka procesa valorizacije odnosno proces treba započeti razvijanjem svjesnosti o ulozi i važnosti guslarstva. Kako bi se stvorio temelj za kvalitetnu provedbu procesa razvoja turističkog potencijala guslarstva, potrebno je aktivirati one dionike koji su ključni za početnu fazu, a vrlo je važno da se uključe svi ključni dionici jer u suprotnom početna faza ne može prijeći u sljedeću višu fazu i sav trud je uzaludan. Primjerice, ako se u proces ne uključi lokalno stanovništvo ili neki drugi ključni dionik, ne može se završiti temeljnu fazu procesa. Isto vrijedi i za svaku sljedeću fazu. Isključivo sinergijom svih dionika može se postići uspjeh jer guslarska tradicija zahtijeva temeljnu i radikalnu preobrazbu svjesnosti stanovništva, a ne samo fine korekcije. Problem je duboko ukorijenjen te mu je tako potrebno i pristupiti.

Gusle i guslarsko pjevanje vrlo su vrijedan element nematerijalne baštine koji je potrebno transformirati u turistički proizvod iz dva osnovna razloga. Prvi razlog je očuvanje tradicije guslarstva jer s vremenom je sve manje živućih guslara i u budućnosti neće tko imati prenijeti tu specifičnu vještinu na nove generacije, a to je ono što se svakako treba izbjeći. Drugi razlog je veliki potencijal guslarstva u turizmu. Suvremeni turisti žele osjetiti nešto jedinstveno, nešto što će zauvijek ostati utisnuto u pamćenju, a guslarstvo je upravo to.

Literatura

Alić, S. (2009). Oral Transmission and Written Word in Mediterranean Culture. In: Mediteranski korijeni filozofije, str. 371-384, <http://seadalic.com/index.php/sead-alic-usmeno-i-pismeno-mediteranske-kulture> [pristupljeno 20.07.2019.]

Bosna, J., Krajnović, A. (2016). Prijedlog modela izgradnje i upravljanja regionalnim turističkim brendom Dalmacije, *Tranzicija*, 17 (36), str. 91-101, <https://hrcak.srce.hr/158310> [pristupljeno 23.03.2020.]

Bošković-Stulli, M. (2003). Narodne pjesme iz Dalmacije-priobalje i zaleđe, *Narodna umjetnost: hrvatski časopis za etnologiju i folkloristiku*, 40 (2), str. 41-59, <https://hrcak.srce.hr/27792> [pristupljeno 10.03.2020.]

Črljenko, I. (2012). Cultural-Geographic Characteristics Of The Dinaric Karst Region Of Croatia, *Acta Geographica Croatica*, 39 (1), str. 15-44, <https://hrcak.srce.hr/140974> [pristupljeno 08.03.2020.]

Ćušić, T. (2015). Epska formula kao instrument čuvanja orijentalizama u bosanskome jeziku, str. 7-25, www.izj.unsa.ba/files/2015-26-1-2/1-TarikCusic.pdf. [pristupljeno 15.04.2020.]

Erstić, M., Mikuš, O., Mesić, Ž. (2011). Uloga agroturizma u socioekonomskom razvoju zadarske županije – opažanja dionika ruralnih područja, *Agronomski glasnik*, 73 (4-5), str. 245-262, <https://hrcak.srce.hr/79942>. [pristupljeno 15.03.2020.]

Getz, D., Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research, *Tourism Management*, 52, str. 593-631, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007>. [pristupljeno 07.04.2020.]

Gortan-Carlin, I. P., Orlić, I. (2014). Ponuda i potražnja autentičnosti u glazbeno-turističkom doživljaju Istre: Ceste glazbeno-tradicijskih manifestacija, *Problemi sjevernog Jadrana* 13, str. 117-140, <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=751680>. [pristupljeno 18.03.2020.]

Jeić, B. J. (2016). Gusle u Žuljani, *Hrvatska revija*, 3, str. 50-58, <http://www.matica.hr/hr/492/sadržaj-26073/> [pristupljeno 14.02.2020.]

Jelinčić, D. A. (2006). Turizam vs. Identitet, *Etnološka istraživanja* 11, str. 161-208.

Jarábková, J., Hamada, M. (2012). Creativity and rural tourism. *Creative and Knowledge Society*, 2 (2), str. 5-15, <https://doi.org/10.2478/v10212-011-0022-4> [pristupljeno 14.04.2020.]

Krajnović, A., Gortan-Carlin, I. P. (2007). Possibilities of music heritage tourist valorization – an example of Istria, *Tourism and hospitality management*, 13 (2), str. 469-482, <https://hrcak.srce.hr/181127> [pristupljeno 27.12.2019.]

Krajnović, A., Čičin-Šain, D., Predovan, M. (2011). Strateško upravljanje razvojem ruralnog turizma–problemi i smjernice, *Oeconomica Jadertina*, 1 (1), str. 30-45, <https://hrcak.srce.hr/68201> [pristupljeno 14.10.2019.]

Krajnović, A., Gortan-Carlin, I. P., Rajko, M. (2008). Cultural Manifestation Based on Rural Tourism Development: Istrian Example, *In: International Conference of the School of Economics and Business in Sarajevo, Traditional Challenges of EU Integration and Globalisation*, str. 1-12, http://bib.irb.hr/datoteka/404633.Krajnovic_Gortan_Rajko.pdf. [pristupljeno 20.12.2019.]

Krajnović, A., Gortan-Carlin, I. P. (2007). Possibilities of music heritage tourist valorization—an example of Istria. *Tourism and hospitality management*, 13 (2), 469-482, <https://hrcak.srce.hr/181127> [pristupljeno 20.11.2019.]

Krajnović, A., Bosna, J., Vištica, D. (2017). Tourist Valorization of Fiddles and Fiddle Singing, *In: 2nd International Symposium in Zadar, Digital humanities: Empowering Visibility of Croatian Cultural Heritage*.

Krajnović, A., Rajko, M., Matković, M. (2014, January). Possibilities for Development of Rural Tourism Brand-Example of Zadar County. In *Peta interkatedarska znanstvena konferencija „Konkurentnost, ekonomski rast i blagostanje”*, str. 127-145, <https://www.bib.irb.hr/729442?rad=729442>. [pristupljeno 20.04.2020.]

Kunić, M. (2012). Usmeno pamćenje i zaborav: krajiška epika i njeni junaci, Centar za kulturu i obrazovanje Tešanj.

- Maybury-Lewis, D. (1996). Traditional Music in Community Life, *Cultural Survival Quarterly Magazine*, <https://www.culturalsurvival.org/publications/cultural-survival-quarterly/traditional-music-community-life> [pristupljeno 19.04.2020.]
- Mimica, I. (2009). Lokalitet Otres u povijesti i hrvatskoj usmenoj poeziji, *Godišnjak Titius: godišnjak za interdisciplinarna istraživanja porječja Krke*, 1 (1), str. 53-70, <https://hrcak.srce.hr/111972> [pristupljeno 25.03.2019.]
- Rajko, M. (2013). Institucionalni model razvoja ruralnog turizma na primjeru Središnje Istre, *Oeconomica Jadertina*, 3 (2), str. 50-62, <https://hrcak.srce.hr/114927> [pristupljeno 21.03.2020.]
- Richards, G. (2002). From Cultural Tourism to Creative Tourism: European Perspectives, *Turizam*, 50 (3), str. 225-234, https://www.researchgate.net/publication/254817127_From_Cultural_Tourism_to_Creative_Tourism_European_Perspectives [pristupljeno 07.11.2019.]
- Richards, G., Raymond, C. (2000). Creative tourism. *ATLAS news*, 23 (8), str. 16-20.
- Richards, G., Marques, L. (2012). Exploring creative tourism: Editors introduction, <http://hdl.handle.net/10026.1/11443> [pristupljeno 17.03.2019.]
- Rudan, E. (2012). Razvojne perspektive kreativnoga turizma Hrvatske, *Ekonomski misao i praksa*, 2, str. 713-730, <https://hrcak.srce.hr/94173> [pristupljeno 10.03.2019.]
- Russo, A., Peronja, I., Milić, R. (2012). Dalmatinska zagora–neotkriveni potencijali razvoja zdravstvenog i sportsko-rekreacijskog turizma u Dalmatinskom zaleđu Dalmatinska zagora-the undiscovered potential for health and recreational tourism in Dalmatia’s hinterland, *Stanje i mogućnosti zdravstvenog i sportsko-rekreacijskog turizma*, str. 86-96, https://konferencija.mev.hr/dokumenti/zbornik_konferencija_tisak.pdf. [pristupljeno 10.09.2019.]
- Stasiak, A. (2013). Tourist product in experience economy, *Tourism*, 23 (1), str. 27-36, <https://doi.org/10.2478/tour-2013-0003> [pristupljeno 27.04.2020.]
- Sudarić, T., Zmaić, K., Lončarić, R. (2013). Ekonomija doživljaja u ruralnom turizmu, *48.hrvatski i 8.međunarodni simpozij agronoma u Dubrovniku*, str. 215-219, https://scholar.google.hr/scholar?lookup=0&q=Ekonomija+do%20C5%BEivljaja+u+ruralnom+turizmu+&hl=hr&as_sdt=0,5 [pristupljeno 20.03.2020.]
- Tate, A. P. (2015). Guslar, *Encyclopaedia Britannica*, <https://www.britannica.com/art/guslar> [pristupljeno 23.09.2019.]

Naslov Rada (14pt Times New Roman, Bold, centrirano)

IME I PREZIME (11pt Times New Roman, centrirano)
Fakultet/Odjel (11pt Times New Roman, centrirano)
Sveučilište (11pt Times New Roman, centrirano)
Adresa (11pt Times New Roman, centrirano)
Država (11pt Times New Roman, centrirano)
vas.mail@xxxxx.xx (11pt Times New Roman, centrirano)

Sažetak: Ovo je primjerak formata vašeg rada. Rad bi minimalno trebao imati osam stranica A4 (21 x 29 cm), a maksimalni opseg rada nebi trebao prelaziti trideset stranica. Gornja i donja margina, kao i lijeva i desna su 2.5 cm. Koristite jednostruki prored u cijelom radu (bez razmaka prije i poslije). Koristite Times New Roman font u tekstu rada veličine 11pt, izuzev naslova i fusnota. Za pisanje fusnota koristite Times New Roman font veličine 8pt. Riječi *Sažetak*, *Ključne riječi* i *Reference* su u kurzivu i masno otisnute. Sažetak minimalno treba imati 120 riječi. Tekst u cijelom radu treba biti obostrano poravnat. **Sažetak je potrebno prevesti na engleski jezik.**

Ključne riječi: Ostavite dvije prazne linije ispod Sažetka i navedite 5 do 7 ključnih riječi međusobno odvojenih zarezom. Ključne riječi je potrebno prevesti na engleski jezik.

1 Uvod (12pt, Times New Roman)

Predloženi naslovi se ne trebaju slijediti doslovno, što znači da primjerice možete koristiti klasični okvir s Uvodom, Materijalima i Metodama, Rezultatima, Raspravom, Zaključkom i Referencama. Naslovi svake cjeline rada trebaju biti lijevo poravnati i masno otisnuti. Obavezno je numeriranje naslova i podnaslova cjelina rada kao i u ovom predlošku. Navedeno numeriranje nebi se smjelo vršiti primjenom rimskih brojeva. Odlomci se odvajaju razmakom, a svaki odlomak trebao bi imati bar tri retka.

2 Formulacija problema

Molimo Vas da ostavite dvije prazne linije između susjednih naslova. Podnaslovi se odvajaju jednom praznom linijom. Ispod naslova i podnaslovaslijedi redak razmaka te potom tekst bez uvlake. bez uvlake. Sljedeći odlomak slijedi nakon razmaka, kako je već ranije navedeno.

Ukoliko u Vašem radu ima i matematičkih izraza i formula potrebno ih je numerirati redoslijedom kako se pojavljuju – (1), (2), (3), Nikako nemojte koristiti princip vezivanja tih izraza s podnaslovima – (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... , dakle nije poželjno. Svi takvi izrazi su centrirani i odvojeni s po jednom linijom razmaka u odnosu na tekst koji prethodi i koji slijedi. Isto vrijedi i za više takvih izraza u nizu – odvajanje po istom principu.

2.1 Podnaslov (12pt, Times New Roman)

Podnaslovi se lijevo poravnavaju, masno su otisnuti, veličine 12pt u fontu Times New Roman. Potrebno je da vodite računa da Vam sam podnaslov ne bude izoliran na dnu stupca.

2.1.1 Pod-podnaslov (11pt, Times New Roman)

Kada trebate koristiti i daljnju podjelu unutar neke cjeline, za pod-podnaslove koristite Times New Roman veličine 11pt, masno otisnut i lijevo poravnat. Daljnja podjela cjelina nije poželjna i neće se prihvaćati.

3 Rješenje problema

Slike i tablice trebaju se referencirati kako slijedi: Slika 1, Slika 2, Slika 3, ..., Tablica 1, Tablica 2, Tablica 3, Svaka referenca slike sadrži i opis slike (što slika predstavlja) i eventualno izvor odakle je preuzeta, u slučaju da je riječ o slikama kojima niste autori/ce. Isto vrijedi i za tablice, što podrazumijeva da se pored oznake tablice nalazi i njezin naziv ili kratko objašnjenje što predstavlja, uz navođenje izvora za slučajeve preuzetih tablica.

Naslov tablice navodi se iznad tablice zajedno s pripadajućim izvorom dok se naslov slike navodi ispod same slike zajedno s pripadajućim izvorom. Tablice i slike se centriraju, kao i njihovi naslovi i izvori.

U slučajevima da vaš rad značajno odstupa od navedenih specifikacija, tajnik časopisa će Vas na to upozoriti i zamoliti da uredite rad prema ovim uputama. U slučaju da ni nakon toga Vaš rad nije u skladu s traženim formatom, tada ne može biti uključen u izdanje časopisa.

4 Zaključak

Sve reference u tekstu rada, kao i na kraju u samom popisu istih, navode se po harvardskom sustavu citiranja i referenciranja – u ovoj uputi, pod popisom Literatura, navedeni su samo neki najčešći primjeri. Kad se u tekstu navode autori (primjerice et. al.) tada se u popisu literature trebaju navesti svi autori. Molimo Vas da ove preporuke slijedite što vjernije kako bismo osigurali uniformnost svih radova koji će se objavljevati u ovom časopisu. Zahvaljujemo na Vašoj suradnji i doprinosu.

Literatura:

Boughton, J. M. (2002) The Bretton Woods Proposal: An Indepth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), str. 564-578.

Carter, F., Neville, T. (2008a) Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454 (7193), str. 234 – 250.

Carter, F., Neville, T. (2008b) Epigenetics in Review, *Nature*, 454 (7199), str. 180 – 202.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T. (2004) Mobile Privacy and Identity Management, Rožić, N. & Begušić, D. eds., *Proceedings of 12th International Conference on Software*,

Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, str. 17 – 21.

Clinch, P. (2001) *Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills*, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. (2008) Perception and Mind, *Science*, 321 (5884), str. 121 – 145.

Hamill, C. (1999) Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, *Nursing* [pristupljeno 20.07.2005.].

Title of the Paper (14pt Times New Roman, Bold, Centred)

AUTHOR'S NAME (11pt Times New Roman, CAPITAL LETTERS, centred)

Faculty / Department (11pt Times New Roman, centred)

University (11pt Times New Roman, centred)

Address (11pt Times New Roman, centred)

Country (11pt Times New Roman, centred)

your.mail@xxxxx.xx (11pt Times New Roman, centred)

Abstract: This is a sample paper template. Please use the following settings. Page format must be size A4 (21 x 29 cm). The length of the paper should be in the range of eight to maximum thirty pages. Top, bottom, left and right margins are 2.5 cm. Use single line spacing throughout your paper (Spacing 0 pt Before and After). Use font Times New Roman 11pt, except in the title and footnotes. All footnotes should be single-spaced 8-point Times New Roman. The words *Abstract*, *Key words* and *References* are in italics and bold. The Abstract should have at least 120 words. The text should be justified throughout the paper.

Keywords: Leave two blank lines after the Abstract and list 5 to 7 key words, separated by commas

1 Introduction (12pt, Times New Roman)

It is not necessary to follow the suggested headlines strictly. For instance, you may use the standard framework including Introduction, Materials and methods, Results, Discussion, Conclusion(s) and References. Headings should be aligned left and bold-faced. Headings and subheadings should be in "Sentence case" and numbered using Arabic numerals as in this template. Paragraphs are separated by a blank line, each paragraph containing at least three lines.

2 Problem formulation

Please leave two blank lines between the neighbouring headings. Subheadings are separated by a blank line. Headings and subheadings are followed by a blank line. The text follows without indentations. As it has been already said, the next paragraph is preceded by a blank line.

Mathematical equations, formulae and other expressions should be numbered sequentially, as they appear, i.e. (1), (2), (3), ... Please avoid the principle of linking these expressions with the subheadings, hence (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... should be avoided. These expressions are centred and separated by one blank line from the preceding and following text. The same goes for a series of expressions – they are separated following the same principle.

2.1 Subheading (12pt, Times New Roman)

For subheadings use 12pt Times New Roman, bold. Subheadings should be in "Sentence case", aligned left and numbered using Arabic numerals. Make sure your subheading is not left isolated at the bottom of the page.

2.1.1 Subheading (11pt, Times New Roman)

If it is necessary to further distribute the text, you can introduce subheadings in Times New Roman 11pt, aligned to the left side and bold-faced. Further distribution is not recommended and will not be accepted.

3 Results

Figures and tables should be inserted as close as possible to the position where they are first referenced. Use Arabic numerals: Figure 1, Figure 2, Figure 3,, Table 1, Table 2, Table 3, Each figure / table should be accompanied by a reference (caption / legend) with sufficient description so that the figure / table is understandable without reading the text. In case the author of the paper is not the author of the figure / table, the source has to be cited correctly. Figures are centred and so are their references below them. Tables and their references are also centred but the references are placed above the tables. In case your paper significantly deviates from these guidelines, the secretary of the journal will warn you and ask you to adjust the formatting. If your paper fails to comply with the required format again, it can not be published in the journal.

4 Conclusion

All references, within the main text and within the list of references, are cited according to the Harvard reference system. This sample paper template features only the most common items in the list of References. When authors are quoted in the text (for example, et al.), all authors should be listed in the Reference list. Please follow these guidelines as closely as possible so that we could ensure uniform quality of the published work. Thank you for your cooperation and contribution.

References:

Boughton, J. M. (2002) The Bretton Woods Proposal: An Indepth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp. 564-578.

Carter, F., Neville, T. (2008a) Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454 (7193), pp. 234 – 250.

Carter, F., Neville, T. (2008b) Epigenetics in Review, *Nature*, 454 (7199), pp. 180 – 202.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T. (2004) Mobile Privacy and Identity Management, Rožić, N. & Begušić, D. eds., *Proceedings of 12th International Conference on Software*,

Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17 – 21.

Clinch, P. (2001) *Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills*, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. (2008) Perception and Mind, *Science*, 321 (5884), pp. 121 – 145.

Hamill, C. (1999) Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, *Nursing Standard*, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <available at: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [accessed 20.07.2005.].