



# I. MEĐUNARODNA ZNANSTVENO - STRUČNA KONFERENCIJA



## ZBORNİK RADOVA

KNIN 2018

**DRUŠTVENI I GOSPODARSKI RAZVOJ  
RURALNIH KRAJEVA U ZEMLJAMA  
JUGOISTOČNE EUROPE -  
IZAZOVI I RAZVOJNE MOGUĆNOSTI**



**Međunarodna konferencija**

**DRUŠTVENI I GOSPODARSKI RAZVOJ  
RURALNIH KRAJEVA U ZEMLJAMA  
JUGOISTOČNE EUROPE – IZAZOVI I  
RAZVOJNE MOGUĆNOSTI**

Knin, 21. rujna 2018.

Pokrovitelji:

Grad Knin  
Šibensko – kninska županja  
Erste Banka  
Nacionalni park Krka

Medijski pokrovitelj:





**Izdavač:**

Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu  
Krešimirova 30  
22300 Knin, Hrvatska

**Glavna i odgovorna urednica:**

izv. prof. dr. sc. Marija Boban

**Lektor:**

Lučana Banek, prof.

**Priprema i tisak:**

**Naklada:**

UDK 316.43 711.3 (1-22) (4-12) (082)

UDK 330.34 711.3 (1-22) (4-12) (082)

UDK 338.1 711.3 (1-22) (4-12) (082)

ISBN 978-953-7504-20-5

God. 1. , br 1, 2020.

### **Programski odbor:**

izv. prof. dr. sc. Marija Boban – predsjednica – Republika Hrvatska  
prof. dr. sc. Boro Mioč – član – Republika Hrvatska  
prof. dr. sc. Zlatan Sarić – član – Bosna i Hercegovina  
dr. sc. Renata Stasiak Betlejewska – član - Poljska  
dr. hab. inž. Robert Ulewicz - član - Poljska  
prof. dr. sc. Jadranka Frece – član – Republika Hrvatska  
izv. prof. dr. sc. Andrija Šušak – član - Slovenija  
dr. sc. Margita Davikovska – član – Sjeverna Makedonija  
dr. sc. Zvezda Bogevska – član – Sjeverna Makedonija  
dr. sc. Kiril Bechevandziev – član – Portugal  
prof. dr. sc. Marko Jelić - član - Republika Hrvatska  
doc. dr. sc. Boris Dorbić – član – Republika Hrvatska  
doc. dr. sc. Mladenka Šarolić - član - Republika Hrvatska  
doc. dr. sc. Marina Krvavica - član - Republika Hrvatska  
dr. sc. Andrijana Kegalj - član – Republika Hrvatska  
dr. sc. Iva Ljubičić - član – Republika Hrvatska  
dr. sc. Miro Stipić - član – Republika Hrvatska  
dr. sc. Marija Vrdoljak - član – Republika Hrvatska  
mr. sc. Ljiljanja Nanjara - član - Republika Hrvatska

### **Organizacijski odbor:**

Lovorka Blažević, v. pred. – predsjednica  
dr. sc. Linda Martić Kuran, v. pred. – član  
Ana Marija Alfirević, v. pred. – član  
Anita Pamuković, v. pred. – član  
Marko Šuste, v. pred. – član  
Marko Duvančić, pred. – član  
Tomislav Svalina, pred. – član  
Vedran Uroš, pred. – član  
Žana Delić, pred. – član  
Anita Jurica

### **Tehnički urednik:**

Vedran Uroš, pred.







## **Predgovor**

Zbornik radova koji je pred nama nastao je temeljem radova prezentiranih u okviru 1. Međunarodne znanstveno – stručne konferencije „DRUŠTVENI I GOSPODARSKI RAZVOJ RURALNIH KRAJEVA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE – IZAZOVI I RAZVOJNE MOGUĆNOSTI“ koja je održana 21. rujna 2018. godine na Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu. Prema svojoj namjeni Zbornik je zamišljen da bude i nastavni materijal za praćenje nastave i pripremanje ispita te pomoćna literatura pri izradi seminarskih, završnih i diplomskih radova studentima Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu iz obveznih i izbornih kolegija koji se bave temom ruralnog razvoja i koji se izvode na preddiplomskom stručnom studiju Trgovinsko poslovanje s poduzetništvom, preddiplomskom stručnom studiju Poljoprivreda krša – smjerovima Stočarstvo i Biljna proizvodnja, preddiplomskom stručnom studiju Prehrambena tehnologija te diplomskom stručnom studiju Ekonomski i normativni okvir poduzetništva.

Kao urednici želja mi je da ova knjiga bude od koristi i širem krugu čitatelja, odnosno svima onima koji na bilo koji način dolaze u dodir s problematikom ruralnog razvoja te tematikom društvenih i gospodarskih razvojnih mogućnosti zemalja Jugoistočne Europe općenito. Osobito bih zahvalila, u ime Organizacijskog odbora Konferencije i u svoje osobno ime, uvaženim recenzentima, suorganizatorima konferencije, nakladniku i svima onima koji su se odazvali pozivu na konferenciju u svojstvu predavača i/ili autora rada te samim time nesebično pomogli pri objavi ovog Zbornika radova.

*Glavna i odgovorna urednica:*

*izv. prof. dr. sc. Marija Boban*



## Sadržaj Content

### **PROGRAM KONFERENCIJE** ..... 1

#### ***SESIJA 1: Suvremeni izazovi i trendovi u biotehničkim znanostima***

##### **J. Rumora, R. Ćorić:**

Utjecaj specifičnosti supstrata melioriranog krša na potencijal vegetativnog rasta sorte 'Plavac mali' (Vitis vinifera L.) ..... 6

##### **B. Stipanović:**

Tržišna proizvodnja maslina u RH prije i nakon ulaska u EU ..... 11

##### **S. Mandarić:**

Ethno-philological heritage in Vrlika ..... 20

#### ***SESIJA 2: Poduzetništvo i investicije u ruralnim krajevima***

##### **M. Kovilić, I. Talić, P. Gardijan:**

Bit ekonomije doživljaja „Od Knina do Skradina“ 21. stoljeća ..... 33

##### **M. Kovilić, S. Dino, P. Gardijan:**

Doživljajna ekonomija „Od Knina do Skradina“ u 21. stoljeću ..... 43

##### **B. Peran, K. Vukošić Popov, A. Banovac:**

Značaj i uloga državnih potpora i pomoći u ruralnim krajevima ..... 55

##### **A. Marić, D. Slavica, D. Ramljak:**

Analiza turističkih pokazatelja u Hrvatskoj prije i nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju. 64

**V. Vinšalek Stipić, S. Jurić, A. Jakelić:**

Tradicionalni i nadolazeći aspekti dodane vrijednosti u poljoprivredi ..... 77

**V. Vinšalek Stipić, J. Grabič, T. Vujasinović:**

Ruralno poduzetništvo kao strategija održivog razvoja ..... 83

**M. Stipić, S. Jurić, V. Vinšalek Stipić:**

Osigurateljno pokriće kao čimbenik razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u Republici Hrvatskoj..... 90

**I. Talić:**

Razvoj ruralnog turizma kroz ekonomiju doživljaja..... 98

**M. Nakić, G. Bilić, L. Blažević:**

Obračun i upravljanje zasnovano na aktivnostima..... 103

**D. Mihanović:**

Poticanje prijenosa znanja i ulaganja u ljudski kapital kao pretpostavka uspješnosti poslovanja na ruralnim područjima ..... 112

***SESIJA 3: Utjecaj IT sektora na razvoj gospodarstva u ruralnim krajevima***

**V. Uroš, S. Jurić, T. Lojić:**

Informatizacija u ruralnom razvoju..... 125

**S. Jurić, V. Uroš, M. Stipić:**

Važnost e-poslovne inteligencije u poslovanju obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva .. 134

**A. Gugić, A. Marić, D. Ramljak, J. Ramljak, R. Brkljača:**

Administrativna korupcija kao oblik ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja ..... 141

**A. Gugić, V. Uroš, M. Čaćić, S. Jurić, R. Brkljača:**

Utjecaj migrantske krize na sigurnost ruralnog razvoja..... 148

**A. Gugić, S. Jurić, V. Uroš, R. Brkljača:**

Prijevara kao pojavni oblik ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja..... 159

**D. Rendulić, T. Urem:**

Suvremeni informatički alati i poslovna inteligencija u funkciji razvoja e-uprave (e-governmenta)..... 177

**V. Vinšalek Stipić, S. Jurić, M. Stipić:**

Utjecaj društvenih mreža na povećanje prihoda malih obiteljskih gospodarstava..... 192

## PROGRAM KONFERENCIJE

### POZVANA PREDAVANJA

**dipl. ing. agr. Višnja Krapljan**, načelnica odjela za ruralni razvoj HPŠSS: „*Mogućnost diversifikacije u mljekarstvu kroz mjere ruralnog razvoja*“

**doc. dr. sc. Damir Mihanović**: „*Politika i fondovi ruralnog razvoja u EU i RH, s posebnim naglaskom na razvoj ruralnog turizma*“

**izv. prof. dr. sc. Marija Boban**, predsjednica Programskog odbora konferencije: „*Pametne tehnologije, energetska učinkovitost i ruralni razvoj*“

### IZLAGANJE RADOVA

**SESIJA 1:** Suvremeni izazovi i trendovi u biotehničkim znanostima  
moderator: **doc. dr. sc. Boris Dorbić**  
Svečana velika dvorana Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu

**SESIJA 2:** Poduzetništvo i investicije u ruralnim krajevima  
moderator: **Linda Martić Kuran, univ. spec. oec., v. pred.**  
Multimedijalna dvorana Studentskog doma „Fra Lujko Marun“

**SESIJA 3:** Utjecaj IT sektora na razvoj gospodarstva u ruralnim krajevima  
moderator: **izv. prof. dr. sc. Marija Boban**  
TCR dvorana Veleučilišta „Marko Marulić“ u Kninu

### SESIJA 1: Suvremeni izazovi i trendovi u biotehničkim znanostima

1. **M. Šuste, M. Šarolić, Ž. Delić, M. Rajčić, T. Svalina, Z. Marijanović**: „*Utjecaj soja kvasca na aromatski profil vina „Pošip*“
2. **M. Banić, M. Kokić, B. Dorbić, E. Friganović, E. Delić, M. Davitovska**: „*Istraživanje općih saznanja o nekim vrstama sukulenti i kaktusa za vrtove na Mediteranu*“
3. **B. Dorbić, L. Zemunović, T. Zemunović, E. Friganović, E. Temim, K. Arar**: „*Istraživanje općih saznanja o nekim vrstama trajnica na Mediteranu*“
4. **Ž. Delić, B. Dorbić, J. Medak, S. Džafić, A. Bakrač**: „*Mogućnosti primjene nekih ugroženih i zaštićenih dendrovvrsta Bosne i Hercegovine u ukrasnoj hortikulturi*“
5. **J. Rumora, Ž. Prgomet, R. Čorić**: „*The Effect of Specificity Meliorated Karst on Vegetative Potential Growth of 'Plavac mali' (vitis vinifera l.)*“
6. **K. Crnica, A. Pamuković, A. Kegalj, Lj. Nanjara**: „*Genetski modificirani organizmi modernog doba*“
7. **B. Stipanović**: „*Tržišna proizvodnja maslina u RH prije i nakon ulaska u EU*“
8. **S. Mandarić**: „*Ethno-Philological Heritage in Vrlika*“

## SESIJA 2: Poduzetništvo i investicije u ruralnim krajevima

1. **B. Dorbić, P. Gardijan:** „Ruralna poljoprivreda u ekonomiji doživljaja „od Knina do Skradina“ 21. stoljeća“
2. **M. Kutlača:** "Impact of New Trends in Tourism on Development of Rural Areas"
3. **M. Kovilić, I. Talić, P. Gardijan:** „Bit ekonomije doživljaja „od Knina do Skradina“ 21. stoljeća“
4. **M. Kovilić, S. Dino, P. Gardijan:** “Doživljajna ekonomija „od Knina do Skradina“ 21. stoljeća“
5. **M. Kovilić, S. Bogot, D. Pirija:** „Smještajni sadržaji bitni činitelji razvoja doživljajne ekonomije „od Knina do Skradina“ 21. stoljeća“
6. **L. Martić Kuran, L. Blažević, Lj. Ukić;** "New Public Management' as a Basis for Sustainable Local Community Development"
7. **A. Salkić:** „Djelovanje Europske Unije na razvoj gospodarstva u ruralnim krajevima“
8. **B. Peran, K. Vukošić Popov, A. Banovac:** „Značaj i uloga državnih potpora i pomoći u ruralnim krajevima“
9. **A. Marić, D. Slavica, D. Ramljak:** „Analiza turističkih pokazatelja u Hrvatskoj prije i nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju“
10. **V. Vinšalek Stipić, S. Jurić, A. Jakelić:** "Traditional and Emerging Aspects of Value Added Agriculture"
11. **V. Vinšalek Stipić, J. Grabić, T. Vujasinović:** "Rural Enterprise as a Sustainable Development Strategy"
12. **M. Stipić, V. Vinšalek Stipić, S. Jurić:** "Insurance Coverage as a Development Factor with Household Farming Enterprises in the Republic of Croatia"
13. **I. Talić:** „Razvoj ruralnog turizma kroz ekonomiju doživljaja“
14. **A. Alfirević, L. Blažević, M. Vrdoljak, I. Ljubičić, Ž. Grgić:** „Preliminarna analiza razvijenosti primjene triple helix modela u malim poljoprivrednim gospodarstvima Dalmatinske zagore“
15. **L. Laća:** "The Introduction of Euro and the Inequality of Income Distribution in Slovenia, Slovakia and Lithuania"
16. **M. Nakić, G. Bilić, L. Blažević:** "Accounting and Management Based on Activity"
17. **D. Mihanović:** „Poticanje prijenosa znanja i ulaganja u ljudski kapital kao pretpostavka uspješnosti poslovanja na ruralnim područjima“

## SESIJA 3: Utjecaj IT sektora na razvoj gospodarstva u ruralnim krajevima

1. **V. Uroš, S. Jurić, T. Lojić:** "Information in Rural Development"
2. **S. Jurić, V. Uroš, M. Stipić:** "Importance of E-Business Intelligence in Family Farm Management"
3. **A. Gugić, A. Marić, D. Ramljak, J. Ramljak, R. Brkljača:** "Administrative Corruption as a Form of Endangering Rural Development Security"
4. **A. Gugić, V. Uroš, M. Čaćić, S. Jurić, R. Brkljača:** "The Impact of Migrant Crisis on Safety of Rural Development"
5. **A. Gugić, S. Jurić, V. Uroš, R. Brkljača:** "Fraud as a Form of Endangering Rural Development Security"
6. **D. Rendulić, T. Urem:** „Suvremeni informatički alati i poslovna inteligencija u funkciji razvoja e-uprave (e-governmenta)“
7. **V. Vinšalek Stipić, S. Jurić, M. Stipić:** "The Effects of Social Networks to Increasing Revenues of Small Family Business"

### Poster sekcija

1. **T. Svalina, M. Šarolić, Ž. Delić, A. Sladić, M. Šuste:** „*Utjecaj maceracije sorte Debit na senzorska i kemijska svojstva vina*“
2. **Lj. Nanjara, V. Bosanac, A. Pamuković:** „*Prehrana stanovnika ruralnih područja Imotske krajine sredinom 20. stoljeća*“
3. **Jonathan E. Meeker, Z. Lišnić, B. Dorbić, E. Friganović, Ž. Španjol, Z. Bogevska:** „*Mogućnosti uporabe nekih jestivih submediteranskih autohtonih i alohtonih vrsta za održive dekorativne vrtove na kršu*“
4. **E. Friganović, K. Šimatović, B. Dorbić, M. Šarolić:** „*Ponašanje i stavovi studenata Veleučilišta "Marko Marulić" u Kninu o konditorskim proizvodima*“



**I.**

**SUVREMENI IZAZOVI I  
TREND OVI U BIOTEHNIČKIM  
ZNANOSTIMA**



Izvorni znanstveni rad

UDK: 631.147 (045)  
663.2 (045)  
634.85 (045)  
579.64 (045)

**Utjecaj specifičnosti supstrata melioriranog krša na potencijal  
vegetativnog rasta sorte 'Plavac mali' (Vitis vinifera L.)**

***The Effect of Specificity Meliorated Karst on Vegetative Potential Growth  
of 'Plavac mali' (Vitis vinifera L.)***

Jasna Rumora<sup>[1]</sup>, Radica Ćorić<sup>[2]</sup>

<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup> Agronomski i prehrambeno-tehnološki fakultet Sveučilišta u Mostaru

<sup>[1]</sup> radica.coric@gmail.com

<sup>[2]</sup> jasna.rumora@gmail.com

**Sažetak**

*U posljednjih nekoliko godina podižu se vinogradi sorte 'Plavac mali' na novim položajima i supstratu melioriranog krša. U novopodignutim vinogradima i na novim položajima primjenjene su nove tehnologije uzgoja grožđa na melioriranom kršu u odnosu na tradicionalne vinograde 'Plavca malog' koje uključuju postavljanje armature u vinogradu, vršikanje i defolijaciju. Istraživanje potencijala vegetativnog rasta provedeno je na poluotoku Pelješac na četiri lokacije u dva tradicionalna vinograda i dva vinograda na melioriranom kršu. Dobiveni rezultati obrađeni su primjenom LSD-testa pri  $p \leq 0,05$ . Prosječni vegetativni rast izražen je kao masa rozgve odbačene rezom u suho. Dobivene vrijednosti prosječne mase rozgve bile su ujednačene i nema statistički opravdane različitosti u potencijalu vegetativnog rasta sorte 'Plavac mali' u vinogradima na melioriranom kršu (1,69 kg) u odnosu na tradicionalne vinograde (1,62 kg). Postignuti rezultati parametara vegetativnog rasta 'Plavca malog' u vinogradima na melioriranom kršu potvrđuju pretpostavku da se radi o površinama na kojima će se 'Plavac mali' jednako ponašati kao i na ostalim položajima za vrhunska vina na Pelješcu, ali i šire u Dalmaciji jer se radi o plićim, ocijeditim, skeletoidnim, prozračnim i toplim supstratima na kojima se potencijal vegetativnog rasta smanjuje.*

***Ključne riječi:*** meliorirani krš, potencijal rasta, masa rozgve, nove tehnologije

**Abstract**

*In the last few years, the vineyards of the 'Plavac mali' variety have been grown in new locations and in the substrate of meliorated karst. Grape growing of 'Plavac mali' in new*

*vineyards, in new positions includes a new concept of technology on meliorated karst considering technology in traditional vineyards which include poles and wiring, shoot trimming and partial defoliation. Agrotechnical methods of shoot trimming and partial defoliation are standard in vineyards on meliorated karst, while they are not applied in traditional vineyards. The research of the potential for vegetative growth was conducted on four locations on Pelješac peninsula which includes two traditional vineyards and two vineyards on meliorated karst. The results obtained were processed using an LSD test at  $p \leq 0.05$ . Vegetative growth potential was determined by the mass of the dried bunch. The obtained values of the average values of the mass of the dried bunch are balanced and similar and the results showed statistically insignificant levels from traditional vineyards (1.62 kg) compared with the obtained average values of meliorated karst (1.69 kg). The achieved results of vegetation growth parameters of the 'Plavac mali' in the vineyards on the meliorated karst confirm the assumption that these are the areas where the "Plavac mali" will have the same features as in other places for top quality wines on Pelješac, but also in Dalmatia since there we are talking about shallow, drained, skeletal, airy and warm soil where vegetative growth potential decreases.*

**Keywords:** *meliorated karst, growth potential, mass of the bunch, new concept technology*

## 1. Uvod

Prema mnogim autorima 'Plavac mali' autohtona je hrvatska sorta, nastala spontanom križanjem između sorata 'Crljenka kaštelanskog' i 'Dobričića crnog' (Maleš 1981., Maletić i sur. 2008., Zdunić i sur. 2007., Mirošević i sur. 2008.). Područje uzgoja 'Plavca malog' u Dalmaciji kako navodi Maleš (1981.), uzak je obalni areal od Konavala do Primoštena te poluotok Pelješac i otoci Mljet, Korčula, Lastovo, Vis, Hvar i Brač. Obzirom na njegove do sada poznate biološko gospodarske značajke, kao i činjenicu kako se uzgaja na najboljim vinogradarskim položajima u Dalmaciji, 'Plavac mali' sinonim je za vinogradarstvo i vinarstvo Dalmacije. Mirošević (2008.) i Jelaska (1960.) navode određena pozitivna svojstva 'Plavca malog' u pogledu tolerancije na većinu gljivičnih bolesti te otpornosti na sušu kao i njegov potencijal redovite i obilne rodnosti. Prema Miroševiću (2008.), 'Plavac mali' sorta je srednje bujnosti koja se dobro prilagođava različitim staništima, posebno toplim položajima i siromašnim tlima na kojima druge sorte ne mogu dati zadovoljavajuće rezultate. U proteklih nekoliko godina podižu se novi vinogradi 'Plavca malog' u Dalmaciji, prvenstveno šireći se na nove površine Dalmatinskog otočnog i priobalnog krša. Podizanje vinograda na melioriranom kršu predstavlja značajan iskorak u tehničko tehnološkom pogledu vinogradarske i vinarske proizvodnje, ali i veliki odmak od uobičajenog uzgoja vinove loze. Deloire i sur. (2005) navode važnost proučavanja cjelovitog koncepta učinka *terroira*, te da je uz navedenu interakciju važnih ekoloških čimbenika neophodno definirati primjenu agrotehnike kojima se može osigurati i zajamčiti dobivanje veće kakvoće grožđa podrazumijevajući i prirodne prostorne uvjete na koje loza reagira. Svi aspekti interakcije tla, sorte i atmosfere prema Wang i sur. (2015.), mogu se koristiti za kontrolu kvalitete grožđa. Kako ističu Coipel i sur. (2006.), među svim okolišnim čimbenicima, tlo značajno utječe na ponašanje rasta vinove loze pri čemu navode da je taj utjecaj složen jer tlo utječe na usvajanje vode i mineralnih tvari kao i na vodo-zračni i toplinski

režim u zoni korijena. White (2003.) iznosi da je izrazito važan kapacitet tla za vodu i opskrbljenost tla hranjivima te u tom smislu njegov utjecaj na snagu rasta loze i postizanje ravnoteže između vegetativnog rasta i rodnosti. Fizikalna i kemijska svojstva tla u prvom redu tekstura i struktura tla, dubina profila, opskrbljenost hranjivima, temperatura i vlažnost direktno utječu na rast vinove loze i apsorpciju hranjiva (Wang i sur. 2015.). Prema Candolfi-Vasconcelos i Koblet (1990.), Hunter i sur. (1991.) evidentno je da se u tretmanima u kojima je primjenjena defolijacija u fanofazi šare povećava učinkovitost i fotosintetska aktivnost preostalog lišća. U vinogradima na melioriranom kršu 'Plavac mali' prvi put na ovom prostoru pojavljuje se u modernom sustavu i koncepciji tehnologije vinogradarske proizvodnje, što podrazumijeva promjenu razmaka sadnje, postavljanje armature, promjenu uzgojnog oblika, primjenu odgovarajućih ampelotehničkih zahvata, u prvom redu vršikanja i djelomične defolijacije, kao i navodnjavanja vinove loze, čime se postiže kontrola i upravljanje vegetativnim i generativnim potencijalom svakog trsa u vinogradu.

## 2. Materijal i metode rada

Istraživanja su provedena na poluotoku Pelješcu na četiri lokaliteta u vinogradima 'Plavca malog' od koji su dva vinograda podignuta na melioriranom kršu, dok su dva tradicionalna vinograda. Vinogradi na melioriranom kršu na novostvorenom položaju „Rota“ ukupne površine 24 ha smješteni su na tipičnom vinogradarskom položaju južne i jugozapadne ekspozicije, nagiba terena od 35-40%, pa do preko 70% na pojedinim dijelovima vinograda, nadmorske visine koja se kreće od 370 pa sve do 530 mnv. Istraživanja na navedena četiri lokaliteta vinograda obuhvatila su po 60 trsova ujednačenog statusa rasta i razvoja i kondicijskog stanja, a zbog potrebe statističke obrade dobivenih rezultata raspoređeni su u grupe po 15 trsova što predstavlja četiri pokusna ponavljanja. Vegetativni potencijal određen je mjerenjem mase orezane rozgve u periodu mirovanja. Svi dobiveni podaci istraživanja statistički su se obradili analizom varijance (ANOVA) i t-testom srednjih vrijednosti. Primjenom LSD-testa testirane su značajnosti razlika sredina pri  $p \leq 0,05$ .

**Slika 1.** Prikaz dijela vinograda 'Plavca malog' na melioriranom kršu



Izvor: original autora J. Rumora

### 3. Rezultati i rasprava

**Tablica 1.** Masa rozgve odbačene rezom u suho 'Plavca malog' (kg) u 2012. godini

Varijante	Ponavljanja				Pros.vrijednost	Signifikantnost
	I	II	III	IV		
PM-TP	1,47	1,78	1,64	1,52	1,60	
PM-MK	1,56	1,84	1,70	1,69	1,69	
					n.s.	
*, n.s.;signifikantnost pri $p \leq 0,05$ ili nesignifikantno prema LSD testu.						

PM-TP – 'Plavac mali' na tradicionalnim položajima

PM-MK – 'Plavac mali' na melioriranom kršu

**Tablica 2** Masa rozgve odbačene rezom u suho 'Plavca malog' (kg) u 2013. godini

Varijante	Ponavljanja				Pros.vrijednost	Signifikantnost
	I	II	III	IV		
PM-TP	1,68	1,54	1,49	1,84	1,63	
PM-MK	1,81	1,56	1,64	1,73	1,68	
					n.s.	
*, n.s.;signifikantnost pri $p \leq 0,05$ ili nesignifikantno prema LSD testu.						

U 2012. godini vrijednosti mase odbačene rozgve kretale su se od 1,47 kg u prvom ponavljanju u tradicionalnim vinogradima do 1,84 kg u drugom ponavljanju u vinogradima na melioriranom kršu. U 2013. godini najniža vrijednost mase odbačene rozgve od 1,49 kg zabilježena je u trećem ponavljanju u tradicionalnim vinogradima, dok je najviša vrijednost mase odbačene rozgve od 1,81 kg, zabilježena u prvom ponavljanju u vinogradima na melioriranom kršu. Prosječne vrijednosti mase rezom odbačene rozgve vrlo su uravnotežene i slične u obje godine istraživanja, te nema nikakve statistički opravdane različitosti u pogledu ovog parametra.

### 4. Zaključak

U ovom istraživanju postignute su vrijednosti koje potvrđuju status 'Plavca malog' kao srednje bujne sorte (Mirošević, 2008.). Dobiveni rezultati pokazali su da nema razlika u vegetativnom potencijalu 'Plavca malog' mjerenoj masom u rezu odbačene rozgve, uzgajanog u uvjetima melioriranog krša (1,69 kg, 1,68 kg) u odnosu na uvjete tradicionalnih vinograda (1,60 kg, 1,63 kg). Općenito je poznato da brojni vanjski čimbenici utječu na intenzitet i snagu vegetativnog izrasta vinove loze u pojedinim godinama. To se prije svega odnosi na status ishranjenosti loze, odnosno na stanje biljno hranidbenog kapaciteta tla vinograda, a onda najdirektnije s tim u vezi i sa stanjem vlage u tlu tijekom vegetacije. Imajući u vidu opće uvjete i karakteristike tala na kojima se nalaze pokusni vinogradi, sasvim je razumljivo očekivati da će vegetativni potencijal 'Plavca malog' biti trajno, slikovito rečeno prigušen, u odnosu na ono što susrećemo kao vegetativni potencijal 'Plavca malog' u uvjetima kraških polja Pelješca,

odnosno cijele Dalmacije. Postignuti rezultati parametara vegetativnog rasta 'Plavca malog' u vinogradima na melioriranom kršu navode da se radi o površinama na kojima će se 'Plavac mali' jednako ponašati kao i na ostalim položajima za vrhunska vina na Pelješcu, ali i šire u Dalmaciji jer se radi o plićim, ocijeditim i skeletoidnim supstratima na kojima se potencijal vegetativnog rasta smanjuje.

## 5. Literatura

1. Candolfi –Vasconcelos, M.C, Koblet, W. (1990). Yield, Fruit Quality, Bud Fertility and Starch Reserves of the Wood as a Function of Leaf Removal in *Vitis Vinifera* , *Vitis* 29: 199-221.
2. Coipel, J., Rodriguez Lovelle, B., Sipp, C., van Leeuwen,C. (2006). "Terroir" Effect, as a Result of Environmental Stress, Depends More on Soil Depth Than on Soil Type ( *V. vinifera* cv. Grenache noir) *Journal International des Sciences de la Vigne et du Vin*, 40(4): 177-185.
3. Deloire, A., Vaudour, E., Carey, V., Bonnardot, V., Van Leeuwen,C. (2005). Grapevine Responses to Terroir: A Global Approach, *Journal International des Sciences de la Vigne et du Vin*, 39: 149-162, [www.scopus.com/inward/record](http://www.scopus.com/inward/record).
4. Hunter J.J., De Villiers O.T., Watts J.E. (1991). The Effect of Partial Defoliation on Quality Characteristics of *Vitis vinifera* L. cv. Cabernet sauvignon Grapes . II. Skin Clor, Skin Sugar, and Wine Quality. *Am. J. Enol. Vitic.* 42:13-18.
5. Jelaska, M. (1960). Ampelografija dalmatinskih sorata. Institut za mediteransku poljoprivredu i melioraciju krša. Split
6. Maleš P.( 1981). Ampelografska i tehnološka istraživanja sorte vinove loze Plavac, Institut za jadranske kulture i melioraciju krša Split, NITRO „Slobodna Dalmacija“ Split.
7. Maletić, E., KaroglanKontić, J., Pejić, I. (2008). Vinova loza – Ampelografija, ekologija, oplemenjivanje. Školska knjiga, Zagreb.
8. Mirošević N., Ladan T., Mihaljević B., Glavina F., Gašparec Skočić Lj., Jelaska F., Kirigjija I., Herjavec S., Alpeza I., Kulier I., Brkan B., Čelar I. (2008). Dingač, Priča o velikom hrvatskom vinu, Golden marketing, Tehnička knjiga, Zagreb.
9. Wang, R., Sun, Q., Chang, Q. (2015). Soil Types Effect on Grape and Wine Composition in Helan Mountain Area of Ningxia. *Articles from PLoS ONE a Peer-reviewed, Open Access journal, published online, dostupno na:*  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles>
10. White, R. E. (2003), *Soils for Fine Wines*, Oxford University Press,Inc., New York.
11. Zdunić, G., Maletić, E.,Vokurka A., Karoglan Kontić, J., Pezo, I., Pejić,I. (2007). Phenotypical, Sanitary and Ampelometric Variability within the Population of cv. Plavac Mali (*Vitis vinifera* L.). *Agriculturae Conspectus Scientificus* 72: 117-128

Pregledni članak

UDK: 634.63 (045)  
338.3 (045)  
339.13 (045)

## **Tržišna proizvodnja maslina u RH prije i nakon ulaska u EU**

### ***Market Production of Olives Before and After the Croatian Accession to the European Union***

Branka Stipanović

Veleučilište „Marko Marulić“ Knin

brankastipanovic7@gmail.com

#### **Sažetak**

*Odabrani predmet istraživanja je tržišna proizvodnja maslina u RH prije i nakon ulaska u EU. Navedena tema odabrana je jer ulazak u EU predstavlja brojne prednosti, ali i izazove za maslinare u RH. Prednosti proizlaze iz dostupnosti slobodnog jedinstvenog tržišta EU te financijske i savjetodavne potpore u skladu s kohezijskom politikom EU. Izazov je suočavanje s inozemnom konkurencijom i potreba za kontinuiranim unapređenjem kvalitete. Cilj istraživanja bio je utvrditi kako se ulazak u EU odrazio na stanje maslinarstva u RH; konkretno postoji li statistički značajna razlika između ukupne površine maslinika i količine tržišno orijentirane proizvodnje u razdoblju te prinosa po hektaru prije i nakon ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju. Rezultati istraživanja ukazuju na statistički značajno povećanje ukupne površine maslinika u dva usporedna razdoblja od 2008.-2012. i 2013.-2017. te na statistički značajno smanjenje prinosa maslinika u t/ha. Preporuka izvedena na temelju rezultata istraživanja je ulaganje u proces navodnjavanja kako bi se smanjila ovisnost o vremenskim prilikama (suši) tijekom ljetnih mjeseci. Preporuka je donesena jer iznimno visoke oscilacije u prinosu masline onemogućuju potpuno iskorištenje potencijala hrvatskog maslinarstva i tržišnih prilika nakon ulaska u EU.*

**Ključne riječi:** *maslinarstvo, EU, konkurentnost, površina maslinika (ha), količina proizvodnje (t), prinos (t/ha)*

#### **Summary**

*The selected subject of research is market-oriented olive production in Croatia before and after the Croatian accession to the EU. This subject was chosen because the Croatian accession to the EU presents both many advantages and challenges for olive growers in Croatia. The benefits derive from the availability of the free European single market and financial and*



*advisory support in line with the EU cohesion policy. The challenge arises from a greater impact of foreign competition and from the need for continuous quality improvement. The aim of the research was to determine how the Croatian accession to the EU has affected the status of olive growing in the Republic of Croatia; whether there is a statistically significant difference between the total olive grove area, the quantity of market-oriented production and yield before and after the Croatian accession to the European Union. The findings of the research show a statistically significant increase in the total olive grove area over the two comparative periods between 2008-2012 and 2013-2017. There is also a statistically significant decrease in olive yield in t/ha. The recommendation based on the findings of the research is to invest in the irrigation process to reduce dependence on the weather (drought) during the summer months. The recommendation was made because exceptionally high oscillations in olive yields make it impossible to fully utilise the potential of Croatian olive growing and market opportunities after the Croatian accession to the EU.*

**Keywords:** *olive cultivation, EU, competitiveness, olive grove area (ha), production volume (t), yield (t/ha)*

## **1. Uvod**

U istraživanju se obrađuje tržišna proizvodnja maslina u RH prije i nakon ulaska u EU. Cilj istraživanja je utvrditi kako se ulazak u EU odrazio na stanje maslinarstva u RH. U radu se polazi od sljedećih nultih hipoteza:

H1 – ne postoji statistički značajna razlika između ukupne površine maslinika prije i nakon ulaska RH u EU

H2 – ne postoji statistički značajna razlika između ukupne količine tržišne proizvodnje maslina prije i nakon ulaska RH u EU

H3 – ne postoji statistički značajna razlika između prinosa po hektaru maslinika prije i nakon ulaska RH u EU

## **2. Tržišne značajke vezane uz ulazak RH u Europsku uniju**

Jedna od temeljnih značajki ulaska u Europsku uniju je pristup slobodnom jedinstvenom unutarnjem tržištu. Time se značajno povećavaju izvozne mogućnosti za proizvođače i pružatelje usluga, ali uz uvjet osiguranja visoke konkurentnosti jer se domaći proizvođači ujedno suočavaju s inozemnom konkurencijom. Značajne prilike za maslinare proizlaze ne samo iz veličine tržišta, već i iz značajki tržišne potražnje koju obilježava porast ekološke svijesti i svijesti o važnosti nutritivnih i zdravstvenih značajki maslinova ulja (Rengel, 2013.). S druge strane povećavaju se zahtjevi za visokom kvalitetom i transparentnim prikazom udjela fenola u maslinovom ulju i razvija se proces standardizacije kvalitete maslinova ulja u sklopu projekta ARISTOIL (Evangealia i sur., 2012.). U takvim uvjetima nameće se potreba za diferenciranjem ponude ulja hrvatskih maslinara u odnosu na inozemnu konkurenciju (Rengel, 2013). Značajan diferencijacijski alat na međunarodnom tržištu je oznaka geografskog porijekla kojom se potvrđuje da proizvod potječe s određenog geografskog područja i ima svojstva koja se pripisuju upravo navedenoj geografskoj lokaciji (Rački Marinković, 2013). Kako je regija

Jadranska Hrvatska pedološki i klimatski dijelom Mediteranske regije koja je najznačajniji i najkvalitetniji globalni proizvođač maslinova ulja, važno je koristiti se oznakom geografskog porijekla kao diferencijacijskim marketinškim alatom na tržištu s ciljem podizanja razine konkurentnosti. S obzirom na dugu tradiciju i povoljne klimatske te pedološke uvjete, maslinarstvo u Hrvatskoj ima značajan gospodarski potencijal (Gugić i sur., 2011.).

Ulazak Hrvatske u Europsku uniju rezultira splotom različitih tržišnih utjecaja koji se odražavaju na maslinarsku proizvodnju. Temeljne prednosti su pristup jedinstvenom tržištu, značajke potražnje, dostupnost poticajnih sredstava i mogućnost diferencijacije putem oznaka geografskog porijekla, a nedostatak je izloženost snažnoj konkurenciji iz drugih zemalja članica EU, osobito Španjolske, Grčke i Italije (Evangelia i sur., 2012.).

### **3. Metode istraživanja**

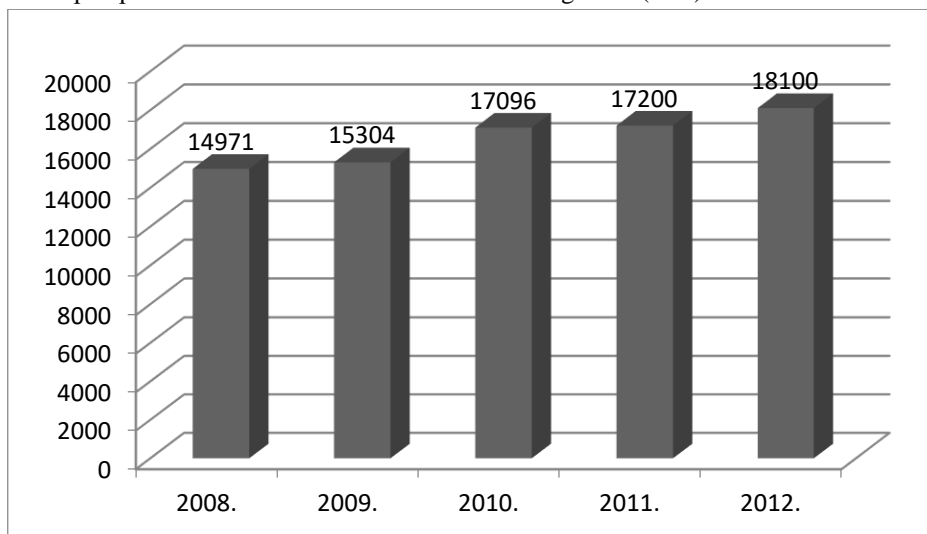
Prilikom provedbe istraživanja korišteni su dostupni sekundarni statistički podaci o stanju maslinarstva u Hrvatskoj iz Statističkog ljetopisa Državnog zavoda za statistiku (DZS). Analizirani su podaci o ukupnoj površini maslinika i količini tržišno orijentirane proizvodnje od 2008.-2012., odnosno pet godina prije pristupanja Hrvatske u punopravno članstvo EU i u razdoblju od 2013.-2017. odnosno u pet godišnjih razdoblja nakon pristupanja Hrvatske u punopravno članstvo Unije.

Dostupni podaci obrađeni su korištenjem metoda deskriptivne i inferencijalne statistike. Od metoda deskriptivne statistike korištene su metode grupiranja statističkih podataka i izračuna aritmetičke sredine, a putem t-testa analizirano je postoji li statistički značajna razlika između ukupne površine maslinika u RH prije i nakon ulaska u EU te je li razlika između tržišno orijentirane količine proizvodnje maslina prije i nakon ulaska u EU statistički značajna.

### **4. Rezultati istraživanja**

Maslinarstvo predstavlja strateški važnu poljoprivrednu granu u RH koja je nazadovala tijekom Domovinskog rata, a potom je nastupio proces revitalizacije i povećanja površine maslinika (Šimunović, 2005). U grafikonu 1 prikazani su podaci o ukupnoj količini poljoprivrednih površina koje su klasificirane kao maslinici u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2008.-2012. godine.

**Grafikon 1.** Ukupna površina maslinika u RH od 2008.-2012. godine (u ha)

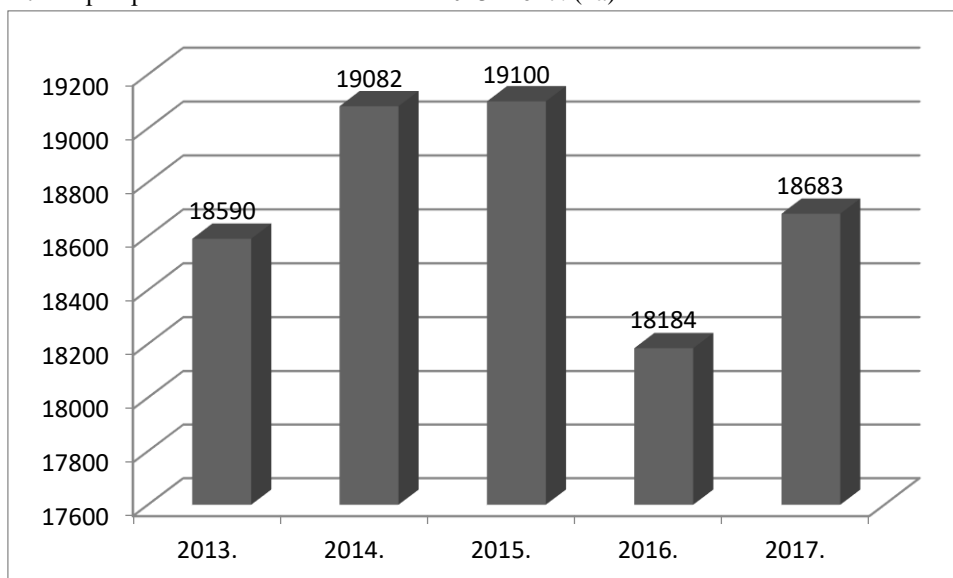


Izvor: obrada podataka prema Statističkom ljetopisu DZS-a 2013. Preuzeto s:  
[https://www.dzs.hr/hrv\\_eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf](https://www.dzs.hr/hrv_eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf) (18. 6. 2018.)

Na temelju podataka u grafikonu 1 zaključuje se da je u promatranom razdoblju prosječna poljoprivredna površina zasađena maslinicima iznosila 16.534 hektara. Prosječna godišnja stopa rasta poljoprivredne površine pod maslinicima u RH od 2008.-2012. iznosila je 3,87%. Površina zasađena maslinicima bilježila je udio od tek 1,36% ukupnih poljoprivrednih površina, dok se najveći udio u ukupnoj poljoprivrednoj površini od 67,8% odnosio na površinu oranica i vrtova (Statistički ljetopis DZS, 2013.).

U grafikonu 2 prikazane su ukupne površine maslinika u RH nakon ulaska u Europsku uniju, u razdoblju od 2013.-2017.

**Grafikon 2.** Ukupna površina maslinika u RH od 2013.-2017. (ha)



Izvor: obrada podataka prema Statističkom ljetopisu DZS-a 2017. Preuzeto s:  
[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf) (18.06.2018.) i Biljna proizvodnja u 2017. DZS.  
Preuzeto s: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/01-01-14\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/01-01-14_01_2018.htm) (18. 6. 2018.)

Na temelju podataka u grafikonu 2 zaključuje se da je u promatranom razdoblju prosječna poljoprivredna površina zasađena maslinicima iznosila 18.727,8 hektara. Prosječna godišnja stopa rasta poljoprivredne površine pod maslinicima u RH od 2013.-2015. iznosila je 0,91%. U 2016. ukupna poljoprivredna površina pod maslinicima smanjena je za 916 hektara uslijed više sile, odnosno požara koji su devastirali maslinike u Dalmaciji. Ukupna površina maslinika u 2017. povećana je na 18.683 ha, odnosno vraćena je na razinu iz 2013. godine. Površina zasađena maslinicima bilježila je udio od tek 1,25% ukupnih poljoprivrednih površina, dok se najveći udio u ukupnoj poljoprivrednoj površini od 54,47% odnosio na površinu oranica i vrtova (Statistički ljetopis DZS, 2013.).

Na temelju podataka u grafikonima 1 i 2 proveden je t-test kako bi se uvidjelo postoji li statistički značajna razlika u ukupnim poljoprivrednim površinama zasađenim maslinicima u RH prije i nakon ulaska u EU.

**Tablica 1.** Analiza ukupne površine maslinika prije i nakon ulaska u EU (T-test)

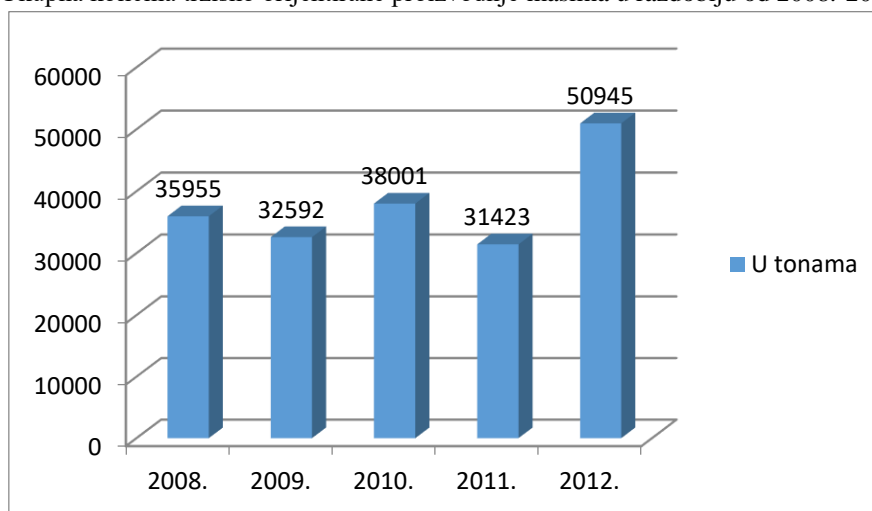
	<b>Površina prije ulaska u EU (ha)</b>	<b>Površina nakon ulaska u EU (ha)</b>
Aritmetička sredina	16534,2	18727,8
Varijanca	1791906,2	145176,2
Broj promatranja	5	5
Pearsonov koeficijent korelacije	-0,217352887	
Broj stupnjeva slobode (ss)	4	
Empirijski rezultat t-testa	-3,338383343	
Teorijska vrijednost t-testa	2,776445105	
p-vrijednost (p=0,05)	0,02	

Izvor: rezultati istraživanja

Rezultat t-testa pokazuje da je p-vrijednost manja od granične vrijednosti 0,05 i iznosi p=0,02 na temelju čega se zaključuje da je povećanje prosječne površine maslinika u razdoblju nakon ulaska u EU statistički značajno.

Podaci u grafikonu 3 prikazuju kolika je bila ukupna količina tržišno orijentirane proizvodnje maslina u razdoblju od 2008.-2012. godine.

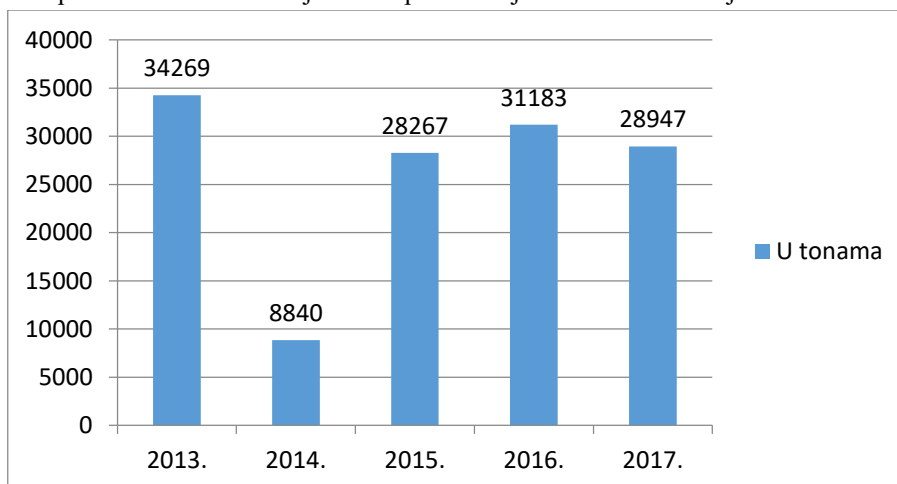
**Grafikon 3.** Ukupna količina tržišno orijentirane proizvodnje maslina u razdoblju od 2008.-2012. godine



Izvor: obrada podataka prema Statističkom ljetopisu DZS-a 2013. Preuzeto s:  
[https://www.dzs.hr/hrv\\_eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf](https://www.dzs.hr/hrv_eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf) (18.06.2018.)

Na temelju podataka u grafikonu 3 zaključuje se da je u promatranom razdoblju prosječna količina tržišno orijentirane proizvodnje iznosila 37.783,2 tone. 2009. zabilježen je količinski pad tržišne proizvodnje za -9,35%, a potom je 2010. godine zabilježen rast po stopi od 16,60%. Najniža količinska vrijednost tržišno orijentirane proizvodnje maslina zabilježena je 2011. godine kada je zabilježen pad od čak -17,31%, dok je 2012. ostvaren nagli skok u proizvedenim količinama po stopi od 62,13%. Podaci u grafikonu 4 prikazuju kolika je bila ukupna količina tržišno orijentirane proizvodnje maslina u razdoblju od 2003.-2015. godine.

**Grafikon 4.** Ukupna količina tržišno orijentirane proizvodnje maslina u razdoblju od 2013.-2017. Godine



Izvor: obrada podataka prema Statističkom ljetopisu DZS-a 2017. Preuzeto s:  
[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf) (18.06.2018.) i Biljna proizvodnja u 2017. DZS.  
Preuzeto s: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/01-01-14\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/01-01-14_01_2018.htm) (18.06.2018.)

Na temelju podataka u grafikonu 4 zaključuje se da je u promatranom razdoblju prosječna količina tržišno orijentirane proizvodnje iznosila 26.301 tonu. 2014. zabilježen je izniman količinski pad tržišne proizvodnje za -74,20%, a potom je 2010. godine zabilježen rast po stopi

od 2,10%. 2011. godine količina proizvodnje porasla je za 10,31% dok je 2012. ostvaren pad proizvedenim količinama po stopi od 7,17%.

Na temelju podataka u grafikonima 3 i 4 proveden je t-test kako bi se uvidjelo postoji li statistički značajna razlika u ukupno proizvedenim količinama maslina za tržište u RH prije i nakon ulaska u EU.

**Tablica 2.** Analiza ukupne tržišno orijentirane proizvodnje maslina prije i nakon ulaska u EU (T-test)

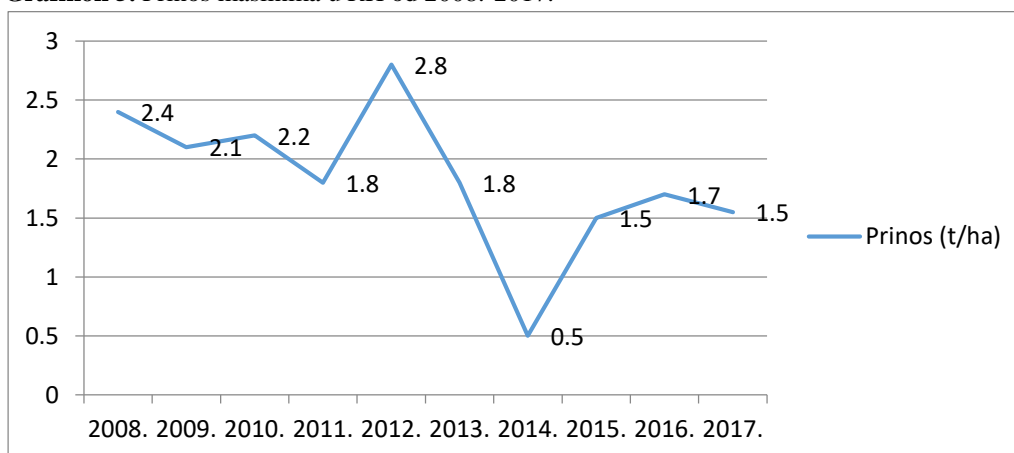
	Tržišna količina proizvodnje prije ulaska u EU	Tržišna količina proizvodnje nakon ulaska u EU
Prosjek	37783,2	26301,2
Varijanca	61005858,2	100768985,2
Broj promatranja	5	5
Pearsonov koeficijent korelacije	0,255976209	
Broj stupnjeva slobode (ss)	4	
Empirijski rezultat t-testa	2,327950721	
p-vrijednost (p=0,05)	0,08043248	
Teorijski rezultat T-testa	2,776445105	

Izvor: rezultati istraživanja

Rezultat t-testa pokazuje da je p-vrijednost neznatno veća od granične vrijednosti 0,05 i iznosi p=0,08 na temelju čega se zaključuje da smanjenje proizvedene količine maslina u razdoblju nakon ulaska u EU nije statistički značajno.

Podaci o prinosu maslinika u RH u t/ha za cjelokupno promatrano razdoblje prikazani su u grafikonu 5.

**Grafikon 5.** Prinos maslinika u RH od 2008.-2017.



Izvor: obrada podataka prema Statističkom ljetopisu DZS-a 2013. Preuzeto s:

[https://www.dzs.hr/hrv\\_eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf](https://www.dzs.hr/hrv_eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf) (18.06.2018.) , Statističkom ljetopisu DZS-a 2017. Preuzeto s: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf) (18.06.2018.) i Biljna proizvodnja u 2017. DZS. Preuzeto s: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/01-01-14\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/01-01-14_01_2018.htm) (18.06.2018.)

Podaci u grafikonu 5 pokazuju da je prosječan prinos maslinika u RH u ukupnom promatranom razdoblju od 2008.-2017. godine iznosio 1,83 t/ha. Najviša razina prinosa od 2,8 t/ha ostvarena je 2012. godine, a najniža 2014. godine kada je iznosila 0,5 t/ha.

Na temelju podataka u grafikonu 5 proveden je t-test kako bi se uvidjelo postoji li statistički značajna razlika u prinosu maslina u RH prije i nakon ulaska u EU.

**Tablica 3.** Analiza prinosa maslina u RH prije i nakon ulaska u EU (T-test)

	<b>Prinos maslina prije ulaska u EU</b>	<b>Prinos maslina nakon ulaska u EU</b>
Prosjek	2,26	1,409875288
Varijanca	0,138	0,272956428
Broj promatranja	5	5
Pearsonov koeficijent korelacije	0,176037678	
Broj stupnjeva slobode	4	
Empirijski t-rezultat	3,247567988	
p-vrijednost	0,031447957	
Teorijska vrijednost t- testa	2,776445105	

Izvor: rezultati istraživanja

Rezultat t-testa pokazuje da je p-vrijednost manja od granične vrijednosti 0,05 i iznosi  $p=0,03$  na temelju čega se zaključuje da je smanjenje prinosa maslina u razdoblju nakon ulaska u EU statistički značajno.

## 5. Zaključak

Rezultati istraživanja pokazuju da se unatoč povećanju poljoprivredne površine zasađene maslinama i značajnoj financijskoj i savjetodavnoj potpori EU i Vlade RH u razvoju maslinarstva, bilježi statistički značajan trend opadanja prinosa masline (t/ha). Podizanje novih maslinika iziskuje vrijeme dok masline uđu u punu rodnost što je svakako potrebno uzeti u obzir pri tumačenju rezultata. Navedene manjkavosti otežavaju iskorištavanje prilika na slobodnom tržištu EU. Osnovna preporuka je uvođenje navodnjavanja u tehnologiju uzgoja da se smanji ovisnost prinosa o vremenskim prilikama, a tek nakon modernizacije proizvodnog procesa potrebno je iskorištavati brojne alate koje ulazak u EU pruža u podizanju razine konkurentnosti maslinarstva poput označavanja geografskom oznakom porijekla.

## 6. Literatura

1. Biljna proizvodnja u 2017. [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/01-01-14\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/01-01-14_01_2018.htm) (18.06.2018.)

2. Evangelia, K., Aggeliki, S., Eleni, M., Prokopios, M. (2012). A new concept for olive oil classification based on the oleocanthal and oleacein content through H-NMR quantitation. *Planta Medica*, vol. 78(11), str. 52.
3. Gugić, J. (2006). Proizvodno-ekonomska obilježja maslinarstva u obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. *Pomologia Croatica: Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, vol. 12(2), str. 135-152.
4. Gugić, J., Tratnik, M., Strikić, F., Gugić, M., Kursan, P. (2011). Pregled stanja i perspektiva razvoja hrvatskoga maslinarstva. *Pomologia Croatica: Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, vol. 16(3-4), str. 121-146.
5. Rački Marinković, A. (2013). Usporedba oznaka zemljopisnog podrijetla i žigova s obzirom na pojmovna određenja i međunarodno prihvaćene standarde zaštite. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, vol. 63(1), str. 189-220.
6. Rengel, A. (2013). Hrvatski eko-proizvodi na tržištu EU. *Agronomski glasnik: Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, vol. 75(1), str. 55-68.
7. Statistički ljetopis DZS-a 2013. [https://www.dzs.hr/hrv\\_eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf](https://www.dzs.hr/hrv_eng/ljetopis/2013/sljh2013.pdf) (18.06.2018.)
8. Statistički ljetopis DZS-a 2017. [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2017/sljh2017.pdf) (18.06.2018.)
9. Šimunović, V. (2005). Stanje maslinarstva i uljarstva u Republici Hrvatskoj. *Pomologia Croatica*, vol. 11(1-2), str. 69-78.



UDK: 811.163.42'282 (045) =111  
2-534.3  
272-549

## **Ethno-Philological Heritage in Vrlika**

### ***Etno-filološka baština u Vrlici***

Stipe Mandarić

Veleučilište „Marko Marulić“ Knin  
smandaric87@gmail.com

**Abstract:** *In this paper the spoken literature of the city of Vrlika and the surrounding villages has been presented. The objective of the paper was to collect and present as many materials as possible in order to preserve the spoken literature from being lost. The difficulties were to find enough sources of spoken literature from this region. The paper was based on three groups of materials: legends, old prayers and couplets. There are many examples of legends from this region resulting from the historical events in this area. This region changed its rulers very often because it was on the borders of different empires. The legends of the heroes resulted from the adversities with which the inhabitants of this area had to cope. The legends promote the values from that period - honour and honesty. The examples of the old prayers show us the religious tradition of the inhabitants from this region, for whom religion provided the consolation in every adversity. It is the number of examples of religious lyrics that show us what the religion meant to them and how they expressed their gratitude and obedience. Moreover, there are many examples of couplets, which reflect the mentality of inhabitants from the region of Vrlika. They were mostly used to compete in chanting or as a ritual of courting. The materials from this paper are not only used to preserve the cultural tradition and identity of the inhabitants from this region, but they are used to understand the social and historical context.*

**Keywords:** *ethno-philological heritage, spoken literature, spoken stories, old prayers, couplets, contrasts*

**Sažetak:** *U ovom radu predstavljena je usmena književnost grada Vrlike i okolnih sela. Cilj istraživanja rada bio je prikupiti i prezentirati što je više moguće materijala, kako bi sačuvali usmenu književnost od nestanka. Problem je bio pronaći dovoljno izvora usmene književnosti iz ovoga kraja. Rad se temeljio na tri vrste materijala: legendama, starim molitvama i dvostihovima. U radu je dosta primjera legendi kojih je ovaj kraj prepun, a koje su rezultat povijesnih zbivanja na ovom području. Poznato je da je ovaj kraj često mijenjao vladare jer se nalazio na granici raznih carstava. U nedaćama koje su zahvatile stanovnike ovog kraja, priče o junacima koji su ih hrabro branili najbolje ocrtavaju vrijednosti koje su se gajile u to doba,*

*a to su čast i poštenje. Kroz primjere starih molitvi možemo vidjeti vjersku tradiciju stanovnika ovoga kraja, koji su u svim nedaćama koje su ih pogodile uvijek tražili utjehu u vjeri. Upravo količina primjera vjerske lirike pokazuje koliko je vjera njima značila, jer su na taj način izražavali zahvalnost i pokornost. Također, ovaj kraj prepun je primjera dvostihova koji su odraz mentaliteta stanovnika vrličkoga kraja. U ovim pjesmama momci i djevojke nadmetali su se kroz humor u pripjevavanju ili su služile za udvaranje mladićima i djevojkama, a pjevale su se u svakoj prilici. Ovaj rad nastao je kao moja želja za sakupljanjem primjera usmene književnosti svoga rodnog kraja kako bih ih otrgnuo od zaborava. Danas mnogi zaboravljaju svoje korijene te na taj način dopuštaju da odumre povijest i kultura. To treba spriječiti jer gubljenjem kulturne tradicije gubi se i vlastiti identitet.*

**Ključne riječi:** *etno-filološka baština, usmena književnost, usmene priče, stare molitve, dvostihovi, prenja*

## 1. Introduction

Since time immemorial, the desire to keep and preserve ethno-philological heritage, whether material or spiritual, prevails in every human since it has the greatest credits for preserving national and religious identity of each nation.

This paper provides insight on the sociocultural and historical context and it is based on the spiritual or oral materials, as they "testify fourteen centuries long inveteracy of Croats in European culture and civilization." (Dragić, 2008: 13) When the spiritual aspect is discussed, it is noted that the continuity of its existence is connected with the oral form of communication or speech. The interest in humans, as well as in anything that shapes their way of life, has been preserved in speech from the earliest periods of their existence.

Spoken literature is an art shaped in language (Bošković-Stulli, 1978: 140), and according to Botica, "one of the liveliest and most influential literary genres." (Botica, 2013), defined by the belief "in the truth of what is being said". (Bošković-Stulli, 2006: 22)

Given the specific topic and context of this paper, it is necessary to understand the meaning of spoken literature for the population of the specific area in order to understand the sociocultural and historical context. Ludika states that oral literary forms provide literary-theoretical, sociological and ethnological questions about the relationship between the individual and the collective. In the gap between the individual and the collective, they become models in which the tradition and history of the community permeate the creativity of the individual.

In order to understand the context, we need to understand the classification. Dragić (2008) explains that the system includes lyric and epic poetry, legends, short stories, drama, rhetorics and other microstructures. These artistic creations have emerged in an oral way and are, as such, still called folk literature.

The term of spoken literature has been changed numerous times<sup>1</sup>, but is the longest, the most consistent and most commonly referred to as folk literature. It suggests the thesis that this literature has been created, transferred from generation to generation, and gradually refined by people.

---

<sup>1</sup> Folk, oral, traditional, spoken literature.

Croatian spoken literature is one of the most prolific literatures in the world and according to Botica (1995: 9), "It exists from the moment when one of the old Croats (in an unknown homeland) shaped the Croatian language with some contents, told them to the listeners who received them as important messages, as something significant and suitable compared with their own mental states, and therefore they used them in oral communication." The fact that supports this thesis is the existence of numerous examples of both secular or profane character and a variety of themes that address almost every aspect of human activity.

## **2. Method**

### **2.1. Research objectives**

The research was conducted in 2013, between March and August of 2013. The objective of the paper was to: 1) collect, sort and analyse the material, 2) define the terms, 3) discuss the topics and functions of the material and 4) analyse the social, historical and religious context. This research method will provide knowledge about different aspects of human life, as well as a number of materials that are still preserved.

Although spoken literature provides entertainment, and it is a form of art creation, it is also intended as a way to address different social and historical realities in the community.

### **2.2. Research area**

The research took place in the area of Dalmatian Hinterland, more specifically, both in the town of Vrlika and the surrounding villages that include: Ježević, Maovice, Vinalić, Kosore, Podosoje, Cetina and Koljane.

### **2.3. Corpus and Methodology**

The corpus was collected on a sample of 11 respondents. Out of 11 respondents, 36.4% were male (n=4), and 63.6% female (n=7). The average age of all the respondents was 64.4 years old, where male respondents were 63 years old while the female respondents were 65 years old on average. The corpus analysed by this research includes the transcripts from the interviews that were conducted among the inhabitants (n=11). The methods used in the research are the interview, description and classification method. The data was analysed using the descriptive method.

## **3. Results and discussion**

Barac (2014: 273) claims: "the results of microhistorical research seek to reveal the microworld with its laws within the wider natural and social circumstances and at the same time provide a deeper insight into the structure of the past that is otherwise hidden by generalizations", thus allowing a specific individual or local experience to re-enter the history (Burke, 2006: 54).

Although the sources of information were limited, the total number of collected material was: 7 legends, 19 old prayers, 4 contrasts and 128 couplets. The historical and social context, alongside the religious tradition were found in the literature. The amount of spoken literature collected in the research shows that lyrical poems are the most abundant form of spoken literature, which suggests that their characteristics are the reason for that.

### 3.1. Spoken stories

Spoken story is a type of literature that deals with various topics important for a particular group of people. The variety of forms of spoken stories in terms of the addressed subject is broad and they are usually arranged in categories of: "*fairy tales, bases, teachings, novels, anecdotes, jokes and legends*" (Dragić, 2008: 249). Moreover, according to their relation to reality, spoken stories can be divided into realistic and imaginary.

The topics of the stories were often connected with the events that affected the people who lived in a particular area. Most of them are related to heroic acts of individuals or groups of people who were highlighted in the eyes of peasants in a way that they were almost immortal because of their heroic acts.

Bošković-Stulli (1993) claims that they are a combination of real life events with unusual and surreal elements. The stories also include elements of truthfulness that manifests itself in the fact that commentators and listeners believe or used to believe in the truthfulness of their content. Some of them had the purpose of conveying important messages.

Two types of legends were presented as an example:

1) The legend of *Suli-Muli*<sup>2</sup>, which represents social values, historical context and destinies of the people from Example 1.

---

<sup>2</sup> The story was told by A.R.(1939) : This story explains historical and social context in this area during the Ottoman Empire. It tells us how people lived on the borders of the empire and what the dangers were that they had to cope with every single day. The Turks abused the inhabitants in many ways, they robbed them, imposed new laws every now and then and took young boys to serve in their army or as slaves. This was all normal for the people until Suleiman Pasha, the ruler of the region, decided that they had to bring young girls to him. He decided this because he saw beautiful girls while he was riding through the region. One day, he called for a girl, the fiancée of young man from Jakelić tribe. His friends and relatives from other tribes, Mandarić and Rebić, decided to help him kill the ruler. They decided this because they were used to pay the taxes in different ways, but they never had to pay it in this way, although women were often raped and abused. So they ambushed Suleiman Pasha and his guards and killed them all except a few guards who were released in order to tell the other Turks what happened there. After that, they all had to run away from the region. They became members of Hajduks, the fighters who fought against the Turks. Since the ruler Suleiman Pasha was nicknamed "Suleiman the Terrible", and he was killed, other Turks were afraid of harming girls, but this did not stop them from collecting taxes and abusing people in other ways. In honour of the bravery of the people from these tribes, this event is marked in Vrlika even today and it is called Suli-Muli.

**Example 1:** *The legend of Suli-Muli*  
**Suli-Muli**

„Ovo ti je legenda koja bi se pričala kad bi se skupili oko prela, posebno za vreme zime kad bi noć brzo pala pa ne bi imali šta raditi. Kako se naš kraj uvijek nalazio na granici raznih osvajača, tu je život bio težak i dosta opasniji nego u drugim krajevima. Tako ti ide i ova priča, a događa se kad je tu bila granica između mletačkog i turskog carstva. Bojevi u vrličkom polju su bili česti, a u njima su pogibali mnogi mladi Vrličani. Gospodari su ti se često minjali, malo Turci malo Mlečani. Al' turska vlast je bila najgora od svi'. Osim odvođenja vrličkih mladića u rat, narodu su nametali razna davanja: u novcu, stoci, hrani. To se sve trpilo dok u kraj nije došla novi zapovjednik, strašni Sulejman-paša koji je u narodu brzo stekao taj nadimak zbog načina kako je upravlja krajinom. Dok je prolazio kroz krajinu nije se mogao nagledat lipote vrličkih cura u narodnoj nošnji. I tako ti je on skova pakleni plan, uz sva davanja Vrličani će mu morat dovođit mlade djevojke, i to najlipše među njima. Eh, jedno je bili dat pršut, janje, vola, dukate....pa i ić u rat, tu su mladići uvijek išli. Al' dirnut u čast nečije sestre, majke, žene, djevojke? E, to Vrličani nikako nisu mogli dopustit! Takvi zulum nije moga dugo trajat. Tako su ti jednog dana paši odveli mladu i lipu djevojku, zaručnicu jednog Jakelića. A Jakelići to nisu mogli trpiti, pa su uz pomoć mladića iz dva druga vrlička plemena, Mandarića i Rebića, sačekali Sulejman-pašu. Tu večer su napali pašu i njegovu oružanu pratnju, koje je bilo puno više al' osveta je dala dodatnu snagu mladićima te je tako krv potekla u potocima. U okršaju je ubijen paša skupa s pratnjom, osim par Turaka koji su pošteđeni kako bi rekli šta se dogodilo te večeri. Nakon šta se to dogodilo, Turci su udarili još veći zulum u cilom kraju, a mladići iz sva tri plemena su morali uteć u hajduke, no nakon toga više ni jednom Turčinu nije palo na pamet da pogleda a kamoli dirne ijednu curu iz Vrlike. U čast na ovaj događaj i danas se slavi ovaj dan u Vrlici među potomcima sva tri plemena koja su ubili pašu.“

Source: Author's own data

2) The type of legends in which environmental changes alongside with historical events were presented, as it can be seen in *The Curse of the Suhopolje*<sup>3</sup> (Example 2). The mythical motives were also included in the stories, as they had the purpose of making the legends more interesting to the listeners.

---

<sup>3</sup> The story was told by B. Ž. (1921): The attack of the Turkish soldiers on the inhabitants was described in it, and according to the legend, the priest Cetinjanin was watching the massacre of people who were trying to escape with the relics and the cross from the church. Because the terrain was muddy the Turks managed to catch and kill many inhabitants. Other were saved by the horsemen in a patrol. The priest cursed the land on Suhopolje, since it was the reason why Turks managed to catch and kill the inhabitants. According to the legend, after the curse, the land that was suitable for farming, became full of rocks and sand. According to B.Ž., there were many stories about this event, people always talked about the changes of the environment in this location. After the attack, the people who escaped moved to the island of Olib near Zadar. The relics are still there.

**Example 2: *The curse of Suhopolje***

**Kletva na Suhopolju**

U 15. st kad su Turci prodrli s Uništa prema Vrh Rici (današnja Cetina), stanovništvo se odlučilo na bijeg pred nadirućom vojnom silom koja je iza sebe ostavljala samo smrt i spaljena naselja. Turci su ubijali koga su htjeli, vršili teror nad stanovnicima te odvodili mladiće u janjičare a djevojke, posebno one napovidene za udaju, su silovali. Život je postajao nepodnošljiv a napadi sve češći. Tako su stanovnici Vrh Rike pod vodstvom popa glagoljaša Jurja Cetinjanina odlučili pobjeći, jer više nisu mogli izdržati napade. To je područje bilo teško braniti, a postojalo je mnogo pravaca iz kojih su Turci mogli napasti. U kolovozu 1476.godine veliki broj stanovnika, većinom oni koji se nisu mogli boriti, napušta Vrh Riku. Ponijeli su samo najosnovnije stvari kako bi što brže putovali. Također, ponijeli su i za njih najveću vrijednost, relikvijski križ iz crkve svetog Spasa. Kada su došli do Ježevića primjetili su Turke. Počeli su bježati ali su Turci na konjima bili brži pa su ih sustigli, nakon čega je počeo napad na nezaštićene izbjeglice. Kako su ih Turci sustigli na predjelu na kojem se po predajama mogla saditi i riža, tlo je bilo dosta blatnjavo i močvarno zbog čega su se sporo kretali. Turci su ubili sve koje su sustigli, a dio Vrh Ričana je spasila izvidnica koja je otjerala Turke. No dobar dio stanovnika je ubijen. Prema predaji, glagoljaš Cetinjanin je promatrao pokolj, i dok je onako nemoćan promatrao što Turci rade njegovim vjernicima, prokleo je i Turke i močvarnu zemlju na kojoj se dogodio pokolj a koja je sprječavala stanovnike da pobjegnu od napadača. Kletva je glasila: „Dabogda se vratili od kuda ste došli, a zemlja močvarna kamen rađala“. Nakon što je do izbjeglica spasila izvidnica, pokopali su poginule, odsjekli ruke na raspele i stavili ga u kovčeg kako bi ga sačuvali, te su pobjegli sve do otoka Oliba u blizini Zadra. Tamo su se bavili stočarstvom i poljoprivredom dok nisu naučili hvatati ribu. Zanimljivo je da se lokalitet na kojem se pokolj dogodio danas zove Suhopolje i nalazi se u selu Ježević. Taj lokalitet je okružen kamenjarom i nema skoro niti jedne travke ili livade, a kamoli vode. Stariji su kroz stoljeća prepričavali kako je to područje bilo iznimno plodno ali se iznenada ta zemlja pretvorila u pustinju, bez ikakvog biljnog života.

Source: Author's own data

By analysing the legends, it can be concluded that the historical events, the etiological teachings that have arisen in the historical tradition, talk about fatal historical destinies of the heroes from the stories (Dragić, 2016). The mythical motives were also included in the stories, as they had the purpose of making the legends more interesting to the listeners.

Due to the fact that spoken stories are anonymous literary texts which do not exist in the permanent form, the narrator is subject to various influences. Because of this, the stories were subject to changes, although the narrator tried to remain as faithful as possible to the repertoire and was strongly supported by verified and established expressive means and conventions in telling such stories.

In analysing the fact that there were different terms for spoken stories through the history, such as tale, narrative and spoken word or *besida* (Dragić, 2017), it can be concluded that they had two main objectives: to entertain the audience and to preserve ethno-philological heritage and language.

### 3.2 Lyrical songs

"The lyrical song is a group of artistically composed lyrical images dominated by sensuality." (Dragić, 2008: 15) It is characterized by straightforward expression, synchronization of words and sounds in order to be as melodic as possible to the audience, different topics are discussed and the author carefully selected the expression to make this type of literature more interesting to the listeners.

The widest spoken genre are the songs, and according to Perić-Polonijo (1995), the problem that occurred was connected with the classification, since there is no model of classification which covers oral lyrical poetry in such a way as to take into consideration an individual work and the structure of the type which it belongs to, as well as the specific qualities of the oral literature poetics in relation to its written literature counterpart. Due to this, they are mostly divided according to their purpose into secular and religious oral poems.

### 3.3. Old prayers

Religious lyrical poetry in Croatian literature goes back to the 13<sup>th</sup> century and the prayers are most often referred to Saints in invocation for help in healing, blessings, success, happiness, love or as a recommendation.

Religious spoken lyrical songs can be divided into different categories, according to the occasion in which they are performed, they are divided into: Advent and Christmas, Lent and Easter, Prayer, Scythe and Versified Legends, (Dragić, 2008). According to Dragić (2014), another classification can be done in relation to their purposes, where they are sorted into the prayers to: 1) God, Jesus and Mary, 2) Morning (Example 3) and Evening prayers, and 3) Ritual prayers.

#### Example 3: *The morning prayer*

<b>Jutarnja molitvica</b>	<b>Morning prayer</b>
Vazda naše žarano sunašce,	Always our early sunshine,
jutrošnje jutarce.	This morning's morning.
Sjajna Danica, Pričista Divica,	Glittering morning Star, pure Virgin,
Gospodine pošalji nam milosti,	Lord, send us grace,
po žarkome suncu svitlosti.	in the heat of the sun.

Source: Author's own data

In relation to the texts addressed to divinities or special beings, the discursive structure can be segmented into two essential parts: 1) invocation, that can be seen as a type of exhortation to establish communication with the intended God or Saint. Although addressed interlocutors are not the same in the past and present contexts, the textual substance is very much the same. 2) the petition in which problems that people experience are posed and deities are asked for various kinds of help that can be seen in Example 4.

**Example 4:** *Dear Lady of Visovac*

<b>Draga Gospe Visovačka</b>	<b>Dear Lady of Visovac</b>
Draga Gospe Visovačka,	Dear Lady of Visovac,
ti si kruna divojačka.	you're the girls' crown.
Ti si lika svi' bolnika,	You're the cure of all patients,
Pomoćnica svi' vojnika	assistant of all soldiers,
i utjeha žalosnika.	and the consolation of sorrows.
Smiluj im se Gospe slavna,	Have mercy on them, the glorious Lady,
jer znam da si vazda pravna.	because I know you're always conciliation.
Ona će te uslišati	She'll hear you
i jaku ti pomoć dati.	and a strong help to give you.

Source: Author's own data

The examples of spoken prayer lyrics testify deep religiosity of the Croatian people, the tradition that originates from the beginnings of Christianity in Croatia.

### 3.4. Couplets

A couplet is a pair of successive lines of metre in poetry. It usually consists of two successive lines that rhyme and have the same metre. They can be formal (closed) or run-on (open). In a formal couplet, each of the two lines is end-stopped, implying that there is a grammatical pause at the end of a line of verse. In a run-on couplet, the meaning of the first line continues to the second ([https://en.wikipedia.org/wiki/Encyclop%C3%A6dia\\_Britannica](https://en.wikipedia.org/wiki/Encyclop%C3%A6dia_Britannica)).

The materials collected were arranged according to the occasions in which they were performed. They were recited on different events such as: festivals, work, weddings and many other occasions. The topics that were covered varied from heroism, love, beauty of the homeland to the simple ones, whose main purpose was to entertain the audience. Furthermore, couplets can be sorted according to the gender of the performers, as there were male and female songs (Example 5).



**Example 5: Couplets**

<b>Muška pjesma:</b>	<b>Male song:</b>
Sveti Ante platit ću ti misu samo kaži dobre cure di su...	Saint Anthony, I will pay the mass, just tell me where the good girls are.
O moj ćaća pitaj svoje žene, kada ćete oženiti mene.	Oh, my father, ask your wife, when will you marry me.
I ja bi se ženio kolega, da mi nije brata starijega.	I would also marry, colleague of mine, if there weren't my older brother.
<b>Ženska pjesma:</b>	<b>Female song:</b>
Moj dragane večeraj pa dođi, nemoj jadan dolaziti gladan.	Eat your dinner and come here, my dear, do not come hungry, poor one.
Igra kolo usrid sela moga, nema moga dragog jedinoga.	There is a dance in the midst of my village, my dear one is not there.
Kolegice imena ti tvoga, ne moremo obe za jednoga.	In yours name, my dear colleague, two of us cannot go for single man.

Source: Author's own data

There are some rules in performing the couplets, where men would start singing and women would reply to their songs, and vice versa. Humor was present in both male and female songs as their main purpose was entertainment and, in some occasions, to express fondness of a particular person.

### 3.5. Contrasts

Contrasts or *prenja*, are moral-didactic tendencies found in the oldest civilisations (Dragić, 2008). In spoken lyrics, there are forms that are difficult to classify as they are mixed with other genres. This is the case with the contrasts, since they can be classified as religious and secular lyrics because they have the characteristics of both subgenres. Contrasts describe various events that have had an impact on those who recited them, whether religious or other, which can be expressed in the form of a lesson or a reminder to the one they refer to as in Example 6. Many examples of this type of spoken literature can be found in the Croatian literature.

**Example 6: *Christian***

<b>Kršćanine</b>	<b>Christian</b>
Kršćanine jadan tužan,	Oh, miserably sad Christian,
vele li si Bogu dužan.	you owe it to the God.
Nediljom ti ne tezi,	Do not work on Sunday,
ti ne tezi ti ne leži.	Do not work, do not lie down.
Ostavi se ludog smija,	Stop your crazy laugh,
spomeni se svoga grija.	remember your sin.
Ako misliš sritan biti,	If you plan to be happy,
svoju dušu spasiti.	and save your soul.

Source: Author's own data

## **4. Conclusion**

The purpose of this paper was to collect and analyse ethno-philological heritage of this region. Ethno-philological heritage exists from the earliest periods of time and represents cultural richness and identity of each nation.

The main problem was to define the phenomena within spoken literature, especially when we compare and evaluate the materials according to their duration. The conclusion was that every single occurrence is unique and has the same value as the focus is on the material, not duration. Another problem occurred because the context of the material needed to be staged and recalled in the memories of the inhabitants during the field work. (Dundes, 2010: 95)

Moreover, spoken literature is expected to be autochthonous. The term is often defined by its presumed origin – individual characters, topic, summary or genre. Undoubtedly, spoken literature is the oldest and the most enduring form of artistic creation using the language media.

Botica (1995) states that although it has been significantly altered due to different communicative circumstances, forms of oral literature exist to this day and there is increasing interest for this literary phenomenon. Although there have been some changes in material, according to Bošković-Stulli (1975), the charm of oral literature derives from its unwritten, unfixed nature - variants of its folk forms that only confirm "the richness" of their unmistakable variability, with the stability of basic structures.

The research of the past can help us understand the present and prepare ourselves for the future. In addition, spoken literature can be used as an attraction and uniqueness of a particular region and could, as such, be the driving force behind rural development in the field of tourism, since a folklore text is no longer part of the folklore process, but becomes art with the primary aesthetic function, and as such can serve some new artistic or commercial purposes. (Lozica, 2010: 176)

## 5. References

1. Barac, S. (2014), Ocjene i prikazi. *Historijski zbornik* 67/1:247–296.
2. Bošković-Stulli, M. (1975), *Usmena književnost kao umjetnost riječi*, Mladost, Zagreb.
3. Bošković-Stulli, M. (1978), *Povijest hrvatske književnosti: Usmena i pučka književnost*, Zagreb, Liber-Mladost.
4. Bošković-Stulli, M. (1993), *Žito posred mora: usmene priče iz Dalmacije*, Split: Književni krug.
5. Bošković-Stulli, M. (2006), *Priče i pričanje: Stoljeća usmene hrvatske proze*, Zagreb, Matica hrvatska.
6. Botica, S. (1995). *Hrvatska usmenoknjiževna čitanka*“, Školska knjiga, Zagreb.
7. Botica, S. (2013), *Povijest hrvatske usmene književnosti*, Zagreb, Školska knjiga.
8. Burke, P. (2006), *Što je kulturalna povijest?*, Zagreb, Antibarbarus.
9. Dragić, M. (2008), *Poetika i povijest hrvatske usmene književnosti*, Filozofski fakultet Split.
10. Dragić, M. (2016). *Povijesne i etiološke predaje o ljubuškom kraju*, Motrišta 92, Mostar.
11. Dragić, M. (2017). *Tradicijske priče iz Zagore*, Književni krug Split; Filozofski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
12. Dragić, M. (2014). *Stolačka katolička usmena lirika*, Stolačko kulturno proljeće, XII, Stolac.
13. Dundes, A. (2010), *Tekstura, tekst i kontekst*. U: Marijana Hameršak i Suzana Marjanić (ur.), *Folkloristička čitanka*. Zagreb, AGM.
14. Kos-Lajtman, A. (2008), USMENA KNJIŽEVNOST U HRVATSKIM OSNOVNOŠKOLSKIM ČITANKAMA ZA VIŠE RAZREDE, *Metodika*, 9 (17), (296-309), Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/34796>
15. Lozica, I. (2010), *Metateorija u folkloristici i filozofija umjetnosti*, U: Marijana Hameršak i Suzana Marjanić (ur.), *Folkloristička čitanka*, Zagreb, AGM.
16. Perić-Polonijo, T. (1995), *The levels of classification: Oral Lyrical Poems Classification*.
17. "Couplet." Encyclopædia Britannica. (2013). Encyclopædia Britannica Online Academic Edition. [https://en.wikipedia.org/wiki/Encyclop%C3%A6dia\\_Britannica](https://en.wikipedia.org/wiki/Encyclop%C3%A6dia_Britannica)

**II.**  
**PODUZETNIŠTVO I**  
**INVESTICIJE U RURALNIM**  
**KRAJEVIMA**



## Bit ekonomije doživljaja „Od Knina do Skradina“ 21. stoljeća

Marija Kovilić, Ivka Talić, Petar Gardijan

### Sažetak

*Vjekovno je najteže pitanje svakog čovjeka kao poduzetnika, proizvođača - ponuđača: kako na osobit način zadovoljiti izražene i spoznate potrebe, želje, motive i očekivanja svojih kupaca, potrošača, u turizmu gostiju?*

*Civilizacija 21. st. pred ogromnim je izazovom mudrog korištenja i očuvanja prirode. Doživljaji čovjeka kao kupca, potrošača, u turizmu gosta, iznad svega emocionalnog bića, najznačajniji su aspekti kvalitete, kao mjere kojom se određuje jesu li, i koliko, proizvodi, usluge, atrakcije i događanja turističke destinacije korisni, vrijedni u kategorijama pristojni, dobri, vrlo dobri, izvrsni.*

*Ekonomija doživljaja svojevrsna je artikulacija, oblikovanje tih potreba, želja, očekivanja ljudi za nečim što će platiti i nakon toga reći da je bilo dobro, izvrsno, fantastično, doživljaj koji će se zauvijek pamtit, a ne brzo zaboraviti. Poduzetnici u turizmu, koji su shvatili snagu emocija i duha u ljudskom ponašanju razvijaju osjetilno-emocionalnu-doživljajnu ekonomiju radi svog ugleda kao ponuđača, ponude proizvoda i usluga, atrakcija i događanja „od Knina do Skradina“. Prije svega radi sjajnih doživljaja i ugleda svojih gostiju, većeg zadovoljstva, većih prihoda i zarade. „Prodajte snove, a ne proizvode“, govorio je S. Jobs.*

*Za ekonomiju doživljaja „Od Knina do Skradina“, bitna je kreativnost poduzetnika, kreativnost koja mora biti korisna i utrživa. Svatko se može naučiti kako proizvesti neki proizvod, ali ne može se svatko naučiti gostoprimstvu i gostoljubivosti, što je pretpostavka sjajnih doživljaja.*

**Ključne riječi:** *osjetilno-emocionalna ekonomija, prodaja snova, snaga emocija i duha, utrživa kreativnost,*

### 1. Uvod

"Stvaranje vrijednosti je *raison d'etre* za organizacije i pojedince".<sup>1</sup> Te 'vrijednosti', nisu samo etičke, već su i *vrijednosti* slobodnog tržišta.<sup>2</sup> Poduzeća, institucije i turističke organizacije i destinacije koje za goste imaju bogatiju ponudu, stvaraju bolji dojam, jači doživljaj od konkurencije, u procesu tržišne razmjene dobivaju priznanje većim brojem gostiju i boljim financijskim rezultatima – većim prometom i profitom, boljom perspektivom, većom *vrijednosti*.

<sup>1</sup> A.V. Thakor, *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti*, str. v.

<sup>2</sup> Keen A., *Kako popraviti budućnost*, str. 149.

„Proizvod se nije promijenio, opravdanje za njegovu kupovinu jest.”<sup>3</sup> "Najbolji način za zadržavanje kupaca je, kako kaže Jack Welch, jedan od vodećih menadžera 20. stoljeća, da stalno smišljate kako im *dati više za manje*".<sup>4</sup>

Svi parkovi svijeta imaju lijepu, atraktivnu prirodu, ali nisu Yellowstone, Grand Canyon, Bayerischer Wald (Bavarska šuma), Plitvička jezera,..., i svi gradovi svijeta imaju osobite građevine, ulice, spomenike, ... , ali nisu London, Pariz, Rim, Dubrovnik,..., jer nemaju njihovu privlačnost, ne pružaju gostima takve doživljaje, osjećaje uzvišenosti i ugleda, zato nemaju njihove *vrijednosti*.

Turist se ne opredjeljuje za jednu destinaciju zbog njenih hotela, apartmana, kampova, zbog ljepote krajolika i kulturnih spomenika, već prije svega zbog osobitih doživljaja: uzbuđenja, priča, avantura, zabave, sportske rekreacije, ugodnog emocionalnog raspoloženja, doživljaja za pamćenje i za pričanje prijateljima, poznanicima... Važno je pritom emocionalno raspoloženje, a priča je "ambalaža" doživljaja bitna za pamćenje doživljaja.

Ljepota Krke i njenih pritoka – rijeke, kanjona, slapova, biljnog i životinjskog svijeta, čiste prirode, koji „grade“ krajobraze, uzbudljive krajolike, atrakcijske izazove koji nikoga ne ostavljaju ravnodušnim. Krčić i sedam Krkinih bistrih slapova „od Knina do Skradina“ svojim slikama, mirisima i bukom vode, u svako doba dana i godine, „hrane“ ljudska osjetila, bude emocije, jačaju racio, veličaju duh, pružaju veličanstvene doživljaje, oduševljavaju i usrećuju svoje posjetitelje – imaju osobitu *vrijednost*.

Pred svim ekonomijama turističkih destinacija, i pred ekonomijom doživljaja „Od Knina do Skradina“, trajno je pitanje: kako ostvarivati konkurentnost i zahtjevnu misiju privlačne, ugledne destinacije, bez sinergije: darova sjajne prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine te najvažnijeg gostinskog odnosa - raspoloženih, gostoprимljivih i gostoljubivih domaćina, „topline njihove duše i srca“, dobrih emocija i kreativne mašte?

Oduvijek svi ljudi (i svi turisti), žele ugled i poštovanje, žele više ljepših, boljih, dražih, uzvišenijih doživljaja u najatraktivnijim i najuglednijim destinacijama. A, kada čovjek, turist to stvarno i doživi, on se raduje, veseli, uzvikuje, kliče od sreće i srdačno razdraganim usklikima pozdravlja drage domaćine.

Poduzetnici i marketinški stručnjaci destinacije „Od Knina do Skradina“ trebaju inteligentno, maštovito i kreativno odgovoriti tom ljudskom „zovu“ i reagirati na turističku „žed“, te stalno obogaćivati i produbljivati svoju ponudu radi veće koristi, kvalitete i vrijednosti doživljaja, radi većeg zadovoljstva i sreće, istovremeno i gostiju i domaćina.

## 2. Strategija ekonomije doživljaja

Svijet je postao u punom smislu globalno mjesto, u kojem se traži više, brže, bolje, maštovitije, perceptivnije, racionalnije, emocionalnije i duhovnije proizvode, usluge, atrakcije, događanja, odnose i njihove kombinacije.

U novom mileniju pobjednikom postaje pojedinac, grupa, organizacija, kompanija, regija, destinacija, koja *briljira u kreiranju novih ideja i koncepcija novih proizvoda, usluga, atrakcija, događanja, odnosa, cijena, prodaje, promocije, procesa i progressa*, u kreiranju

<sup>3</sup> Walker R., *Kupujem se*, str. 250.

<sup>4</sup> Kotler Ph., *Marketinška znanja od A do Z*, str. 128.

recepta za dodanu, novu, višu, jedinstvenu vrijednost, za bolji doživljaj, koji se na tržištu iskazuje ne samo zadovoljstvom, nego oduševljenjem gostiju.

Kako, s kim i čim omogućiti uzvišeni doživljaj svojih gostiju, a istovremeno i zaposlenika? Što svi oni stvarno trebaju pružiti svome tijelu, intelektu, emocijama i duhu? Što im je za to važno: a) samo „goli” proizvod b) njegovo pakiranje i dizajn, c) usluga, d) događanje, e) promocija, f) atmosfera korištenja, g) ugođaji organizacije, h) nešto drugo ili ukupno - ugodna „marketinška priča”?

Pitanje je: kada i zašto u turizmu “marketinška priča” ima uspjeha ( $U_{sp}$ )?

- 1.) Kada ulazi u svjetonazor gostiju ( $f_1$ ),
- 2.) Kada je gosti primjećuju ( $f_2$ ),
- 3.) Kada se ostvari prvi dojam ( $f_3$ ),
- 4.) Kada se ima povjerenja u onoga tko priča priču ( $f_4$ ),
- 5.) Kada je vjerodostojna “priča” – vjerodostojan marketing ( $f_5$ ).

Treba imati u vidu da ponuđači, ponuda i priče, funkcioniraju u određenom vremenu ( $t_i$ ). Matematički izraženo ponuda s pričom imati će najviše uspjeha ( $U_{sp}$ ) kada koristi većinu ili sve elemente – činitelje uspjeha ( $f_1, f_2, f_3, f_4, f_5$ ) u određenom vremenu ( $t_i$ ), odnosno:

$$U_{sp} = F(f_1, f_2, f_3, f_4, f_5)t_i$$

Poznate su poruke – „priče”: "U tvornici proizvodimo kozmetiku, u prodavaonici prodajemo nadu" (Revlon); "Hrana je toplina doma, a ne industrija" (Podravka - Pavlek); "Kafići nisu samo mjesta na kojima se može ublažiti ovisnost o crnoj tekućini, već i glavna pozornica društvenog života..." (Schultz); "Red Bull daje ti krila" slogan je napitka neobičnog okusa; u izvrsnim tvrtkama je izvrsno raditi (Collins).

”Priče govore o važnim događajima i stvarima vrijednim sjećanja, ... To je način na koji funkcionira pamteće ja: sastavlja priče i čuva ih za buduće potrebe.”<sup>5</sup> Zato život pamtimo po doživljajima!

Gotovo svi proizvođači danas nude ugođaje, osobna zadovoljstva i užitke, uzvišene doživljaje - oduševljenje i sreću. Suvremene destinacije, proizvođači i njihove ekonomije time prerastaju od ponuđača samo materijalnih roba, nematerijalnih usluga i dobrih odnosa u ponudu doživljaja s oduševljenjem – emocionalnu ekonomiju. Kako kaže M. Gobe: "U zadnjih pedeset godina ekonomija se premjestila iz proizvodnje u potrošnju, iz sfere racionalnosti prema carstvu želja; od objektivnog prema carstvu psihologije.”<sup>6</sup>

### 3. Kako ostvariti strategiju oduševljenja u ekonomiji doživljaja?

Kineska poslovice kaže: “*Lakše je znati kako se pravi jedna stvar nego je napraviti*”.

Izvršno je super, sjajno, izvanredno, očaravajuće što se ili tko se ističe na najbolje mogući način. Kako izgleda izvrsna destinacija? Kako ostvariti sjajne, izvanredne, atraktivne proizvode, usluge, događanja, odnose i njihove kombinacije? Kako do izvrsnih destinacija i tvrtki koje oduševljavaju svoje goste i zaposlenike svojom ponudom i svojim odnosima? Kako

<sup>5</sup> Kahneman D., *Misliti brzo i sporo*, str. 423.

<sup>6</sup> M. Gobe (2001.), *Emotional Branding*, prema, Z. Pavlek, *Branding*, str. 39.



to ostvariti osjetilnim i emocionalnim komuniciranjem s gostima i zaposlenicima? Kako to ostvariti danas u uvjetima tako brzih promjena ponude i potražnje, promjene potreba, želja, motiva i očekivanja gostiju i zaposlenika, konkurencije, javnosti, zakonske regulacije? Kako to ostvariti u destinacijskoj ekonomiji doživljaja bez kreativne, inovativne sposobnosti zaposlenika i stalnog reagiranja na sve moguće promjene u prirodnoj, tehnološkoj, poslovnoj, tržišnoj i društvenoj okolini? Iznad svega kako to ostvariti bez zadovoljnih, po mogućnosti sretnih, ljudi – stvaralaca i korisnika, ljudi s ‘dva ja’ – “doživljajnog ja, koje živi, i pamtećeg ja, koje bilježi rezultate i donosi odluke”<sup>7</sup>?

"Marketing je *umjetnost nalaženja, razvijanja i ostvarivanja dobiti iz različitih prilika*. „Gdje god postoji potreba postoji i prilika”.<sup>8</sup> Prilike predstavljaju potrebe, želje, očekivanja gostiju, zaposlenika i destinacijskih stanovnika. Ciljevi govore što se želi postići, strategije kako će se postići željeni ciljevi, a provedba: kako ih ostvariti – postići vrijedan brend.

Prirodne i ljudskom rukom stvorene atrakcije i događanja predstavljaju osnove svake destinacije za privlačenje gostiju i zadržavanje lokalnog stanovništva, što se od svakog zaposlenika i svakog stanovnika destinacije očekuje, a i misija je da svojim idejama, kreativnim i praktičnim sposobnostima pridonese napretku svoje organizacije i destinacije. Za to je nužno graditi uvjete, a) koji gostima (i domaćinima) omogućavaju kraće periode intenzivne radosti u okvirima dugih razdoblja umjerene sreće, b) koji gostima (i domaćinima) pružaju slobodu razmišljanja i predlaganja koja se uvažavaju, cijene, ističu i provode.

U tom konceptu nužno je ustrojiti organizacijsku strukturu i kulturu: organizacijsku shemu, pravila ponašanja, vrijednosni okvir ili smjernice, modele prema kojima će se ubuduće raditi i tržišno ponašati sukladno interesima sudionika i tržišnim vrijednostima. Pritom, uvijek treba imati na umu da tržište ne daje nikome popuste, niti priznaje propuste. Među najvažnijim zahtjevima marketinškog koncepta svakako su:

- 1.) *Fokusiranje na goste i zaposlenike* - zahtjevi moraju biti ispunjeni, a na prigovore mora se reagirati odgovorno i bez odugovlačenja,
- 2.) *Svoje proizvode, usluge, atrakcije, događanja, odnose i njihove kombinacije nuditi bez manjkavosti* – "bez greške" i uz superiorno jamstvo koje konkurencija ne može ostvariti,
- 3.) *Stvaranje snažne organizacijske strukture i "učeće" organizacijske kulture* u kojoj je, uz potpunu posvećenost, najprirodnije stalno učenje i usavršavanje svih poslovnih procesa.

Najvažnije od svega u poslu je raditi i učiti, ali ne bilo kako, već stručno i mudro raditi, prihvaćati promjene i više ciljeve koji osiguravaju napredak i konkurentnost destinacije “Od Knina do Skradina”. Kako su zahtjevi gostiju, zaposlenika i destinacijskih stanovnika na sve višem stupnju očekivanja<sup>9</sup>, a konkurencija sve jača, to su i zahtjevi za izvrsnošću proizvoda, usluga, atrakcija, događanja, odnosa i njihovih kombinacija destinacije “Od Knina do Skradina” sve veći. Ukoliko su poslovni ciljevi viši, zahtjevniji moraju biti kriteriji i modeli za rješavanje destinacijskih problema, kvalitetniji i praktičniji, moraju težiti k izvrsnosti.

<sup>7</sup> Kahneman D., *Misliti brzo i sporo*, str. 446.

<sup>8</sup> Ph. Kotler, *Kotler o marketingu*, str. 44.

<sup>9</sup> „Očekivanja su pokretač naših opažanja“, trdi Seth Godin. „Ljudi ispričaju sebi priču o tome kako su pronašli superpovoljnu priliku, podignu u nebo svoja očekivanja... i zatim radosno potroše 40 dolara za jaknu od 400 dolara ...čiji su troškovi proizvodnje vjerojatno iznosili 4 dolara.“, *Svi marketinški stručnjaci su lažljivci*, str. 101.

„Nemamo izvrsnih škola, u pravilu zbog toga jer postoje dobre škole. Nemamo izvrsnu vlast, uglavnom zato što imamo dobru vlast. Malo nas ostvaruje izvrstan život, većina se zadovoljava dobrim životom. Velika većina tvrtki (i destinacija – P.G.) nikad ne postane izvrсна, zbog toga što velika većina postane (navikom, “petljom navika” – P.G.) dosta dobrima – i to je suština problema.“ Zaključak je: „Kvaliteta (‘petlje navika’, ‘mentalni modeli’ poduzetnika, menadžera, zaposlenika i stanovnika “Od Knina do Skradina” – P.G.) je neprijatelj izvrsnosti.“<sup>10</sup>

#### 4. Kako ostvariti izvrsnu ekonomiju doživljaja “Od Knina do Skradina”?

Nema tvrtke, organizacije, institucije, vođe, menadžera koji ne žele ostvariti izvrsne rezultate. Ali kako do izvrsnih rezultata? Sve organizacije mogu poboljšati svoj rad i učinkovitost. Izvrsnost nije posljedica okolnosti. Izvrsnost je stvar *svjesnog i kreativnog izbora*. To je kontinuirani proces promišljanja (formuliranja strategije), planiranja (izrade konkretnog plana), izvršenja (pretvaranje plana u akciju) i kontrole (analiza rezultata), guranja teškog zamašnjaka u pozitivnom smjeru, dok se ne stvori ritam koji će donijeti ubrzanje i brzinu razvoja.

U turizmu 21. stoljeća, korisnost i ugled, brend, destinacije „od Knina do Skradina“, doživljaji gostiju postaju najznačajniji aspekti kvalitete i vrijednosti destinacije, njene ekonomije doživljaja.

Prikaz 1. Ekonomija doživljaja „Od Knina do Skradina“



Izvor: Vlastita kreacija

Doživljaji koji preko osjetila: vida, sluha, njuha, okusa i opipa bude iskrene emocije za proizvode, usluge, atrakcije događanja i destinacije „Od Knina do Skradina“, iskazuju priznanje za njenu kvalitetu, *korisnost i vrijednost* i bit ekonomije doživljaja „Od Knina do Skradina“.

Tajne visokih rezultata 21. stoljeća ne leže u biološkom nagonu ni u poticaju „mrkve i batine“, nego u duboko ukorijenjenoj ljudskoj potrebi:

<sup>10</sup> J. Collins, *Od dobrog do izvrsnog*, str. 7.

- 1.) da upravlja svojim životom (autonomijom),
- 2.) da razvije svoje sposobnosti (izvrsnost) i
- 3.) da život živi sa smislom i svrhom (svrhovitost).

Dobre rezultate ostvaruju dobre destinacijske ekonomije i tvrtke s dobrim “ljudima”, a izvrsne destinacijske ekonomije i tvrtke izvrsne rezultate s izvrsnim “ljudima”. U dobrim tvrtkama i destinacijskim ekonomijama ostvaruje se “dobra” autonomija, dobro se koristi sposobnost i svrhovitost, u njima je dobro raditi. U izvrsnima sve je to izvrsno. *Transformacija* od dobrih prema izvrsnim destinacijama i tvrtkama u destinaciji “Od Knina do Skradina” predstavlja *svjestan* proces izgradnje i proboja od dobrog do izvrsnog. Ovdje zamašnjak obuhvaća okvir u kojem se odvijaju zarazni procesi promjena od dobrih do izvrsnih ekonomija svih organizacija i institucija, te cijele destinacije “od Knina do Skradina”.

Za proboj od dobre prema izvrsnoj destinacijskoj ekonomiji “Od Knina do Skradina” potrebna je *inteligencija, maštovitost*<sup>11</sup> i  *dodatna snaga* zasnovana na *zanosu* – “*trećoj motivaciji*”, kako bi se ubrzao i uvećao zamašnjak koji onda vraća više energije u bazu nego što je uzima. A to je posebno važno kada se uzme da *osrednjost donosi pasivnost i depresivnost*, koje više izvlače energije nego je vraćaju u bazu, u pokretanje destinacijskog zamašnjaka “od Knina do Skradina”.

Važno je da destinacija “Od Knina do Skradina” bude bliska svojim gostima i građanima kako bi mogla predvidjeti i zadovoljiti njihove potrebe, želje i očekivanja? “Izvrsne kompanije (i destinacije – P.G.) *zaista jesu* bliske svojim kupcima (i gostima – P.G.)”<sup>12</sup>

“Neovisno o tome vodite li pizzeriju ili proizvodite najsnažnije mlazne motore, vi želite da vaši kupci (gosti) budu zadovoljniji s vama negoli s vašim suparnicima. ... najbolji način da svoje kupce (goste) učinite 'priljepcima' jest da ispunite ili *premašite njihova očekivanja*. ... Ono čime ćete 'priljepke' sasvim sigurno 'ubiti' jest *nepostojanost kvalitete* vaših usluga i proizvoda.”<sup>13</sup>

## 5. “Od Knina do Skradina” operativnim upravljanjem doživljajima do uspjeha

“U turizmu, *doživljaj* posjetitelja najznačajniji je aspekt kvalitete<sup>14</sup>, stoga, sustav upravljanja kvalitetom mora biti usmjeren prema zadovoljavanju gostiju putem opreznog *upravljanja doživljajima*”.<sup>15</sup> “Naš moto je 'Anda' – doživljaj u svakom trenutku”, kaže vlasnica i direktorica nove vile u Jadranovu.<sup>16</sup> Osnova je u *doživljenoj vrijednosti* kupaca, potrošača, gostiju. “Suvremeni turist traži doživljaj ..., pa tome treba prilagoditi turističku ponudu i poslovnu politiku. ... Ukupna turistička ponuda itekako utječe na strukturu gostiju i njihovu potrošnju. ... Dolaze nam onakvi gosti kojima imamo što ponuditi, a rijetko se pitamo što mi tim gostima

<sup>11</sup> „Bolji svijet započinje s *maštovitošću*. ... kako stvoriti čarobni svijet iz svoje mašte ... *trebalo bi uvesti studij koji se koncentrira isključivo na vježbanje te vještine*... kako stvoriti *partnerstva* i organizacije, koncepcije, okvire i akcijske planove potrebne za ostvarenje tog cilja.“ M. Yunus, *Za svijet bez siromaštva*, str. 229.

<sup>12</sup> T. Peters, *U potrazi za izvrsnošću*, str. 175. i 176.

<sup>13</sup> J. Welch, *Kako pobijediti*, str. 254.

<sup>14</sup> “Kvaliteta je mjera kojom se određuje je li neki proizvod dobar u kategorijama pristojan, dobar, izvrsan”. Ph. B. Crosby, *Kvaliteta je besplatna*, str. 213.

<sup>15</sup> Richards B., dodaje: “Iz ovog razloga je operativu nužno promatrati kao integralni dio marketinškog programa”. *Marketing turističkih atrakcija, sajmovi i događanja*, str. 146.

<sup>16</sup> Vila je “tematski osmišljena za goste platežno viših kategorija ... za aktivan odmor, sport, igru, rekreaciju, poslovne sastanke, okupljanja i druga događanja”. Intervju, Novi list, 30.06.2006.

nudimo"., kaže K. Stančić, predsjednik Uprave opatijskih Liburnija hotela.<sup>17</sup> Temeljni koncept suvremene turističke ponude je u *kreiranju doživljaja, u stvaranju vrijednosti – veće vrijednosti*.

Turizam danas nije više toliko sredstvo odmora, koliko je doživljaja koji se ne mogu ostvariti u stalnom mjestu boravka. Zato je važno pitati goste za njihove doživljaje u Šibeniku, Vodicama, Opatiji, Dubrovniku, ..., u destinaciji „Od Knina do Skradina”. Što je „Od Knina do Skradina” tek privlačno, jedinstveno, vrijedno gostima? Sunce, rijeka, kanjon, slapovi, plaže, ljepota okoliša, tvrđave, samostani, ..., samo su „hardware“ turizma „od Knina do Skradina”. Za goste su bitni sadržaji – programi (software) ponude, koji im mogu pružiti doživljaje zadovoljstva, oduševljenja, radosti i sreće. Zadovoljstvo, oduševljenje, radost i sreća onim što se vidjelo, probalo, u čemu se sudjelovalo, što se doživjelo predstavlja suštinu marketinške strategije upravljanja doživljajima svakog poduzeća, turističke organizacije i svake turističke destinacije i destinacije „Od Knina do Skradina”. Strategija koja ne uzima za bit zadovoljstvo - oduševljenje doživljajima gostiju, loša je i promašena strategija. Važno je da se sinergijom činitelja doživljaja:

- a) Darova: prirode, materijalne kulture, duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine, te gostinstva – gostoprimstva i gostoljublja,
- b) Marketinškim spletom: proizvodima i uslugama, atrakcijama i događanjima, odnosima (gostinstvom), cijenama, prodajom, promocijom, procesima i progresom aktiviraju pozitivne emocije gostiju „Od Knina do Skradina”, koje onda podižu adrenalin za akciju.

**Prikaz 2.** Činitelji doživljaja i njihova sinergija „Od Knina do Skradina”



Izvor: Vlastita kreacija

U uvjetima sve jače konkurencije zadovoljstvo, oduševljenje doživljenim postaje sve prioritetnijim za sve goste, svake destinacije. Oduševljeni gosti vraćaju se s novim gostima, a "nezadovoljni gosti više se nikada ne vraćaju".<sup>18</sup> Proizlazi iz toga pravilo: uspjeh i ugled

<sup>17</sup> Iz intervjua, Novi list, 22.08.07.

<sup>18</sup> Sladoljev J., *Kamping turizam*, str. 115.

turističkog poduzeća i institucija, turističkih destinacija gradi se strategijom doživljaja oduševljenih gostiju, a ruši nezadovoljnim, još gore razočaranim gostima.

Od ljudske kreativnosti danas ovise sve svjetske ekonomije. Današnji menadžment je u neskladu s ljudskom prirodom, odnosno, temeljnim ljudskim porivom. Praksa uspješnih – izvrsnih tvrtki pokazuje da tajna uspješnosti „ne leži u našem biološkom porivu ni u porivu kazne i nagrade, nego u *trećem porivu - duboko ukorijenjenoj želji da upravljamo svojim životom, da proširimo i rastegnemo svoje sposobnosti i da živimo život koji ima svrhu*“<sup>19</sup>

U srži ljudske prirode ipak je *poriv radoznalosti, kreativnosti, samostalnosti i svrhovitosti*. Porivi mogu „cvjetati“ samo ako je ljudima dana sloboda.<sup>20</sup>

Zašto ljudi čine ono što čine? Zašto se menadžment još uvijek vrti oko nadziranja ljudi i uvjetovanih nagrada „ako–onda“? Je li vrijeme da ovakav menadžment – „antimenadžment“ završi povijesnu misiju? Ovo vrijeme traži renesansu u samousmjeravanju, da pijuni postanu igrači – da zaposlenici postanu kreativni partneri.

Ljude koji žele dobro obavljati posao treba pustiti da se *usredotoče na sam posao* umjesto na vrijeme potrebno za njegovo obavljanje. Autonomija u poslu postaje imperativ u gospodarstvu, posebno u funkcioniranju turističke destinacije, koje traži talente za nerutinski, kreativan i konceptualan rad.

„Želimo li u potpunosti shvatiti ljudsku prirodu, moramo uzeti u obzir i treći poriv, autonomiju, izvrsnost i svrhu, tj. našoj unutarnjoj potrebi da sami upravljamo vlastitim životom, učimo i stvaramo nešto novo te činimo dobro i za sebe i za druge“<sup>21</sup>.

„Potreba da nešto radimo jer nam to donosi beskrajno zadovoljstvo i za nas je osobni izazov, nadahnjuje nas na vrhunsko ostvarenje, bez obzira na to je li riječ o umjetnosti, znanosti ili vođenju poslova.“<sup>22</sup>

Treba imati na umu da zaposlenici, stanovnici „Od Knina do Skradina“ vole raditi sa simpatičnim suradnicima i sugrađanima, dragim osobama, stoga voditelji, direktori poduzeća i institucija, svih destinacijskih organizacija moraju biti iskreni i poštteni u pohvalama i kritikama, nagradama i kaznama, pravični i empatični, ponizni, fleksibilni, ne beskičmenjaci i hvalisavci, koji su na kraju spremni preuzeti odgovornost za rezultate. Kako je kazao Albert Einstein: „*Čudna je naša situacija ovdje, na Zemlji. Svi mi dolazimo na kratak posjet, ne znajući zašto no čini se da katkad razumijemo svrhu. Međutim, sa stajališta svakodnevnog života, jedno znamo: čovjek je ovdje zbog drugih ljudi.*“<sup>23</sup>

## 6. Zaključak

Privatni i poslovni život 21. st. postao je, virtualno i stvarno, bitno drugačiji. Brze promjene tehnologija, institucija i vrijednosti uzrokuju temeljite tržišne promjene, transformaciju iz velike izvjesnosti ekonomije potražnje u veliku neizvjesnost ekonomije ponude 21. stoljeća.

<sup>19</sup> Pink D.H., *Poriv*, str. 169.

<sup>20</sup> N. Wiener: „ne može biti znanost bez vjere... bez vjerovanja da je priroda podvrgnuta zakonu ne može biti znanosti... Znanost je način života... ako je ljudima data sloboda...“ *Kibernetika i društvo*, str. 246. i 247.

<sup>21</sup> Pink D.H., *Poriv*, str. 9. i 13.

<sup>22</sup> Teresa Amabile, prof. na Harvardu, prema D.H. Pink, *Poriv*, str. 135.

<sup>23</sup> Albert Einstein, prema Fisk P., *Marketinški genij*, str. 269.

Ideja ekonomije ponude doživljaja postaje bitna u 21. stoljeću, prati je određeno društveno i tržišno prihvaćeno ponašanje, konkretni praktični rezultati – ekonomske i društvene reperkusije. „Najimpresivniji je relativni podatak prema kojem *britanska ekonomija doživljaja raste triput brže od ostatka ekonomije*. Otkako se na turizam počelo gledati kao na ekonomiju doživljaja, bilježi se stalan rast turista i prihoda od turizma. ... rast se pripisuje toj promjeni gledišta.“<sup>24</sup>

Razvijene zemlje svojim razvojem uvijek pokazuju slabije razvijenim „sliku“ njihove budućnosti. Zakonitosti ekonomskog kretanja ne mogu preskočiti, niti političkim naredbama izostaviti, iako se porođajne muke mogu i skratiti i ublažiti.

Turistima u Hrvatskoj, njenim destinacijama i destinaciji „Od Knina do Skradina“, nije više dovoljno sunce, rijeke, more, pješčane plaže, dobra hrana - klasična varijanta turizma. Oni traže više, žele upoznati prirodne ljepote, bogatstvo materijalne i duhovne kulture, organizirano ugostiteljstvo i trgovinu, a iznad svega empatične, ugodne, ljubazne, nasmiješene, srdačne, sretno domaćine.

„Ekonomika je za mene bila uzbudljiva i obećavajuća umjetnost-znanost, ... Ja sam za ekonomiku sa srcem.“, govorio je nobelovac, P. Samuelson. „Osjećaji danas imaju puno veći utjecaj na naše shvaćanje intuitivnih prosudaba i donošenje odluka nego je to bilo u prošlosti. ...“<sup>25</sup>, pokazuje drugi nobelovac, D. Kahneman.

Turistička ponuda doživljaja u Hrvatskoj, u njenim destinacijama i u destinaciji „Od Knina do Skradina“, nije dovoljno razvijena u tom smislu, premda je ima „manje-više“ u nekim razvijenijim destinacijama. Ponude doživljaja, ne samo da može biti više, nego može biti više i u različitim oblicima, kao što je gastronomsko ili sportsko iskustvo, lov ili rad na polju, farmi, u vinogradu, masliniku, voćnjaku i dr. Sve to danas postoji, ali može se znatno bolje pokazati i iskoristiti, te doživljaje gostiju učiniti radosnijim, dojmljivijim, sretnijim!

## 7. Literatura:

1. Collins J., *Od dobrog do izvrsnog*, BONOZA PRESS, Zagreb, 2007.
2. Crosby, *Kvaliteta je besplatna*, MEP, Zagreb, 1996.
3. Fisk P., *Marketinški genij*, Diferro, Zagreb, 2011.
4. Godin S., *Svi marketinški stručnjaci su lažljivci*, Lijevak, Zagreb, 2006.
5. Kahneman D., *Misliti, brzo i sporo*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2013.
6. Keen A., *Kako popraviti budućnost*, Lijevak, Zagreb, 2018.
7. Kotler Ph., *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza Press, Zagreb, 2004.
8. Kotler Ph., *Kotler o marketingu*, Masmedija, Zagreb, 2006.
9. Pavlek Z., *Branding, M.E.P., Zagreb, 2008.*
10. Peters T., *U potrazi za izvrsnošću*, Profil, Zagreb, 2008.
11. Pink D.H., *Poriv*, Profil, Zagreb, 2013.
12. Richards B., *Marketing turističkih atrakcija, sajmovi i događanja*, Potecon, Zagreb, 1997.
13. Sladoljev J., *Kamping turizam*, C.A.S.H. Pula, 1998.

<sup>24</sup> Dalgleish A., britanski veleposlanik u Hrvatskoj, prema, *Lider*, br. 596, od 3.03.20177.

<sup>25</sup> Mentalni sustav čovjeka proizvodi brzo (intuitivno, emocionalno – naučeno) i sporo (svjesno, racionalno, argumentirano) mišljenje. D. Kahneman, *Misliti, brzo i sporo*, str. 22.

14. Thakor A.V., *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti*, Mate, Zagreb, 2006.
15. Yunus M., *Za svijet bez siromaštva*, V.B.Z., Zagreb, 2009.
16. Walker R., *Kupujem se*, Ljevak, Zagreb, 2009.
17. Welch J., *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, 2005.
18. Wiener N. *Kibernetika i društvo*, Nolit, Beograd, 1964.

## Doživljajna ekonomija „Od Knina do Skradina“ u 21. stoljeću

Marija Kovilić, Dino Slavica, Petar Gardijan

### Sažetak

*Svijet 21. stoljeća sve se više suočava s brojnim ograničenjima i negativnim trendovima vezanim uz: izvore pitke vode i čistog zraka, energiju i sirovine, ekološku poljoprivredu, zdravu hranu i dr., ali i pozitivnim ljudskim izvorima: neiscrpane kreativne, inovativne, znanstvene, analitičke i praktične inteligencije i mašte. Zato je ova civilizacija pred ogromnim izazovom da prirodu istovremeno mudro koristi i čuva, odnosno čuva i koristi.*

*Destinacijskim gostima i domaćinima ideal je živjeti bogatiji, smisleniji i sretniji život: fizički, racionalno, ali i emocionalno i duhovno.*

*U fokusu doživljajne ekonomije je sjajan doživljaj destinacije „Od Knina do Skradina“, a doživljaji su centralna „točka“, osnovna „roba“ i bit ekonomije turizma 21. stoljeća. Doživljaji gostiju 21. stoljeća izazovi su svim talentiranim stratezima, kreatorima, inovatorima, komunikatorima i organizatorima doživljajne ekonomije „Od Knina do Skradina“.*

*Umjesto racionalnim – promišljenim, proračunatim i manje toplim gostima, ponuda sjajnih doživljaja u doživljajnoj ekonomiji „Od Knina do Skradina“ mora se okretati prema većinski emocionalnim i intuitivnim gostima, potražnji 21. st. i prema brendovima, kao doživljajnim robama - ponudi za 21. stoljeće.*

*Kako ostvariti doživljajnu ekonomiju „Od Knina do Skradina“, bez dovoljno „svijesti o tržištu“ 21. stoljeća, bez kreiranja i razvijanja brendova na sinergiji darova: prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljstva i trgovine, te gostinske kulture domaćina destinacije „Od Knina do Skradina“.*

**Ključne riječi:** doživljajna ekonomija, brendovi, sjajni doživljaji, talentirani kreatori

### 1. Uvod - Prema ekonomiji doživljaja 21. stoljeća

Ekonomiju koja je usmjerena osjetilno-emocionalnom fenomenu doživljaja, koja se vodi načelom oduševljenja posjetitelja - gostiju i zanosom proizvođača i poslužitelja, možemo pojmovno definirati *ekonomijom doživljaja*.

“Nalazimo se u sumraku društva utemeljenog na podacima. Kako informacije i inteligencija postaju domena računala, društvo će sve više cijeniti ljudsku karakteristiku koja se ne može automatizirati. *Emocije koje će utjecati na sve, od naših odluka o kupnji do naše suradnje s drugima.* Tvrtke (i institucije – P.G.) razvijat će se na osnovu *priča i mitova* i morat će shvatiti da su njihovi *proizvodi manje važni od njihovih priča.*” (Rolf Jensen)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Izvor: P. Fisk, *Marketinški genij* str. 360. – 363.



“Danas, u ranom dvadeset i prvom stoljeću, odvija se ... prijelaz iz industrijskog na umreženi operativni sustav pokretan internetom.”<sup>2</sup>

Prijašnje su generacije živjele na akumuliranom znanju, koje su uglavnom baštinile od predaka. Oni koji su dobro memorirali to znanje bili su uspješni. Danas to više ne funkcionira. Danas se mora biti dosjetljiv, maštovit i kreativan te i znati i umjeti doći do novih ideja, poduprijeti ih i pretvoriti u praksu, u svakodnevnu ponudu, u turističke *doživljaje*. Kvaliteta nekog proizvoda, usluge, turističke destinacije, nacionalnog parka nije ono što je u njima ili što se stavi u njih. Kvaliteta je ono što posjetitelj, gost, korisnik od njih dobiva, ono što *doživljava*.

Želja osnivača prvog zaštićenog područja, šume Fontenbleau u Francuskoj bila je: „*Uživanje čovjeka na vreli prirode*“. Radi uživanja na „vrelima prirode“ Francuskoj su se pridružile sve zemlje Svijeta u zaštiti jedinstvene prirodne i kulturne atraktivnosti, jedinstvene vrijednosti u „izvornom“ stanju.

Danas se nameće potreba za vizijom, strategijom i praksom zaštite, uređenja, aktivnog planiranja i upravljanja NP Krka radi „*uživanja na vrelima prirode*“, vrelima „prirode“ „Od Knina do Skradina“..

Posjetiteljima „vrela prirode“ danas se uz „vrela“ sve više pružaju organizirana događanja, stručna i emotivna vođenja, izložbe, prezentacije, zabave... radi boljih dojmova, snažnijih *doživljaja*, veće vrijednosti, ugleda - brenda zaštićenog područja i „Od Knina do Skradina“.

## 2. NP Krka u funkciji *doživljajne ekonomije* „Od Knina do Skradina“

Čovjek, kao primat, nekoliko milijuna godina brao je voće, a poslije, u borbi za opstanak, postaje nomad, lovac, stočar pa zemljoradnik. Ta duga povijest ostavila je posljedice na suvremenog čovjeka, kao lovca radi zabave, sakupljača i berača prirodnih plodova, pripitomljivača životinja i ljubitelja diskretne svjetlosti i topline vatre s komina, slikara i rezbara, istraživača prirode, unapređivača oruđa, kreatora svoje sredine i samoga sebe.

Temeljni turistički interesi “Od Knina do Skradina“ su za prirodne i kulturne vrijednosti, za ljepotu krajolika, ugodnu klimu, kulturnu i povijesnu baštinu, ali i za uvjete boravka, za prijevoz, smještaj, prehranu... Potpuno zadovoljenje moguće je ostvariti samo širokom paletom različitih proizvoda i usluga u atraktivnim uvjetima uz brojna događanja, s „*lancima*“<sup>3</sup>: *darova prirode, materijalne i duhovne kulture, ugostiteljske i trgovačke ponude, te gostinstva* turističkog mjesta, regije, turističke destinacije.

Misija Ustanove NP Krka, drugih tvrtki i institucija destinacije „Od Knina do Skradina“ ne iskazuje se u „viđenim“ činjenicama i istinama, već u zadovoljstvu, oduševljenju, sreći gostiju u osjetilnim, emocionalnim i duhovnim *doživljajima*.

*Usredotočenost i brižnost zaposlenika istanovnika „Od Knina do Skradina“ na goste - ljude s emocijama i dušom* predstavlja njenu gostinsku jedinstvenost. Gosti i domaćini, kao višeosjetilna vrsta, djeluju iz srca, a ne iz glave.

<sup>2</sup> Keen A., *Kako popraviti budućnost*, str. 351.

<sup>3</sup>Lanac – niz drugačijih članova spojenih na razne načine u gibljivu cjelinu; V. Anić, RJEČNIK HRVATSKOG JEZIKA

Lanac aktivnosti poduzeća, kulturnih, sportskih, zabavnih, vjerskih i drugih organizacija i institucija, „Od Knina do Skradina”, neizostavno su važni za bolju ponudu, za bolje doživljaje, za veće zadovoljstvo, oduševljenje gostiju i za *veću vrijednost i dodanu vrijednost destinacije*.

U ljudski DNK „utkano je više od deset tisuća godina pripovijedanja i slušanja priča. „Štovanje priče toliko je moćna i žilava sila da je mogla oblikovati kulture, religije i civilizacije .... „U današnje vrijeme, stalno prisutne ekonomske nesigurnosti i munjevitih tehnoloških promjena, najučinkovitije sredstvo ... (su) ... zvukovi oduševljenja koje uzrokuje umješno pričanje priča.”<sup>4</sup>

Gotovo sav poslovni svijet, svi sudionici turističke ponude u Šibensko-kninskoj županiji, još uvijek ignoriraju i omalovažavaju „moć priča”, priznajući i dajući prednost činjenicama i podacima, vjerujući u snagu racija, a ne emocija.

Kreiranje i održavanje konkurentnosti danas je jedan od najvećih izazova mnogih tvrtki i destinacijskih ekonomija u svijetu, pa i NP Krka i Šibensko-kninske županije.<sup>5</sup>

Danas je moguće razgovarati i usmjeravati strategiju razvoja „Od Knina do Skradina na tri uža dijela koja su kroz prošlost dobila karakteristike jedinstvenog prirodnog i kulturnog krajolika, a u budućnosti mogu postati brendovi unutar superbrenda NP Krka.

**Prikaz 1.** Koncept tri brenda superbrenda NP Krka



Izvor: Vlastita kreacija

Temeljna misija zaštićenih područja i NP Krka jest: *rekreacija, zaštita resursa, očuvanje prirode te obrazovni programi*.

### **3. Lancima darova do sjajnih doživljaja „Od Knina do Skradina“**

Potrebe, želje, motivi i očekivanja predstavljaju biološko i psihosociološko stanje čovjeka u kojem je njegova biološka i psihosociološka energija okrenuta prema nekom vanjskom cilju. To znači da osnovna karakteristika ponašanja ljudi kao potrošača, gostiju, klijenata jest usmjerenost prema cilju, a u ekonomiji doživljaja destinacije „Od Knina do Skradina” prema *doživljaju oduševljenja*.

<sup>4</sup>Guber P., *Pričom do uspjeha*, str. 7.

<sup>5</sup>„Mnogo je turističkih odredišta koja generiraju malo vrijednosti, niskog su prosperiteta, a imaju visoke socijalne i okolišne troškove.” S. Pike, *Marketing turističkog odredišta*, str. 48.

Aktivnosti čovjeka usmjerene prema doživljaju oduševljenja predstavljaju motiviranu aktivnost, motivirano ponašanje. Tu se javljaju dva aspekta:

1.) *Cilj – doživljaj* pojedinca (poriv i pokretač - u pravilu je izvana, kao *drugi* motiv - nagrada i kazna, te iznutra kao *prvi* motiv - golo preživljavanje i *treći* motiv - zanosno učenje, stvaranje i poboljšanje svijeta) i

2.) *Unutarnje stanje i vanjsko ispoljavanje*: emocionalno, fiziološko i sociopsihološko.

Samo atrakcije i događanja, najbolja rješenja, najbolji postupci, najbolja oponašanja konkurencije, vlastite kreacije, njihovo prilagođavanje u provođenju i neprestano usavršavanje omogućavaju održavanje konkurentske prednosti ekonomije doživljaja "Od Knina do Skradina".<sup>6</sup>

Brendovi „Od Knina do Skradina”, kao mentalna slika „izgrađena je od ‘znakovlja’ svakoga osjetnog modaliteta vidnog, slušnog, njušnog, okusnog i somatosenzibilnog”.<sup>7</sup> Slika (fran. image), "memorija" zauzeta brendom, "locirana" je u čovjekovu emocionalnom i racionalnom umu, a rezultat je kontinuirane funkcionalne i simbolične komunikacijske aktivnosti, odnosno simbolične i realne ponude, spleta darova prirode i spleta brendova.

Prikaz 2. Spletovi darova prirode i brendova



Kreatori i inovatori spleta darova prirode, kulture, ugostiteljstva, gostinstva, ... i splet brendova „Od Knina do Skradina” trebaju *pričama* stvarati emocionalni odnos – *jedinstvene i sjajne doživljaje, doživljaje oduševljenja* za ljepotu „osebnih pejzaža, slapova, obale, ..., blaga koje leži u strnim kanjonima bistre vode i bistra vapnenca, s mirisom crnogorice i niza ljekovitih trava”<sup>8</sup>.

### 3.1. Splet darova prirode „Od Knina do Skradina”

Čarobni svijet Krke „Od Knina do Skradina” može se promatrati kroz prirodno bogatstvo – lance darova prirode:

<sup>6</sup>„Pronađite područje koje vam nudi najviše izgleda za uspjeh, utvrdite načelni smjer djelovanja, kvalitetne ljude postavite na radna mjesta gdje će njihove sposobnosti biti najbolje iskorištene, a onda se bacite na posao i radite kao ljudi kako bi u svom djelokrugu bili najbolji. Tragajte za najboljim rješenjima, a kad ih nađete, svakodnevno ih dodatno poboljšavajte.“ J. Welch i S. Welch, *Kako pobijediti*, str. 196.

<sup>7</sup>Somatosenzibilni modalitet (izraz potječe od grčkog *soma*, što znači "tijelo") obuhvaća različite oblike osjeta: dodir, mišićni osjet, temperaturu, bol, visceralni (utrobni) i vestibularni (slušni) osjet". A. Damasio, *Osjećaj zbivanja*, str. 308.

<sup>8</sup>Pulić N., *Krkom uzvodno*, str. 90.

(1) „*Svijet*” velikoga kaskadnog kanjona, koji svojim dimenzijama i divljinom neobičnog krškog fenomena i nadasve slikovitog krajolika, zadivljuje izgledom dubokog puta kroz Dalmatinsku „preriju” s kamenim gromadama, strmim liticama, špiljama, bistrim izvorima, sedrenim slapovima, bučnim vodopadima, dragama, brinama, gudurama, vrtovima, livadama, oranicama, voćnjacima, vinogradima, ..., posjetiteljima pruža brojne zadivljujuće krajolike, mirise prirode i uvjete za brojne tjelesne i duhovne aktivnosti;

(2) *Svijet flore* – biljni svijet sastoji se od preko 170 vrsta raznoga autohtonog i neautohtonog drveća i grmlja, niskog raslinja, trava, šuma (crnike, graba, hrasta, bora, ...);

(3) *Svijet faune* – životinjski svijet južnjačkih vrsta (kukaca, pauka, puževa, ...), gmazova (gušterica, zelembaća, blavora, čančara, kravosasa, crvenkapica, poskoka,...), ptica (sjenica, grmuša, jarebica, orlova, golubova, grlica, ...), sisavaca (zečeva, lisica, tvorova, kuna, jazavaca, u rijeci vidri, ...), ribe (endemične pastrve, oštrulja, klena, jegulja, šarana, ...).

### 3.2. Splet darova materijalne kulture „Od Knina do Skradina”

Krka, „Od Knina do Skradina”, taj fenomen čarobnih darova prirodne ljepote obogaćen je darovima materijalne i duhovne kulture svojih predaka i suvremenika:

- (1) *Gradovima* - Knin, Drniš, Skradin i Šibenik;
- (2) *Sakralnim objektima* - samostan Visovac, manastir Arandjelovac, crkve i kapele miljevačkih, prominskih, bukovačkih sela te sela skradinskog i šibenskog zaleđa;
- (3) *Utvrdama* – Nečven, Trošenj, Bogočin grad, Kamičak, Babin grad, Uzdah kula, Ključica;
- (4) *Vojarnama* – vojni logor, vojno vježbalište i jedinstveni vojni amfiteatar Burnum;
- (5) *Eko-kampus*, arheološka zbirka Puljani;
- (5) *Oziđana pećina* – govori o ljudskoj nazočnosti u špilji iznad Roškog slapa od Starijeg Neolitika, 5000 godina prije Krista;
- (6) *Spomenici* – Petru Svačiću (na Stinici), Frani Josipu I. (vidikovac Manojlovačkog slapa), Franji Tuđmanu (Drinovci);
- (7) *Hidroelektrane* – Jaruga (28.08. 1895., puštena četiri mjeseca poslije Niagare, 15.04.1995.), Manojlovac (1906.), Roški slap (1909.);
- (8) *Aluminijska industrija* – Elektroliza aluminija Lozovac (1937. Prva u Jugoistočnoj Europi); Tvornica glinice Lozovac (1939.);
- (9) *Građevinska industrija* - Tvornica kreča i opeke Skradin;
- (10) *Rudnici* – boksita (okolica Drniša i u Bukovici) i mrkog ugljena (Siverić, Velušić, Dubravice, ...);
- (11) *Mlinice* – na Bilušića buku, Manojlovačkim slapovima, Miljacki, Roškom slapu i Skradinskom buku;
- (12) *Kovačnice* – Skradinski buk;
- (13) *Stupe* – Roški slap, Skradinski buk;
- (14) *Mostovi* - Brljanski, Roški, Skradinski, i pješački *prelazi* Skradinski buk i Miljacka;
- (15) *Zaštitni zidovi i ograde* – na čitavom području NP;

- (16) *Putevi i stare staze* – po čitavom području NP;
- (17) *Planinarske staze* – Visovac–Roški slap, Roški slap-Rogovo, Manastir Krk-utvrda Trošenj, ... ;
- (18) *Poučne staze* – Burnum, Visovac, Skradinski buk, Roški slap;
- (19) *Biciklističke staze* – Skradin - Dubravice – Rupe – Roški slap – Miljevci – Promina...;
- (20) *Hoteli, restorani i kavane* – Skradin, Lozovac, Skradinski buk, Pakovo Selo, Drinovci i Roški slap, Laškovića, Oklaj, Kistanje, ...;
- (21) *Kampovi* – Lozovac, Laškovića,...;
- (22) *Suvenirnice* – Skradin, Lozovac, Skradinski buk, Roški slap, Laškovića, Burnum, ...;
- (23) *Prezentacijski centri* – Skradin, Skradinski buk, Laškovića, Puljani, Drniš, Knin,...;
- (24) *Istraživačko-edukacijski centar* – Puljani; i dr.

### 3.3. Splet duhovnih darova

Stanovnici, povjesničari, pisci, pjesnici, pripovjedači, umjetnici, pejzažisti, istraživači, znanstvenici, svećenici, vjernici, putnici, putopisci, novinari, snimatelji, pustolovi, posjetitelji, gosti čarobnog krajolika Krke („Od Knina do Skradina“) kroz dugu povijest i sadašnjost stvorili su i danas stvaraju brojne „lance“ duhovnih darova –Kršćanske vjere, legendi, bajki, poslovice, priča, pjesama, romana, drama, slika, umjetnina, rukotvorina,... o Krki i životu uz rijeku vladara, careva, kraljeva, knezova, feudalaca, svećenika, časnika, časnih sestara, vjernika, zavjetnika, hodočasnika, kapitalista, robova, kmetova, najamnika, seljaka, mlinara, vrtlara, zadrugara, lugara, čobana, vojnika, putnika, luralica, prosjaka, vila i vilenjaka, vodiča, vozača, zabavljača, animatora, pratitelja, ...

(1) **Kršćanska vjera** - (od grč. Χριστός) nastala u prvom stoljeću nakon Kristova rođenja. Utemeljio ju je Isus Krist, a njezini sljedbenici nazivaju se kršćanima. Kroz povijest se raščlanila na više konfesija, a uz Krku se razvijao i danas njeguje katolicizam i pravoslavlje u kapelama i crkvama sela i gradova. Jedinstvene atrakcije NP Krka predstavljaju i vjerski obredi i sajmovi, doživljaji služenja kršćanske vjere u idiličnim ambijentima samostana Visovac i manastira Arandjelovac.

(2) **Legende** – Brojne su legende o nadnaravnostima i bajkovitosti Krke i života uz Krku objavljene u knjigama: P. Zoranić, *Planine*, K. Stošić, *Rijeka Krka*, N. Pulić, *Krkom uzvodno*, V. Barbieri i D. Šarić, *Legenda o Krki*, ...

(3) **Bajke** – Kroz dugu povijest Krke i lokalnog stanovništva nastale su bezbrojne priče o nevjerojatnom životu ljudi i njihovim susretima s nestvarnim bićima, izmišljenim događajima. I kanjon i vodotok i slapovi, brine, utvrde, ..., rijeka, inspiracija su mnogim umjetnicima „opijenim“ i nadahnutim prirodnim ljepotama, kulturnim znamenitostima Krke u svim godišnjim dobima, a posebno u rijetkim ostrim zimama kada slapovi rijeke okovani ledom postaju rijetke zimske čarolije – prave *ledene bajke*.

(4) **Poslovice** – Povijest života na kršu nosila je bezbrojne probleme, ali i izazove koji su tražili mudra rješenja. Krka uvijek bogata vodom bila je stvarna spasiteljica u ljetnim

sušnim razdobljima. U tim uvjetima nastale su brojne poslovice, mudre izreke, a jedna od njih govori i o nastanku Krke: „Krka? To su vilinske vlasi Dinare što se pružiše do mora.“

(5) **Priče** – Kratko pripovijedanje o nekome ili nečemu izaziva emocije slušatelja. Kada su priče povezane uz trenutna mjesta boravka gostiju, djeluju uzbudljivo a lako se pamte i prepričavaju. Takve su i priče o: 1.) Boguju i Miljani i 2.) Lijepoj Stani i Pavlu.

(6) **Pjesme** – Krka je svojom darovitošću motivirala kako pisce tako i pjesnike da stihovima izraze ljepote prirode i duh ljudi koji su tu živjeli ili privremeno boravili.

(7) **Putopisi** – nastaju kada putnici pisci, umjetnici, državnici i dr. s putovanja iznesu i zabilježe (perom, kistom, fotoaparatom, kamerom) svoje dojmove i zapažanja o mjestima krajevima, gradovima, zemljama kroz koje putuju. Svi ljudi, potomci nomada, prirodno i nagoni imaju potrebe i želje da putuju da vide, upoznaju, uče, trguju ...

I Krku su od rane povijesti posjetili brojni pisci, slikari, fotografi snimatelji i dr. doživjeli, zabilježili i nama ostavili svoje trenutne dojmove, zapažanja, ukupne doživljaje Krkinih čarolija.

(8) **Događanja** – Čovjekova potreba za kretanjem, putovanjem, odmorom i zabavom predstavlja univerzalni fenomen. Prirodne i kulturne 'darove' – atrakcije čovjek je od davnina dodatno poboljšavao brojnim sadržajima: sajmovima, festivalima, svetkovinama, izložbama, priredbama, takmičenjima, zabavama i drugim specijalnim manifestacijama. Sve ove aktivnosti uz Krku obogaćuju ponudu NP. Sadržaji i načini održavanja događanja imaju dvojaku ulogu za NP Krka: a) kao dodatne atrakcije NP i b) kao sredstvo promocija NP Krka, i destinacije „Od Knina do Skradina“.

(9) **Ostalo** – Uz Krku se slikalo, fotografiralo, snimalo filmove, rukotvorilo, nje govala tradicija i prihvaćala suvremenost. Kao i Krka i život će „Od Knina do Skradina“, s rijekom teći u budućnost, a poduzetnici u turizmu iznalaziti će načine unapređivanja turističkih doživljaja i ostvarivanja svog poslovnog interesa.

### 3.4. Splet ugostiteljstva i trgovine

Kod starih Grka gostoprimstvo je bilo svetinja, a zaštitnik gostoprimstva bio je bog Zeus, vrhovno božanstvo grčkog Panteona.

Kada rastavimo riječi ugostiteljstvo i gostoprimstvo, vidimo da one u sebi sadrže riječ gost. I u jednom i u drugom slučaju radi se o odnosu između domaćina i gosta i gdje je zajednički cilj i interes briga za doživljaje.

I u Šibensko-kninskoj županiji i destinaciji „Od Knina do Skradina“ treba prihvatiti istinu da "svi mi želimo biti sigurni od bilo kakvih opasnosti, zdravi, uspješni, voljeni, poštovani, sretni i u dobroj tjelesnoj (i duhovnoj – P.G.) kondiciji. ... Svi mi želimo prijatelje i zabavu te nezagađen svijet u kojem bismo sve to mogli uživati".<sup>9</sup>

Već nekoliko posljednjih desetljeća u Svijetu postaji osnovni problem, ne kako proizvesti, već kako proizvesti proizvode, usluge, atrakcije, događanja i njihove kombinacije vrijedne "pričanja", koje će tržište po obujmu, asortimanu, cijenama i vremenu - po snazi "priče" prihvatiti.

<sup>9</sup>S. Godin, *Svi marketinški stručnjaci su lažljivci*, str. 44.

U vođenju razgovora i u služenju gostiju danas u destinaciji „Od Knina do Skradina“ više se mora koristiti „ušima nego ustima“, mora se čuti što gosti žele i kreirati to što će ih, ne samo zadovoljiti, već oduševiti.

Gostinski odnos domaćina „Od Knina do Skradina“ podrazumijeva osmišljeni i organizirani napor da posjetiteljima, gostima pruži uz jedinstvenu prirodu, materijalnu i duhovnu kulturu i jedinstvenu tradicijsku kužinu s pekom, ražnjem, roštiljem,...; konobu s bačvama, smokvama, bajamima, vinom i rakijom – punim stolom; pijacu i tržnicu, punih banaka, dućana, butiga, suvenirnica, trgovine...; kulturu radosnog usluživanja, ponudu koja oduševljava, ono tradicionalno i jedinstveno što posjetitelje, goste oduševljava, što gosti rado očekuju.

Povijesno iskustvo ugostiteljstva i trgovine govori nam da ugostitelji i trgovci u prošlosti nisu bili baš na dobrom glasu, jer su gajili "lovački" pristup: kako osvojiti – pridobiti kupca – gosta, „ući u njihov džep“ i izvući što više.

Danas, u vremenu „vladavine“ viška proizvoda i nedostatka kupaca, potrošača, gostiju, postavlja se pitanje: što će činiti, obilježavati uspješnim prodavača i ugostitelja destinacije „Od Knina do Skradina“. Za razliku od nekadašnjeg stereotipa nadarenog, „bogomdanog“, slatkorječivog, udvornog „gurača“ ruke u kupčev džep, od trgovaca i ugostitelja očekuje se *fleksibilnost* – pristupačnost i prilagodljivost okolnostima i prilikama 21. stoljeća, odnosno fleksibilne vještine pridobivanja i zadržavanja gostiju.

Svi se danas bavimo neprekidno usluživanjem i trgovinom i svi smo u biznisu koji se zove *pridobivanje* za sebe, svoje proizvode, usluge, atrakcije, događanja, u svoje hotele, apartmane, kampove, restorane, trgovine, svetišta, na sajmove, festivale, izložbe, muzeje, priredbe, izletišta, zabavišta,.. , gdje se doživljava i razmjenjuje.

### 3.5. Splet gostinskih darova

„Bez obzira savijale lim, pekle hamburgere ili iznajmljivale sobe, gotovo su se sve izvrsne kompanije definirale kao *de facto* uslužne djelatnosti. Kupci su vrhovni vladari.“<sup>10</sup>

Pitanje svih pitanja jest kako osvojiti i zadržati goste, te vrhovne vladare suvremenog doba? Odgovor je: samo izvrsnošću! Izvrsnost pretpostavlja tri neobična zahtjeva za sve i za zaposlenike NP Krka i destinacije „Od Knina do Skradina“.

1. *Izvrsnost je način razmišljanja* – nastaje u našim glavama. Ono u što ljudi vjeruju, oblikuje i rezultate koje postižu.

2. *Izvrsnost je bolna* – koliko god zanos bio čaroban, put do izvrsnosti nije posut ružama niti prošaran duginim bojama. Da je tako bilo bi nas više na putu izvrsnosti. Izvrsnost zahtijeva trud – naporan, bolan, iscrpljujući rad koji nam oduzima vrijeme kroz dugo razdoblje.

3. *Izvrsnost je nedostižna* – bit izvrsnosti je u nedostižnosti. Ona je asimptota – crta kojoj se može približiti ali se baš nikada neće dotaknuti. Draž je težiti vrhuncu koji se nikada neće osvojiti.

Izvrsnost zahtijeva zanos, a zanos je snažan osjećaj ljudskog angažmana koji nije samo ugodna nego i potreba – *kisik za dušu*. Pogrešno je vjerovanje da se uživati može samo u nevažnoj „dječjoj igri“, a da ozbiljne stvari u životu treba nositi kao težak križ? Kada su prepuštena sama sebi djeca uvijek izaberu zanos. Treba li nam to svima? Može li čovjek istinski živjeti vrijedan život bez osjećaja da pripada većem i trajnijem od samog sebe.

<sup>10</sup>Peters T., *U potrazi za izvrsnošću*, str. 23.

Ljude, i zaposlenike destinacije „Od Knina do Skradina“, koji zanosno obavljaju posao treba pustiti da se *usredotoče na sam posao*, umjesto na vrijeme potrebno za njegovo obavljanje. Ljudi tada imaju jaku *unutarnju motivaciju* i tada mogu najviše pridonositi uspjehu svoje destinacije.

Poznato je da dobre rezultate ostvaruju dobre tvrtke, organizacije, institucije – destinacije, a izvrsne rezultate izvrsne tvrtke, organizacije, institucije. U dobrima je dobro raditi, u izvrsnim izvrsno. Transformacija od dobrih k izvrsnim predstavlja svjestan proces izgradnje i proboja. Ovdje reprodukcijски zamašnjak obuhvaća okvir u kojem se odvijaju „zarazni procesi“ promjena od dobrih do izvrsnih.

**Prikaz 3.** Od dobre do izvrsne organizacije destinacije



Za proboj od dobrog u izvrsnog, i u destinaciji „Od Knina do Skradina“, potrebna je dodatna snaga kako bi se ubrzao i uvećao zamašnjak, a posebno kada se uzme da osrednjost donosi pasivnost i depresivnost, koje više izvlače energije nego je vraćaju u bazu. Sigurno je da se ne može krenuti izvrsnom življenju bez nužnog prepoznavanja i shvaćanja jedinstvenosti živog bića i njegove misije, bez svrhovitog posla, bez spoznaje da nam je život na Zemlji bio sa smislom i svrhom.

#### 4. Splet brendova i superbrenda „Od Knina do Skradina“

„Marketinški stručnjaci i promotori brenda prepoznali su da klijenti (posjetitelji, gosti – P.G.) sve manje kupuju proizvode, a sve više ideju, ime i doživljaje. Primjerice, kad kupite lijepo odijelo ili auto s poznatom markom, prvo što vam je na pameti i u vašoj mašti jest, kako ćete u njemu izgledati odnosno osjećati se pa i potvrditi svoj osobni status u društvu, zar ne?“<sup>11</sup> Proizlazi da je u stvarnosti *brend imidž i ugled* koji se oblikuje u svijesti ljudi.

Kao posljedica svakodnevne spontane komunikacije sa svojom okolinom čovjek je izgradio navike, stvorio intuiciju, automatske i brze procese odlučivanja koji donose brojne “sustavno” dobre, ali i pogrešne odluke<sup>12</sup>.

“Veliki brend uspostavlja vezu s osjećajima, a osjećaji pokreću većinu, ako ne i sve naše odluke. Brend komunicira uz snažno povezivanje (asocijacije s već doživljenim ili naučenim

<sup>11</sup>Pirija D., Moderni principi menadžmenta u hotelijerstvu, str. 50.

<sup>12</sup>„Naša ideja, kaže nobelovac, D. Kahneman; da je um podložan sustavnim pogreškama danas je uglavnom prihvaćena.“ *Misliti, brzo i sporo*, str. 18.



situacijama – P.G.). On je emocionalna poveznica koja transcendirira proizvod.”<sup>13</sup> Kako je govorio B. Pascal: „Srce ima svoje razloge koje razum ne poznaje.”

Prisutnost emocija vezana je kroz čitav život čovjeka i za sve stvari i događaje, za sve odnose s drugim ljudima i kulturama – lijepe i ružne, dobre i loše, pozitivne i negativne, ugodne i neugodne. Ljudi "oduvijek" vole i mrze, poštuju i preziru, uvažavaju i omalovažavaju, raduju se i tuguju, podržavaju i napadaju i sve je to postalo *prirodno* ljudski i neljudski – dobro i loše. Može se kazati da je osnovna razlikovna karakteristika ljudi: jesu li i koliko dobri ili loši, dobri ili loši u turizmu kao domaćini ili kao gosti destinacije „Od Knina do Skradina”.

Temeljni smisao brendiranja dijelova i cjeline destinacije “Od Knina do Skradina” jest u misiji brendova, misiji koja podrazumijeva želju da se život gostiju učini boljim, sadržajnijim, smislenijim, sretnijim. Misija je stvarati svijet koji, osim hrane za tijelo, pruža nadu i krijepi dušu. Za to svi zaposlenici i stanovnici „Od Knina do Skradina“ uz darove prirode, kulture, ugostiteljstva, trgovine i sjajnih odnosa, trebaju imati i *strast* za to što rade kao individue i uniformirani timovi, da po čitav dan slušaju žamor, graju, „glazbu“ prirode, da vole goste koje susreću, primaju, ispraćaju, animiraju, savjetuju, slušaju, pričaju im „priče“ i na „kraju krajeva“ svojim gostoprimstvom i gostoljubljem pridonose prodaji i sebe i destinacije „Od Knina do Skradina“. „Prodavati je ljudski“ kako tvrdi Daniel H. Pink, jedan od najutjecajnijih psihologa suvremenog biznisa<sup>14</sup>.

## 5. Zaključak

Najposjećeniji nacionalni park u SAD-u je Great Smoky Mountains, s više od 11 mil. posjetitelja godišnje. Površinom od 2.114 km<sup>2</sup> u Parku je oko 1.400 km staza za oko 400.000 šetača, sa 100-tinjak kampova i skloništa. Ekonomski učinak Parka na regiju iznosi oko 735 mil. dolara prihoda i 10.734 radnih mjesta u naseljima oko Parka. Park je mjesto rekreacije i razonode, omogućio je život malih gradova, ... svojom aktivnošću pokreće i održava lokalnu ekonomiju.<sup>15</sup>

Kako sličan uspjeh ostvariti u malim gradovima i naseljima „Od Knina do Skradina“? Sva tržišta, i turističko, bitno su se promijenila, a i danas se proizvodi brzo imitiraju i mijenjaju uz konkurenciju koja je veća nego ikad. U tim uvjetima nije lako ni kratkoročno ni dugoročno donositi odluke u što usmjeravati ulaganja, što raditi, što proizvoditi da bi se moglo dugoročnije prodavati?

Svima, koji posluju na tržištu potreban je dobar marketing – ideje, spoznaje, kreativna, strastvena mašta i motivi stručnjaka za razvoj inovativnih rješenja u partnerstvu s gostima za izgradnju jedinstvenih brendova.

Pored sveg unapređivanja medijske promocije ljudi se „kao nikad oslanjaju jedni na druge – 75 posto potrošača kaže da najviše vjeruju osobnoj preporuci”<sup>16</sup>.

Sve destinacije danas kreiraju svoju ponudu proizvoda, usluga, atrakcija, događanja, odnosa, procesa i inovacija, ugrađuju u njih „konkurentsku dušu“, snagu u srcima domaćina - emocionalne, racionalne i duhovne „pluseve“, osjećaje ljudskosti i svrhe kako bi osvojili i zadržali goste.

---

<sup>13</sup>Scott Bedbury, prema: Fisk B., *Marketinški genij*, str. 129.

<sup>14</sup>“Svidalo se to vama ili ne, danas se svi bavimo prodajom.” Pink D. H., *Prodavati je ljudski*, str. 12.

<sup>15</sup> Izvor: Meridijani, br. 194., siječanj, 2017.

<sup>16</sup>Fisk P., *Marketinški genij*, str. 17.

Da bi bila tržišno uspješna i konkurentna destinacija “Od Knina do Skradina” mora se osposobiti za turističku misiju i strategiju doživljajne ekonomije 21. stoljeća i:

1. Izgraditi infrastrukturne sadržaje:

- a) Prihvatne kapacitete (agencije, vodiči, hoteli, hosteli, restorani, apartmani, kampovi, turistička naselja i dr.);
- b) Signalizaciju (putokaze, informacijske table, ...), saobraćajnice (ceste, putovi, staze, šetnice, vidikovci, promatračnice, ...) i prijevoz turista (cestovni, vođeni, zračni);
- c) Smještaj i prehranu u seoskim domaćinstvima – gospodarstvima domicilnog stanovništva);
- d) Komunikaciju gostiju i domaćina - ugostitelja, trgovaca, stanovnika, tradicijskom, materijalnom i duhovnom kulturom.

2. Razvijati *partnerske odnose* s gostima i dobavljačima, koji najbolje omogućavaju ostvarivanje interesa svih.

3. Prijeći *s proizvoda prema doživljajima*, koji zadovoljavaju fizičke, intelektualne, emocionalne i duhovne potrebe i želje svojih gostiju i građana.

4. Kreirati setove oblika proizvoda, dizajna, estetike koji omogućavaju osjetilnu percepciju i emocionalne doživljaje – „doživljaje sa srcem”.

5. Umjesto monologa, *jednosmjerne komunikacije, graditi dijalog* – razgovor s gostom kao partnerom, jedan na jedan, radi boljeg razumijevanja i većeg zadovoljstva.

6. Zamijeniti prosti, hladni servis, *empatičnim odnosom*. Jedno je poslužiti gosta u prodavaonici, restoranu, a viši stupanj je oslovljavati imenom, poznavati navike, želje, razviti i usmjeriti prijateljski dijalog.

7. Razvijati nove dimenzije ruralnog turizma na selu: eko, etnički, zavičajni, alternativni, prihvatljivi, sekundarni, kulturni, vinski, gastronomski, ... radno aktivni, lovni, ribolovni, uživanje berbom plodova u prirodi, ... edukacijski, rekreacijski, zdravstveni, vjerski, kamping, avanturistički, ... zeleni turizam,... radi koktela zadovoljstva i sreće gostiju u destinaciji „Od Knina do Skradina”.

**Prikaz 4.** Koktel zadovoljstva i sreće “Od Knina do Skradina”



Izvor: Vlastita kreacija

Gosti i domaćini destinacije “Od Knina do Skradina”, žele život sa svrhom i smislom, koji ispunjava sve aspekte ljudskog: ukupnost ljudskih potreba, želja, motiva, očekivanja, sa žudnjom za više, bolje, vrijednije, trajnije, sretnije. Sve dimenzije onoga što čini čovjekovu

ličnost, individualnost, osobnost, kao gosta destinacije “Od Knina do Skradina” moraju biti u središtu marketinškog promatranja njenog menadžmenta u 21. stoljeću.

## 6. Literatura

1. A. Damasio, *Osjećaj zbivanja*, Alogaritam, Zagreb, 2005.
2. Fisk P., *Marketinški genij*, Difero, Zagreb, 2011.
3. P. Guber, *Pričom do uspjeha*, Profil, Zagreb, 2012.
4. Godin S., *Svi marketinški stručnjaci su lažljivci*, Ljevak, Zagreb, 2006.
5. Kaheman D., *Misliti, brzo i sporo*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2013.
6. Keen A., *Kako popraviti budućnost*, Ljevak, Zagreb, 2018.
7. Kotler Ph., *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza Press, Zagreb, 2004.
8. Lindstrom M., *Kupologija*, Profil, Zagreb, 2012.
9. Peters T., *U potrazi za izvrsnošću*, Profil, Zagreb, 2008.
10. Phillips M., *Emocionalno usavršavanje*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2001.
11. Piriya D., *Moderni principi menadžmenta u hotelijerstvu*, VUS, Šibenik, 2011.
12. Pike S., *Marketing turističkog odredišta*, M PLUS, Zagreb, 2010.
13. Pink D.H., *Prodavati je ljudski*, Profil, Zagreb, 2014.
14. Pulić N., *Krkom uzvodno*, Slovo, Zagreb, 2000.
15. Richards B., *Marketing turističkih atrakcija, sajmova i događanja*, Potecon, Zagreb, 1997.
16. J. Welch i S. Welch, *Kako pobijediti*, Naklada Zadro, Zagreb, 2005.

Prethodno priopćenje

UDK: 005.954.6 (1-22) (045)

06.024 (1-22) (045)

## **Značaj i uloga državnih potpora i pomoći u ruralnim krajevima**

### ***Importance and Role of State Aid and Assistance in Rural Areas***

Branko Peran<sup>[1]</sup>, Kristina Vukošić Popov<sup>[2]</sup>, Antonela Banovac<sup>[3]</sup>

<sup>[1]</sup><sup>[3]</sup>Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[2]</sup>Ekonomska škola Šibenik

<sup>[1]</sup>peran.branko@gmail.com; <sup>[2]</sup>kristina.vukosic@gmail.com, <sup>[3]</sup>abanovac@veleknin.hr

#### **Sažetak**

*Jedan od oblika državne intervencije su državne potpore, koje za cilj imaju poticanje neke ekonomske aktivnosti, sektora ili poduzeća. Prema Zakonu o državnim potporama državna potpora predstavlja stvarni i potencijalni rashod ili umanjeni prihod države dodijeljen od davatelja državne potpore u bilo kojem obliku koji narušava ili prijeti narušavanjem tržišnog natjecanja stavljajući u povoljniji položaj određenog poduzetnika ili proizvodnju određene robe i/ili usluge, odnosno cjelokupnog kraja. Imajući u vidu prethodno navedeno može se konstatirati da se stvara diskriminacija, čime se iskrivljuje konkurencija između primatelja potpora i onih koji djeluju na tržištu bez državne potpore/pomoći. Naime, konkurencija je iskrivljena ako nijedan sudionik na tržištu ne želi investirati u isti iznos uz iste mjere u poduzeće ili krajeve koje država podupire pa dakle država svojim potporama preusmjerava tijekom investicija u one grane i poduzeća ili krajeve u koje privatni investitori ne ulažu. Država mora biti vrlo oprezna prema potporama, a ujedno EU se zalaže za državne potpore koje treba usmjeriti na područja čije tržište zakazuje odnosno gdje postoje tržišni neuspjesi. Davateljima državnih potpora smatraju se središnja tijela državne uprave, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te svaka pravna osoba koja dodjeljuje državnu potporu, dok se korisnicima smatraju svaka pravna i fizička osoba koja sudjeluje u prometu roba i usluga, obavljajući gospodarsku djelatnost.*

**Ključne riječi:** državna potpora, Europska unija, ruralni krajevi

#### **Abstract**

*One form of state intervention is state aid, which aims to stimulate some economic activity, sector or business. According to the State Aid Act, state aid represents the actual and potential expenditure or reduced state revenue granted by the state aid provider in any form which distorts or threatens to distort competition by placing it in a more favorable position of a particular undertaking or production of a particular commodity and / or service. Bearing in mind the foregoing, it can be stated that discrimination is being created, which distorts competition between the recipients of aid and those operating on the market without state aid / aid. Namely, competition is distorted if no market participant wants to invest in the same*

*amount with the same measures in the enterprise or the countries that the state supports, which means that the state with its subsidies redirects the course of investments in those branches and companies or areas to which private investors do not invest. The state must be very cautious of the aid and at the same time the EU is committed to state aid that needs to be directed to areas whose markets are scheduled or where there are market failures. State aid providers are considered central state administration bodies, local and regional government units and each legal entity granting state support, while all the legal and natural persons involved in the movement of goods and services are considered as beneficiaries through economic activity.*

**Key words:** *state aid, European Union, rural areas*

## **1. Državna potpora**

Da bi se neka sredstva mogla smatrati državnom potporom, moraju kumulativno zadovoljiti određene kriterije. Davatelj državne potpore je središnje tijelo državne uprave, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te svaka pravna osoba koja dodjeljuje državne potpore. Korisnik državne potpore, prema Zakonu o državnim potporama, jest svaka pravna i fizička osoba koja, obavljajući gospodarsku djelatnost, sudjeluje u prometu roba i usluga, a prima državnu potporu, bez obzira na njen oblik i namjenu.

### **1.1. Određenje pojma državne potpore**

Zakon o državnim potporama Republike Hrvatske (NN 72/13), definira državnu potporu kao stvarni i potencijalni rashod ili umanjeni prihod države dodijeljen od davatelja državne potpore u bilo kojem obliku koji narušava ili prijeti narušavanjem tržišnog natjecanja stavljajući u povoljniji položaj određenog poduzetnika ili proizvodnju određene robe i /ili usluge utoliko što utječe na trgovinu između država članica Europske unije.

1.7. 2013. godine, na dan ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju, stupio je na snagu novi Zakon o državnim potporama kojim se uređuju nadležnosti državnih tijela i sustava potpora na nacionalnoj razini, zamjenjujući dotadašnji Zakon iz 2005. godine. Ulazak u Europsku uniju donosi promjene u području davanja državnih potpora. Republika Hrvatska, kao i ostale države članice nemaju pravo samostalno i autonomno odlučivati i dodjeljivati državne potpore, već je to isključiva nadležnost Europske unije.<sup>1</sup>Institucije unije sačinjene od država članica, zajednički donose propise o potporama koje one moraju poštovati.

Ugovor o funkcioniranju Europske unije uređuje pitanje državnih potpora jer one predstavljaju dio područja tržišnog natjecanja. Članak 107. st. 1. Ugovora o funkcioniranju EU (pročišćena verzija od 7. 6. 2016.) definira državnu potporu kao svaku potporu koju dodijeli država članica ili koja se dodjeljuje putem državnih sredstava u bilo kojem obliku koja narušava ili prijeti da će narušiti tržišno natjecanje stavljanjem određenih poduzetnika ili proizvodnje određene robe u povoljniji položaj, nespojiva je s unutarnjim tržištem u mjeri u kojoj utječe na trgovinu među državama članicama. Europska unija želi zaštititi načelo slobode tržišta, jedno od načela na kojima unija počiva te stoga zabranjuje državama članicama da autonomnim

---

<sup>1</sup> Ugovor o funkcioniranju Europske unije u čl.3. st. 1. navodi da u područjima carinske unije, monetarne politike za države članice čija je valuta euro, očuvanja morskih bioloških resursa u okviru zajedničke ribarstvene politike, zajedničke trgovinske politike, a posebice u području utvrđivanja pravila o tržišnom natjecanju potrebnih za funkcioniranje unutarnjeg tržišta, Europska unija ima isključivu nadležnost.

intervencijama putem davanja potpora i pomoći određenim poslovnim subjektima, granama gospodarstva ili regijama narušavaju načelo tržišne slobode. Europska Komisija zadužena je za osiguravanje zakonitosti i kontrole državnih potpora.

## 1.2. Elementi određivanja državne potpore

Državna potpora definirana je kao prednost u bilo kojem obliku koju dodjeljuje država članica na selektivnim osnovama. Da bi neka mjera bila smatrana državnim potporom mora imati sljedeće značajke koje moraju biti kumulativno ispunjene:

- mora postojati intervencija države ili kroz državne resurse koje mogu imati različite oblike (subvencije, oslobođanje od kamata i poreza, garancije, udio države u javnim poduzećima ili davanje odnosno pribavljanje dobara i usluga uz povoljnije uvjete),
- intervencija daje prednost primatelju na selektivnoj bazi npr. specifičnim poduzećima ili sektorima industrije ili kompanijama smještenim na specifičnim područjima,
- tržišno natjecanje narušeno je ili se može narušiti,
- intervencija će vjerojatno utjecati na trgovinu između Republike Hrvatske i država članica Europske unije.

Pored državnih potpora koje predstavljaju izravne proračunske izdatke kao što su subvencije, oslobođanje od plaćanja poreza, državna jamstva itd., državnim potporom smatra se neostvareni prihod države koji daje određenu ekonomsku prednost pojedincima zbog neplaćenog poreza, doprinosa ili drugog nepodmirenog dugovanja odnosno neizvršene financijske obveze prema državi, kupnja/iznajmljivanje zemljišta u državnom vlasništvu poduzetniku po povoljnijoj cijeni od tržišne, prodaja zemljišta odnosno nekretnina ispod tržišne cijene bez provedenog natječaja i omogućavanje pristupa javnoj infrastrukturi bez plaćanja doprinosa za istu te dokapitalizacija poduzetnika od strane države pod povoljnijim uvjetima nego što bi to učinio privatni investitor, itd. Državnim sredstvima smatraju se i sredstva Europske unije ako nacionalna tijela imaju diskrecijsko pravo odlučivanja o upotrebi tih sredstava (fondovi).

Poslovni subjekt kojemu država dodijeli pomoć u bilo kojem obliku, dobiva prednost nad svojim konkurentima, što ga stavlja u povoljniji položaj čime se narušava tržišno natjecanje. Prednost na tržištu ostvaruje se činjenicom da je korisnik potpore primio sredstva iz proračuna države, jedinice lokalne ili područne samouprave, fondova ili drugih pravnih osoba u vlasništvu države, a koja ne bi mogao ostvariti u svom redovnom poslovanju, već je time doveden u povoljniji tržišni položaj u odnosu na konkurenciju.

Državne potpore dodjeljuju se putem programa državnih potpora i/ili kao pojedinačne potpore. Program državne potpore pravni je akt temeljem kojeg se, bez potrebe za dodatnim provedbenim mjerama, unaprijed neodređenim korisnicima državne potpore dodjeljuju državne potpore. Pojedinačna državna potpora je državna potpora koja se ne dodjeljuje na temelju programa državne potpore već ima obvezu prijave i dodatnog odobravanja Europske komisije.

## 1.3. Vrste državnih potpora

Potpore se mogu dodjeljivati putem različitih oblika ili instrumenata dodjele kao što su: subvencije i porezna izuzeća, oprost poreza i doprinosa, odgoda plaćanja poreza, otpis duga ili odgoda podmirenja duga; udjeli u vlasničkom kapitalu, povoljniji zajmovi, jamstva itd.

Potpore se s obzirom na kategoriju odnosno cilj dodjele, unutar potpora industriji i uslugama dijele na horizontalne potpore, sektorske potpore, regionalne potpore te potpore na razini jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Horizontalne potpore su potpore za: istraživanje i razvoj i inovacije, zaštitu okoliša i uštedu energije, male i srednje poduzetnike, sanaciju i restrukturiranje kroz programe državnih potpora, zapošljavanje, usavršavanje, kulturu i zaštitu baštine, razvoj širokopojasnih mreža, rizični kapital te ostale horizontalne ciljeve.

Sektorske potpore, za koje prilikom dodjele vrijede posebna pravila o potporama su potpore koje se odnose na sljedeće sektore i djelatnosti: kopneni promet (cestovni, željeznički i unutarnji plovni promet), pomorski promet, zračni promet, brodogradnju, proizvodnju čelika, turizam, financijske usluge, sanaciju i restrukturiranje poduzetnika u teškoćama (pojedinačne potpore), kinematografiju i ostalu audiovizualnu djelatnost, javne radiodifuzijske usluge, poštanske usluge te ostale nespomenute djelatnosti.

Regionalne potpore su potpore za poticanje gospodarskog razvoja slabije razvijenih regija.

#### **1.4. Iznimke u dodjeljivanju državnih potpora**

U Ugovoru o funkcioniranju Europske unije nakon određenja opće zabrane dodjeljivanja državnih potpora, navode se iznimke u davanju državne potpore u stavcima 2 i 3.

##### **1.4.1. Automatske iznimke**

U određenim slučajevima postoji izuzeće koje je opravdano općim ekonomskim razvojem. Vrste potpora koje su spojive s unutarnjim tržištem i koje se mogu slobodno dodjeljivati bez ikakvih posebnih postupaka za njihovu ocjenu i odobrenje, definiraju se kao automatske iznimke i prema čl. 2. Ugovora uključuju:

(a) potpore socijalnog karaktera koje se dodjeljuju pojedinim potrošačima ako se to čini bez diskriminacije u odnosu na podrijetlo predmetnih proizvoda;

(b) potpore za otklanjanje štete nastale zbog prirodnih nepogoda ili drugih izvanrednih događaja;

(c) potpore koje se dodjeljuju gospodarstvu određenih područja Savezne Republike Njemačke na koje je utjecala podjela Njemačke, u mjeri u kojoj je ta potpora potrebna kako bi se nadoknadile posljedice gospodarski nepovoljnijeg položaja prouzročene tom podjelom. Pet godina nakon stupanja Ugovora iz Lisabona na snagu, Vijeće može, odlučujući na prijedlog Komisije, usvojiti odluku o stavljanju ove točke izvan snage.

##### **1.4.2. Diskrecijske iznimke**

Diskrecijske iznimke su potpore koje se mogu smatrati spojivima s unutarnjim tržištem i uključuju: (a) potpore za promicanje gospodarskog razvoja područja na kojima je životni standard neuobičajeno nizak ili na kojima postoji velika podzaposlenost, te regija iz članka 349. (Guadeloupeu, Francuskoj Gvajani, Martiniku, Mayotteu, Reunionu, Saint-Martinu, Azorima, Madeiri i Kanarskim otocima), s obzirom na njihovo strukturno, gospodarsko i socijalno stanje;

(b) potpore za promicanje provedbe važnog projekta od zajedničkog europskog interesa ili za otklanjanje ozbiljnih poremećaja u gospodarstvu neke države članice;

(c) potpore za olakšavanje razvoja određenih gospodarskih djelatnosti ili određenih gospodarskih područja ako takve potpore ne utječu negativno na trgovinske uvjete u mjeri u kojoj bi to bilo suprotno zajedničkom interesu;

(d) potpore za promicanje kulture i očuvanje baštine ako takve potpore ne utječu na trgovinske uvjete i tržišno natjecanje u Uniji u mjeri u kojoj bi to bilo suprotno zajedničkom interesu;

(e) druge vrste potpora koje Vijeće odredi svojom odlukom koju donosi na prijedlog Komisije.<sup>2</sup>

## **2. Dopuštene i nedopuštene državne potpore**

Europska unija želi svim poduzetnicima na području zajedničkog europskog tržišta osigurati jednake uvjete poslovanja i tržišnog natjecanja uz istovremeno omogućavanje inovacija, jedinstvenih standarda i razvoja malih poduzeća. Nadležnost osiguravanja pravedne tržišne utakmice svim sudionicima ima Europska komisija koja osim toga nadzire koliko pomoći daju poduzećima vlade država EU-a kroz zajmove i bespovratna sredstva, porezne olakšice, robu i usluge po povlaštenim stopama, državna jamstva kojima se poboljšava kreditni rejting poduzeća u usporedbi s konkurentima.

### **2.1. Određivanje dopuštenosti državne potpore**

Sukladno st. 3. Ugovora o funkcioniranju Europske unije, dopuštaju se iznimke koje mogu biti spojive s unutarnjim tržištem. Države članice ne smiju samostalno dodjeljivati potpore unutar diskrecijskih iznimki, već moraju opravdati razloge prilikom traženja odobrenja državnih potpora. Europska komisija razmatra i odlučuje o dopuštenosti svake pojedinačne potpore ovisno o usklađenosti s politikom EU. Prema tome, državne potpore mogu se definirati kao dopuštene i nedopuštene.

Unutar diskrecijskih iznimki državnih potpora postoje, državne potpore koje se ne smiju dodijeliti prije prijave i odobrenja Europske komisije, i državne potpore sadržane u režimu općeg izuzeća od prijave (General Block Exemption Regulation - GBER).

#### **2.1.1. Državne potpore izuzete od prijave Europskoj komisiji**

Određene skupine potpora izuzete su od provjere Europske komisije jer se radi o automatski dopuštenim državnim potporama koje uključuju pojedine mjere regionalne potpore, potpore malim i srednjim poduzećima za investicije, operativno poslovanje i pristup financiranju, potpore za istraživanje, razvoj i inovacije, potpore za usavršavanje, potpore za radnike u nepovoljnom položaju i radnike s invaliditetom, potpore za zaštitu okoliša, potpore za nadoknadu štete prouzročene određenim prirodnim katastrofama, socijalne potpore za prijevoz stanovnika udaljenih regija, potpore za širokopojasne infrastrukture, potpore za kulturu i očuvanje baštine, potpore za sportske i višenamjenske rekreativne infrastrukture, potpore za lokalne infrastrukture.

Uredba o skupnim izuzećima (GBER) propisuje uvjete za dodjelu državnih potpora izuzetih od obveze prijave EK i primjenjuje se od 1. 7. 2014. do 31. 12. 2020. godine.

Uredba Europske unije o potporama male vrijednosti ne predstavlja državnu potporu iz čl. 107. Ugovora o funkcioniranju EU. To je potpora koja zbog malog iznosa ne narušava tržišno natjecanje, ne prijeti narušavanju tržišnog natjecanja ili ne utječe na trgovinu među državama članicama. Prag za dodjelu potpore poduzetniku je 200.000 EUR u tri fiskalne godine.

Najvažniji kriteriji Europske komisije kod ocjene prijavljene državne potpore su hoće li potrošači imati koristi i hoće li to nanijeti štetu drugim poduzećima. Vlade smiju pomoći poduzećima u teškoćama ili u pokretanju novih pothvata ako postoji stvarna mogućnost da će

---

<sup>2</sup>) Potpore koje se dodjeljuju pravnim i fizičkim osobama kojima se posebnim propisima povjerala obavljanje poslova od općeg gospodarskog interesa ili utvrđuje isključivo pravo obavljanja određene djelatnosti, a bez kojih ne bi mogle obavljati i provoditi povjerene im zadatke, uz uvjet da državne potpore predstavljaju isključivo naknadu za obavljanje i provedbu tih zadataka



na kraju postati profitabilni i na taj će način čuvati ili stvarati radna mjesta. Nije dopušteno pomagati poduzećima u teškoćama koja nemaju izgleda postati održiva.

Unatoč općim zabranama dodjeljivanja državnih potpora, u nekim okolnostima pomoć i potpora države nužna je za dobro funkcioniranje gospodarstva te pravednu i nepristranu ekonomiju. Ugovor o funkcioniranju EU ostavlja mjesta za ostvarenje brojnih ciljeva politike kojima se državna potpora može smatrati odgovarajućom i opravdanom. Europska komisija nadgleda svaku pomoć poduzetnicima koju dodjeljuje država članica kako bi se povećala efikasnost i odgovornost prema zajedničkim sredstvima država članica. Europsko vijeće želi manje, ali bolje pozicionirane državne potpore koje bi povećale i pridonijele rastu i jačanju europske ekonomije. Europska Komisija ima snažnu moć u donošenju odluka i u istraživanju opravdanosti i dopuštenosti državnih potpora. Upravo zato, države članice moraju pratiti i poštovati određene odredbe u dodjeljivanju državnih potpora. Široke ovlasti Komisije za istragu i zaustavljanje kršenja pravila tržišnog natjecanja EU-a podložne su određenim unutarnjim provjerama i nadzoru te sudskom nadzoru europskih sudova. Poduzeća i vlade država članica na odluke Komisije redovno podnose žalbe, koje su ponekad i uspješne.

### 3. Važnost dodjeljivanja državnih potpora ruralnim krajevima

Slabo razvijen ruralni prostor loših gospodarskih i društvenih karakteristika ne predstavlja problemsko područje samo sebi već i puno širem prostoru. Naime, u kontekstu države, niska razvijenost ruralnog prostora predstavlja opterećenje razvoju zemlje u cjelini što posljedično implicira da je razvoj problemskih (većinom ruralnih) područja imperativ svake države u kojoj značajan dio teritorija i stanovništva predstavljaju prostori spomenutih karakteristika. U slučaju zapostavljanja razvoja ruralnog prostora posljedice za cijelu državu mogu biti: nekorištenje resursne osnove i slaba valorizacija postojećih strateških prednosti radi loših strukturnih pokazatelja problemskih područja te slabljenje prostorno-funkcionalne integracije teritorija zbog depopuliranosti značajnog dijela prostora. Kako bi se preokrenuli gore opisani trendovi slabljenja socio-ekonomskih pokazatelja potrebno je identificirati i aktivirati lokalne aktere koji bi postali početni pokretači razvoja svog područja. Nadalje, važan je razvitak fleksibilnog malog poduzetništva kao pokretača inovativnosti te konstruktivnog lokalnog partnerstva različitih dionika iz više sektora djelatnosti. (citat Rogošić-Pavić).

Sredinom 2017. godine Vlada RH donijela je Strategiju regionalnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do kraja 2020. godine u kojoj su definirana tri strateška cilja politike regionalnog razvoja:

1. Povećanje kvalitete života poticanjem održivog teritorijalnog razvoja s namjerom unapređenja regionalnog i lokalnog razvoja, poboljšanje kvalitete života kroz unapređenje osnovne lokalne i regionalne infrastrukture.

2. Povećanje konkurentnosti regionalnog gospodarstva i zaposlenosti kojim se podržava razvoj regionalnoga i lokalnoga gospodarstva kroz unapređenje gospodarske infrastrukture.

3. Sustavno upravljanje regionalnim razvojem unapređuje institucionalno okruženje i potpore razvoju odgovarajućih tematskih područja.

Ostvarenje strateškog cilja *Povećanje konkurentnosti regionalnog gospodarstva i zaposlenosti* mjeri se pokazateljem *Regionalni indeks konkurentnosti*. Prioriteti cilja su unapređenje gospodarske infrastrukture na regionalnoj i lokalnoj razini, stvaranje poticajnog poslovnog okruženja na regionalnoj i lokalnoj razini te jačanje ljudskih potencijala i obrazovanje povezano s potrebama gospodarstva na regionalnoj i lokalnoj razini.

Regionalna potpora uključuje pomoć poduzetnicima kroz:

- Početna materijalna i nematerijalna ulaganja

- Otvaranje novih radnih mjesta povezanih s projektom ulaganja
- Naknada dijela troškova tekućeg poslovanja (postojanje dodatnih transportnih troškova, područja s naseljenošću ispod 8 stanovnika po km<sup>2</sup>, udaljenost i nedostupnost pojedinih područja te za novoosnovane male poduzetnike)
  - Veliki projekti ulaganja.

### 3.1. Regionalna karta potpora RH

Europska komisija je 2014. usvojila kartu regionalnih potpora za RH koje se primjenjuju do 31. 12. 2020. godine. Postojanje regionalne karte uvjet je dodjele regionalnih potpora koje se dodjeljuju za poticanje početnih ulaganja u svrhu gospodarskog napretka područja s neuobičajeno niskim životnim standardom ili velikom nezaposlenosti, a omogućava provedbu mjera čiji je cilj razvoj najugroženijih područja poticanjem ulaganja i otvaranjem novih radnih mjesta. Tom je kartom utvrđeno kako je cijelo područje Republike Hrvatske (država s BDP-om nižim od 75% prosjeka EU-a) prihvatljivo za odobravanje regionalnih potpora u programskom razdoblju od 2014. – 2020. godine. Prema smjernicama za regionalne potpore u razdoblju 2014. – 2020., područja čiji je BDP niži od 75 % prosjeka EU-a imaju prioritet pri dodjeli regionalnih potpora za ulaganja jer je njihova osnovna svrha poticati rast i razvoj gospodarstva slabije razvijenih regija Europe. Europska komisije potiče ispunjavanje ciljeva kohezijske politike uz odobravanje potpora poduzetnicima koji se nalaze u ruralnim krajevima čime se otvaraju nova radna mjesta, potiče rast i poboljšava konkurentnost.

Smjernicama Europske komisije utvrđeno je i nekoliko kategorija koje se odnose na prostorna područje (regije). Na taj je način utvrđeno da područja „a” kategorije obuhvaćaju regije II. razine NUTS-a čiji bruto domaći proizvod (BDP) po stanovniku mjeren paritetima kupovne moći (KPM) iznosi najviše 75% prosjeka država EU-27. Prema članku 107. stavku 3. a) UFEU-a područje „a“ je područje na kojima je životni standard neuobičajeno nizak ili na kojima postoji velika podzaposlenost.

Republika Hrvatska, sukladno odobrenoj Karti regionalnih potpora, podijeljena je na dvije NUTS 2 regije<sup>3</sup>: Jadransku i Kontinentalnu Hrvatsku. Kontinentalnu Hrvatsku čine Grad Zagreb uz trinaest županija (Zagrebačka županija, Krapinsko-zagorska županija, Varaždinska županija, Koprivničko-križevačka županija, Međimurska županija, Bjelovarsko-bilogorska županija, Virovitičko-podravska županija, Požeško-slavonska županija, Brodsko-posavska županija, Osječko-baranjska županija, Vukovarsko-srijemska županija, Karlovačka županija i Sisačko-moslavačka županija). Jadransku Hrvatsku čini sedam županija: Primorsko-goranska županija, Ličko-senjska županija, Zadarska županija, Šibensko-kninska županija, Splitsko-dalmatinska županija, Istarska županija i Dubrovačko-neretvanska županija.

NUTS 2 statističke jedinice u okviru kohezijske politike služe za utvrđivanje razine i vrste pomoći stoga su značajne za provođenje politike tržišnog natjecanja, poljoprivredne i druge politike te se sukladno statističkim indikatorima (npr. regionalni BDP po stanovniku) utvrđuje koja su područja pogodna za primjenu instrumenata ovih politika, temeljem mjerila koja su zajednička za cijelu EU.

Gornje granice maksimalnog intenziteta potpore u područjima „a” kategorije sljedeće su:

- 50 % bruto ekvivalenta potpore za regije II. razine NUTS-a čiji BDP po stanovniku iznosi najviše 45 % prosjeka država EU-27;

---

<sup>3</sup> NUTS je statistička klasifikacija za prikupljanje, obradu, analizu i publiciranje statističkih prostornih podataka na razini EU, kojom se prostorne jedinice razvrstavaju temeljem broja stanovnika u različite razine te je podloga za određivanje prihvatljivosti prostornih jedinica za korištenje fondova EU u okviru definiranja kohezijske politike.

- 35 % BEP-a za regije II. razine NUTS-a čiji BDP po stanovniku iznosi najmanje 45 %, a najviše 60 % prosjeka država EU-27;
- 25 % BEP-a za regije II. razine NUTS-a čiji BDP po stanovniku iznosi više od 60 % prosjeka država EU-27; (Genius consulting, 2015)

BDP Kontinentalne Hrvatske iznosi 61,67% prosjeka Europske unije-27, dok BDP Jadranske Hrvatske iznosi 60,00 % prosjeka Europske unije-27. (Ministarstvo financija, 2018.)

Drugim riječima, intenzitet regionalne potpore za ulaganja velikih poduzetnika u Kontinentalnoj Hrvatskoj iznosi 25 %, dok u Jadranskoj Hrvatskoj zbog nižeg BDP-a po stanovniku iznosi 35%. Kako Europska unija želi poticati rast i razvoj poduzetništva, mali i srednji poduzetnici imaju priliku za ostvarenje većeg iznosa potpora (za srednje poduzetnike iznosi 35%, a za male poduzetnike 45%).

### 3.2. Ulaganje u ruralna područja u RH

Putem Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, Ministarstvo poljoprivrede provodi Program ruralnog razvoja. Namjera je pokrenuti proizvodnju i povećati zapošljavanje u ruralnim područjima, a stanovnicima omogućiti jednako kvalitetan život kao u gradskim sredinama, izgradnjom škola, vrtića, vodovoda, cesta. Jedan od važnijih ciljeva Programa ruralnog razvoja jest demografska obnova opustošenih ruralnih područja Republike Hrvatske. Korisnici potpora su jedinice lokalne (regionalne) samouprave do 10.000 stanovnika, trgovačka društva u većinskom vlasništvu jedinica lokalne samouprave, javne ustanove neprofitnog karaktera u kojima su osnivači jedinice lokalne samouprave kao i poljoprivredna gospodarstva upisana u Upisnik poljoprivrednika u rangu mikro i malih poslovnih subjekata.

Uz dosadašnji oblik financiranja putem bespovratnih sredstava novi su oblik financiranja za financijski održive projekte putem zajmova/kredita i jamstva, po uvjetima povoljnijim od tržišnih sa svrhom poticanja i podržavanja rasta i razvoja poljoprivrednog, prerađivačkog i šumarskog sektora.

Kako bi se potaknuo ostanak mladih u ruralnim područjima odnosno njihov povratak iz gradova, nužno je osigurati primjerene životne i radne uvjete. Upravo je jedan od važnijih ciljeva ove mjere, omogućiti mladima zapošljavanje i izvan poljoprivrednih zanimanja kroz aktivnosti iz sektora turizma u ruralnom području; tradicijskih i umjetničkih obrta te prerade i trženja proizvoda.

## 4. Zaključak

Državne potpore poduzetnicima u EU u načelu su zabranjene. No ova zabrana nije apsolutna niti bezuvjetna i u određenim uvjetima državne potpore mogu biti dopuštene i opravdane, što je definirano detaljnim pravilima u Ugovoru o funkcioniranju Europske unije. Za svaku pojedinačnu potporu koja može biti spojiva s unutarnjim tržištem EU-a, Komisija daje odobrenje državi članici za njezino dodjeljivanje. Državna potpora uključuje i svaki oblik pomoći koji država daje poduzetnicima putem različitih instrumenata (oprost poreznog duga, subvencije, jamstva, itd.) Davanje pomoći odnosno potpore pojedine poduzetnike stavlja u povoljniji položaj od ostalih. Upravo zato, Europska komisija čuva načela slobode tržišta pazeći da se ne ugrozi tržišno natjecanje ili trgovina među državama članicama.

Državnom potporom stoga se može smatrati svaka mjera dodijeljena u korist poduzetnika u smislu Zakona o državnim potporama i pravne stečevine EU-a ukoliko su kumulativno ispunjeni kriteriji definicije državne potpore, a to su dodjela državnih sredstava, selektivnost, ostvarenje prednosti na tržištu te utjecaj na trgovinu među državama članicama. Ukoliko su ispunjena sva četiri uvjeta, takva mjera se smatra državnom potporom nespojivom s unutarnjim

tržištem. Međutim, ukoliko pojedina mjera kumulativno ne ispunjava sva četiri prethodno navedena kriterija, tada se ne radi o državnoj potpori. U nekim slučajevima, sredstva odobrena pojedincima ili neke opće mjere koja su otvorena svim poduzetnicima, nisu obuhvaćena ovom zabranom i ne čine državnu potporu (npr. opće porezne mjere ili mjere zapošljavanja). Odlučujući kriterij prilikom dodjele državne potpore jest učinak predmetne mjere, a ne njen uzrok, vrsta ili cilj. Europska unija potiče ravnomjeran razvoj svojih regija, što čini potpore ruralnim krajevima kojima se promiče gospodarski razvoj i rast te povećanje konkurentnosti europskog gospodarstva prihvatljivim zamašnjakom razvoja. Republika Hrvatska Programom ruralnog razvoja potiče mlade da ostaju živjeti i raditi u ruralnim područjima, ne samo zbog poticanja i pokretanja gospodarske aktivnosti, već i zbog demografske obnove ruralnih krajeva.

## 5. Literatura

1. Vrste i razlike između državnih potpora, Genius consulting, 2015. Dostupno na <http://www.geniusconsulting.hr/vrste-i-razlike-između-drzavnih-potpورا/> (04.01.2019.)
2. Godišnje izvješće o državnim potporama za 2016. godinu, Ministarstvo financija, ožujak 2018. Dostupno na <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2018/03%20o%C5%BEujak/84%20sjednica%20VRH/84%20-%202017.pdf> (04.01.2019.)
3. Službeni list Europske unije C 202/91, 7.6.2016. *Ugovor o funkcioniranju EU* (pročišćena verzija). Dostupno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:202:FULL&from=HR> (30.12.2018.)
4. Službeni list Europske unije *Uredba Komisije (EU) br. 651/2014 od 17. lipnja 2014. o ocjenjivanju određenih kategorija potpora spojivima s unutarnjim tržištem u primjeni članka 107. i 108. Ugovora*. Dostupno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0651> (30.12.2018.)
5. Strategija regionalnoga razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do kraja 2020. godine Dostupno na [https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/razvojne%20strategije/Strategija%20regionalnog%20razvoja%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%20do%20kraja%202020.\\_HS.pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/razvojne%20strategije/Strategija%20regionalnog%20razvoja%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%20do%20kraja%202020._HS.pdf) (3.1.2019.)
6. Lidija Pavić-Rogošić (2011.) Izvještaj ruralni razvoj. [http://socijalno-partnerstvo.hr/wp-content/uploads/2013/04/JCC\\_izvje%C5%A1taj\\_ruralni-razvoj1.pdf](http://socijalno-partnerstvo.hr/wp-content/uploads/2013/04/JCC_izvje%C5%A1taj_ruralni-razvoj1.pdf) (03.01.2019.)
7. Zakon o državnim potporama (NN 72/13)

## **Analiza turističkih pokazatelja u Hrvatskoj prije i nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju**

### ***Analysis of Tourism Indicators in Croatia Before and After the Croatian Accession to the European Union***

Ana Marić<sup>[1]</sup>, Dino Slavica<sup>[2]</sup>, Diana Ramljak<sup>[3]</sup>

<sup>[1][3]</sup> Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu,

<sup>[2]</sup> Veleučilište u Šibeniku,

<sup>[1]</sup>ana.maric@veleknin.hr, <sup>[2]</sup>dinoslavica7@gmail.com <sup>[3]</sup>diana.ramljak@veleknin.hr

#### **Sažetak**

*Hrvatski turizam ima veliki značaj za gospodarstvo, što se očituje ostvarenim turističkim prometom. Njegov značaj najevidentniji je u ukupnom bruto društvenom proizvodu (BDP) gdje zauzima visoki udio. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju rastu turistički pokazatelji što je u korelaciji s velikim interesom turista s područja Europske unije. Svrha rada je analizom turističkih pokazatelja utvrditi utjecaj ulaska Hrvatske u Europsku uniju na turizam. Slijedom dobivenih rezultata, ulazak Hrvatske u Europsku uniju pozitivno je utjecao na turističke pokazatelje. To je dokazano povećanjem broja dolazaka i noćenja turista, ali i preko ostvarenih prihoda od turizma.*

**Ključne riječi:** *hrvatski turizam, turistički pokazatelji, Europska unija, bruto društveni proizvod*

#### **Summary**

*Croatian tourism is of great significance for the economy, which is reflected in the realised tourist traffic. Its significance is the most evident in the total gross domestic product (GDP) where it accounts for a high share. With Croatia joining the European Union, the number of tourism indicators is increasing, which is in correlation with high interest of tourists from the European Union. The specific objective of the paper is to analyse tourism indicators to determine the impact of Croatian accession to the European Union. According to the obtained results, the Croatian accession to the European Union has positively affected tourism indicators. The latter has been confirmed by the increase in the number of arrivals and overnight stays of tourists, but also through the generated income from tourism.*

**Key words:** *Croatian tourism, tourism indicators, European Union, gross domestic product*

### **1. Uvod**

Pitanje turističkih pokazatelja u Hrvatskoj u kontinuitetu je jedna od najaktualnijih tema, s naglaskom na nastojanjima da se turistička sezona ravnomjernije proširi na razdoblja izvan sezonskih mjeseci. Za subjekte javnog te posebice privatnog sektora, duža sezona i bolja iskorištenost smještajnih kapaciteta jedan su od ključnih čimbenika profitabilnosti. U svrhu boljeg razumijevanja navedene problematike, sljedeća analiza donosi pregled turističkih

pokazatelja u razdoblju 2011.-2016. na nacionalnoj razini. U izradi analize primarno su korišteni podaci Državnog zavoda za statistiku. Cilj rada je analizirati utjecaj pristupa Hrvatske Europskoj uniji na turizam. Pretpostavlja se da je pristupanje Hrvatske EU turizmu kao gospodarskoj grani donio pozitivan razvoj, kako zbog mogućnosti usavršavanja turističke ponude, tako i zbog lakšeg privlačenja turističke potražnje u turističke destinacije države.

## 2. Interakcija ekonomije i turizma

Turizam je gospodarska grana usko vezana za ekonomiju i u Hrvatskoj je jedan od najjačih pokretača cjelokupnog gospodarstva. Da bi se shvatila interakcija ekonomije i turizma, nužno je poznavati što to pokreće turizam. Prije svega turizam pokreću potrošači, odnosno njihove potrebe na temelju kojih se stvaraju turistička ponuda i potražnja u svrhu razmjene turističkih proizvoda radi zadovoljenja turističkih potreba. Ekonomija zbog toga pokušava ostvariti temeljne ciljeve u turizmu (Gržinić, 2014.):

- osigurati generiranje putovanja čimbenicima ekonomije,
- razvijati turizam u svrhu maksimiziranja zadovoljstva potrošača,
- maksimizirati profite organizacija u turizmu,
- maksimizirati direktne i indirektne koristi za zajednicu ili regiju,
- razviti standarde usluživanja i prepoznatljivost.

Gržinić (2014.) također naglašava potrebu za mjerenjem učinaka koji se postižu turističkim razvojem određene destinacije u svrhu živosti turističkog tržišta. Sukladno tome, jasno je zašto se odavno turističke potrebe stavljaju u kontekst zadovoljenja čovjekovih potreba. Pirjevec (1998.) definira turističke potrebe kao potrebu za privremenim napuštanjem stalnog mjesta prebivališta u svrhu »bijega« od svakodnevice. Većina autora, pa tako i Pirjevec (1998.) koristi se piramidom potreba Abrahama Maslowa kako bi definirala sam pojam turističkih potreba. Mill i Morrison (1985.) na temelju sedam ljudskih potreba, koje je definirao Maslow, definiraju i motive koji svaka od tih potreba veže za sebe:

- fiziološke potrebe – relaksacija (bijeg, opuštanje, mentalno opuštanje napetosti i sl.),
- potrebe za sigurnošću – osiguranje (zdravlje, rekreacija i sl.),
- potrebe za pripadnošću – ljubav (obiteljsko zajedništvo, društvenost, međuljudski odnosi i sl.),
- potrebe za poštovanjem – ostvarenje (status, društvena prepoznatljivost, osobni razvitak i sl.),
- potrebe za samoostvarivanjem – istina prema vlastitoj prirodi (zadovoljavanje vlastitih želja, vlastito upoznavanje i sl.),
- potrebe za znanjem i razumijevanjem – znanje (kultura, obrazovanje, zanimanje za druga područja i sl.),
- potrebe za estetikom – uvažavanje ljepote (okolina, pejzaž i sl.).

Iako nisu primarne potrebe, turističke potrebe imaju daleko veći stupanj elastičnosti u odnosu na primarne. Postojanjem potreba nastaju i turistički motivi kao »unutrašnji poticaj

čovjeku da se uključi u turističke tokove«. (Pirjevec, 1998:26) Ponašanje turista složen je proces zbog čega je nemoguće govoriti o isključivo jednom motivu. Turistički motiv je uvijek kombinacija više zasebnih motiva koji zadovoljavaju čovjekove potrebe, a istražuju se i zadovoljavaju na turističkom tržištu.

## 2.1. Turističko tržište

Turističko tržište djeluje međusobnom interakcijom ponude i potražnje, ali razlikuje se od razmjene na robnim tržištima. Turističko tržište zapravo je tržište usluga u svrhu zadovoljenja turističkih potreba. Da bi se zadovoljile turističke potrebe mora se otputovati, odnosno napustiti mjesto stalnog boravka i boraviti u mjestu gdje je formirana turistička ponuda. Bez susreta ponude i potražnje nema aktivnosti turističkog tržišta, a iste se uvijek moraju odvijati na mjestu proizvodnje turističkih usluga. Područja gdje se koncentrira turistička ponuda u pravilu su uvijek receptivne turističke zemlje, odnosno turističke destinacije. Najveća koncentracija susreta ponude i potražnje u pravilu je u turističkoj sezoni, koja može biti ljetna ili zimska. Ipak, poštujući sezonska turistička kretanja treba potencirati i ostali izvansezonski turistički promet, što pokazuje stupanj cjelokupne razvijenosti destinacija. Razvoju turističkih tržišta doprinose operativni sudionici, državnih i znanstvenih institucija, ali i svi oni koji svojim aktivnostima doprinose razvoju istog. (Pirjevec, 1998.)

Turističko tržište, osim na materijalnoj osnovi, funkcionira i kao posljedica zadovoljenja želja i potreba. Suvremeni turizam smatra se posljedicom razvoja tehnologije, socioekonomskih utjecaja unutar društva te otvaranja svjetskih ekonomija i liberalizacije odnosa. Platežna sposobnost potrošača turističkih proizvoda osigurava pokretljivost stanovništva s viškom raspoloživih financijskih sredstava. Ravnoteža emitivne i receptivne strane postiže se ostvarivanjem interesa svake strane: potražnja doživljava, ponuda, profit. (Gržinić, 2014.)

Turistički proizvod potrošači vide kao spoj kvalitativnih i kvantitativnih komponenata što izaziva kompetitivnost unutar turističkih sektora. Ustrajnost prema atraktivnosti destinacije ovisi o ekonomskoj i kulturnoj distanci. Ekonomska distanca stavlja se u kontekst vremena i troškova putovanja, dok se kulturna ogleda u kulturnoj različitosti destinacije u odnosu na stalno mjesto boravka. Na temelju sposobnosti određene destinacije za generiranjem putovanja pojavljuje se, u kontekstu međunarodnog turizma, izračun sposobnosti destinacije u vidu indikatora turističke potražnje. (Gržinić, 2014.)

### 2.1.1. Turistička ponuda

»Turistička ponuda predstavlja količinu dobara koja se žele plasirati po određenim cijenama ako se radi o domaćem tržištu, odnosno po određenom deviznom tečaju ako je u pitanju inozemno tržište.« (Vlahović, 2003:15) Kobašić (Kobašić i Senečić, 1981.) definira turističku ponudu kao skup dobara i usluga koje se nude turistima na određenom tržištu i ima svoj institucionalni oblik koji obuhvaća sve nositelje ponude.

Osnovna karakteristika ponude je prostorna odnosno teritorijalna fiksnost. To znači da se ponuda može formirati isključivo u destinaciji koja nudi određene prirodne pogodnosti i druge odlike. Turističku ponudu ne može se ni premjestiti što znači da je ista i neelastična. Jedan od problema kod turističke ponude jest nemogućnost zadovoljenja cjelokupnog tržišta, nego samo određenog broja posjetitelja. Zbog svoje fiksiranosti i neelastičnosti, turistička ponuda nosi rizik smanjenja ili uništenja turističke ponude uzrokovane neočekivanim prirodnim nepogodama. (Vlahović, 2003.)

Magaš (2003.) navodi ciljeve koordinacije u svrhu zadovoljenja turističke potražnje i poboljšanja turističke ponude:

- organizirano i profilirano usklađivanje svih nositelja ponude na razini destinacije,
- usklađeno i zajednički aktivno djelovanje na razini prodajne politike.

Najniži stupanj lokalne hijerarhije, ali i najbitniji u turističkoj ponudi, zauzimaju pojedinačna turistička poduzeća koja se bave ugostiteljstvom, hotelijerstvom i sličnim uslugama nužnima za zadovoljenje potreba potencijalnih posjetitelja. Poduzeće svoje mogućnosti turističkog djelovanja mora inkorporirati u mogućnosti turističkog djelovanja destinacije. Pravilno pozicioniranje poduzeća pretpostavka je za određenje realnih ciljeva koji se ostvaruju odabranom strategijom i provedbom istih uključivanjem u proces planiranja što je moguće više osoba s ciljem lakšeg ostvarenja ciljeva i strategije. (Magaš, 2003.)

Da bi se turistička ponuda formirala i bila funkcionalna, mora zadovoljiti četiri sljedeće pretpostavke (Pirjevec, 1998.):

- atraktivnost prostora,
- prometna dostupnost,
- izgrađeni prijamni kapaciteti,
- promocija.

Atraktivnost prostora prvi je preduvjet za poticanje interesa turista za određenom destinacijom, a mogu biti prirodnog i društvenog karaktera. Nakon odabira destinacije na temelju atraktivnosti, turist analizira prometnu infrastrukturu prema čimbenicima: što brže, što sigurnije, što udobnije i što jeftinije. I nakon zadovoljenja prva dva čimbenika, turist, u koliko mu se ne sviđa ponuda prijamnih kapaciteta, može odustati od odabira destinacije. Veća kvaliteta ponude na svim razinama, odnosno raznovrsnija ponuda, otvara veće mogućnosti destinaciji za intenzivnije uklapanje u turistički promet. Ozbiljna marketinška analiza zahtjeva promociju kao komunikacijski proces kojim se ponuda povezuje s tržištem potražnje u svrhu informiranja svojih dislociranih kupaca. (Pirjevec, 2003.)

### 2.1.2. Turistička potražnja

Da bi čovjek zadovoljio svoje turističke potrebe i uključio se u turističku aktivnost, mora ispuniti dvije osnovne pretpostavke: slobodno vrijeme i slobodna sredstva, da bi uopće postojao pojam turističke potražnje. Slobodno vrijeme podrazumijeva vrijeme u kojem čovjek nema strogo radnih obveza i nije vezan za svoje radno mjesto. Uz slobodno vrijeme, potreban je i višak slobodnih financijskih sredstava koji potenciraju ulogu u donošenju odluke o mogućoj turističkoj potražnji. Višak slobodnih financijskih sredstava u direktnoj je vezi sa stupnjem životnog standarda, što znači da će, ovisno o financijskim mogućnostima, birati najpovoljniju destinaciju, iako možda želi posjetiti neku drugu. Bitne karakteristike turističke potražnje su (Pirjevec, 2003.):

- dislociranost ponude od potražnje,
- heterogenost potražnje,
- elastičnost potražnje,
- sezonski karakter.

Čimbenici potražnje su (Magaš, 2003.):

- međunarodno turističko tržište,



- domaće turističko tržište,
- lokalno stanovništvo koje koristi turističke objekte i usluge.

## 2.2. Problematika radne snage u turizmu

Najveći problem u turizmu predstavlja radna snaga. Sezonalnost u turističkoj destinaciji stvara velike oscilacije u zapošljavanju radne snage. U sezoni se obično traži veliki broj radnika, dok se smanjenjem obujma poslovanja u predsezoni i posezoni broj radne snage smanjuje, što dovodi do konstantnih otkaza i nemogućnosti zadržavanja kvalitetne i dobro obučene radne snage. Gržinić (2014.) predstavlja probleme na tržištu rada, s kojima se turizam suočava:

- stalna potreba za novim vještinama zbog promjene trendova,
- poteškoće u privlačenju najboljih djelatnika,
- njihovo zadržavanje i razvijanje vještina tijekom cijele godine,
- nemogućnost djelovanja bez adekvatnog kadra i vještina jer isto otežava turistički rad.

Pirjevec (2003.) smatra kako najveći problem turizma stvara sezonsko poslovanje, odnosno poslovanje turističkih objekata isključivo par mjeseci u godini. Prema njemu to donosi i sljedeća tri problema vezana uz radnu snagu u turizmu:

- neophodna akvizicija sezonskih djelatnika izvan mjesta zapošljavanja,
- problem njihovog stručnog i obrazovnog profila potrebnog za obavljanje određenih poslova,
- problem adaptacije u novoj radnoj i životnoj sredini.

Pirjevec (2003.) također smatra da radna snaga ima dominantnu ulogu i da je nezamjenjiva u sektoru turizma te smatra da je nužno provođenje kadrovske politike na svim razinama ovog sektora temeljem činjenice da je svaki deseti zaposleni u svijetu neposredno ili posredno svojim radnim mjestom dio funkcije turizma.

## 2.3. Utjecaj turizma na gospodarstvo

Turizam je jedna od najvažnijih komponenata međunarodne trgovine, a razlozi zbog kojeg ekonomije teže razvoju istog su (Gržinić, 2014.):

- kreiranje novih industrija i aktivnosti,
- utjecaj na zaposlenost,
- porast urbanizacije,
- povećane zarade država u bilanci plaćanja i ubrzanje razvoja nacionalnih ekonomija,
- redistribucija moći pomoću redistribucije kapitala razvijenih i nerazvijenih zemalja,
- multiplikativni efekti turizma.

Današnji masovni turistički promet zamjenjuje rast individualnih interesa i preferencija potencijalnih putnika radi velike informiranosti i mobilnosti sudionika. Potrošači traže zadovoljenje standarda pojedinih komponenata ponude radi konzumiranja turističkih proizvoda, a turistička ponuda udruživanjima odgovara na trendove sezonalnosti turističkog prometa, zemljopisne koncentracije i turističke regionalizacije. Turizam razvija razne segmente nacionalnog gospodarstva, najčešće donoseći društvene, financijske i druge pogodnosti zemlji i ljudima. (Gržinić, 2014.) Vukonić (2010.) promatra turizam i ekonomske utjecaje dvojako, kao klasičnu ekonomsku teoriju i suvremenu ekonomsku teoriju razvoja turizma.

Razvoj turističkih destinacija uključuje migraciju radne snage iz ruralnih područja. Posljedica toga je opterećenje zdravstvene, obrazovne i javne usluge, ali i napuštanje tradicionalnih zanimanja što izaziva uvoz radne snage i stvaranje ekonomskih propusta. Često se uoči sezone zna dogoditi blaga deprecijacija nacionalne valute. Zbog svega toga jasna je slika o kompleksnosti turizma i potreba za multidisciplinarnim promatranjem istog. Utjecaj turizma zemlje može se mjeriti turističkom potrošnjom kao postotni udio u BDP – u, kao i temeljem zaposlenosti u turizmu. (Gržinić, 2014.)

Svako nacionalno gospodarstvo posebnu važnost pridaje inozemnoj turističkoj potrošnji, jer turistički potrošač u odabranu turističku receptivnu zemlju unosi dio sredstava svoje osobne potrošnje. Turizam je znatan izvor deviznih sredstava i samim tim izvozna djelatnost, koja svoje prihode ostvaruje „izvozom na licu mjesta“. (Pirjevec, 1998.) Jasno je, dakle, da turizam u međunarodnoj razmjeni ima značajno mjesto, kao i u cjelokupnom gospodarstvu određene države.

### **3. Europska unija i turizam**

Europska unija nema formiranu politiku za turistički sektor, pa se politika razvoja, upravljanja i organizacijske strukture ostavlja na samovolju svakoj od članica. Ipak, članstvo u Europskoj uniji može se smatrati besplatnom reklamom, povećanjem konkurencije novim investicijama te primjenom novih i strožih operativnih standarda. (Kunst, 2012.)

Turizam svim svjetskim regijama donosi porast sveukupnog turističkog prometa, a Europa dominira kao najznačajnija turistička makroregija. Razvojem europskog turizma mijenjaju se i aspekti turističke potražnje i ponude. Turistička politika ima sve veći utjecaj, a razvoj turističkog sektora mora pomoći rješavanju (Gržinić, 2014.):

- pitanja stvaranja novih radnih mjesta i zapošljavanja,
- problema lokalnog i regionalnog gospodarskog rasta,
- provedbe načela održivog razvoja,
- pitanja kako koristiti kulturnu baštinu i baštinu prirode za turizam, zadržavajući pritom jedinstvenost,
- problema društvenih skupina i međunarodne komunikacije, tj. pomoći formiranju europskog identiteta.

#### **3.1. Turizam Europske unije**

Europska zajednica svjesno i sustavno radi na prihvaćanju i provedbi stavova o zajedničkoj turističkoj politici. Doneseni su brojni dokumenti i smjernice o zaštiti povijesnog nasljeđa, ekologiji i regionalnom razvoju. Još 1982. Europska zajednica naglašava slobodno kretanje i

zaštitu turista, radne uvjete ljudi zaposlenih u turizmu te odnose prometa i turizma i regionalnog razvoja i turizma. (Vlahović, 2014.)

Ključni izazovi održivog i konkurentnog europskog turizma su smanjenje sezonalnosti, upozorenja na utjecaj prometa u turizmu, kvalitetu zapošljavanja, stimuliranje održivosti i poticanje održivog rasta i kvalitete življenja. Europska komisija građanima EU-a koji putuju u inozemstvo daje savjete vezano uz putovanja, upućuje na kretanja unutar zemalja bez potreba za pokazivanjem identifikacijskih dokumenata, a ulaskom Hrvatske u integraciju savjeti su se počeli odnositi i na hrvatske građane. Strategija za turizam EU-a predstavlja ekonomsku strategiju na temelju sedam inicijativa: Unija inovacija, Mladi u pokretu, Digitalni program za Europu, Resursno učinkovita Europa, Industrijska politika za globalizacijsko doba, Program za nove vještine i radna mjesta te Europska platforma protiv siromaštva. (Gržinić, 2014.)

### **3.2. Hrvatski turizam u Europskoj uniji**

Hrvatska svoj interes članstva u EU participira sustavom provođenja osnovnih linija zajedničke turističke politike na europskoj razini. Konstantno se planira i koordinativno provode imigracijske mjere kao plan zajedničkih akcija. Stvaranjem i razvijanjem specifičnog identiteta destinacije izražava se kulturna osebnost i način življenja u tim sredinama. Svaka destinacija mora biti čvrsto i jasno profilirana temeljem izvornih i specifičnih vrijednosti, a prepoznavanje i afirmacija regionalnog individualiteta pridonosi spoznaji jedinstvenog senzibiliteta čuvanja i razvijanja izvornih vrednota. (Vlahović, 2003.)

Članstvo u EU značajno utječe na imidž hrvatskog turizma tako što pridonosi većoj konkurentnosti ponude i kvaliteti usluga. Ulaskom se mijenjaju složeni standardi zaštite potrošača i zaštite na radu te ekološki standard. Članstvo u Europskoj uniji donosi raspoložive fondove u svrhu podizanja razine konkurentnosti, a jedan od najpoznatijih načina u Hrvatskoj je korištenje fondova u svrhu revitalizacije građevina kulturno – povijesne baštine. Cilj udruženog turizma je doprinijeti kvaliteti partnerstava, koordinacije, kooperacije svih ključnih dionika na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini kroz suradnju s institucijama i zemljama članicama. (Gržinić, 2014.)

## **4. Analiza pokazatelja hrvatskog turizma prije i nakon ulaska u Europsku uniju**

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju postavlja se pitanje utjecaja na turistički promet. U nastavku se analizira rast ili pad turističkih pokazatelja nakon ulaska Hrvatske u EU te je li navedeno u korelaciji sa potencijalnim interesom turista s područja Europske unije. Analizom turističkih pokazatelja u nastavku pokušat će se utvrditi utjecaj ulaska Hrvatske u Europsku uniju na turizam. Slijedom dobivenih rezultata, dat će se zaključak o utjecaju ulaska Hrvatske u Europsku uniju na turizam. Analizirat će se smještajni kapaciteti prije i poslije ulaska u EU, broj dolazaka i noćenja turista, stanje zaposlenih u sektoru turizma prije i poslije ulaska te ostvareni prihodi od turizma u odnosu na bruto društveni proizvod.

### **4.1. Ponuda i potražnja hrvatskog turizma u brojkama**

Hoteli i aparthoteli kao smještajni kapaciteti u Hrvatskoj prije ulaska u EU (razdoblje 2011. – 2013.) bili su u značajnim oscilacijama i nisu imali kontinuitet rasta. Nakon ulaska u EU (razdoblje 2014. – 2016.) kapaciteti u ovoj vrsti smještaja kontinuirano rastu. Isto se događa i s turističkim naseljima te privatnim sobama. Prije ulaska u EU, u Hrvatskoj nisu statistički promatrani smještajni kapaciteti pod kategorijom turistički apartmani, a podaci nakon ulaska u EU pokazuju da je ova vrsta smještaja u kontinuiranom padu. Isto stanje je i s odmaralištima koja su bez obzira na EU integracije u kontinuiranom padu kroz cijelo promatrano razdoblje.

Lječilišta kao smještajni kapaciteti variraju kroz cijelo promatrano razdoblje, iako je zanimljiv podatak da je broj smještajnih jedinica u 2011. i 2015. bio jednak (2.510 postelja). Slijedom podataka, može se zaključiti da, nakon ulaska u EU, najveću potražnju ostvaruje kategorija smještaja hoteli i aparthoteli, turistička naselja i privatne sobe. Razlog se može pronaći u potrebama gostiju za luksuznim i kvalitetnim smještajnim jedinicama koje osiguravaju mir i udobnost. Izbjegavaju se smještajni kapaciteti s većom koncentracijom ljudi gdje se dijele sobe.

**Tablica 1.** Pregled stanja postelja u hrvatskom turizmu prema vrsti smještajnog kapaciteta u razdoblju 2011. – 2016.

Vrsta smještajnog kapaciteta	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Hoteli i aparthoteli	128.003	119.151	132.755	132.998	135.322	137.222
Turistička naselja	29.862	29.144	29.842	29.887	30.836	30.087
Turistički apartmani	-	-	-	16.671	15.371	14.753
Kampovi i kampirališta	231.105	226.785	239.424	236.162	237.758	227.559
Privatne sobe	452.182	401.137	416.991	470.694	575.428	668.830
Lječilišta	2.544	2.510	2.493	2.449	2.510	2.071
Odmarališta	6.763	5.400	4.113	2.870	2.749	1.849
Hosteli	6.216	7.209	8.907	10.341	11.692	15.176
Ostalo	70.453	73.999	87.523	72.241	15.515	31.927
Nekategorizirani objekti	7.436	4.835	3.725	3.101	2.131	4.277
<b>UKUPNO</b>	<b>934.564</b>	<b>880.170</b>	<b>925.773</b>	<b>977.414</b>	<b>1.029.312</b>	<b>1.133.751</b>

Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

U promatranom razdoblju ukupni dolasci kontinuirano rastu. Zanimljiv podatak je da broj dolazaka domaćih turista oscilira pa tako prije ulaska u EU dolasci domaćih turista variraju u promatranom razdoblju, dok se nakon ulaska u EU kontinuirano povećavaju. Kod stranih turista pak evidentan je kontinuirani porast dolazaka neovisno o EU integracijama.

**Tablica 2.** Dolasci turista u razdoblju 2011. – 2016. (u 000)

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
<b>Domaći turisti</b>	1.529	1.466	1.486	1.505	1.660	1.785
<b>Strani turisti</b>	9.926	10.369	10.955	11.623	12.683	13.809
<b>UKUPNO</b>	<b>11.455</b>	<b>11.835</b>	<b>12.441</b>	<b>13.128</b>	<b>14.343</b>	<b>15.594</b>

Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

Hrvatska je zabilježila rast pokazatelja turističkog prometa, mjereno brojem turističkih dolazaka i noćenja. Ipak, valja napomenuti kako su za navedeni rast primarno zaslužni strani turisti, s obzirom da je domaći turistički promet podložan oscilacijama i neravnomjernim pokazateljima turističkog prometa.

**Tablica 3.** Noćenja turista u razdoblju 2011. – 2016. (u 000)

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>Domaći turisti</b>	5.603	5.221	5.139	5.160	5.743	5.856
<b>Strani turisti</b>	54.751	57.522	59.688	61.323	65.862	72.193
<b>UKUPNO</b>	60.354	62.743	64.827	66.483	71.605	78.049

Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

S obzirom da su, prema statističkim podacima, strani turisti ostvarili veći udio dolazak i noćenja, u odnosu na ukupni broj dolazak, u nastavku se analiziraju tržišta s kojih dolaze strani turisti. Analiza uključuje deset stranih tržišta koji su ostvarili najveći broj dolazaka i noćenja u odnosu na ostala tržišta gledana kao zemlje podrijetla turista, kao i na ukupni ostvareni broj dolazaka i noćenja stranih turista.

**Tablica 4.** Dolasci stranih turista prema zemlji porijekla u razdoblju 2011. – 2016. (u 000)

<b>Država</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>
Njemačka	1.661	1.853	1.933	1.989	2.124	2.277
Slovenija	1.100	1.055	1.067	1.102	1.192	1.298
Austrija	892	946	968	1.061	1.120	1.238
Italija	1.150	1.050	1.017	1.019	1.111	1.120
Češka	638	647	652	661	696	689
Poljska	495	544	636	630	675	757
Slovačka	335	337	337	441	381	390
Nizozemska	287	335	336	429	-	-
Rusija	182	196	151	366	-	-
Francuska	394	418	449	355	466	495
Ujedinjeno Kraljevstvo	-	-	-	-	491	596
Mađarska	-	-	-	-	436	486
Ostali	2.793	2.988	3.409	3.570	3.991	4.462
<b>UKUPNO</b>	<b>9.927</b>	<b>10.369</b>	<b>10.955</b>	<b>11.623</b>	<b>12.683</b>	<b>13.808</b>

Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

Na cjelogodišnjoj razini, za turistički rezultat Hrvatske ključno je tržište Njemačke, koje tijekom promatranog razdoblja bilježi rast udjela. Rast udjela nakon ulaska u EU bilježi tržište Slovenije, dok je u razdoblju prije ulaska u EU ovo tržište bilježilo pad udjela. Tržište Italije bilježi degradaciju, jednako kao i neka druga značajnija tržišta (Austrija, Češka, Poljska). Do ulaska Hrvatske u EU među prvih deset država iz kojih dolaze turisti bile su Nizozemska i Rusija, a nakon ulaska u EU to mjesto zauzimaju Ujedinjeno Kraljevstvo i Mađarska.

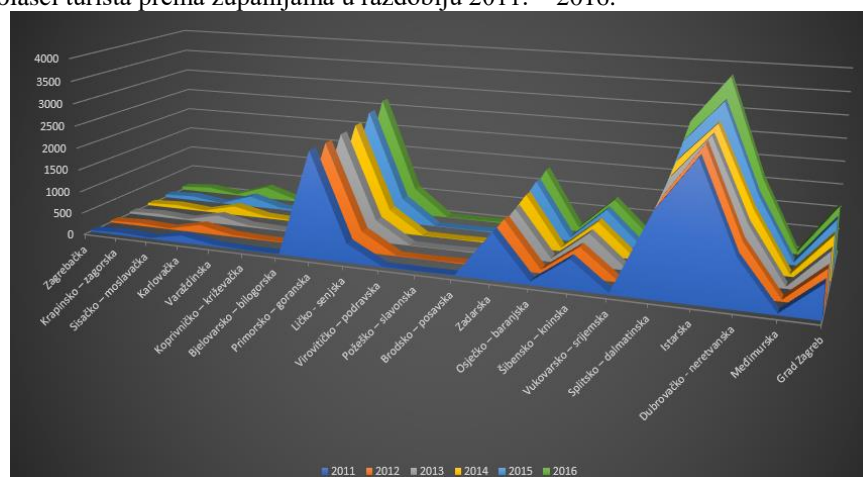
**Tablica 5.** Noćenja stranih turista prema zemlji porijekla u razdoblju 2011. – 2016. (u 000)

Država	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Njemačka	12.487	13.947	14.436	14.749	15.770	17.082
Slovenija	6.389	6.239	6.159	6.236	6.678	7.139
Austrija	4.836	5.104	5.208	4.466	5.902	6.511
Italija	4.995	4.535	4.397	5.404	4.800	4.960
Češka	4.388	4.519	4.539	4.600	4.812	4.770
Poljska	3.134	3.408	4.079	4.078	4.323	4.964
Slovačka	2.282	2.294	2.258	1.658	2.550	2.606
Nizozemska	2.224	2.566	2.492	2.102	-	-
Rusija	1.498	1.578	1.222	1.931	-	-
Francuska	1.483	1.538	1.644	2.383	1.709	1.886
Ujedinjeno Kraljevstvo	-	-	-	-	2.419	3.027
Mađarska	-	-	-	-	2.266	2.528
Ostali	11.035	11.794	13.254	13.716	14.634	16.720
UKUPNO	54.751	57.522	59.688	61.323	65.863	72.193

Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

Najveći broj noćenja za cijelo promatrano razdoblje ostvaruje tržište Njemačke, koje tijekom promatranog razdoblja bilježi rast noćenja. Tržište Slovenije nakon ulaska u EU ostvaruje rast noćenja u razdoblju 2014. – 2016. Tržište Italije sukladno rastu dolazaka bilježi i degradaciju noćenja. Stanje na tržištu uz Italiju, prate i Austrija, Češka, Poljska. Pad ostvarenih noćenja Nizozemske i Rusije na ljestvicu ostvarenih noćenja dovodi Ujedinjeno Kraljevstvo i Mađarsku.

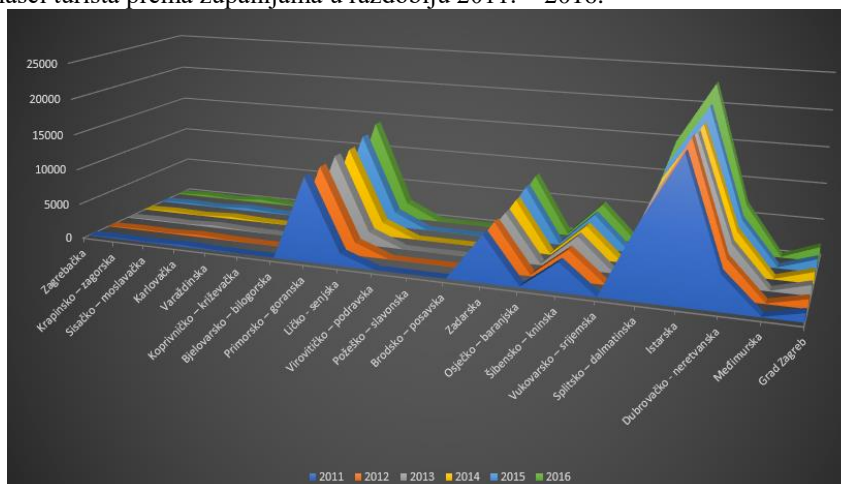
**Tablica 6.** Dolasci turista prema županijama u razdoblju 2011. – 2016.



Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

Najveći broj dolazaka svih godina promatranog razdoblja ostvaren je u Istarskoj županiji, a slijedi je Primorsko – goranska županija. Treća županija po ostvarenim dolascima u promatranom razdoblju je Splitsko – dalmatinska, a četvrto mjesto po ostvarenom broju dolazaka u razdoblju 2011. – 2016. je Dubrovačko – neretvanska županija. Ostale županije nemaju značajniji broj dolazaka, osim Zadarske županije i Grada Zagreba. Podaci ostvarenog broja noćenja po županijama slijede broj dolazaka.

Tablica 7. Dolasci turista prema županijama u razdoblju 2011. – 2016.



Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

## 4.2. Zaposleni u hrvatskom turizmu

Hrvatski turizam kontinuirano se razvija što znači da se i kontinuirano povećava potreba za radnom snagom. Najveći problem s radnom snagom u hrvatskom turizmu izaziva sezonalnost, odnosno nemogućnost zapošljavanja na duže vrijeme. Ovim nedostatkom gubi se kvalitetna radna snaga i nastaje veliki jaz u kvaliteti usluge i znanju zaposlenih. Naime, poduzeća gube radnu snagu koju obučavaju i u kontinuiranom su zaostatku zbog traženja kvalitetnih radnika sa zadovoljavajućim znanjima i vještinama. Radnu snagu koju obučavaju, gube nakon sezone, što dovodi do potrebe za stalnim obučavanjem novih zaposlenika. Time se gubi na kvaliteti usluge, ali i dodatni je trošak poslodavcu.

Tablica 8. Zaposleni u turizmu prema sektoru u razdoblju 2011. – 2016. (u 000)

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
<b>U pravnim osobama</b>	45	47	49	52	58	61
<b>U obrtu i slobodnim profesijama</b>	36	35	35	33	32	32
<b>UKUPNO</b>	81	82	84	85	90	93

Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

U promatranom razdoblju vidljivo je da se broj zaposlenika u pravnim osobama kontinuirano povećava, dok se u obrtu i slobodnim profesijama smanjuje. Prije ulaska u EU, prosječan porast zaposlenika kod pravnih osoba se povećava za 2.000 zaposlenika godišnje, dok se nakon ulaska u EU prve godine povećao za 3.000 zaposlenika a već 2015. za 5.000. 2016. broj zaposlenika povećao se za 3.000 u odnosu na 2015. godinu.

## 4.3. Turistički promet u okvirima BDP – a Hrvatske

Turistički promet kao dio BDP – a države najjasniji je pokazatelj koliko je turizam važan dio gospodarstva. Ako se uzme u obzir Hrvatska, jasno je da je turizam jedan od četiri stupa stabilnosti gospodarstva. Iako ne bi smjelo biti tako, ekonomska situacija u Hrvatskoj, nažalost, ima takvu tendenciju.

**Tablica 9.** Udio turizma u BDP – u Hrvatske u razdoblju 2011. – 2016.

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
<b>BDP (u mil. EUR)</b>	45.894	44.223	43.478	43.060	43.845	45.659
<b>PRIHODI OD TURIZMA (u mil. EUR)</b>	6.598	6.843	7.202	7.402	7.961	8.635
<b>UDIO TURIZMA U BDP – u (u %)</b>	14,4	15,5	16,6	17,2	18,2	18,9

Izvor: Autor prema: <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (9. 4. 2018.)

S obzirom na dominaciju turizma u ukupnom gospodarstvu Hrvatske, prihodi od turizma čine značajan udio u BDP – u države. Kroz promatrano razdoblje, BDP oscilira, odnosno prije ulaska u EU je u padu, dok se, nakon ulaska u EU vidi porast istog. Unatoč oscilacijama BDP – a, prihodi od turizma rastu kroz cjelokupno promatrano razdoblje, što znači da je ulazak Hrvatske u EU doprinio razvoju i rastu turističkog sektora, kao i proširenju tržišta u svrhu zadovoljenja potreba potražnje.

## 5. Zaključak

Analiza turističkih pokazatelja u Hrvatskoj u intervalu 2011. – 2016. ukazuje na povećanu afirmaciju posjećenosti destinacije nakon ulaska u EU, što je jedan od strateških razvojnih i marketinških ciljeva hrvatskog turizma. U pogledu obrazaca potražnje vidljive su razlike kod stranih i domaćih turista. Detaljnijom analizom pojedinih pokazatelja vezanih uz turistički sektor, možemo zaključiti kako u tom segmentu u pojedinim elementima nakon ulaska u EU jasno se vidi napredovanje i razvoj turizma. U pogledu ukupnog broja hotelskih postelja te u pogledu određenih usporedivih pokazatelja posjećenosti destinacije evidentni su pozitivni pomaci ove gospodarske grane. Najveći problem turizma Hrvatske su sezonalnost i radna snaga. Unatoč ovim problemima, može se reći da Hrvatska ima kapacitet razvoja i osvajanja šireg tržišta na području Europske unije, ali i šire.

## 6. Literatura

1. Magaš, D. 2003. Management turističke organizacije i destinacije. Rijeka. Sveučilište u Rijeci: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
2. Mill, R. C., Morrison, A. M. (1985). The Tourism System: An Introductory Text. Prentice - Hall International.
3. Pirjevec, B. (1998). Ekonomska obilježja turizma. Zagreb. Golden marketing.
4. Vlahović, D. (2003). Maritimna turistička Hrvatska. Split – Zagreb. Matica hrvatska.
5. Kobašić, A., Senečić, J. (1981). Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede. Zagreb. Školska knjiga.
6. Gržinić, J. (2014). Međunarodni turizam. Pula. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula.



7. Vukonić. B. (2010). Turizam, budućnost mnogih iluzija. Zagreb. Plejada.
8. Kunst. I. (2012). Hrvatski turizam i EU integracije: Prilog razvojnoj održivosti. Zagreb. Naklada Jesenjski i Turk: Institut za turizam.
9. Turizam u brojkama. <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/turizam-u-brojkama> (09.04.2018.)

## **Tradicionalni i nadolazeći aspekti dodane vrijednosti u poljoprivredi**

### ***Traditional and Emerging Aspects of Value Added in Agriculture***

Valentina Vinšalek Stipić<sup>[1]</sup>, Sanja Jurić<sup>[2]</sup>, Antonio Jakelić<sup>[3]</sup>

<sup>[1][2][3]</sup>Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[1]</sup>vvinsalek@veleknin.hr

<sup>[2]</sup>sjuric@veleknin.hr

<sup>[3]</sup>antonio77jakelic@gmail.com

#### **Sažetak**

*Poljoprivreda s dodanom vrijednošću važna je strategija poljoprivrednog poduzetništva i ruralnog razvoja. U razvijenim poljoprivrednim gospodarstvima razumljiva je snažna potpora državnim programima za poticanje poljoprivrede s dodanom vrijednošću poduzetnika i zajednice. Međutim, u praksi nacionalnog gospodarstva vidljivi su nedostaci u definiranju dodane vrijednosti u poljoprivredi, odnosno u praksi nedostaje okvir koji uspostavlja ekonomske veze između preferencija potrošača i poljoprivrednika. Politike i programi dodjele bespovratnih sredstava koji ciljaju poljoprivredu s dodanom vrijednošću mogu biti nedjelotvorni pri procjeni sklonosti potrošačima, ciljevima poljoprivrednika i imovini te strategijama razvoja zajednice. Slično tome, poljoprivrednici mogu biti u potrazi za neodgovarajućim resursima i njihovim prednostima. Tradicionalno, poljoprivreda s dodanom vrijednošću bila je povezana s preradom sirovina. Tijekom godina opcije s dodanom vrijednošću za poljoprivrednike proširile su se na povećanje vrijednosti kroz karakteristike identiteta poljoprivrednih proizvoda – osobine koje se ne mogu fizički vidjeti, uključujući lokalne i organske oznake. U stvari, lokalna hrana trenutno je popularna komponenta poljoprivrede s dodanom vrijednošću.*

*Mnoge studije, publikacije i potpore usredotočile su se na mjere za promicanje i podršku poljoprivrede, ali sada već možemo govoriti o dodanoj vrijednosti u poljoprivredi. Poljoprivrednici, financijeri, donositelji politika i istraživači nemaju kohezijski okvir za analizu održivosti poljoprivrednih inicijativa s dodanom vrijednošću i njihov potencijal za postizanje ciljeva koji su značajni za održivi razvoj poljoprivrede. Iz navedenih problema u nejednakosti vrednovanja i interpretacije dodane vrijednosti u poljoprivredi neophodno je definiranje okvira za naglašavanje konkurentskih prednosti poljoprivrednika, prakse s dodanom vrijednosti u poljoprivredi i razvijajuće preferencije potrošača u poljoprivrednim i prehrambenim proizvodima.*

**Ključne riječi:** *Poljoprivreda, potencijali poljoprivrede, dodana vrijednost u poljoprivredi, ekonomska dodana vrijednost*

## **Abstract**

*Value-added in agriculture is an important strategy for agricultural entrepreneurship and rural development. In developed agricultural economies, it is understandable that strong support is given to state programs to promote agriculture with added value to entrepreneurs and the community. However, in the practice of the national economy there are deficiencies in the definition of added value in agriculture, in practice we do not have a legal framework that establishes economic links between consumer and farmer preferences. Policies and grant award programs targeting value-added agriculture may be ineffective when assessing consumers' preferences, farmer's and property goals, and community development strategies. Similarly, farmers may be looking for inadequate resources and their benefits.*

*Traditionally, value-added agriculture was associated with raw material processing. Over the years value-added options for farmers have expanded to increasing value through identity characteristics of agricultural products – features that cannot be physically seen, including locality and organic labels. In fact, local food is currently a popular component of value-added agriculture.*

*Many studies, publications and support have focused on measures to promote and support agriculture, but we can now talk about added value in agriculture. Farmers, financiers, policy makers and researchers do not have a cohesion framework for analysing the viability of value-added agricultural initiatives and their potential to achieve goals that are important for sustainable agriculture development.*

*From the aforementioned problems in the inequality of evaluation and interpretation of value added in agriculture, it is necessary to define the framework for emphasising the farmers' competitive advantages, value added practices in agriculture and evolving consumer preferences in agricultural and food products.*

**Keywords:** *agriculture, potential of agriculture, value added in agriculture*

## **1. Uvod**

Razumijevanje osnovnih poslovnih i ekonomskih koncepata i principa od velike je važnosti za poljoprivrednike, kako bi razumjeli vrijednosti koje pridonose boljem i uspješnijem poslovanju njihovih gospodarstava. Poljoprivreda s dodanom vrijednošću važna je strategija poljoprivrednog poduzetništva i ruralnog razvoja. U razvijenim poljoprivrednim gospodarstvima razumljiva je snažna potpora državnim programima za poticanje poljoprivrede s dodanom vrijednošću poduzetnika i zajednice. Dodana vrijednost može povećati cijenu ili vrijednost proizvoda, dodavanjem vrijednosti. Stoga se definitivno može govoriti o poljoprivredi s dodanom vrijednosti koja se kao pojam, definicija i varijabla rijetko spominje u nacionalnom gospodarstvu Hrvatske. Predloženo naglašava povezanost konkurentskih prednosti poljoprivrednika, prakse s dodanom vrijednosti i razvijajuće preferencije potrošača u poljoprivrednim i prehrambenim proizvodima. Dodavanje vrijednosti poljoprivrednim proizvodima vrijedan je poduhvat zbog viših prinosa koji dolaze s ulaganjem (preradom i

doradom), mogućnosti otvaranja novih tržišta i produženja sezone, marketinga proizvođača, kao i mogućnosti stvaranja novog priznanja za poljoprivrednike.

## **2. Dodana vrijednost u poljoprivredi**

Promatrajući poljoprivredni sektor uočavaju se velike razlike u profitabilnosti poljoprivrednika pojedinih regija te se stoga pojavljuje ključno pitanje što je to što čini toliko veliku razliku uspješnog poljoprivrednika od neuspješnog. U današnjem urbanom načinu života domaći poljoprivredni proizvodi (iz eko proizvodnje) dobivaju visoku važnost te postižu visoku cjenovnu vrijednost. Postizanjem visoke cjenovne vrijednost domaćih eko proizvoda u odnosu na industrijsku proizvodnju, možemo govoriti o dodanoj vrijednosti u poljoprivredi. Općenito dodana vrijednost opisuje poboljšanja proizvođača koja daje proizvodima ili uslugama prije nego se kupcima ponude isti. Dodana vrijednost odnosi se i na slučajeve kada proizvođači svojim učinkovitim radom djeluju na proizvod, s malim razlikama od konkurencije i omogućuju potencijalnim kupcima značajni dodatak koji im daje veći smisao vrijednosti. To je ideja koja ima potencijal za promjenu poljoprivredne proizvodnje i ruralnog razvoja Hrvatske. Međutim, da bi poljoprivrednici bili uspješni u tom kontekstu stvaranja dodane vrijednosti u poljoprivredi i tako stvarali dodanu ekonomsku vrijednost svojih gospodarstava, moraju znati o samom konceptu dodane vrijednosti. Vrijednost se može zabilježiti ili stvoriti, što za krajnji cilj ima ubiranje većih prihoda na temelju i za dodanu vrijednost. Ako poslovni pothvat u poljoprivredi ne daje vrijednost sustavu, nema razloga očekivati povrat.

Tijekom godina opcije s dodanom vrijednošću za poljoprivrednike proširile su se na povećanje vrijednosti kroz karakteristike identiteta poljoprivrednih proizvoda, osobine koje se ne mogu fizički vidjeti, uključujući lokalne i organske oznake (Womach, 2005.). Odnosno, lokalna hrana trenutno je popularna komponenta poljoprivrede s dodanom vrijednošću (Liang, 2015). Poljoprivrednici, financijeri, kreatori politike i istraživači nemaju jedinstveni okvir za analizu održivosti poljoprivrednih inicijativa s dodanom vrijednošću i njihov potencijal za postizanje ciljeva (USDA, 2015.). Poljoprivreda s dodanom vrijednošću važna je strategija poljoprivrednog poduzetništva i ruralnog razvoja. Trenutnim definicijama dodane vrijednosti poljoprivrede nedostaje okvir koji uspostavlja ekonomske veze između preferencija potrošača i poljoprivredne proizvodnje.

## **3. Karakteristike dodane vrijednosti u poljoprivredi**

Prema USDA<sup>1</sup> definiranje karakteristika poljoprivrednih proizvoda dovodi do karakteriziranja strategije dodane vrijednosti u poljoprivredi. Podrazumijeva identificiranje preferencije na koje reagiraju potrošači kako bi poljoprivrednici proširili svoje baze podataka potencijalnih kupaca. Preusmjeravanje potrošača na preferencije poljoprivrednih proizvoda s dodanom vrijednosti i postizanje konkurentne prednosti ekonomski su kritične komponente stabilnosti poslovanja.

Dodana vrijednost u poljoprivredi proces je dodavanja kvalitativne vrijednosti poljoprivrednim proizvodima, primjerice izvornošću porijekla, mjesta, vremena i oblika

---

<sup>1</sup> United States Department of Agriculture

nastajanja (domaći i/ili eko proizvodi), karakteristike koje se više preferiraju na tržištu. Krajnji izvor vrijednosti, usudili bi se reći oni koji u konačnici određuju dodanu vrijednost poljoprivrednog proizvoda, su kupci (potrošači) koji plaćaju za poljoprivredne proizvode na tržištu. Dodana vrijednost u poljoprivredi može se ostvariti samo onda kada poljoprivrednici mogu opskrbiti tržište proizvodima koji nose obilježje dodane vrijednosti. Također neophodno je naglasiti potrebu razlikovanja dodane vrijednosti u poljoprivredi od ekonomske dodane vrijednosti kojoj u konačnici teže poljoprivrednici. Dodana vrijednost poljoprivrednih proizvoda je proces dodavanja vrijednosti koji rezultira ekonomski dodanom vrijednosti.

#### **4. Pristupi dodavanja vrijednosti**

Dodavanje vrijednosti proizvodima može se postići na više različitih načina, problem je procijeniti i donijeti odgovore na pitanja što, gdje, kako i tko, odnosno što je dodana vrijednost konkretnog proizvoda, koje su njegove posebne i osnovne karakteristike (eko-proizvod), zatim gdje je porijeklo proizvoda (izvornost porijekla, domaće), kako je proizvod proizveden (na eko-farmama) te tko proizvodi i plasira proizvod na tržište jer se dobrim i kvalitetnim marketinškim aktivnostima također mogu ostvariti dodatne performanse proizvoda. Pružanje vrijednosti može biti u obliku marketinga jedinstvenog proizvoda, popunjavanja tržišne niše, pojednostavljenja lanca opskrbe, pružanja usluge, smanjenja troškova i mnogih drugih načina, a naročito domaćeg ekološkog uzgoja. Što se više vrijednosti pruži, više povrata se može izvući s tržišta.

Općenito se dodana vrijednost može postići u jednoj od dvije glavne vrste aktivnosti (Coltrain i sur., 2000.):

- inovacija
- koordinacija

*Inovacija* se fokusira na poboljšanje postojećih procesa, procedura, proizvoda i usluga ili stvaranje novih atraktivnijih traženijih proizvoda usluga. Specifična vrsta inovacija je industrijska inovacija, koja obrađuje tradicionalne domaće proizvode (ostatke tih proizvoda nakon berbe ili obrade) za neprehrambene svrhe, odnosno u neprehrambene potrebe krajnjeg korisnika za dobivanje eko razgradivih goriva. Primjeri takvih pothvata uključuju proizvodnju etanola iz kukuruza, biodizela iz uljane repice, briketa od slame itd.

*Koordinacija* se fokusira na dogovore među onima koji proizvode i prodaju poljoprivredne proizvode. Neophodno je povezivanje proizvodnih procesa i karakteristika proizvoda s prepoznatljivim preferencama za potrošače, uključuje skupljanje ili konsolidaciju među pojedincima ili poduzećima s iste razine prehrambenog lanca. Primjer bi bili proizvođači bio ulja koji kombiniraju svoje tržište s proizvođačima pšenice od koje ostaje slama za proizvodnju briketa za grijanje.

Prilikom provedbe bilo kojeg pristupa procesa dodavanja vrijednosti treba istaknuti važnost minimiziranja troškova. Dodavanje vrijednosti ne može zauzeti mjesto postizanja učinkovitosti proizvodnje dostupno kroz tehnologiju i ekonomiju razmjera.

## **5. Važnost postizanja dodane vrijednosti u poljoprivredi**

Trend sve veće pojavnosti korporativnih poljoprivrednih poduzeća s tržišta razvijenih zemalja Europske unije stvorilo je zabrinutost kako će mnoga srednja i mala obiteljska poljoprivredna gospodarstva nestati zbog nemogućnosti zadržavanja konkurentske prednosti. Mnoga ruralna područja suočena su s opadanjem broja stanovnika, suočavaju se i s opadanjem broja radnih mjesta u poljoprivrednom sektoru, a posebice u prehrambenoj industriji. Međutim, dodajući vrijednost poljoprivrednim proizvodima, poljoprivredni sektor, odnosno sektor proizvodnje i prerade hrane ključni je element ruralnog rasta, kao način za povećanje prihoda poljoprivrednih gospodarstava i stvaranje radnih mjesta u ruralnim krajevima (Barkama i Drabenstott, 1996.). Prvenstveno ustrojavanje poljoprivrednog sektora kroz pristup dodavanja vrijednosti u poljoprivredi, proizvodnjom eko hrane te daljnjom industrijskom preradom i obradom ostataka u neprehrambene proizvode, glavni su izvor i potencijal rast prihoda i zaposlenosti u manje razvijenim ruralnim krajevima. Poljoprivredni gospodarstvenici i upravitelji lokalnih zajednica integracijom i koordinacijom poljoprivrednika primjenom strategije dodane vrijednosti u poljoprivredi mogu pokrenuti rast, razvoj i gospodarski napredak ruralnih krajeva.

## **6. Kako biti uključen u dodavanje vrijednosti**

Projekti s dodanom vrijednošću trebali bi početi s inteligentnim projektima o tržišnim informacijama, o kupcima i konkurentima. Uspješnog poljoprivrednika karakterizira uključivanje u savjetodavne stručne aktivnosti, istraživanje uvjeta i trendova, razvijanje vizija kroz strateške i operativne planove. Prema O'Neill (1997.) potrebno je slijediti nekoliko važnih koraka za stvaranje dodane vrijednosti:

- najvažnije je odabrati ono što volite raditi
- uspostaviti dobre odnose s klijentima kako bi identificirali proizvode koji će im se svidjeti
- održavati dosljednu opskrbu visokokvalitetnim proizvodima
- surađivati sa stručnjacima za postizanje tehničke kvalitete
- pažljivo angažirati stručnjake i konzultante
- unajmiti iskusnog voditelja projekta
- imati kompletan plan prije početka djelovanja
- izraditi dugoročne planove
- planirati više vremena, truda i troškova nego se očekuje

Uspostavljanjem navedenih koraka, njihovo ostvarenje i praćenje je ključ uspjeha stvaranja dodane vrijednosti.

## **7. Tradicionalni i nadolazeći aspekti u poljoprivredi**

Razvoj poljoprivrednog sektora, odnosno poljoprivredu s dodanom vrijednosti možemo promatrati s dva aspekta:

- tradicionalni aspekti
- nadolazeći (noviji) aspekti

Dodana vrijednost u poljoprivredi s tradicionalnog aspekta stvorena je sudjelovanjem poljoprivrednika u fazama izvan proizvodnje u poljoprivrednom opskrbnom lancu, kao što su transformacija proizvoda, distribucija, skladištenje i dodane usluge te njihove uloge transformiranja od sirovina vlasnicima agrobiznisa s proširenim mogućnostima. Novija zbivanja na poljoprivrednom tržištu i proizvodna praksa omogućuju poljoprivrednicima da povećaju vrijednost svojih proizvoda segregacijom proizvoda i dobivanjem dodane vrijednosti na temelju karakteristika identiteta, uključujući lokalne i organske oznake (Ernest i Woods, 2011.). Dvije vrste dodane vrijednosti međusobno se ne isključuju, a poljoprivrednici mogu kombinirati prakse s oba aspekta. Bez obzira na puteve koji se preuzimaju, uključivanje u aktivnosti s dodanom vrijednošću očekuje se da će poboljšati profitabilnost ili smanjiti rizik za poljoprivrednog gospodarstvenika. Rizik je općenito manji ako se vrijednost stvara ponudom osobina koje cijene potrošači nego kada je vrijednost zarobljena promjenom raspodjele vrijednosti u proizvodnom lancu. Ipak, proizvođači moraju kontinuirano razvijati konkurentske prednosti niskim troškovima te primjenom novih tehnologija.

## 8. Zaključak

Poljoprivreda s dodanom vrijednosti ima važan doprinos razvoju ruralnih krajeva. Dodavanje vrijednosti proces je promjene ili pretvaranje proizvoda iz prvobitnog stanja u više vrijedno stanje koje se preferira na tržištu. Tržišne sile dovele su do većih mogućnosti za dodavanje vrijednosti na sirovu robu zbog povećanih potrošačkih zahtjeva vezanih uz zdravlje, prehranu i praktičnost te tehnološki napredak koji omogućuje proizvođačima proizvodnju onoga što potrošači žele. Dodavanjem vrijednosti može se postići inovacijom i/ili koordinacijom. Dodavanje vrijednosti poljoprivrednim proizvodima postaje od vitalnog značaja za ruralni sektor povećanjem prihoda i osiguravanjem zapošljavanja na poljoprivrednim gospodarstvima, uz neophodnu konstantnu kontrolu troškova. Dodavanje vrijednosti ne može zamijeniti učinkovitost proizvodnje bez primjene suvremene tehnologije.

## 9. Literatura

1. Barkema, A. i Drabenstott, M. (1996). *Consolidation and Change in Heartland Agriculture*. Economic Forces Shaping the Rural Heartland. Missouri: Federal Bank of Kansas City
2. Coltrain, D. i sur. (2000). *Value Added: Opportunities and Strategies*. Arthur Capper Cooperative Center, Department of Agricultural Economics, Kansas State University
3. Liang, Ch. (2015). Choices – The magazine of food, farm and resource issues. *What Policy Options Seem to Make the Most Sense for Local Food?*. A publication of the Agricultural & Applied Economics Association. 30(1)
4. O'Neill, K. (1997). *Emerging Markets for Family Farms*. Center for Rural Affairs. Nebraska: Walthill

## **Ruralno poduzetništvo kao strategija održivog razvoja**

### ***Rural Enterprise as a Sustainable Development Strategy***

Valentina Vinšalek Stipić<sup>[1]</sup>, Josipa Grabić<sup>[2]</sup>, Tanja Vujasinović<sup>[3]</sup>

<sup>[1][3]</sup>Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[2]</sup>Geoprodukt d.o.o.

<sup>[1]</sup>vvinsalek@veleknin.hr <sup>[2]</sup>geoprodukt1@gmail.com

<sup>[3]</sup>tanja.djujic@gmail.com

#### **Sažetak**

*Ruralni razvoj više je nego ikad povezan s poduzetništvom. Poduzetništvo je važan pokretač gospodarskog rasta, produktivnosti, inovativnosti i otvaranja novih radnih mjesta te kao ključni aspekt ekonomske dinamike. Ruralno poduzetništvo općenito se definira kao poduzetništvo koje se pojavljuje i razvija u ruralnim područjima kao snažan čimbenik gospodarskog razvoja. Institucije i pojedinci koji promoviraju ruralni razvoj danas vide poduzetništvo kao važnu razvojnu strategiju koja bi mogla povećati proces ruralnog razvoja. Rast i razvoj ruralne ekonomije neophodan je preduvjet za razvoj nacije kao cjeline. Jaz i nejednakosti razvoja između ruralnih i urbanih područja potrebno je smanjiti, odnosno povećati životni standard ljudi u ruralnim područjima. Upravo poduzetništvo u ruralnom sektoru daje odgovor na navedene probleme nejednakosti u razvoju pojedinih regija.*

*U ovom radu predloženo je istraživanje u svrhu isticanja važnosti ruralnog poduzetništva za strategiju održivog razvoja ruralnih krajeva, kao pokretača napretka gospodarstva te su izneseni čimbenici, preporuke i ograničenja ruralnog poduzetništva. Ruralno poduzetništvo važno je sredstvo za stvaranje mogućnosti za samozapošljavanje u ruralnim područjima s niskim kapitalnim troškovima i povećanjem realnog dohotka stanovnika tih područja.*

**Ključne riječi:** ruralno poduzetništvo, ruralni razvoj, održivi razvoj

#### **Abstract**

*Rural development is more than ever associated with entrepreneurship. Entrepreneurship is an important driver of economic growth, productivity, innovation and job creation and a key aspect of economic dynamics. Rural entrepreneurship is generally defined as entrepreneurship that emerges and develops in rural areas as a powerful factor of economic development. Institutions and individuals promoting rural development today see entrepreneurship as an important development strategy that could be the process of rural development. Growth and development of rural economy is an indispensable prerequisite for the development of a nation as a whole. The gap and inequalities of development between rural and urban areas need to be*



*reduced or the standard of living of people in rural areas needs to be increased. Rural entrepreneurship provides solutions to the mentioned problems of inequality in the development of individual regions.*

*This paper presents studies aimed at highlighting the importance of rural entrepreneurship for the sustainable development strategy of rural areas as the driver of economic growth. Moreover, factors, recommendations and limitations of rural entrepreneurship have been outlined. Rural entrepreneurship is an important means of creating opportunities for self-employment in rural areas with low capital costs and increasing real income of the inhabitants of these areas.*

**Key words:** *rural entrepreneurship, rural development, sustainable development*

## 1. Uvod

Ruralno poduzetništvo može se smatrati jednim od rješenja za smanjenje siromaštva, migracija i smanjenje nezaposlenosti u ruralnim sredinama. U tom kontekstu neophodno je definiranje modela održivog razvoja ruralnih područja pomoću ruralnog poduzetništva, uspostavljanjem logičke veze između lokalne uprave i djelotvornih čimbenika u poduzetništvu. Neki od najvažnijih izazova koji se mogu istaknuti su: teži pristup kapitalu, problemi u opskrbi dobrima i uslugama, naglasak na određenoj industriji ili određenoj djelatnosti, rizik niskih mogućnosti u selima i nedostatak organizacije tijela javne uprave koja pružaju podršku. Međutim, sveobuhvatan razvoj nacionalnog gospodarstva nikada neće biti postignut bez ruralnog razvoja. Kako bi se postigao taj cilj neophodno je provesti ulaganje u kontekstu razvoja održivog poduzetništva i njegovo promicanje u ruralnim područjima. Ruralni razvoj je više nego ikad povezan s poduzetništvom. Institucije i pojedinci koji promoviraju ruralni razvoj danas vide poduzetništvo kao strategiju razvojne intervencije koja bi mogla unaprijediti proces ruralnog razvoja.

## 2. Ruralno poduzetništvo

Ruralni razvoj je proces koji ima za cilj poboljšanje životnog standarda ljudi koji žive u ruralnim područjima. Može se definirati kao razvoj za poboljšanje kvalitete života seoskog stanovništva. Uspješan poduzetnik uvijek mora biti otvoren za sve mogućnosti koje mogu pomoći unapređenju poslovanja, a njegova je odgovornost maksimizirati te mogućnosti (Defillipis, 2005.). U osnovi, nema razlike između ruralnog i urbanog poduzetništva. Osim toga ruralno poduzetništvo treba razmatrati u ruralnim područjima djelovanja (Bahareh i sur., 2013). Zbog toga je potrebno revidirati politike i strategije na performansama ruralnih krajeva kako bi prikladno opskrbljivali stanovništvo domaćim proizvodima te da bi se zaštitili vitalni resursi i osjetljivi prirodni ekosustavi, zatim održavanje urbanih rehabilitacija ljudi kroz turizam i aktivnosti slobodnog vremena (rekreacije) uz očuvanje kulturnih i prirodnih vrijednosti baštine. Jedan od ključnih koraka revidiranja politika u pogledu ruralnog poduzetništva je u organizaciji i postavljanju struktura ruralne ekonomije, što podrazumijeva strukturu seoskih krajeva te stvaranje uvjeta za razvoj malog poduzetništva. Mnogi stručnjaci su stava da je poduzetništvo glavna sila ekonomskog razvoja u seoskim krajevima, otvorenost prema promjenama, inovacijama i proizvodnim uslugama (Markley, 2005.). Ruralno poduzetništvo se općenito

definira kao poduzetništvo koje se pojavljuje u seoskim krajevima i djeluje kao snažan čimbenik za gospodarski razvoj.

Glavne značajke ruralnog poduzetništva su (EM RR, 2012.):

- mogućnost samozapošljavanja
- stopiranje migracija iz ruralnih u urbane sredine
- uravnoteženi regionalni razvoj
- promicanje bogatog kulturno – povijesnog naslijeđa
- proizvodnja robe prema želji kupaca
- poticanje života mladih u ruralnim područjima
- poboljšanje životnog standarda ruralnih područja
- održivo korištenje lokalnih resursa
- povećanje dohotka stanovništva

Politika ruralnoga razvoja Europske unije u tom kontekstu pomaže i olakšava pokretanje i održivost novih djelatnosti u ruralnim područjima. Ruralni poduzetnici suočeni su s posebnim izazovima koji se ne susreću u urbanim područjima, a vezani su uz rijetku naseljenost, veću udaljenost od tržišta i izvora informacija, radne snage i mnogih drugih resursa. Stoga se ruralna poduzeća mogu okoristiti uspostavljanjem veza s urbanim područjima. Opskrba gradova energijom iz obnovljivih izvora mogla bi biti nova profitabilna grana gospodarskih aktivnosti seoskih zajednica (EM RR, 2012., str. 11).

### **3. Neiskorišteni potencijal ruralnih područja**

Tradicionalne gospodarske grane u ruralnim sredinama su, osim poljoprivrede i drvne obrade, domaći obrti i zanati te turizam. Turizam se općenito smatra jednom od ključnih gospodarskih grana, ali se pri tome često misli samo na primorske turističke destinacije. Povijesno kulturna baština u ruralnim područjima predstavlja bogatu osnovu za dinamičan razvoj ruralnog turizma jer su ti krajevi sačuvali svoj krajolik i brojna druga tradicijska obilježja poput arhitekture, tradicionalnih zanata i obrta, raznovrsnu i bogatu ponudu lokalnih specijaliteta hrane i pića te iznimnu kulturno – povijesnu baštinu (Čavrak, 2003.).

Poduzetništvo u ruralnim područjima pronalazi jedinstven spoj resursa, kako u turizmu tako i u poljoprivredi. To se može postići proširenjem baze poljoprivrednog poslovanja na sve nepoljoprivredne namjene koje se mogu staviti na raspolaganje ili kroz bilo kakve veće promjene u korištenju zemljišta. Ruralni poduzetnik spreman je ostati u ruralnom području i doprinijeti stvaranju lokalnog bogatstva. Ekonomski ciljevi poduzetnika i socijalni ciljevi ruralnog razvoja snažnije su povezani nego u urbanim područjima i imaju relativno velik utjecaj na ruralnu zajednicu. Ne smije se zanemariti krhkost ruralnih područja, koja lako doživljavaju prirodne i kulturološke štete ili druge nepovoljne promjene koje mogu izazvati negativne efekte za razvoj turizma. Upravo ruralnost je specifično turističko bogatstvo i ukoliko se naruši i ošteti postojeći red prirodnih i kulturoloških bogatstava, uništava se upravo ta ruralnost kao osnovna komponenta turističke privlačnosti ruralnih krajeva, čime u ruralnim destinacijama započinje ciklus vlastitog samouništenja.

#### 4. Izazovi ruralnog poduzetništva

Pitanje ruralnog razvoja Hrvatske poklapa se s problemima regionalnog razvoja. Hrvatskoj je potreban suvremeni koncept ruralnog razvoja koji obuhvaća integralni razvoj svih ljudskih djelatnosti utemeljenih na lokalnim resursima s ciljem ekonomskog jačanja ruralnih gospodarstava. To podrazumijeva i integralnu zaštitu svih elemenata ruralnih područja, kao i integriranje razvojnih i zaštitnih ciljeva u funkciji dugoročno održivoga razvoja (Čavrak, 2003.). Ruralno poduzetništvo dodaje vrijednost ruralnim resursima u ruralnim područjima. Razvijanje ruralnog poduzetništva nije tako jednostavno i ograničeno je zbog nedostatka financijskih sredstava, nedostatka tehničko – tehnoloških znanja, poduzetničkih vještina, kao i nedostatak infrastrukturnih objekata i informacija zbog oskudne telekomunikacijske mreže.

Ruralna područja definiraju četiri bitna elementa:

- ruralnost
- poljoprivreda
- okoliš
- tehnologija

Temeljem spomenutog, ruralna područja promatraju se kroz sljedeće dimenzije (Cifrić, 2003; Šundalić i sur., 2010):

1. *Socijalno – kulturološka dimenzija* obuhvaća narodnu kulturu, običaje i tradicije.
2. *Razvojna dimenzija* počiva, ali i ostvaruje se na korištenju općih i specifičnih prirodnih resursa u određenom ruralnom području.
3. *Ekonomska dimenzija* izravno je povezana s razvojem i označava dobro osmišljeno i planirano korištenje, te obnovu postojećih prirodnih, ljudskih i društvenih resursa.
4. *Ekološka dimenzija* ruralnosti koja označava ekološki pristup ukupnoj proizvodnji dobara i usluga, a osobito očuvanje biološke raznolikosti.

Navedene dimenzije ruralno područje definiraju kao cjelinu nedjeljivih dijelova: poljoprivrede, tehnološkog sustava i prirodnog okoliša, koji zajedno čine ruralni krajolik.

#### 5. Metodologija istraživanja

Informacije i nalazi istraživanja za ovaj rad dobiveni su metodama selektivnog istraživanja. Važnu ulogu imali su sekundarni podaci i istraživanje za stolom, te vlastito prikupljanje podataka (stavova i mišljenja ispitanika ruralnih krajeva) temeljem čega su doneseni generalni zaključci i preporuke. Sekundarni podaci za analizu preuzeti su iz Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. - 2020. odobrena inačica EN, ver. 5.3. Glavni cilj ovog istraživanja je bio istaknuti važnost ruralnog poduzetništva kao strategiju održivog razvoja, te dobiti odgovore na sljedeća pitanja:

- Može li ruralno poduzetništvo biti strateški čimbenik za održivi razvoj i pokretač napretka gospodarstva?
- Koji su efektivni čimbenici, preporuke i ograničenja ruralnog poduzetništva?

Temeljem ovog istraživanja došlo se do spoznaja o raspoloživim mogućnostima razvoja ruralnog poduzetništva i predočene su određene preporuke za održivi razvoj ruralnih krajeva.

## 6. Rezultati istraživanja

Upravljačka tijela nacionalnog gospodarstva, kao i struka su usuglašeni u posvećivanju posebne pozornosti ruralnom razvoju i rješavanju njihovih problema. Međunarodni stručnjaci smatraju da je to potrebno odvojiti iz makro politika i makro strategija gospodarskog razvoja. Razvoj ruralnih krajeva i iskorijenjivanje ekonomske nejednakosti bi trebali biti posebno i jasno razmatrani. Razvojni potencijal ruralnih područja Hrvatske je neupitan. Ruralna područja čine 79,10% ukupne površine Hrvatske i oko 56,60% ukupnog stanovništva koji predstavljaju važan resur rasta i razvoja gospodarstva, ali je poražavajući podataka da stopa siromaštva ruralnih krajeva iznosi 38,10%. Stoga smo svjedoci:

- široke rasprostranjenosti siromaštva ruralnih krajeva
- velike nejednakosti unutar ruralnog stanovništva
- velike seoske migracije
- evakuacija sela zbog eskalacija migracija
- ranjivost sela na prirodne opasnosti
- problem nezaposlenosti i zapošljavanja u ruralnim područjima
- slaba zdravstvena i socijalna skrb ruralnog stanovništva
- loša razvijenost infrastrukture

Kako bi se riješili navedeni problemi ruralnih krajeva i ruralnog stanovništva, uvijek se govori o stvaranju radnih mjesta izvan poljoprivrednih gospodarstava i u kontekstu toga osnaživanje kućanstava ruralnih krajeva. Upravo zbog bogate prirodne i kulturne baštine ruralni krajevi hrvatske imaju velik potencijal razvoja.

## 7. Ruralno poduzetništvo kao strategija održivog razvoja

Suvremeni gospodarski trendovi nametnuli su Hrvatskoj potrebu da se i ruralni prostor transformira, što nije moguće izvesti paralelno i sa istim strategijama koje se primjenjuju za urbane sredine. Brojni argumenti upućuju na zaključak da u Hrvatskoj ni strategije za razvoj urbanih područja nisu održive jer još uvijek nema strategije koja smanjuje broj nezaposlenih, odnosno koja stvara i zadržava radna mjesta (Čavrak, 2003.). Procedura strateškog planiranja ruralnog razvoja obuhvaća (Krajnović i sur, 2011.):

- definiranje ciljeva i analiza resursa
- analiza zakonodavnih odredbi i razvojnih potencijala
- analiza mogućnosti razvoj ruralnog turizma
- analiza mogućnosti stvaranja dodane vrijednosti (nadogradnja na industrijski sektor)
- ispravljanje postojeće zakonske regulative
- donošenje novih zakona i podzakonskih akata
- detaljni razvojni planovi za najznačajnije projekte ruralnog razvoja
- Cost-benefit analiza pojedinih projekata
- zaključci smjernica djelovanja, implementacija i monitoring

Razvoj poduzetništva u ruralnim krajevima podrazumijeva *stvaranje poduzetničke klime*, odnosno poticanje poduzetničkog ponašanja. Postizanje nekoliko sljedećih ciljeva pridonosi aktivnom razvoju ruralnog poduzetništva:

- stvaranje uvjeta za osposobljavanje poduzetništva ruralnih područja
- poticanje stanovništva na aktivno sudjelovanje u planovima ruralnog poduzetništva
- poticanje vladinih i nevladinih organizacija za podršku poduzetničkim aktivnostima
- uspostavljanje upravljanja aktivnom ekonomijom

Stanovništvo za razvoj ruralnih krajeva zahtijeva poznavanje širokog raspona znanja i vještina koji su često na nedovoljnoj razini u odnosu na potrebe. Jedna od glavnih politika za razvoj ruralnog poduzetništva kao pokretača održivog razvoja ruralnih krajeva je *edukacija i pružanje usluga poslovnog savjetovanja*. Potrebno je provesti educiranje poduzetnika ruralnih krajeva kroz četiri skupine vještina obrazovnog programa:

1. *Znanstvene i tehničke vještine* – sagledavanje mogućnosti nadogradnje na industrijsku djelatnost, stvaranje dodane vrijednosti djelatnostima ruralnih krajeva
2. *Vještine upravljanja* – uključujući financijsko upravljanje, marketing, administrativne i kadrovske poslove
3. *Poduzetničke vještine* – uključujući sposobnost prepoznavanja i iskorištavanja novih mogućnosti, pružiti inovativna rješenja suvremenim izazovima
4. *Poslovne vještine* – uključuje osposobljavanje osoblja, razvoj samopouzdanja kreativnosti i odgovornosti

Postizanjem veće razine potrebnih vještina ruralnog poduzetnika, educiranjem i osposobljavanjem poduzetničkim vještinama, postižu se preduvjeti povećavanja svijesti o samozapošljavanju, te smanjenje migracije mlado sposobnog stanovništva. Uz nadogradnju i razvoj infrastrukture, razvoj prometne povezanosti, širenje informacijskih i komunikacijskih sustava, osiguravaju se uvjete za razvoj ruralnog poduzetništva.

## 8. Zaključak

Razvojni trendovi na globalnom tržištu dovode do činjenice da ruralni razvoj postaje pokretač gospodarstva. Inovacijskim pristupima, razvojem ruralnog poduzetništva dolazi se do rješenja razvoja ruralnih područja mijenjanjem načina življenja, odnosno razvoja i napretka ruralnih krajeva. U ruralnim područjima Hrvatske najvažnija djelatnost je poljoprivreda, te su e dosadašnje strategije razvoja ruralnih područja temeljile na unaprijeđenju poljoprivredne djelatnosti, ali u novije vrijeme se uočavaju spoznaje da postoje i drugi pravci razvoja kao što su prerađivačka i drvna industrija, a posebice ruralni turizam. Takva strategija dovodi do zapošljavanja stanovništva ruralnih područja u mjestu stanovanja i značajno povećava mogućnosti smanjenja migracija stanovništva u urbane krajeve. Ruralna industrija igra važnu ulogu u nacionalnom gospodarstvu, dok je ruralno poduzetništvo važan pokretač stvaranja mogućnosti zapošljavanja s niskim kapitalnim troškom i povećanja dohotka, te daje doprinos razvoju poljoprivrede industrije. Ruralna industrijalizacija rješava problem nezaposlenosti u ruralnim područjima.

## Literatura

1. Bahareh, A.; Mirdamadi, S.M.; Zand, A. i Arfaee, M. (2013). Sustainable Entrepreneurship in Rural Areas. *Research Journal of Environmental and Earth Sciences*. Maxwell Scientific Organization. 5(1), str. 26-31.
2. Cifrić, I. (2003). Okoliš i održivi razvoj – ugroženost okoliša i estetika krajolika. *Društvena istraživanja: Časopis za opća društvena pitanja*. Zagreb: Institut društvenih znanosti IVO PILAR, 12(3-4), str. 65-66.
3. Čavrak, V. (2003). Održivi razvoj ruralnih područja Hrvatske. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 1(1), str. 61-77.
4. Defilippis, J. (2005). *Poljoprivreda i razvoj*. Zagreb: Školska knjiga
5. Europska mreža za ruralni razvoj (2012). *Revije ruralnog razvoja Europske unije – javno dostupno na: <https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/9CFED71D-953C-F13F-BAFD-02A52E1C31DE.pdf>*
6. Krajnović, A.; Čičin-Šain, D. i Predovan, M. (2011). Strateško upravljanje razvojem ruralnog turizma – problemi i smjernice. *Oeconomica jadertina 1*, str. 30-45.
7. Markley, D.M. (2005). Local Strategies for responding to rural restructuring: The role of entrepreneurship. *Globalization and Restructuring in rural America Conference ERS-USDA*, Washington DC
8. Šundalić, A.; Masarić J. i Pavić Ž. (2010). Suvremeni seljak i informacijska tehnologija. *Informatologija*. Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo. 43(3), str. 219-227.

## **Osigurateljno pokriće kao čimbenik razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u Republici Hrvatskoj**

### ***Insurance Coverage as a Development Factor with Family Farm Businesses in the Republic of Croatia***

Miro Stipić<sup>[1]</sup>, Sanja Jurić<sup>[2]</sup>, Valentina Vinšalek Stipić<sup>[3]</sup>

<sup>[1][2][3]</sup> Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[1]</sup>mstipic@veleknin.hr, <sup>[2]</sup>sjuric@veleknin.hr, <sup>[3]</sup>vvinsalek@veleknin.hr

#### **Sažetak**

*Osnovni cilj ovog rada je utvrditi korelaciju između osigurateljnog pokrića i razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u Republici Hrvatskoj. Stoga je u prvom dijelu istaknuto gospodarsko, financijsko i društveno značenje osiguranja, uz činjenicu da je prošlo pet godina od ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju te tri godine od donošenja novog zakona o osiguranju. Stanje i razvojne mogućnosti obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava prikazani su u nastavku. Glavni dio rada detaljnije pojašnjava oblike osigurateljnog pokrića ove skupine osiguranika. Naglasak je stavljen na one vrste osiguranja koje pružaju najbolju osigurateljnu zaštitu od rizika specifičnih poljoprivrednim gospodarstvima, kako osiguranja osoba tako i osiguranja imovine i imovinskih interesa. Kvalitetno osigurateljno pokriće čimbenik je razvoja ovih osiguranika, što se posebno konstatira u zaključku rada.*

**Ključne riječi:** *osiguranje, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, rizik, razvoj, Republika Hrvatska*

#### **Abstract**

*The specific objective of this paper is to determine the correlation between insurance coverage and the development of family farm businesses in the Republic of Croatia. Economic, financial and social impact of insurance is covered in the first part of this paper, keeping in mind that five years have elapsed since the Republic of Croatia entered the European Union and three years since new insurance legislation was passed. The status and development potential of family farm businesses have been presented hereinafter. The main part of this paper provides a detailed explanation of various insurance coverage forms for this particular insurance group. Insurance types that provide the best insurance coverage from risks typical for family farm businesses have been emphasised, including personal insurance, property insurance and property-related interests. Quality insurance coverage is a development factor for this particular insurance group which is especially evident in the conclusion of the paper.*

**Keywords:** *insurance, family farm business, risk, development, Republic of Croatia*

## 1. Uvod

Za osiguranje se obično kaže da se pojavilo u određenoj fazi ljudskog razvoja kao povijesna nužnost. To je bio onaj trenutak kad su ljudi, donekle svjesni učinaka raznih opasnosti, počeli organizirano i namjenski unaprijed prikupljati sredstva za onoga koga će iz njihovih redova pogoditi neka opasnost.

Kroz povijest je čovjek kao inteligentno biće stvarao nove i povoljnije proizvode i uvjete života i rada. Novi proizvodi – od pećine preko kolibe do kuće, od kamene sjekire do suvremenih strojeva i uređaja, od primitivnog života u borbi za opstanak do osvajanja svemira – uz pomoć kojih je čovjek postigao neslućenu ekonomsku, tehničku i kulturnu razinu, doveli su ga u još inferiorniji položaj nego na samim počecima, čime je i razina potrebne zaštite postala još viša.

Ova naizgled apsurdna tvrdnja da čovjek u 21. stoljeću živi u rizičnijem okruženju nego njegovi goloruki preci uvjetovala je značajan razvoj osigurateljne djelatnosti kao metode prijenosa rizika na društva za osiguranje koja time preuzimaju obvezu nadoknaditi potencijalne gubitke osiguranih osoba iz fonda formiranog od naplaćenih premija.

Pored osnovnih funkcija osiguranja: zaštite putem naknade šteta i preventive, širenjem osigurateljnih pokrića razvojna funkcija osiguranja dobiva sve više na značenju. „Osiguranje unapređuje poduzetnički duh, ohrabruje investicije, inovacije, tržišni dinamizam i konkurenciju na što ukazuju podaci da firme koje nisu dovoljno osigurane obično nisu spremne preuzimati rizik, odnosno one neadekvatno koriste poslovne mogućnosti, manje investiraju u inovacije, a njihov stupanj uključenosti u globalno tržište je mali" (The Contribution of the Insurance Sector to Economic Growth and Employment in the EU, 2006. str. 12).

Navedene činjenice, a osobito razvojna funkcija, izravno su vezane za temu ovog rada jer pokazuju u kojoj mjeri postojeće tržište životnih i neživotnih osiguranja može pružiti takva osigurateljna pokrića koja će biti jedan od čimbenika razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u Republici Hrvatskoj. Korelaciju treba promatrati u svjetlu nedavno donesenih Zakona o osiguranju i Zakona o poljoprivredi te upravo donesenog Zakona o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu.

## 2. Gospodarsko, financijsko i društveno značenje osiguranja

Prema Ključnim informacijama o tržištu osiguranja u Republici Hrvatskoj u 2017. godini (2018.) značenje društava za osiguranje u financijskom sektoru mjeri se:

1. udjelom njihove aktive u ukupnoj aktivni svih financijskih institucija: hrvatski financijski sustav je bankocentričan, banke imaju 67,37% udjela u ukupnoj aktivni, dok su društva za osiguranje (7,03%) i obvezni mirovinski fondovi (15,83%) najznačajniji institucionalni investitori; i

2. udjelom osiguranja u strukturi štednje sektora stanovništva: u Hrvatskoj društva za osiguranje i imovina u mirovinskim fondovima imaju udjel od 25,66%. To znači da je od 100 kuna financijske imovine prosječnog stanovnika Hrvatske 26 kuna uloženo u osiguranje i mirovinske fondove.



Podaci Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga i Hrvatskog ureda za osiguranje pokazuju da je zaračunata bruto premija 20 društava za osiguranje u 2017. godini iznosila 9.056 milijuna kuna, od toga je 67,5% premija neživotnih i 32,5% premija životnih osiguranja. Istovremeno su likvidirane štete iznosile 5.106 milijuna kuna. Po visini premije osiguranja udjel hrvatskog osiguranja u ukupnoj svjetskoj premiji iznosio je 0,03%, što Hrvatsku smješta na 66 mjesto u svijetu. Na europskom tržištu udjel iznosi 0,10%.

Tri uvriježena pokazatelja razvijenosti djelatnosti osiguranja prikazuju sljedeće podatke za Republiku Hrvatsku (Sigma, 2018.):

- 2,6% iznosi udjel premije osiguranja u BDP-u ili osigurateljna penetracija (prosjek EU 7,4%),

- 307 USD iznosi premija osiguranja po stanovniku ili osigurateljna gustoća (prosjek EU 2.383 USD),

- 32,5% iznosi udjel premije životnog osiguranja u ukupnoj premiji (prosjek EU 59,7%).

Kolika je važnost industrije osiguranja u svjetskoj ekonomiji govori i činjenica da se među 500 vodećih svjetskih kompanija, rangiranih prema ukupnim prihodima nalazi 45 osiguravajućih društava, a osam se osiguratelja nalazi među europskih top 50 tvrtki.

Osim značenja u nacionalnom gospodarstvu, osiguranje ima i svoje društveno značenje koje se ogleda u unapređenju životnih uvjeta (The Social Value of General Insurance, 2005. str. 3):

- sloboda: bez postojanja osiguranja bilo bi mnogo više osobnih i poslovnih zapreka kao što su

  - veća obazrivost, smanjena produktivnost i nesklonost avanturizmu,

- sigurnost: u kući i na poslu od nezgoda, kriminala, požara i rušilačkog djelovanja prirodnih sila,

- zdravlje: koje se osiguranjem postiže investiranjem u zdravstvenu zaštitu i naglašavanjem važnosti rehabilitacije,

- prosperitet: preko podrške poduzetničkoj energiji, inovativnosti i preuzimanju rizika,

- fleksibilnost: što je osiguranje bolje prilagođeno individualnim okolnostima, društveni i ekonomski život manje ovise o državi.

### **3. Stanje i razvojne mogućnosti obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava**

Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu (NN 29/2018) definira obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) kao organizacijski oblik gospodarskog subjekta, poljoprivrednika, fizičke osobe, koji radi stvaranja dohotka samostalno i trajno obavlja djelatnost poljoprivrede i s njom povezane dopunske djelatnosti, a temelji se na korištenju vlastitih i/ili unajmljenih proizvodnih resursa te na radu, znanju i vještinama članova obitelji.

Uvjet za obavljanje gospodarske djelatnosti poljoprivrede putem OPG-a je posjedovanje i korištenje proizvodnih resursa u poljoprivredi i to zemljišta za posjedovanje stoke za stočarstvo odnosno posjedovanje i raspolaganje potrebnim proizvodnim resursima te korištenje stručnih znanja i vještina ako su propisani za pojedinu djelatnost. U proizvodne resurse spadaju: zemljište, nasadi, stoka, zgrade za stoku, pomoćne zgrade, skladišta, objekti za proizvodnju u zaštićenom prostoru, objekti s opremom za čuvanje, skladištenje, preradu i pakiranje, objekti za prodaju, objekti za boravak i usluge, poljoprivredna mehanizacija, priključni, radni i drugi strojevi, uređaji, alati i oprema, transportna sredstva, rad, stručna znanja i vještine.

Začeci nastanka malih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva u Hrvatskoj vežu se uz proces ukidanja feudalizma sredinom 19. stoljeća. Stoga se razvoj OPG-ova kroz povijest može globalno podijeliti u dva razdoblja. Prvo razdoblje koje obuhvaća oko 100 godina, bilježi početak OPG-ova do kraja Drugog svjetskog rata, kada se naglo povećao broj stanovnika i usporedno s time i broj obiteljskih gospodarstava. Poljoprivredno stanovništvo 1900. godine činilo je čak 82% ukupnog stanovništva. Krajem 40-ih godina prošlog stoljeća počinje drugo razdoblje na početku kojeg je razvoj industrije uzrokovao proces deagrarizacije u kojem se znatan dio stanovništva okrenuo drugim djelatnostima.

Ministarstvo poljoprivrede omogućuje OPG-ovima izravne potpore prema Zakonu o poljoprivredi i Pravilniku o provedbi izravne potpore poljoprivredi. Svrha izravnih potpora je osigurati dugotrajnu održivost aktivnih poljoprivrednika koji obavljaju poljoprivrednu djelatnost. Dodjeljuju se za proizvodnju, uzgoj ili sadnju poljoprivrednih proizvoda, za uzgoj ili držanje stoke, kao i za održavanje poljoprivredne površine u stanju pogodnom za pašu ili uzgoj. Da bi ostvarili izravnu potporu, poljoprivrednici koji obavljaju poljoprivrednu djelatnost trebaju biti upisani u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava.

Osnovno obilježje hrvatskih gospodarstava jest da ona posjeduju vrlo male zemljišne površine u odnosu na takva gospodarstva u razvijenim zemljama. U razdoblju poslije Drugog svjetskog rata povećao se broj malih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i ukupna površina koju su ona posjedovala, ali se smanjio broj većih gospodarstava i njihova ukupna površina. Dakle, u Hrvatskoj je došlo do usitnjavanja posjedovne strukture što u razvijenim zemljama nije bio slučaj. Sitan posjed je veliko ograničenje za takva gospodarstva, te im onemogućava proizvodnu i ekonomsku učinkovitost. (Defilippis, 1993.).

Najznačajnija ograničenja u poslovanju OPG-ova, zabilježena kroz pad njihova broja od 2010., prema istraživanju Instituta za poljoprivredu i turizam, jesu nedovoljan i složen sustav mjera i poticaja (93%) koji olakšavaju početak odnosno registraciju OPG-a te informiranost o programima poticaja zbog nedovoljnog ulaganja u marketing (75%) (Šilje, 2018.).

Statistike Agencije za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju pokazuju da je u Republici Hrvatskoj izrazito heterogena struktura članova OPG-ova: više je OPG-ova (165.000) nego članova (147.000). Čak 70.000 njih ili 42% nema niti jednog člana, a 58.000 ili 35% ima samo jednog člana. Samo 37.000 OPG-ova ili 23% ima od dva do najviše osam članova. Više od 65 godina života ima čak 60.000 vlasnika OPG-ova, a tek 16.000 njih je mlađe od 40 godina. Školska sprema vlasnika OPG-ova pokazuje da samo 4.500 njih ima završen fakultet. Spolna struktura pokazuje da su 69% vlasnika OPG-ova muškarci, a 31% žene.

#### **4. Osigurateljno pokriće kao čimbenik razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava**

##### **4.1. Socijalna funkcija osiguranja kroz sufinanciranje premije**

„Svaka ekonomski i pravno uređena država ima interes što više razvijati osiguranje pravnih subjekata i pojedinaca od raznih opasnosti kako bi provela ekonomsku zaštitu i smanjila pritisak na državne fondove. Njena socijalna funkcija ogleda se često i u subvencioniranju dijela premije osiguranja kod poljoprivrednih gospodarstava. Što je neka država razvijenija, njezine bi se intervencije kroz ekonomsku pomoć trebale smanjivati do minimuma kod šteta koje su nastale

od rizika koji su se mogli osigurati. Ona bi intervenirala samo kod šteta koje se nisu mogle pokriti osiguranjem" (Stipić, 2008. str. 20).

Prema podacima Hrvatskog ureda za osiguranje, društva za osiguranje su u 2017. godini zaračunala ukupnu bruto premiju osiguranja usjeva, nasada i životinja od 154,73 milijuna kuna. Ovaj iznos, nažalost, čini tek 2,58% ukupno zaračunate premije hrvatskog osigurateljnog tržišta. Ukupno je u 2017. ugovoreno 22.359 policia osiguranja usjeva i nasada, uz bruto zaračunatu premiju od 81,3 milijuna kuna, što znači da je prosječna godišnja premija iznosila 3.640 kuna. Ako se broj osiguranja usporedi s brojem registriranih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva jasno je da je vrlo mali broj OPG-ova osigurao svoje usjeve i nasade. U osiguranju životinja u 2017. ugovoreno je 1.367 policia uz ukupnu zaračunatu bruto premiju od 73,44 milijuna kuna, što u prosjeku daje godišnju premiju od 53.720 kuna. Već iznos prosječne premije ukazuje da je riječ o osiguranicima većih financijskih kapaciteta.

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju redovito objavljuje natječaj za dodjelu potpora kojima se sufinancira 70% (ranije 65%) ukupnog troška premije osiguranja poljoprivredne proizvodnje. Sufinancira se premija za police osiguranja koje pokrivaju isključivo gubitke godišnje poljoprivredne proizvodnje korisnika od jednog ili više osiguranih rizika: nepovoljnih klimatskih prilika, bolesti životinja, zaraze organizmima štetnim za bilje, okolišnih incidenata te unošenja u Europsku uniju organizama štetnih za bilje ili biljne proizvode te protiv njihovog širenja unutar Europske unije.

Polica osiguranja usjeva, životinja i biljaka je prihvatljiva (Gospodarski list, 2018.) ako je korisnik u polici osiguranja naveden kao osiguranik čija je poljoprivredna proizvodnja osigurana policom osiguranja, ako se odnosi na primarnu poljoprivrednu proizvodnju proizvoda, ako je biljna proizvodnja evidentirana u ARKOD sustavu, ako je stočarska proizvodnja evidentirana u sustavu za identifikaciju i registraciju životinja, ako pokriva isključivo gubitke godišnje poljoprivredne proizvodnje korisnika od jednog ili više osiguranih rizika, ako pokriva isključivo štete nastale uslijed gubitka poljoprivredne proizvodnje veće od 20% prosječne godišnje poljoprivredne proizvodnje te ako je korisnik platio najmanje 30% premije prije podnošenja zahtjeva za isplatu potpore.

## **4.2. Najvažnije vrste osiguranja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava**

### **Osiguranje usjeva i nasada**

Osiguranjem se pruža zaštita od rizika tuče, požara i udara groma, a po posebnim uvjetima se mogu osigurati posebni rizici: proljetni mraz, pozeba tijekom vegetacije i zimskog mirovanja, oluja i poplava. Postoje i posebna osiguranja usjeva i nasada zbog određenih specifičnosti: stabala voćaka i trsja vinove loze mladih nasada do stupanja u rod, kulturnog bilja gajenog u stakleniku/plasteniku te duhana.

Prema Uvjetima za osiguranje usjeva i nasada, predmet osiguranja su dijelovi biljke koji se mogu gospodarski iskoristiti: u žitarica: zrno i/ili stabljika ako se posebno ugovori, u uljarica i bilja koje se gaji za sjeme: zrno, u korjenastog i gomoljastog bilja: korijen odnosno gomolj, u konoplje ili lana: stabljika i/ili sjeme, u hmelja i pamuka: plod, u povrtlarskog, ljekovitog i ukrasnog bilja: prema svrsi uzgoja, u maka: sjeme i opijum, u duhana: list i/ili sjeme, u krmnog bilja livadskih trava: krmna masa i/ili sjeme, u voćaka i vinove loze: plod i/ili stablo odnosno

trs, u rasada, mladih voćaka i trsova, te šumskih kultura: biljka, u vrba za pletarstvo: pruće, u sadnog materijala: podloge, plemke, reznice, pupovi, cijepovi i sadnice.

Ako je ugovoreno da se premija plaća prilikom sklapanja ugovora, obveza osiguratelja da isplati osigurninu određenu ugovorom počinje idućeg dana od dana uplate premije, a pri obročnom plaćanju kada je uplaćena prva rata, ali ne ranije od nastupanja razvojnih stadija, osim kad je posebnim uvjetima drukčije određeno. Ti stadiji su: za vinograd, hmelj i grmoliko voće osim jagode: pojava mladica odnosno izbojaka, za voće: završetak cvjetanja odnosno oplodnje, za bilje koje se presađuje: nakon presađivanja, za sadni materijal: početak vegetacije te za ostalo bilje: nakon nicanja.

Obveza za naknadu štete prestaje istekom 24 sata dana koji je u polici osiguranja naveden kao dan isteka osiguranja, a prije samo pod ovim uvjetima: za ratarske usjeve: kad su požnjeveni odnosno ubrani s njive ili kad su pokošeni i složeni na samoj njivi radi tehnologije rada; za korjenasto i gomoljasto bilje: kad je korijen odnosno gomolj izvađen iz tla; za voće, grožđe, hmelj, povrće i sl.: kad je plod ubran i stavljen u posudu; za sadni materijal, ukrasno bilje, vrbu za pletarstvo i sl.: kad su izvađeni odnosno odrezani i složeni na njivi.

### **Osiguranje životinja**

Prema Uvjetima za osiguranje životinja, predmet osiguranja mogu biti sljedeće zdrave domaće i divlje životinje: kopitari u dobi od poroda do navršenih 15 godina, goveda u dobi od poroda do navršenih 10 godina, ovce i koze u dobi od 6 mjeseci do navršenih 10 godina, svinje u dobi od mjesec dana s najmanjom težinom od 5 kg do navršenih 7 godina, psi i mačke u dobi od 6 mjeseci do navršenih 8 godina, pčele od prvog proljetnog izletnog dana, ukrasne i egzotične životinje (sisavci, gmazovi, ptice i ribe u ograđenom prostoru) te životinje u intenzivnom uzgoju: (kunići, divlji krznaši, domaća perad, pernata divljač, slatkovodne ribe, ribe u moru i školjke).

Predmet osiguranja ne mogu biti: bolesne životinje ili životinje za koje se sumnja da su bolesne, zatim iscrpljene, zakrčljale, slijepe i životinje u lošem stanju te životinje koje se drže pod lošim veterinarsko zdravstvenim i zoohigijenskim uvjetima.

Osiguranjem se pruža osiguravajuća zaštita od osnovnih rizika: uginuća zbog bolesti ili nesretnog slučaja, klanja iz nužde zbog bolesti ili nesretnog slučaja te eutanazije zbog bolesti ili nesretnog slučaja. Bolest je prema Uvjetima buduća promjena uobičajenog zdravstvenog stanja koje nastaje iznenada, neovisno o volji osiguranika, a može imati za posljedicu uginuće, prisilno klanje ili ubijanje životinje.

Nesretni slučaj je svaki budući iznenadni i o volji osiguranika nezavisan događaj koji djeluje na osiguranu životinju izvana i to naglo, a ima za posljedicu uginuće, klanje iz nužde ili eutanaziju. Uzroci nesretnog slučaja koji dovode do nastanka štete su: požar, udar groma, eksplozija, poplava, oluja, odronjavanje terena, pad letjelica, pregaženje raznim vozilima, udari raznih predmeta, međusobne tuče životinja, ranjavanje oružjem, pad ili okliznuće životinje, utapanje, ugušenje, povrede od raznih zvijeri (zmija, pčela, morski pas...), djelovanje električne struje, posljedice vrućine ili hladnoće, trovanje otrovima koji djeluju izvana ili su uneseni u organizam ako nije drukčije određeno. Svi ostali uzroci koji dovode do nastanka štete, koji nisu nabrojani kao uzroci nesretnog slučaja, smatraju se bolestima.

## 5. Zaključak

Osnovni cilj ovog rada bio je dokazati pretpostavku da je osigurateljno pokriće značajan čimbenik razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u Republici Hrvatskoj. Kao što je vidljivo u dispoziciji, rad ne sadrži empirijski dio istraživanja koji bi obuhvatio anketno istraživanje na reprezentativnom uzorku. Rad na teorijskom dijelu istraživanja baziran je na znanstvenoj i stručnoj literaturi, internetskim podacima te informacijama dostupnih putem raznih medija.

U prikazima gospodarskog, financijskog i društvenog značenja osiguranja te stanja i razvojnih mogućnosti OPG-ova navedeni su relevantni elementi koji povezuju ove dvije djelatnosti. U Hrvatskoj postoji tradicija osiguravanja poljoprivrede i životinja još od kraja 19. stoljeća, kad je 1884. osnovan prvi domaći osiguratelj Croatia osiguravajuća zadruga. Nakon Drugog svjetskog rata, u razdoblju Državnog osiguravajućeg zavoda (DOZ-a) pa na ovamo bilježi se tendencija sve manjeg osiguravanja poljoprivrednih gospodarstava. Nije teško uočiti da su osnovni razlozi tome neinformiranost vlasnika te visoke premije osiguranja.

Donošenjem Zakona o poljoprivredi, Zakona o obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima te posebnih pravilnika i podzakonskih akata država je preko Ministarstva poljoprivrede konačno učinila iskorak u tretiranju osigurateljnog pokrića čimbenikom razvoja OPG-ova u Republici Hrvatskoj. Marketinške aktivnosti Ministarstva imaju za cilj postupno iskorijeniti neinformiranost kao prvi razlog neosiguravanja.

Drugi razlog, visoku premiju osiguranja, država pokušava riješiti preko Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju. Agencija redovito objavljuje natječaj za dodjelu potpora kojima se sufinancira 70% ukupnog troška premije osiguranja poljoprivredne proizvodnje, što znači da vlasnik OPG-a plaća samo 30% premije. Pravilnik o provedbi mjere 17 Upravljanje rizicima, podmjere 17.1. Osiguranje usjeva, životinja i biljaka unutar Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. (NN 29/2018) donio je promjene u provedbi ovih podmjera koje dodatno idu u prilog OPG-ovima: promijenjen je način podnošenja zahtjeva za isplatu potpore i obaveza korisnika da prije podnošenja zahtjeva plati cjelokupnu premiju osiguranja, smanjen je prag gubitka poljoprivredne proizvodnje sa 30% na 20%, intenzitet potpore se povećao sa 65% plaćene premije osiguranja na 70%, gubitak godišnje poljoprivredne proizvodnje može nastati i zbog gubitka kvalitete proizvoda kao posljedice osiguranih rizika, zahtjevi za isplatu potpore mogu se podnositi tijekom cijele godine.

## 6. Literatura

1. Agencija za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju <https://data.gov.hr/publisher/agencija-za-placanja-u-poljoprivredi-ribarstvu-i-ruralnom-razvoju> (31.12.2018)
2. Defilippis, J. (1993). Obiteljska gospodarstva Hrvatske. Zagreb, AGM.
3. Gospodarski list [https://www.gospodarski.hr/Publication/2018/9/povoljnije-osiguranje-usjeva-ivotinja-i-biljaka/8842#.XCulkM3R\\_IU](https://www.gospodarski.hr/Publication/2018/9/povoljnije-osiguranje-usjeva-ivotinja-i-biljaka/8842#.XCulkM3R_IU) (01.01.2019)

4. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA) (04.01.2019)
5. Hrvatski ured za osiguranje (HUO) <https://tockanai.hr/biznis/financije/osiguranje-poljoprivredne-proizvodnje-13309/> (02.01.2019)
6. Ključne informacije o tržištu osiguranja u Republici Hrvatskoj u 2017. godini (2018). Zagreb, Hrvatski ured za osiguranje.
7. Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2017.godinu. NN 19/2017
8. Pravilnik o provedbi mjere 17 Upravljanje rizicima, podmjere 17.1. Osiguranje usjeva, životinja i biljaka unutar Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014 –2020. NN 29/2018
9. Sigma No 3/2018: World insurance in 2017, Zurich, Swiss Re (30.12.2018)
10. Stipić, M. (2008). Osiguranje s osnovama reosiguranja. Split. Sveučilište u Splitu.
11. Šilje, L. (2018). Uloga OPG-ova u razvoju eno-gastronomskog turizma neobalnog dijela poluotoka Pelješca. Završni rad. Dubrovnik, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku.
12. The Contribution of the Insurance Sector to Economic Growth and Employment in the EU (2006). Brussels, Comité Européen des Assurances.
13. The Social Value of General Insurance (2005). London, Association of British Insurers,
14. Uvjeti osiguranja usjeva i nasada te osiguranja životinja hrvatskih društava za osiguranje
15. Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. NN 29/2018
16. Zakon o osiguranju. NN 30/2015
17. Zakon o poljoprivredi. NN 30/2015

## Razvoj ruralnog turizma kroz ekonomiju doživljaja

Ivka Talić

Javna ustanova Nacionalni park KRKA  
talici1@hotmail.com

### **Sažetak**

*Razvoj ruralnih područja danas je kroz ekonomiju doživljaja neizostavan u poslovanju gospodarskih subjekata. Rastuća razina obrazovanja i općenito rast blagostanja, posebice u razvijenim zemljama, pridonose tranziciji ka post-materijalističkim društvenim vrijednostima ekonomije doživljaja. Promjene u društvenom okruženju imati će golem utjecaj općenito na razvoj turizma, jer relevantni pomaci uključuju pojavu „Novog turista“ koji je kupac doživljaja i priča, koji želi biti sudionikom, koji je fizički i intelektualno aktivan, težeći vlastitom unapređenju bilo da je riječ o zdravlju, stjecanju novih vještina ili edukaciji. „Novi turist – internet turist“ je informiran, izbirljiv, kritičan, pridaje važnost kvaliteti i mogućnosti izbora, nije vjeran gost, cijeni vrijednost za novac, a ne nužno niske cijene. To je pojedinac s izrazitom potrebom za samo-diferencijacijom, cijeni autentičnost i identitet te aktivnosti i iskustva koja pridonose učenju i osobnom razvoju, voljan je eksperimentirati, prisiljen je upravljati vlastitim vremenom, izrazito je ekološki i društveno osviješten.*

*Proizvodi i usluge više nisu dovoljni jer klasična ekonomija temeljena na funkcionalnosti nekog proizvoda i/ili usluge zaista je prošlost. U okrilju globalizacije javljaju se nove paradigme u ekonomiji. Jedna od njih je ekonomija doživljaja, kao nova marketinška paradigma koja se fokusira na doživljaj visoke korisnosti i vrijednosti za kupca/gosta/posjetitelja i visokog profita za kreatora tog istog doživljaja. Razvoj turističkih aktivnosti u ruralnim područjima u posljednjih nekoliko godina ubrzan je, stoga je vrlo važno kako se kreiraju i nude doživljaji koji se trebaju učiniti što raznovrsnijim u cilju privlačenja većeg broja turista.*

**Ključne riječi:** ruralni turizam, ekonomija doživljaja, „Novi – internet turisti“, kreiranje doživljaja

### **1. Promjene u društvenom okruženju**

Pod utjecajem promjena koje je izazvala pojava novih tehnologija, novih institucija i složenijih sustava vrijednosti, svi gospodarsko-ekonomski sustavi mijenjali su se kroz povijest. U trećem tisućljeću sve se još brže mijenja, akceleracija postaje izuzetno velika, s tom razlikom što se danas u fokusu ekonomije nalaze kupci – gosti, posjetitelji i zaposlenici. Mijenjaju se njihove fizičke, emocionalne, racionalne i duhovne potrebe, želje, motivi i očekivanja koja se

sintetički mogu iskazati emocionalnim fenomenom doživljaja – onoga što je stečeno „kupljenim” iskustvom.

Dakle, naše društvo evoluiralo je iz agrarne ekonomije, koja je dominirala svijetom, prema ekonomiji doživljaja. Danas s razvojem gospodarstva i tržišnih odnosa potrošača kao „novih kupaca“ koji uvijek žele više, žele kvalitetu usluge, žele i očekuju ekstra paket, žele nezaboravno iskustvo odnosno doživljaje koje će dugo pamtiti, a to znači da dolazi do prijelaza iz ekonomije usluga u ekonomiju doživljaja i sve češće kupovine stvari i usluga zamjenjuje kupovina doživljaja. U „igri” je i osvajanje internet gostiju i „velike tehnološke preobrazbe – prijelaz iz industrijskog na umreženi operativni sustav pokretan internetom” (Keen, 2018., str. 251).

**Slika 1.** Promjene u društvenom okruženju – evolucija ekonomskog sustava od proizvoda do doživljaja



Izvor: Talić, I., Ekonomija doživljaja nacionalnih parkova, str. 82.

Promjenama demografskih slika društva, boljeg obrazovanja i višeg životnog standarda, uočava se promjena u strukturi potražnje za proizvodima, uslugama i doživljajima. Dolazi do prijelaza iz ekonomije usluga u ekonomiju doživljaja i sve češće kupovine stvari i usluga zamjenjuje kupovina doživljaja.

Ekonomija doživljaja predstavlja četvrtu razinu u razvoju ekonomije. Razvojne razine ekonomije sagledane su kao (Pine i Gilmore, 1999.):

- Agrarna ekonomija – naglasak na robu,
- Industrijska ekonomija – naglasak na proizvod,
- Ekonomija usluga – naglasak na uslugu,
- Ekonomija doživljaja – naglasak na doživljaj.



U agrarnoj ekonomiji nositelj ekonomskog razvoja bile su sirovine i dobra ekstrahirana iz prirodnih resursa.

U industrijskoj ekonomiji, standard života mjerio se količinom proizvedenih dobara te mogućnošću kupnje tih dobara od strane stanovništva.

Uslužna ekonomija – društvo se bavi kvalitetom života koja se mjeri količinom usluga (turističkih, rekreacijskih, edukacijskih, socijalnih...).

Razvoj uslužne ekonomije u postindustrijskom društvu podrazumijeva promjene u uslužnim procesima, naglasak je na ekonomiji doživljaja i iskustva.

Usluga se ne promatra isključivo kao ekonomski proces, prvenstveno se promatra kao društveni proces, tj. proces građenja društvenih odnosa i različitih mogućnosti interakcije među svim sudionicima u pružanju usluga, davateljima i korisnicima usluga. Izrazita je potreba za „stvaranjem” posebnih ljudi – pružatelja usluga, doživljaja, kojima je vrijednost korisnika važnija od vrijednosti same tvrtke.

Uslužni susret „*face to face*” prvenstveno je socijalni događaj. U njemu aktivno sudjeluju davatelji i primatelji usluga, prodavači i kupci. Način na koji se pruža usluga, odnos prodavatelja i kupca te personalizirani pristup jedno je od najboljih sredstava diferencijacije turističke ponude.

U današnjem ruralnom turizmu, kao možda ni u jednoj drugoj djelatnosti, potrebna je neprestana interakcija, važna je priča i sjajan marketing gdje treba prodavati snove i iskustvo s „pet zvjezdica”. Ljudsko iskustvo dolazi do spoznaje nematerijalne stvarnosti – inteligencije, suosjećanja, mudrosti, pojava koje jesu stvarne, ali nisu materijalne.

## 2. Novi turist – „internet turist“

Promjene u društvenom okruženju imaju golem utjecaj na razvoj ruralnog turizma, jer relevantni pomaci uključuju pojavu „Novog – internet turista“ koji je kupac doživljaja i priča, koji želi biti sudionikom, koji je fizički i intelektualno aktivan, težeći vlastitom unapređenju bilo da je riječ o zdravlju, stjecanju novih vještina ili edukaciji. U ovo doba koje je prouzročio internet s „pametnom mašinerijom, novim načinom proizvodnje, novim tipovima ekonomske oskudice i obilja, novim modelima rada, novim oblicima kulture, novim obrazovnim sustavima, novim jednakostima i nepravdama, novim definicijama bogatstva i siromaštva“ (Keen, 2018., str. 251), jako zbunjuje industrijsku civilizaciju 20-og stoljeća. „Novi - internet turist“ je informiran, izbirljiv, kritičan, pridaje važnost kvaliteti i mogućnosti izbora, nije vjeran gost, cijeni vrijednost za novac, a ne nužno niske cijene. To je pojedinac s izrazitom potrebom za samo-diferencijacijom, cijeni autentičnost i identitet te aktivnosti i iskustva koja pridonose učenju i osobnom razvoju, voljan je eksperimentirati, prisiljen je upravljati vlastitim vremenom, izrazito je ekološki i društveno osviješten. Putovanje mu postaje emotivna potreba i sastavni dio života koji se više ne smatra luksuzom. Odluke o putovanju sve se više donose temeljem emotivne vrijednosti putovanja odnosno procjene koliko će putovanje biti u skladu sa životnim stilom „Novog – internet turista“ i hoće li mu omogućiti neku vrstu kreativnog, fizičkog ili duhovnog razvoja. Marketinške poruke trebaju biti usmjerene na osjećaje i doživljaje koje će izazivati ugodan boravak u destinaciji, a ne samo prikaz obilježja destinacije.

Da bi se postigao uspjeh, turiste treba shvatiti ne kao cilj, već kao partnere, prijatelje, drage ljude u tzv. mreži turističkog doživljaja, koja se još u ruralnim područjima naziva i turističkim ambijentom. U centru mreže turističkog doživljaja uvijek treba biti turist kao ljudsko biće.

Stoga, pitanje svih pitanja glasi: Za koga se točno turistički doživljaj stvara? Tu se pobjeđuje ili gubi.

Nerijetko se stječe dojam da je većina dosadašnjih turističkih doživljaja nastala i još uvijek nastaje improvizirano i na temelju stečenih navika iz prošlosti bez sagledavanja za koga se točno doživljaj osmišljava i isporučuje.

Potrebno je sagledati najmanje četiri osnovna elementa za osmišljavanje i isporučivanje doživljaja, a to su: sanitarni uvjeti, sigurnosni uvjeti, logistički uvjeti i održivi razvoj.

Kod **sanitarnih uvjeta** treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

Je li broj sanitarnih prostora za goste adekvatan? Je li osiguran pristup ljudima s tjelesnim poteškoćama? Kakvi su higijenski uvjeti za pripremu hrane i pića? Tko i u kojim intervalima nadgleda čistoću sanitarnih prostora? Kako nadzirati čistoću sanitarnih prostora i higijensku pripremu hrane i pića?

Kod **sigurnosnih uvjeta** treba dati odgovore na sljedeća pitanja:

Je li sva oprema provjerena? Ima li kod adrenalinskih sportova kontakta sa spasilačkim službama i zdravstvenim institucijama? Prati li se vremenska prognoza i obavještava li se goste pravodobno i unaprijed? Postoje li na jednom mjestu svi potrebni brojevi za kontakt svih sigurnosnih službi? Postoji li kompletiran pribor prve pomoći i osoba obučena za davanje prve pomoći?

Kod **logističkih uvjeta** treba dati odgovore na sljedeća pitanja:

Je li osiguran poseban prostor za odlazak i dolazak vozila kojima stižu gosti? Je li osiguran i čuvan prostor za parkiranje? Ima li dovoljan broj mjesta za parkiranje? Ako nije, što je alternativa / rezervni scenarij?

Kod **održivog razvoja** također treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

Tko i kada čisti mjesta za otpatke? Gdje prijeti opasnost od industrijskih onečišćenja? Gdje postoji mogućnost izbijanja požara? Suraduje li se s nadležnim službama za zaštitu okoliša? Ima li rezervni scenarij za slučaj većih onečišćenja u destinaciji? Ima li u tom slučaju razrađen krizni upravljački i komunikacijski plan? Je li oprema za gašenje požara ispravna, i tim uvježban za gašenje?

Kada se daju odgovori na sva ova ključna pitanja, onda se odlučuje za koga se realno može stvoriti i isporučiti doživljaj.

Osnovni motivi dolaska posjetitelja u ruralni prostor su aktivni odmor, gastronomija te tradicionalna turistička obilježja krajobraza i arhitekture, stoga su upravo to elementi koji bi se trebali ugraditi u osmišljavanje paketa proizvoda i usluga, a bili bi u funkciji ekonomije doživljaja.

### 3. Novija znanstvena istraživanja

Novija ekonomska i znanstvena istraživanja sve više proučavaju ekonomiju doživljaja, gdje kupci/gosti/posjetitelji očekuju da svaka razina njihova odnosa razmjene ima pozitivan, emocionalan i dojmljiv učinak. Provedena su brojna i različita empirijska istraživanja, gdje je utvrđeno da potrošnja raste s proizvodima i uslugama povezanim s aktivnostima i zabavom,

stoga (Pine and Gilmore, 1999.) ekonomiju doživljaja opisuju kao „nezaboravno sjećanje na događaj, ugodu ili potrošnju proizvoda na jedinstven, vlastiti način“. Ovi autori, ali i mnogi drugi, raspravljali su o potencijalu rasta u ekonomiji doživljaja poljoprivrednog sektora te je zaključeno kako treba uključiti ekonomiju doživljaja u poljoprivredni sektor. Ujedno oni govore i o marginalnom udjelu poljoprivrede u ukupnoj zaposlenosti u razvijenim zemljama, odnosno 4,6% stanovništva zaposleno je u poljoprivredi te i o daljnjoj tendenciji pada (Swinnen i sur., 2012.).

#### **4. Zaključak**

U ovom radu ne mogu se obuhvatiti svi relevantni aspekti ekonomske tematike, ali može se ukazati na važnost i potaknuti nove mogućnosti razvoja ruralnog područja, ruralnog turizma i poljoprivrede te se pokušava ukazati na potrebno uključenje ekonomije doživljaja u poljoprivredni sektor kao smjer kojim bi trebali krenuti poljoprivrednici budućnosti.

Poljoprivreda i ekonomija doživljaja mogu biti povezani kroz ruralni turizam, odnosno agroturizam ili turizam na seljačkom domaćinstvu, gdje su krajnji korisnici spremni platiti više za proizvode i usluge koje sadrže i dodanu vrijednost tj. doživljaj. U okvirima ruralnog razvoja i ruralnog turizma okruženje doživljaja ogleda se i u očuvanju tradicije, običaja i kulturnog nasljeđa.

„Novi – internet turisti“ jedinstvena su i složena bića – tijela, racija, emocija i duha, danas su obrazovaniji, informiraniji, materijalno bogatiji i pokretljiviji nego ikad u povijesti. U zadovoljavanju potreba, želja i motiva „internet turisti“ danas očekuju da su proizvodi, usluge i odnosi s domaćinima, bolji nego ikad – sjajni, izvrsni – što će ih preko osjetila vida, sluha, mirisa, okusa i opipa te emocije i duše, ispuniti oduševljenjem i srećom, očekuju doživljaj koji će im ostati u sjećanju koje se dugo pamti. Stoga kreiranje doživljaja u današnjoj konkurenciji postaje najvećim izazovom poduzetništva i menadžmenta 21. stoljeća.

#### **5. Literatura**

1. Keen A., (2018) Kako popraviti budućnost, Ljevak, Zagreb
2. Pine II B. J., Gilmore J.H. (1999). The Experience Economy: Workis Theatrand Every Business is a Stage. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
3. Swinnen J., Van Herck K., Vandemoortele T. (2012). The Experience Economy as the Future for European Agriculture and Food?, LICOS, University of Leuven (KU Leuven), Leuven, Belgium
4. Talić, I. (2018). Ekonomija doživljaja nacionalnih parkova, Viatoni d.o.o., Bjelovar

Prethodno priopćenje

UDK: 657 (045)  
658 (045)

## Obračun i upravljanje zasnovano na aktivnostima

### *Activity-Based Accounting and Management*

Matea Nakić<sup>[1]</sup>, Gordana Bilić<sup>[2]</sup>, Lovorka Blažević<sup>[3]</sup>

<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup>GIRK Kalun d.d., Drniš

<sup>[3]</sup>Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[1]</sup>matea.ujevic@gmail.com, <sup>[2]</sup>bilic.gorda@gmail.com, <sup>[3]</sup>lblazevic@veleknin.hr

**Sadržaj:** *Cilj poslovanja u suvremenim uvjetima jest ostvariti što veću dobit uz što niže troškove u svrhu postizanja konkurentnosti, plasiranja i zadržavanja proizvoda na tržištu.*

*Za postizanje cilja razvijena je metoda praćenja i raspoređivanja troškova temeljenih na aktivnostima procesa i poslovanja (Activity-Based Costing - ABC) koja podrazumijeva praćenje i raspoređivanje troškova na troškovne objekte temeljem aktivnosti.*

*Ovaj rad se bavi izradom ABC modela koji počinje izradom popisa aktivnosti i resursa, a zatim se procjenjuje postotak vremena koji resurs troši na pojedinu aktivnost.*

**Ključne riječi:** *raspoređivanje, troškovi, ABC*

**Abstract:** *In modern business environment the main business objective is to achieve the highest possible profit, whilst maintaining expenses at the lowest possible level, all in order to maintain competitiveness, to put a product on the market and to maintain its market share.*

*In order to accomplish this goal, an accounting method that identifies, tracks and assigns costs to business activities was developed (Activity-Based Costing - ABC). This method implies cost tracking and cost allocation using cost drivers for each activity.*

*This paper presents a methodology of using ABC to allocate overhead costs. This method starts with identification of activities and resources and subsequently a predetermined overhead rate for each activity is calculated.*

**Key word:** *allocate, cost, ABC*

### 1. Uvod

Krajem prošlog stoljeća dolazi do znatne promjene u proizvodnji pa se uvjeti poslovanja bitno razlikuju od onih prije nekoliko desetaka godina. Smanjuje se udio izravnog ljudskog

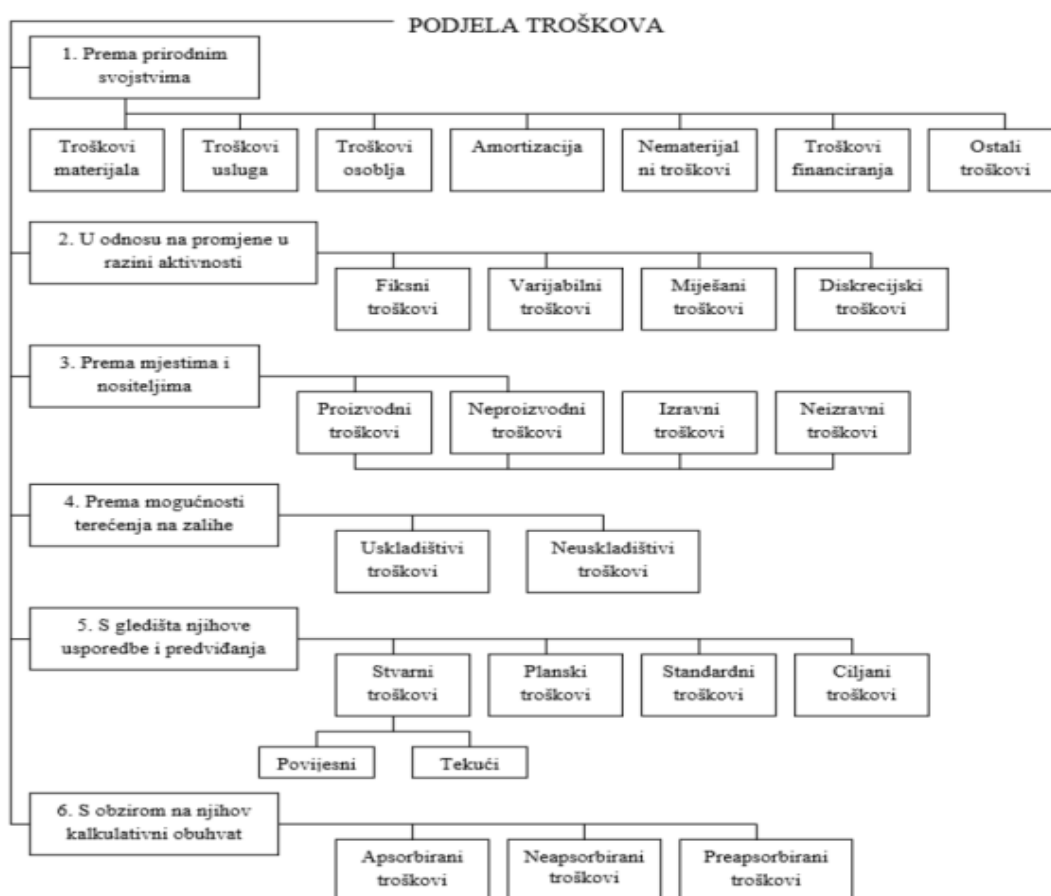
rada u proizvodnim troškovima (zamjenjuje ga stroj), a povećava količina neizravnog rada kao što su razvoj, dizajn i priprema proizvodnje. Javlja se potreba boljeg razumijevanja strukture općih troškova, točnije informacije o troškovima resursa koje zahtijeva individualan proizvod, usluga, kupac ili distribucijski kanal pa se 70-ih godina 20. stoljeća u proizvodnom sektoru razvija na aktivnostima zasnovano menadžersko računovodstvo troškova (Activity-Based Costing, ABC). Osnovna pretpostavka ove upravljačke metode jest da se ne može upravljati troškovima nego aktivnostima koje ih uzrokuju. One se izvode da bi se obavili poslovni procesi koji ostvaruju neku vrijednost za proizvod, kupca ili za druge poslovne procese.

## 2. Osnovne premise Activity-Based Costing (ABC) metode

U računovodstvenoj teoriji i praksi razlikuju se dva pristupa alokacije općih troškova proizvodnje s obzirom na način alokacije općih troškova proizvodnje:

- Tradicionalni (klasični) pristup najčešće se koristi u radno - intenzivnoj proizvodnji gdje prevladavaju troškovi direktnog rada i direktnog materijala, a indirektni troškovi zauzimaju relativno mali udio u ukupnim troškovima proizvodnje (Špac, 2011.);
- Suvremeni pristup.

Slika 1. Podjela troškova



Izvor: Belak, V.: Menadžersko računovodstvo, RRIF plus, Zagreb, 1995.

U poduzećima s većim udjelom indirektnih troškova u ukupnim troškovima tradicionalni pristup može dati netočnu i nerealnu sliku, osobito ako se radi o proizvodnji velikog broja proizvoda različitog stupnja složenosti u različitim količinama te ne može pružiti dovoljno pouzdane informacije o ocjeni profitabilnosti proizvoda jer kontrolira troškove izravnog materijala i rada po svakoj vrsti proizvoda, nasuprot tome, troškovi proizvodne i upravne režije pridružuju se izravnim troškovima putem određenog ključa, što može predstavljati problem jer postoji mogućnost da se pojedini proizvod prikaže kao troškovno uspješan (a drugi neuspješan) zbog pogrešnog rasporeda neizravnih troškova – troškova režije (Špac, 2011.).

Razlika tradicionalnih i ABC metode proizilazi iz načina rasporeda troškova. Dok se tradicionalni model alokacijom troškova bavi u svrhu kontrole i ocjenjivanja centara odgovornosti, ABC želi odgovoriti na pitanja (Kaplan i Cooper, 1998.):

1. Koje aktivnosti troše koje i koliko resursa organizacije?
2. Zašto je u organizaciji potrebno obavljanje pojedine aktivnosti?
3. Koliko nas košta izvođenje pojedine aktivnosti i pojedinog procesa?
4. Koliko je svake aktivnosti potrebno za neki proizvod, uslugu i kupca?

Najveća razlika je što ABC odgovara na pitanje zašto trošak nastaje i uzima u obzir volumen narudžbe, kompleksnost posla koji utječe na cijenu koštanja, dok tradicionalni model odgovara na pitanje gdje trošak nastaje.

ABC metoda opće troškove dijeli pomoću pokretača aktivnosti, tj. svaki proizvod će ponijeti onoliko troškova koliko zahtijeva pojedina aktivnost. Ukoliko se radi o velikoj narudžbi ili ukoliko ona nije kompleksna, tradicionalna kalkulacija opteretit će proizvod troškovima koje nije izazvao, što znači da će i ponuda proizvoda biti skupa. U suprotnom slučaju, ako se radi o maloj narudžbi ili je ona kompleksna, razina troškova primjenom tradicionalnog modela bit će ispod stvarne cijene koštanja proizvoda (Ujević, 2009.).

Sustav obračuna troškova na temelju aktivnosti Cooper (1998.) definira kao izvanredno precizan sustav pomoću kojeg se utvrđuju troškovi proizvoda na temelju kauzalno povezanih aktivnosti potrebnih za proizvodnju proizvoda. Glavna premisa ABC metode je da troškovi nosioca da bi nastali moraju proći kroz neku aktivnost koja konzumira resurse, što znači da pokreće troškove i takvo razumijevanje je ključno za uspješno vođenje općih troškova proizvodnje.

Input → aktivnost → troškovi aktivnosti → nositelji troškova (proizvodi, usluge)

Izrada ABC metode počinje izradom popisa aktivnosti i resursa, a zatim se procjenjuje postotak vremena koji resurs troši na pojedinu aktivnost. Sljedeći je korak određivanje proizvoda i kupaca, a na kraju se određuju uzročnici troškova koji povezuju aktivnosti s kupcima i proizvodima. Točnije, dodjeljuje neizravne troškove proizvodima i kupcima, a ne tereti onim troškovima koje nisu izravno uzrokovali, nego ih ostavlja na onim razinama organizacije koje su za njih odgovorne.

Aktivnosti koje ne mogu biti dodijeljene krajnjim troškovnim objektima, kao što su kupac ili proizvod, dodjeljuju se drugim aktivnostima u procesu poslovanja. Na taj način model prerasta u mrežu povezanih aktivnosti i omogućuje podršku procesnom mišljenju i boljem upravljanju operacijama. U središtu više nije raspoređivanje troškova na proizvode i kupce nego upravljanje aktivnostima i procesima u kojima se one izvode.

Kada se uključe svi resursi, aktivnosti i procesi u poduzeću, dobije se alat za donošenje odluka u vezi unapređenja aktivnosti, politike cijena, alokacije resursa, ulaganja i outsourcinga.

Izrada i njegovo održavanje može biti velik i složen posao pa svako poduzeće mora odlučiti o razini detaljnosti koju će primijeniti. Često se otkriju dvostruke aktivnosti, aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, kao i aktivnosti koje se ne izvode, a dodaju vrijednost kupcu – štede mu novac, vrijeme i frustracije. ABC je primjeren i za neproizvodne djelatnosti.

Pet osnovnih komponenti ABC metode su (Miller, 1996.):

1. resursi – predstavljaju sve ono na što tvrtka troši svoj novac, odnosno kategorije troškova zabilježene u glavnoj knjizi, npr. plaće i materijali;
2. indikator resursa – mjera količine konzumiranih resursa od strane aktivnosti i predstavljaju bazu za praćenje resursa do aktivnosti, npr. postotak ukupnih kvadrata okupiranog prostora za obavljanje aktivnosti;
3. aktivnost – predstavljaju obavljeni posao u sklopu tvrtke i trošak aktivnosti određuje se praćenjem resursa do aktivnosti korištenjem indikatora resursa;
4. indikator aktivnosti – koriste se da bi se pratili troškovi aktivnosti do troškovnih objekata i oni određuju koliko se aktivnosti treba provesti za izradu proizvoda ili usluge, npr. u proizvodnom poduzeću aktivnost može biti nabava materijala dok je indikator aktivnosti količina sati kupovine;
5. troškovni objekt – može biti bilo koji klijent, proizvod, usluga, ugovor, projekt ili druga jedinica rada za koju je potrebno odvojeno mjerenje troška.

Postupak primjene ABC metode ukratko se može sažeti u dva koraka i to (Galić, 2016.):

1. raspoređivanje direktnih troškova na nositelje što je gotovo isto kao kod tradicionalnih metoda;
2. indirektni troškovi ili troškovi podrške raspoređuju se na temelju baza ili faktora trošenja pojedinih aktivnosti ili mjesta indirektnih troškova.

Postupak provedbe ABC metode iziskuje velike napore i visoke troškove, stoga primjena ABC metode nije uvijek opravdana. Prije odluke o provedbi potrebno je dobro procijeniti potrebu i opravdanost njenog uvođenja. Ona postoji ukoliko su ispunjeni neki od sljedećih uvjeta (Galić, 2016., prema Horngren, Datar, Foster, 2003.):

1. opći troškovi proizvodnje (OTP) predstavljaju značajan iznos u strukturi ukupnih troškova proizvodnje, a njihova alokacija na nositelje troškova provodi se putem jedne ili najviše dvije stope dodataka odnosno baza za alokaciju;
2. svi ili većina OTP identificirani su kao troškovi jedinice outputa;
3. proizvodi koriste različite resurse zbog razlike u opsegu proizvodnje, procesima, veličini serije proizvodnje ili kompleksnosti samog proizvoda;
4. proizvodi za čiju je proizvodnju i prodaju kompanija dobro opremljena ostvaruju nisku dobit, dok proizvodi za čiju je proizvodnju i prodaju kompanija slabije opremljena ostvaruju visoku dobit;
5. operativno osoblje u velikoj mjeri ne slaže se s računovodstvenim u pogledu troškova proizvodnje i marketinga proizvoda i usluga.

### 3. Prednosti i nedostaci Activity-Based Costing (ABC) metode

Cilj ABC metode je opće troškove proizvodnje što kvalitetnije rasporediti na nositelje koji su ih uzrokovali (Perčević, 2010.).

**Tablica 1.** Prednosti i nedostaci ABC metode (Renje, 2016., prema Atrill, McLaney, 2009.)

Prednosti ABC metode:	Nedostaci ABC metode:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlučivanje o prodajnim cijenama</li> <li>• Odlučivanje o zamjeni proizvoda</li> <li>• Odlučivanje o preoblikovanju proizvoda</li> <li>• Poboljšanje procesa i poslovnih strategija</li> <li>• Tehnološka ulaganja</li> <li>• Odlučivanje o napuštanju proizvoda</li> <li>• Određivanje profitabilnosti proizvoda</li> <li>• Određivanje profitabilnosti kupaca</li> <li>• Određivanje proizvodnog miksa</li> <li>• Jasnije povezivanje troškova s odgovornošću osoblja</li> <li>• Uzima u obzir da se troškovi ne mijenjaju samo s volumenom djelatnosti i radi jasnu razdiobu između kratkoročnih i dugoročnih varijabilnih troškova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dvojbjen utjecaj na smanjene troškova i odgovornosti za troškove</li> <li>• Prepostavka jednog uzročnika troškova</li> <li>• Subjektivnost</li> <li>• Ne predstavlja zamjenu za tradicionalno financijsko računovodstvo</li> <li>• Provođenje ABC metode zahtijeva puno vremena;</li> <li>• Cijena koštanja nije prihvatljiva za vanjsko izvještavanje</li> <li>• Primjerenost za veća poduzeća</li> <li>• Mnogi praktični problemi primjene ABC metode nisu riješeni npr. izbor baza za alokaciju za utvrđivanje čimbenika trošenja</li> <li>• Kompleksniji rezultati mogu dovesti do nerazumijevanja od strane menadžmenta – pojavljuje se rizik gubitka prednosti i donošenja krivih odluka;</li> <li>• Nije uvijek relevantna za odlučivanje jer koristi prošle troškove i ignorira oportunitetne troškove;</li> <li>• Poduzeća zbog kompleksnije implementacije moraju uzeti savjetnike</li> </ul>

Izvor: Izrada autora

### 4. Koraci pri implementaciji Activity-Based Costing (ABC) metode

Uvažavanje troškovne hijerarhije je osnova efikasnosti ABC metode. Postoje troškovi koji trebaju ostati na razini cijelog proizvodnog pogona jer ne postoji točna uzročna – posljedična veza koja ih raspodjeljuje na proizvode kao na primjer troškovi neiskorištenog kapaciteta. Oni su rezultat pogrešnog planiranja ili povećane produktivnosti i ne smiju ostati sakriveni u troškovima proizvoda. Trebaju ostati na onim razinama organizacije koje su za njih odgovorne i poslužiti kao informacija kod odluke o povećanju marketinških napora ili možda napuštanju nekih proizvoda. Mnoge međuaktivnosti ne mogu biti dodjeljene troškovnim objektima tj. proizvodima i kupcima. ABC metoda ih dodjeljuje drugim aktivnostima u poslovanju, čime se gradi mreža povezanih aktivnosti. Cilj nije samo raspoređivanje troškova nego upravljanje aktivnostima i procesima u kojima se one izvode, menadžeri su usmjereni na povezanost aktivnosti, dodavanje vrijednosti, što utječe na bolji omjer troškova i koristi od aktivnosti i veću djelotvornost procesa. Ovo nam objašnjava da je ABC metoda puno više od sustava obračuna troškova (Renje, 2016.).



Koraci pri implementaciji ABC metode prikazuju se kroz proces proizvodnje vapna kako slijedi:

**Tablica 2.** Korak 1: Određivanje proizvoda kao nositelja troškova

<b>Proizvod</b>	<b>Ukupna proizvodnja (t)</b>	<b>Direktni rad (kn)</b>	<b>Direktni materijal (kn)</b>
Živo vapno	5.253	400.100	525.00
Hidratizirano vapno	40.165	420.000	1.475.000
<b>Ukupno</b>	<b>45.418</b>	<b>820.100</b>	<b>2.000.000</b>

Izvor: Izrada autora

**Tablica 3.** Korak 2: Određivanje troškova direktnog materijala i rada

<b>Proizvod</b>	<b>Ukupna proizvodnja (t)</b>	<b>Direktni rad (kn)</b>	<b>Direktni materijal (kn)</b>
Živo vapno	5.253	76,16	99,94
Hidratizirano vapno	40.165	10,46	36,72

Izvor: Izrada autora

**Tablica 4.** Korak 3.: Identifikacija aktivnosti

<b>Aktivnosti</b>	<b>Faktor trošenja</b>	<b>Resursi (u kn) - izravni materijal, rad i OTP</b>							
		Sirovine i materijal (kamen)	Energenti (gorivo, struja voda, drvo)	Održavanje	Trošak djelatnika	Amortizacija	Transport	Ostali troškovi	Ukupno
Nabava sirovina	Broj narudžbi	2.000.000	698.867		376.000		520.000	3.000.000	6.594.867
Proces proizvodnje vapna	Broj sati rada		4.000.000	572.000	2.208.000	1.400.700		4.100.000	12.280.700
Pakiranje proizvoda	Broj sati rada		200.000		500.000	320.000	74.500	658.000	1.752.500
Prodaja proizvoda	Broj prodanih proizvoda		22.000		168.000		323.333	100.000	613.333
<b>Ukupno</b>		<b>2.000.000</b>	<b>4.920.867</b>	<b>572.000</b>	<b>3.252.000</b>	<b>1.720.700</b>	<b>917.833</b>	<b>7.858.000</b>	<b>21.241.400</b>

Izvor: Izrada autora

**Tablica 5.** Korak 4: Alokacija općih troškova na proizvode

<b>Aktivnosti</b>	<b>Faktor trošenja</b>	<b>Proizvodi</b>		<b>Ukupno</b>
		Živo vapno	Hidratizirano vapno	
Nabava sirovina	Broj narudžbi	40 kom	3.910 kom	3.950 kom
Proces proizvodnje vapna	Broj sati rada (peći)	562 h	4.906 h	5.468 h
Utovar proizvoda	Broj sati rada pri utovaru	105,06 h	803,30 h	908,36 h
Prodaja proizvoda	Broj prodanih proizvoda (t)	4.446	34.750	39.196

Aktivnosti	Faktor trošenja	Resursi (u kn) - izravni materijal, rad i OTP						
		Sirovine i materijal (kamen)	Energenti (gorivo, struja, voda, drvo)	Održavanje	Trošak djelatnika	Amortizacija	Transport	Ostali troškovi
Nabava sirovina	Broj narudžbi	100,00	14,20	0,00	11,56	0,00	56,66	38,18
Proces proizvodnje vapna	Broj sati rada	0,00	81,29	100,00	67,90	81,40	0,00	52,18
Pakiranje proizvoda	Broj sati rada	0,00	4,06	0,00	15,38	18,60	8,12	8,37
Prodaja proizvoda	Broj prodanih proizvoda	0,00	0,45	0,00	5,17	0,00	35,23	1,27
Ukupno		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Aktivnosti	Faktor trošenja	OTP po aktivnostima (kn)	Baze za alokaciju	Faktor trošenja (kn)	Živo vapno	Hidratizirano vapno
Nabava sirovina	Broj narudžbi	5.170.500	3.950 kom	1.308,99 kn/kom	55.124	5.117.140
Proces proizvodnje vapna	Broj sati rada (peći)	11.522.967	5.468 h	2.107,35 kn/h	1.184.966	10.336.255
Utovar proizvoda	Broj sati rada pri utovaru	1.252.500	908,36 h	1.378,86 kn/h	144.912	1.107.638
Prodaja proizvoda	Broj prodanih proizvoda (t)	475.333	39.196	12,13 kn/t	53.748	421.517
Ukupno		18.421.300			1.438.750	16.982.550

Izvor: Izrada autora

**Tablica 6.** Korak 5: Izračun jediničnog troška proizvoda

Kategorija troška	Proizvodi	
	Živo vapno	Hidratizirano vapno
Direktni rad	400.100	420.000
Direktni materijal	525.000	1.475.000
Ukupno direktni trošak	925.100	1.895.000
OTP	1.438.750	16.982.550
Ukupni troškovi (direktni + OTP)	2.363.850	18.877.550
Količina proizvodnje	5.253	40.165
Jedinični trošak proizvoda	450,00	470,00

Izvor: Izrada autora

## 5. Zaključak

Poslovanje poduzeća satkano je od troškova koje je u suštini potrebno dobro poznavati kako bi se njima lakše upravljalo. Dobro upravljanje troškovima preduvjet je uspješnog poslovanja te postizanja troškovne efikasnosti. Isto se odnosi na sva poduzeća neovisno o tipu i obliku poslovanja.

Activity-Based Costing (ABC) metoda daje vodstvu organizacije najbolji pogled na stanje i ponašanje troškova. Prije uvođenja ABC metode treba razmotriti troškove uvođenja, uključujući obuku zaposlenika, nabavu novih informacijskih sustava, a i samu strukturu troškova kako sami troškovi implementacije ne bi nadmašili koristi koje metoda pruža.

U ovom radu ABC metoda implementirana je u proizvodno poduzeće koje se bavi baznom industrijom, odnosno proizvodnjom vapna. Poštujući korake implementacije ABC metode može se zaključiti da je jedinični trošak proizvodnje živog vapna 450,00 kn, a hidratiziranog vapna 470,00 kn, iz čega proizlazi da za efikasnost i profitabilnost proizvodnje proizvoda prodajna cijena proizvoda ne bi smjela biti ispod jediničnog troška proizvodnje. Prateći uvjete i zbivanja na tržištu, ABC metoda pokazala se opravdanim i učinkovitim alatom mjerenja troška proizvodnje proizvoda.

## 6. Literatura

1. Belak, V.(1995). Menadžersko računovodstvo, RRIF plus, Zagreb
2. Cigić, S. (2008). Oblikovanje modela upravljanja troškovima u proizvodnom poduzeću uz primjenu modela „Activity Base Costing“, magistarski rad
3. Cokins G. (1996). Activity Based Management it work, McGraw – Hill Companies, Inc.,
4. Cooper, R. (1998). The Rise of Activity – Based Costing –Part One: What is an Activity Based Cost System? In: Journal Cost Management, Vol. 2
5. Dražić, I. (2000). ABC metoda i njezina primjena u proizvodnom poduzeću, Hrvatska gospodarska revija
6. Drljača, M. (2003). Informacijski zahtjevi za upravljanje procesom Cateringa u zračnom prometu, magistarski rad
7. Drury, C. (2000). Management and Cost Accounting, Thomson Learning, 2000
8. Galić, M. (2016). Primjena metode abc za obračun troškova na primjeru poduzeća parkovi i nasadi d.o.o., Ekonomski fakultet, Split, Diplomski rad
9. Guin, M. (1999). The complete guide to ABC, Prentice Hall, 1999.
10. Kaplan, R. S., Cooper, R. (1998). Cost and Effect using Integrated Cost System to drive profitability and performace, Boston
11. Miller A. J. (1996). Implementing Activity Based Managment in Daily Operation, John Wily & Sons
12. Perčević, H., (2006). Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske, Ekonomski pregled
13. Perčević, H. (2010). Primjer obračuna troškova primjenom ABC metode, HZ Rif, Zagreb

14. Perišić M., Janković S. (2006). Menadžersko računovodstvo hotela, Zagreb
15. Ravlić, P., Ruža, F., Vušković, J. (1974). Ekonomika poduzeća, IV. Dopunjeno i prerađeno izdanje, Varaždin, 1974.
16. Renje A. (2016). Implementacija ABC metode u proizvodnom poduzeću, Ekonomski fakultet, Split, Diplomski rad
17. Špac, D. (2011). Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost, Računovodstvo, revizija i financije
18. Ujević, M. (2009.) Obračun zasnovan na aktivnostima i upravljanje zasnovano na aktivnostima; Ekonomski fakultet, Split, Istraživački rad

Prethodno priopćenje

UDK: 005.95/.96 711.3 (1-22) (045)  
331.101.262 711.3 (1-22) (045)

## **Poticanje prijenosa znanja i ulaganja u ljudski kapital kao pretpostavka uspješnosti poslovanja na ruralnim područjima**

Damir Mihanović

University North

damir@mihanovicconsulting.com

### **Sažetak**

*U ovom radu procjenjujemo povezanost rastućih problema ruralnih područja Republike Hrvatske s nedostatnim prijenosom znanja i ulaganja u ljudski kapital. Trend upravljanja znanjem jedan je od najvažnijih elemenata za utvrđivanje vrijednosti organizacije, a to uključuje i naglašava važnost ljudi i njihovih znanja kao kreativnog potencijala i pretpostavke poslovnog uspjeha te utjecaja na učinkovitu organizaciju poslovanja, poslovnu inovaciju i odnos prema kupcu. Loša demografska slika i trendovi na ruralnom području, poput iseljavanja, zbog nemogućnosti zapošljavanja i nedostatka perspektive, dovode do naglog starenja ruralnog stanovništva, neodrživosti zdravstvenih i mirovinskih fondova, nedostatnosti prihoda od poreza te zaostajanja obrazovnog sustava. Stoga smanjenje broja nezaposlenih u ruralnim područjima podrazumijeva otvaranje novih tvrtki, obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava ili seoskih gospodarstava, utemeljenih na razvoju i/ili uvođenju novih proizvoda i usluga. Navedeno podrazumijeva upravljanje obrazovanim i visoko kompetentnim timovima, koje nije lako pronaći u ruralnim područjima. Stoga je jedna od najvažnijih zadaća središnje države i lokalne samouprave u ruralnim područjima pokrenuti proces ulaganja u ljudski kapital i ljudske resurse – između ostalog i poticanjem obrazovanja općenito, a posebno visokog obrazovanja.*

**Ključne riječi:** ruralna područja, prijenos znanja, ulaganje u ljudski kapital, uspješnost

### **1. Uvod**

Premda nema jednoznačne definicije, univerzalnog obilježja i jasne zemljopisne podjele ruralnog područja, Ashley i Maxwell (2001.) opisuju prostor ruralnog područja kao prostor gdje izgrađeni okoliš, odnosno objekti niskogradnje i visokogradnje, zauzimaju manji dio zemljopisnog područja u odnosu na prirodni okoliš ili prirodnu sredinu koja uključuje biljni i životinjski svijet i njihova prirodna staništa poput planina, livada, šuma. Temeljna obilježja i karakteristike ruralnih područja manja su naselja od nekoliko tisuća stanovnika. U ruralnom području cijene nekretnina (kuća i zemljišta) relativno su niže od cijena u urbanim područjima. U gospodarskom smislu, u ruralnim područjima, gospodarske su aktivnosti opterećene

povećanim infrastrukturnim troškovima, uvjetovanim udaljenošću od gradova i neadekvatno razvijenom infrastrukturom.

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), kao međunarodna ekonomska organizacija, razlikuje tri skupine prema stupnju ruralnosti i to: uglavnom ruralne regije, znatno ruralne regije i uglavnom urbane regije. Ukoliko se ista podjela primjeni na Republiku Hrvatsku, zaključuje se da našu zemlju obilježava visoki stupanj ruralnosti, po kojoj u prvu skupinu „uglavnom ruralnih regija“ pripada čak četrnaest županija. U drugu skupinu „znatno ruralnih regija“ pripada šest županija te u posljednju, treću skupinu „uglavnom urbane regije“ pripada Zagreb (Ministarstvo poljoprivrede, 2013.).

Rastući problemi ruralnih područja, poput nezaposlenosti i nedostatka perspektive, dovode do depopulacije prostora i odlaska radno aktivne populacija prema urbanim sredinama, u nadi da će tamo ostvariti svoje životne ciljeve. Loša demografska slika i trendovi na ruralnom području dovode do naglog starenja ruralnog stanovništva, neodrživosti zdravstvenih i mirovinskih fondova, nedostatnosti prihoda od poreza te zaostajanja obrazovanog sustava. Posljedica svega navedenoga je useljavanje radno aktivnog stanovništva iz drugih područja i država što često dovodi do socioloških i kulturoloških razlika.

Franić (2006.) razmatra problematiku stanovništva u ruralnim područjima, njihove svakodnevne životne potrebe te uočava infrastrukturne nedostatke ruralnih područja koje ocjenjuje kao nedostavno razvijene, s time da ne zadovoljavaju životne potrebe ruralnog stanovništva. Također prepoznaje problematiku nemogućnosti zapošljavanja, školovanja i nedostatka kvalitetne primarne i sekundarne zdravstvene zaštite. Posljedica navedenoga su stvaranje značajnih ekonomskih i socijalnih razlika među regijama, odnosno između urbanih i ruralnih područja.

S druge strane, Štambuk i Šikić-Mićinović (2016.) ističu nužnost obnovljenog pristupa ruralnim područjima. Temeljni argumenti su promjena socijalne slike sela, koja uključuje smanjenje broja seljaka, nedostatak perspektive i mogućnosti visokog obrazovanja mladih, ali i povećanu želju urbane populacije za životom u manjim ruralnim sredinama. Ruralne sredine postaju privlačne za življenje onoj urbanoj populaciji koja se želi zaštititi od onečišćenja i zagađenja okoliša. Također sve se više prepoznaju prednosti za zdrav i aktivan život u ruralnim sredinama.

Možemo li, nastavno na sve navedene trendove, očekivati da će život u ruralnim područjima biti prosperitetan i ugodan? Strategija uspjeha pojedinca i sustava u ruralnom području svakako se mora temeljiti na prijenosu znanja i inovacija te prilagođavanju i poštovanju okoline i njenih ključnih parametara. Takvu strategiju ne smijemo shvatiti kao ograničavajući čimbenik ruralnih prostora, već, naprotiv, kao pretpostavku ostvarenja razvojne strategije usmjerene na sveukupnost životnih potreba, što podrazumijeva gospodarski uspjeh te socijalno-kulturni napredak ruralnog stanovništva, uključujući očuvanje prirodnih ljepota i bogatstva ruralnih područja.

U navedenom kontekstu, treba promatrati i potporu Europske unije razvoju ruralnih krajeva i regija u Republici Hrvatskoj. Naime, ulaskom i članstvom Hrvatske u Europsku uniju ostvarili smo i usvojili određena prava i obaveze poput direktive EU koja se odnosila na usklađivanje

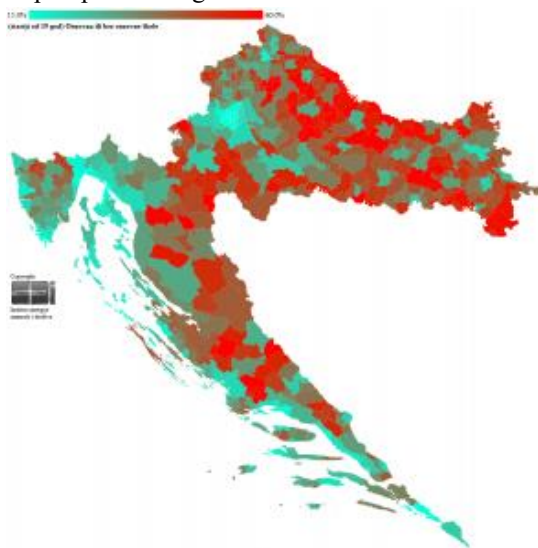
ruralne politike. Nastavno na navedeno, tijekom pretpripravnih pregovora, Hrvatska je osigurala sredstva iz programa SAPARD i IPARD, sa svrhom kvalitetnije pripreme za pristupanje Europskoj uniji i s ciljem unapređenja poljoprivrednog sektora te podizanja konkurentnosti naših poljoprivrednih proizvoda.

Korištenjem sredstava iz posebnih pristupnih programa za poljoprivredu i ruralni razvoj, Hrvatskoj je omogućeno unapređenje poljoprivrednog sektora. Program je obuhvaćao objavu dvije mjere - ulaganje u poljoprivredna gospodarstva te ulaganje u razvoj procesa prerade i trgovine ribljih i poljoprivrednih dobara. Usprkos odobrenju realizacije novčanih potpora za preko tridesetak projekata, ostalo je neiskorišteno više od 50% odobrenih programskih sredstava. Zaključak nadležnog ministarstva usvojenog po završetku programa SAPARD temelji se na obvezi dodatne edukacije potencijalnih korisnika sredstava po pitanju pripreme projekata i izrade dokumentacije.

## 2. Analiza obrazovne strukture, podataka o nezaposlenosti i prosječnoj mjesečnoj neto plaći (EUR) u hrvatskim gradovima i općinama

U prikazu karte Hrvatske na slici 1. prikazan je udio stanovništva starijeg od devetnaest godina bez obvezne osmogodišnje škole ili s obveznom osmogodišnjom školom po općinama i gradovima. Na temelju analiziranih podataka može se primijetiti da je udio od 27,4% populacije, koji je stekao navedeni stupanj obrazovanja nepravilno raspoređen na karti Hrvatske, odnosno u određenim ruralnim područjima taj udio iznosi iznad 50% (Izvor: Institut sinergije znanosti i društva).

**Slika 1.** Karta udjela stanovništva starijeg od devetnaest godina bez obvezne osmogodišnje škole ili s obveznom osmogodišnjom školom po općinama i gradovima.

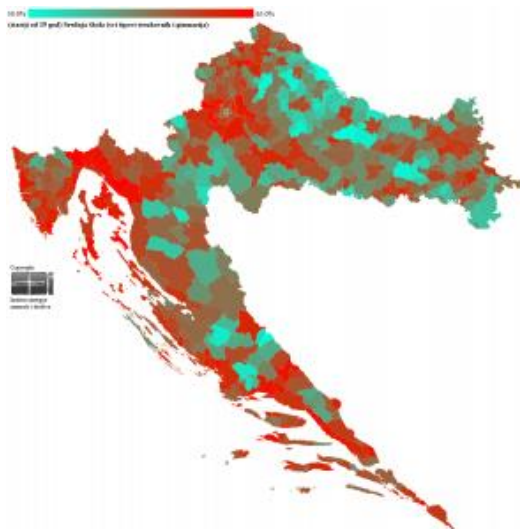


Izvor: D. Vinković, Institut sinergije znanosti i društva.

Na donjoj karti, prikazano je stanovništvo sa stupnjem obrazovanja koji uključuje završenu srednju školu poput industrijskih i obrtničkih strukovnih škola, škola za kvalificirane i visokokvalificirane radnike, gimnazija te tehničkih ili strukovnih škola. Ukupno 54,8% stanovništva Republike Hrvatske koje je starije od devetnaest godina uključeno je u ovu

skupinu. Poput prethodne karte i na ovoj se može uočiti da promatrano stanovništvo nije jednoliko prostorno raspoređeno

**Slika 2.** Karta udjela stanovništva sa stupnjem obrazovanja koji uključuje završenu srednju školu poput industrijskih i obrtničkih strukovnih škola, škola za kvalificirane i visokokvalificirane radnike, gimnazija te tehničkih ili strukovnih škola.

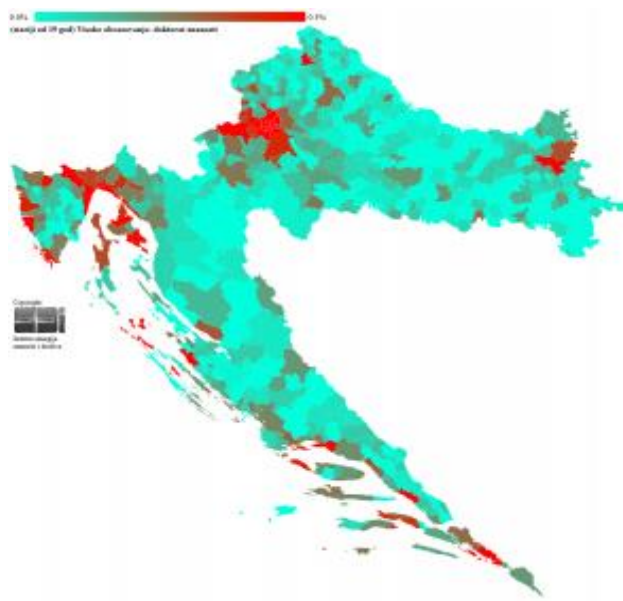


Izvor: D. Vinković, Institut sinergije znanosti i društva.

Iznimno zanimljiva je posljednja prikazana karta Hrvatske, koja prikazuje populaciju s doktoratima znanosti u ukupnom stanovništvu iznad devetnaest godina. Udio stanovništva koje se po stupnju obrazovanja smatra najobrazovanijom populacijom isključivo živi u većim urbanim središtima. Samo jedan grad i to grad Zagreb, predstavlja čak 60% doktorata na prikazanoj karti. Ukoliko usporedimo ukupno stanovništvo Hrvatske iznad devetnaest godina, u Zagrebu živi 18,7% od ukupnog broja stanovnika. Zagrebačka općina Gornji grad – Medveščak je urbana sredina s najvećim udjelom doktorata znanosti. Gotovo 3,6% stanovnika općine Gornji grad – Medveščak, koje je starije od devetnaest godina ima stečen doktorat znanosti (izvor: Institut sinergije znanosti i društva).

**Slika 3.** Karta udjela populacije s doktoratima znanosti u ukupnom stanovništvu iznad devetnaest godina.





Izvor: D. Vinković, Institut sinergije znanosti i društva.

### 3. Uspješnost poslovanja na ruralnim područjima

Danas je većina organizacija izložena velikoj konkurentnosti pa je, u nastojanju da se pronađu čimbenici kojima će organizacija osigurati konkurentsku prednost, najkvalitetnije rješenje planiranje i formiranje, ali prije svega implementiranje dobro odabrane i oblikovane strategije (Buble i sur., 2005.).

U namjeri prikazivanja kako oblikovanje i implementacija strategije podjednako pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije, dijagnosticiraju se četiri moguće situacije, koje proizlaze iz međusobnih odnosa dvaju parametara, odnosno mogućnosti razvijanja novog strateškog plana. Organizacijska sposobnost izvođenja nužnih promjene dovesti će do uspješne implementacije strategije. Dva spomenuta parametra su dobro ili loše oblikovana strategija te dobro ili loše implementirana strategija i ujedno dovode do četiri različita stanja, koja se determiniraju kao: uspjeh, igra na sreću, problem i neuspjeh (Buble i sur., 2005.).

**Uspjeh** je najbolja kombinacija spomenutih parametara, jer mu je preduvjet uspješno oblikovana i uspješno implementirana strategija. Takvo je stanje orijentirano na postizanje izvrsnosti kroz sve faze poslovanja organizacije.

**Igra na sreću** može se opisati kao stanje organizacije, u kojemu su značajke strategije loše oblikovane, ali relativno dobro implementirane. Takvo stanje za organizaciju može biti vrlo opasno pa posljedice mogu biti drastične zbog činjenice da se vrlo teško mogu predvidjeti rezultati budućih aktivnosti.

**Problem**, za razliku od igre na sreću, opisuje se kao dobro oblikovana, ali loše implementirana strategija, s jednako štetnim posljedicama.

**Neuspjeh** se može predstaviti kao najlošije stanje, odnosno stanje kojemu je svojstvena najlošija kombinacija predstavljenih parametara, točnije loše oblikovana i loše implementirana strategija.

Literatura iz područja uspješnosti poslovanja dovoljno je bogata pa se mogu razgraničiti mnogobrojni pojmovi vezani uz definiciju uspješnosti, mjerila uspješnosti, metode za pojedina mjerila uspješnosti, kao i metodologije te metodologijski okviri uspješnosti poslovanja.

R. S. Kaplan i D. P. Norton (2008.) u svom poznatom radu *Mastering the Management System*, pristupili su razjašnjenju pojma upravljačkog sustava poduzeća. Sustav upravljanja poslovnom uspješnošću, prikazan je kao podsustav koji je ujedno upravljačka ploča koja pohranjuje povijesne podatke o rezultatima poduzeća, ali i buduće ciljeve.

Praćenje performansi rada organizacije, tj. upravljanje uspješnošću, nije ništa drugo nego praćenje provedbe poslovne strategije. Generalno gledano, uspjeh se sastoji od dvaju parametara - dobro formulirane i dobro implementirane strategije. U tom smislu, sustavi upravljanja uspješnošću moraju biti vezani uz strateško upravljanje ili podređeni strateškom upravljanju (razvoju strategije), s jedne strane, te koristiti praćenje provedbe strategije, kako bi upravljanje uspješnošću bilo potpuno.

Sljedeći je problem kako osigurati održivost i korištenje sustava upravljanja uspješnošću, jer je, promatrajući današnje organizacije, razvidno da velika većina organizacija ne uspijeva provesti svoju strategiju. Mjeri se, uglavnom, financijski učinak organizacije ili se najveća pozornost posvećuje samo tom mjerilu. Na taj način, većina organizacija ne može otkriti kritične dijelove svojih procesa te upravljati organizacijskim promjenama, inovacijama ili ukidanjem pojedinih aktivnosti/procesa, koji nisu efektivni, odnosno efikasni.

Temeljni uzroci su neznanje zaposlenih u organizaciji, zatim parcijalno promatranje organizacije, kao i skupi, iako konceptualno dobro zamišljeni, metodologijski okviri praćenja uspješnosti, koji se, međutim, vrlo teško implementiraju.

Osim toga, u svijetu danas postoji niz znanstvenih i stručnih radova i praksi na temu poboljšanja performansi organizacije utemeljenih na sustavu upravljanja poslovnim procesima (engl. *Business Process Management System* – BPMS) te na sustavu upravljanja znanjem (engl. *Knowledge Management System* – KMS), ali je vrlo slabo istraženo područje u kojem su BPMS i KMS integrirani i postavljeni kao baza upravljanja poslovnom uspješnošću (Lee i Choi, 2003.).

Sustavi za upravljanje poslovnim procesima razvijali su se postupno i kontinuirano u posljednjih 10 godina pa se može govoriti o njihovoj evoluciji. Prvotno je pozornost posvećivana automatizaciji procesa, upravljanju tijekom poslovnih procesa i događaja, transformaciji podataka i razvoju programskih rješenja za povezivanje različitih informacijskih sustava i platformi unutar poduzeća. Danas BPMS stavljamo u kontekst praćenja rada organizacije i poduzimanja korektivnih akcija radi povećanja uspješnosti poslovanja. Takav sustav obuhvaća cijeli životni ciklus, odnosno sve faze upravljanja poslovnim procesima: od modela poslovnih procesa, preko simulacije poslovnih procesa i definiranja poslovnih pravila i pokazatelja uspješnosti, do kontrole i praćenja poslovnih procesa u stvarnom vremenu te njihova unapređenja.

Upravljanje znanjem, s druge strane (engl. *Knowledge Management* – KM) je pristup, koji se pojavio sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća. U početku se upravljanje znanjem bavilo isključivo primjenom informacijske tehnologije za prikupljanje, pohranjivanje i primjenu znanja, a potom se usredotočilo na organizacijske promjene, upravljanje intelektualnim kapitalom te upravljanje odgovornošću (Davenport i Prusak, 1998.; El Sawy, 2001.).

Prema M. W. McElroyju (2003.), životni ciklus upravljanja znanjem sastoji se iz dviju faza: (1) stvaranje znanja, koje obuhvaća postojeće znanje, individualno i grupno učenje, formulaciju i evaluaciju znanja. Kao takvo, u obliku organizacijskog znanja, ulazi u (2) fazu s naglaskom

na podjeli (širenju) znanja, tj. suradnji, razmjeni i prijenosu znanja. Danas možemo govoriti o novoj ekonomiji - globalnoj ekonomiji znanja koja vodi stalnu borbu s neizvjesnošću i promjenama, u kojima se sposobnost, znanje, kreativnost i motivacija prepoznaju kao temeljni čimbenik gospodarskog prosperiteta (Jambrek i Penić, 2008.).

#### 4. Ulaganje u ljudski kapital u funkciji poslovnih performansi

Smanjenje nezaposlenosti u ruralnim područjima podrazumijeva kreativan i inovativan poduzetnički ulazak na tržište - kroz otvaranje novih tvrtki, obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (OPG-ova) ili seoskih domaćinstava, uz razvoj i uvođenje novih proizvoda i usluga. Navedeno zahtijeva upravljanje i znanje te vještine pojedinaca i timova, koje nije lako pronaći u ruralnim područjima. Stoga je jedna od najvažnijih zadaća središnje države i lokalne (samo)uprave ruralnih područja pokrenuti proces ulaganja u upravljanje ljudskim kapitalom i ljudskim resursima, između ostalog - i kroz obrazovne ustanove.

Okvir za promatranje ljudskog kapitala sastoji se od (Wright i sur., 2014.):

- pronađenog stanja,
- ulaganja,
- ljudskog kapitala,
- odnosa učinci / koristi (c / b).

Upravljanje ljudskim kapitalom zahtijeva ulaganje, što stvara organizacijsku i ekonomsku vrijednost (Liu i sur., 2014.). Upravljanje ljudskim kapitalom može dovesti do značajnih prinosa i percipiranih rezultata, što se odražava na:

- povrat od ulaganja (ROI),
- povrat od imovine (ROA),
- održivu konkurentsku prednost,
- održavanje visokih radnih rezultata.

Najvažniji ekonomski cilj upravljanja ljudskim resursima (Sladojev, Šišara i Boban 2007.) jest osigurati maksimalnu profitabilnost i povrat ulaganja, što zahtijeva optimalan broj zaposlenika, kao i njihovu strukturu te karakteristike zaposlenika, usmjerene na konkurentsku snagu i uspjeh. Krajnji ekonomski ciljevi su: povećana proizvodnja i profitabilnost, smanjenje ukupnih troškova, osiguranje konkurentnosti, povećanje ukupnog organizacijskog učinka. Osim toga, može se govoriti o socijalnim ciljevima upravljanja ljudskim resursima koji se odnose na: ispunjavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socio-ekonomskog položaja, korištenje i razvoj individualnih mogućnosti, osiguranje mogućnosti stalnog zaposlenja i osiguravanje boljih radnih uvjeta.

Stalni napredak u razvoju ljudskog kapitala stvara vrlo velik izazov u razvoju današnjih organizacija. Organizacije moraju pokazati kako učinkovito upravljanje ljudskim kapitalom utječe na razvoj i poboljšanje organizacije. Politika i sustavi nagrađivanja podrazumijevaju omogućavanje uvjeta za stjecanje boljeg znanja te ovise o individualnom ponašanju i precepciji menadžera. Veliki broj organizacija pokušava mjeriti učinkovitost svojih zaposlenika no lakše se mjeri učinkovitost rada od učinkovitosti procesa upravljanja ljudskim kapitalom (Higgins i sur., 2007.).

Da bi se riješio problem mjerenja, napori se trebaju usmjeriti na ekonomski pristup koji uključuje korištenje analitičkih metoda upravljanja ljudskim resursima, što znači mjerenje financijskih troškova i koristi procesa upravljanja ljudskim kapitalom, usmjereno na:

- povećanje produktivnosti s naglaskom na bolji proces izbora zaposlenika te
- povećanje angažmana zaposlenika u korelaciji s nastavkom mogućnosti učenja i usavršavanja

Nadalje, razvoj teorijskih metoda kojima se povećava vrijednost ljudskog kapitala može doprinijeti poboljšanju poslovanja, pri čemu promjene radne snage mogu biti izazov, s obzirom na spol, generacijske razlike i rast broja zaposlenih.

Razvoj kulture druženja i odanosti organizaciji vrlo je važan kako bi zaposlenici osjetili da su oni ključ koji utječe na uspjeh poslovanja (Noe, et al., 2014.). Pravilnim strateškim pristupom upravljanju ljudskim resursima vrijednost organizacije uvelike se povećava. Menadžeri mogu stvoriti kulturu u kojoj ljudski kapital postaje izvor konkurentne prednosti, a ne trošak.

Proces upravljanja ljudskim kapitalom potiče i održava konkurentnost poduzeća (Brymer i sur., 2014.), što se postiže sljedećim aktivnostima:

- prepoznavanje i razvijanje najboljih talenata,
- razvijanje vještine koja je potrebna za izvanredno upravljanje procesima,
- promicanje učenja,
- spretnost i postavljanje ciljeva,
- razvoj karijere temeljen na dostignućima,
- stvaranje mogućnosti vođenja,
- razvijen sustav nagrađivanja, koji uključuje novčane, ali i nenovčane kompenzacije.

## 5. Zaključak

Republika Hrvatska, poput većine europskih država, je pretežito ruralna zemlja odnosno ruralno područje obuhvaća gotovo 90% državnog teritorija. Temeljne karakteristike hrvatskih ruralnih područja su visoka stopa nezaposlenosti, loša infrastruktura te nedostatnost visokoobrazovanih ustanova. Navedeno utječe na širenje pesimizma te gubljenje motivacije i vjere u bolju budućnost, što dovodi do sve masovnijeg iseljavanja mladih ljudi koji u svome kraju ne vide perspektivu. To za posljedicu ima sve veći broj zapuštenih sela i neobrađenih polja, koja bi mogla osiguravati prihode mnogobrojnim obiteljima. Premda odlazak u urbanu i već uređenu sredinu predstavlja izazov mladim ljudima, potrebno je nizom mjera nastojati zadržati mlade u ruralnim područjima s namjerom da pokrenu promijene u svojim rodnim sredinama. Mladi bi se trebali poticati da se nakon završenih fakulteta vrate u svoja mjesta i pomoću novostečenog znanja rade na boljitku zajednice. Za to je potrebna suradnja svih društvenih skupina, pa tako i lokalne vlasti, kao najodgovornije karike u procesu ruralnog razvoja.

Članstvom Hrvatske u Europskoj uniji stečena su određena prava i obaveze poput direktive EU koja se odnosila na usklađivanje ruralne politike. Također, smanjenje nezaposlenosti u ruralnim područjima podrazumijeva poduzetnički ulazak na tržište poput otvaranja tvrtki, obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (OPG-ova) ili seoskih domaćinstava, uz razvoj i uvođenje novih proizvoda i usluga.

Ostvarenje navedenog podrazumijeva upravljanje obrazovanim i visoko kompetentnim timovima, koje nije lako pronaći u ruralnim područjima. Stoga je jedna od najvažnijih zadaća središnje države i lokalne samouprave u ruralnim područjima pokrenuti proces ulaganja u ljudski kapital i ljudske resurse – među ostalim, i poticanjem obrazovanja općenito, a posebno visokog obrazovanja kroz proces ulaganja u upravljanje ljudskim kapitalom i ljudskim resursima osigurati razvijanje dovoljnog broja talenata s potrebitim vještinama, znanjima i upravljačkim sposobnostima.

## 6. Literatura

1. Ashley, C.; Maxwell, S.: Rethinking rural development, *Development Policy Review* 19(4), str. 395-425.
2. Buble, M. (ur.): „Strateški menadžment“, Zagreb, Sinergija 2005.
3. Davenport, T. H.; Prusak, L.: „Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know“, Harvard Business School Press, 1998.
4. Franić, R. (2006) Politika ruralnog razvitka - nova politika za Hrvatsku. *Agronomski glasnik* 3: 221-235
5. El Sawy, O. A.: „Redesigning Enterprise Processes for E-business“, Irwin/McGraw-Hill, 2001
6. HIGGINS, NICHOLAS J. (2007). Konkurentna prednost kroz strateško upravljanje ljudskim kapitalom. *Časopis za primijenjeno upravljanje ljudskim kapitalom*, 1 (1): 13-40.
7. JAMBREK, I. I PENIĆ, I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, *Zb. Prav. FAK. Sveuč. Rij.* (1991). Vol. 29, br. 2, str. 1181-1206
8. Lee, H.; Choi, B.: „Knowledge management enablers, processes and organizational performance: An integrative view and empirical examination“, *Journal of Management Information Systems*, 2003., str. 179-288.
9. Liu, X., van Jaarsveld, D. D., Batt, R., & Frost, A. C. (2014). The influence of capital structure on strategic human capital: Evidence from US and Canadian firms. *Journal of Management*, 40(2), 422-448.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 62.
11. McElroy, M. W. (2003). *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation*. Routledge.
12. Ministarstvo poljoprivrede (2013) Pravilnik o provedbi mjere 202- Priprema i provedba lokalnih strategija ruralnog razvoja. IPARD program. Zagreb: Agencija za plaćanje u poljoprivredi
13. Ministarstvo poljoprivrede (2015) Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014-2020. Zagreb: Ministarstvo poljoprivrede
14. Niven 2008
15. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill / Irwin.

16. SLADOLJEV, J., ŠIŠARA, J. I BOBAN, M (2007), Upravljanje ljudskim resursima radi povećanja konkurentnosti poduzeća, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, godina 1, br. 1-2, str. 113-126
17. Štambuk M.; Šikić-Mićanović L.: (Ur.) Ruralna općina: sutra - Društvena re/konstrukcija na ruralnom teritoriju, Društvena istraživanja, god. 25 (2016), br.1, str. 133-149
18. Vinković, D. (2014), Obrazovna struktura hrvatskih općina i gradova, <https://iszd.hr/2014/01/obrazovna-struktura-hrvatskih-opcina-i-gradova/>
19. Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.



# **III.**

## **UTJECAJ IT SEKTORA NA RAZVOJ GOSPODARSTVA U RURALNIM KRAJEVIMA**





## **Informatizacija u ruralnom razvoju**

### ***Informatisation in Rural Development***

Vedran Uroš<sup>[1]</sup>, Sanja Jurić<sup>[2]</sup>, Tanja Lojić<sup>[3]</sup>

<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[1]</sup> vuros@veleknin.hr; <sup>[2]</sup> sjuric@veleknin.hr; <sup>[3]</sup> tanja.lojic@veleknin.hr

#### **Sažetak**

*Informatizacija je proces kojim se olakšava protok, spremanje i pristup informacijama, te bitno utječe na uspješnost upravljanja, omogućujući donositeljima odluka dobar pregled podataka potrebnih za donošenje odluka. Kako bi se potaknuo i ubrzao ruralni razvoj uz sva moguća sredstva, posebna pozornost usmjerena je i na informatizaciju. U radu je prikazano stanje razvoja informacijsko telekomunikacijske tehnologije na području Republike Hrvatske te na ruralnim područjima. Obradeni su podaci Državnog zavoda za statistiku kako bi se vidjelo trenutno stanje te utjecaj razvoja informacijsko telekomunikacijskih tehnologija na rast gospodarstva. Posebno je dat osvrt na područje Zagore te je pokazano kako smanjena razina informatizacije koči društveni i gospodarski rast.*

**Ključne riječi:** *informatizacija, ruralni razvoj, telekomunikacije*

#### **Abstract**

*Informatisation is a process that facilitates the flow, storage of and access to information, and significantly influences the performance of the management, providing decision-makers with a good overview of the data needed to make decisions. In order to stimulate and accelerate rural development with all the possible means, special attention is also paid on informatisation. This paper presents the state of development of ICT in the Republic of Croatia and in rural areas. The data from the Central Bureau of Statistics has been processed to see the current status and the impact of the development of ICT on economic growth. Special attention has been paid to the Zagora area and it has been shown that the reduced level of computerisation hampers social and economic growth.*

**Key words:** *Informatisation, rural development, telecommunication*

## 1. Uvod

Informatizacija<sup>1</sup> (engl. *informatisation*) je proces kojim se olakšava protok, spremanje i pristup informacijama. Informatizacija bitno utječe na uspješnost upravljanja, omogućujući donositeljima odluka dobar pregled podataka potrebnih za donošenje odluka.

Sama informatizacija može se provesti na više načina, najučestaliji način je postupak kompjuterizacije, odnosno opremanje uređajima koji mogu učinkovito zamijeniti ljudsku snagu u obradi informacija. Uz kompjuterizaciju važni procesi informatizacije su i organizacija i edukacija. Organizacijom se postiže svrhovita primjena raspoloživih sredstava, dok se edukacijom donositelji odluka osposobljavaju za učinkovito korištenje dostupnih informacija. Uz već navedene procese informatizacije potrebno je istaknuti i proces unapređenja komunikacije koji omogućava trenutnu dostupnost informacija svim korisnicima sustava bez obzira na stvarnu fizičku udaljenost.

Osnova informatizacije je formiranje, širenje i integracija informacijskih sustava koji međusobno razmjenjuju informacije. Svi sustavi i podsustavi funkcioniraju po pravilima kibernetike – uspostavljaju se povratne veze između pojedinih dijelova sustava.

S informatizacijom se omogućuje prebacivanje ljudskih resursa s poslova koji se ponavljaju (repetitivnih poslova) na kreativne poslove, dok poslove obrade podataka, sortiranja i pretraživanja preuzima stroj.

Potrebno je osvrnuti se i na razliku između informatizacije i digitalne transformacije. Digitalna transformacija je postupak mijenjanja poslovanja, odnosno potpuno uvođenje informacijske tehnologije u poslovanje i prelazak na „rad bez papira“.

Pravovremenom i pravilnom provedbom digitalne transformacije moguće je ostvariti porast prihoda do 35%, podići motivaciju zaposlenika, za 30% smanjiti vrijeme odluke te povećati produktivnost zaposlenika za do 40%.

## 2. Digitalna transformacija u Hrvatskoj

O stanju digitalne transformacije u Hrvatskoj najbolje govori studija<sup>2</sup> koju je izradila konzultantska tvrtka Apsolon za Hrvatsku udruhu poslodavaca. U istraživanju je sudjelovalo 300 velikih i srednjih hrvatskih tvrtki iz različitih sektora.

Istraživanje je pokrivalo četiri ključna područja digitalne transformacije:

- Stanje digitalne transformacije u Hrvatskoj
- Digitalnu spremnost
- Digitalnu strategiju i interne procese
- Utjecaj digitalne transformacije na poslovanje

Prema indeksu digitalnog gospodarstva i društva za 2018. godinu koji se koristi za praćenje napretka u području digitalizacije, Hrvatska je na 22. mjestu od 28 zemalja Europske unije.

<sup>1</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/informatizacija-1286> (lipanj 2019.)

<sup>2</sup> <https://digitalnakoalicija.hup.hr/wp-content/uploads/2019/05/HDI-prezentacija.pdf> (lipanj 2019.)

Sami nalazi istraživanja pokazuju jako zabrinjavajuće stanje, tvrtke ne razumiju što je digitalna transformacija i informatizacija, ne pridaju veliku važnost te ne pristupaju strateškom provođenju.

Uspoređujući se s nekima od vodećih zemalja u pogledu digitalne transformacije (SAD i Njemačka), Hrvatska dobro zaostaje u većini odabranih pokazatelja, što ukazuje na dug put koji se mora prijeći kako bi se dosegla razina digitalne transformacije koju imaju vodeći svjetski i europski lideri.

U usporedbi<sup>3</sup> s Njemačkom i Sjedinjenim Američkim Državama, u Hrvatskoj je vrlo malo (samo 4,5%) tvrtki prepoznalo važnost digitalne transformacije. Tek 9% tvrtki koje je istraživanje obuhvatilo smatra da su njihovi zaposlenici spremni za provedbu digitalne transformacije.

Pregledom studije i usporedbom dobivenih podataka dolazi se do zaključka da je stanje digitalne transformacije i informatizacije zabrinjavajuće u sektoru velikih i srednjih tvrtki gdje bi to stanje trebalo biti na zavidnoj razini te se nameće pitanje kakvo je tek stanje u sektoru poljoprivrede, odnosno na ruralnim područjima?

### 3. Strategija e-Hrvatska 2020.

Strategija e-Hrvatska 2020<sup>4</sup> strateški je dokument pisan s namjerom unapređenja kvalitete života građana u Republici Hrvatskoj podizanjem konkurentnosti gospodarstva pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije, pružanjem visokokvalitetnih elektroničkih javnih usluga društvu, a u skladu s važećim strategijama i zakonima Republike Hrvatske, direktivama Europske unije i preporukama struke. Svrha Strategije je stvoriti strateški okvir za koherentan, logičan i učinkovit informacijski sustav države pružanjem visokokvalitetnih i ekonomičnih elektroničkih usluga kako na nacionalnoj, tako i na europskoj razini. Strategija se odnosi na cijelu Republiku Hrvatsku što znači da se može primijeniti i na ruralne krajeve.

Osnovni preduvjet provedbe strategije je razvoj širokopojasnog pristupa Internetu u Republici Hrvatskoj s ciljem njegove dostupnosti na cijelom teritoriju RH. Predviđeno je pokrivanje cijelog teritorija Republike Hrvatske s brzinom pristupa do 30Mbps te do 50% kućanstava s brzinama 100Mbps ili većima.<sup>5</sup>

Kako se navodi u Strategiji, dosadašnji procesi informatizacije obilježeni su parcijalnim rješenjima koja su odgovarala potrebama raznih područja javne uprave, ali bez interoperabilnosti sustava što je generiralo negativne posljedice na pružanje e-usluge. Stoga je jedna od namjera Strategije: *utvrditi okvir i ciljeve postojećih i novih aktivnosti elektroničke uprave, s naglaskom na zadovoljstvo korisnika, racionalizaciju upravnih postupaka te pripremu i pružanje modernih e-usluga koje će omogućiti bolju kvalitetu života i dati javnoj upravi u kontaktu s građanima prijateljsko lice.*<sup>6</sup>

<sup>3</sup> <https://digitalnakoalicija.hup.hr/wp-content/uploads/2019/05/HDI-prezentacija.pdf> (lipanj 2019.)

<sup>4</sup> Strategija e-HRVATSKA 2020 - Ministarstvo uprave RH – svibanj 2017. (lipanj 2019.)

<sup>5</sup> Strategija razvoja širokopojasnog pristupa u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2016. do 2020. godine (lipanj 2019.)

<sup>6</sup> Strategija e-HRVATSKA 2020 - Ministarstvo uprave RH – svibanj 2017. (lipanj 2019.)

e-Usluge za građane trebaju omogućiti uštedu vremena i eliminiranje potrebe za fizičkim odlaskom u neki ured, osim ako je njihova prisutnost apsolutno neophodna. Korištenje e-usluga omogućuje građanima korištenje usluga javne uprave bez obzira na lokaciju i tehnologiju kojom pristupaju usluzi.

Upravo ovaj navod iz Strategije temelj je informatizacije ruralnih krajeva te otoka gdje kvaliteta i dostupnost javnih usluga znatno zaostaje za drugim područjima.

Strategija e-Hrvatska 2020. uključuje sljedeće specifične aktivnosti vezane uz poljoprivredu i ruralni razvoj:

- podršku stanovnicima ruralnih područja koji obavljaju poljoprivrednu djelatnost u gospodarstvu u poljoprivredi i razvoju e-prodaje;
- razvoj e-usluga koje omogućavaju pristup i pregledavanje: agrometeoroloških i statističkih podataka, informacija o tržištu, kao i mehanizama pomoći i poticaja;
- razvoj e-usluga vezanih uz prijenos i obradu dokumenata, upravljanje koncesijama u poljoprivredi, lovstvu i ribarstvu, upravljanje procesima koji se odnose na dodjelu financijske potpore u okviru programa pomoći koje sufinancira EU
- razvoj e-usluga koje podržavaju inovacije usmjerene na učinkovitu i održivu poljoprivredu i suradnju između institucija u poljoprivredi, vodnom gospodarstvu, veterinarstvu, ribarstvu, lovstvu, šumarstvu i ruralnim sredinama, prema uspostavi i djelovanju operativne skupine Europskog inovacijskog partnerstva

#### **4. Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija u 2018. g.**

Kako bi se što bolje prikazala trenutna primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija u Republici Hrvatskoj, u ovom radu koristi se istraživanje<sup>7</sup> koje provodi Državni zavod za statistiku po smjernicama Eurostata te se ovo istraživanje provodi u svim zemljama članicama EU-a. Hrvatski zavod za statistiku godišnje vrši dvije analize primjene informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija i to primjenu u kućanstvima i primjenu u poduzećima. Kako je tema ovog rada informatizacija u ruralnom razvoju, posebna pozornost bit će usmjerena na primjenu informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija u kućanstvima, odnosno pojedinačnu primjenu zbog činjenice da se ruralni razvoj temelji na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Razdoblje koje se obrađuje u nastavku je od 2012. godine do 2018. godine na broju od ≈5500 ispitanika u dobi između 16 i 74 godine.

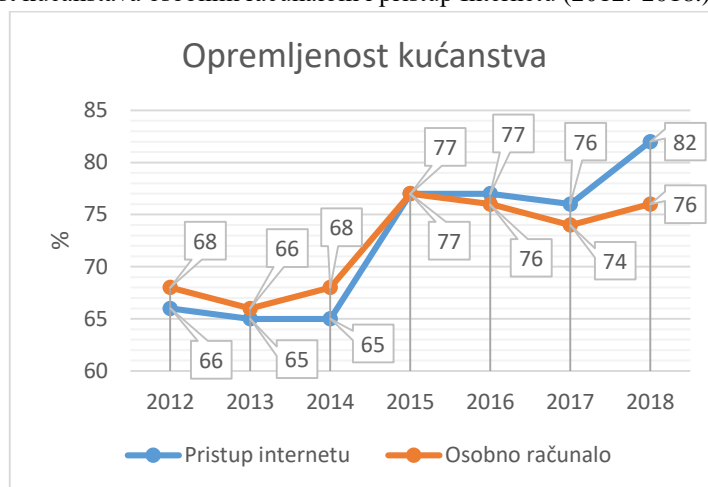
Na slici 1. prikazan je rast broja osobnih računala do 2015. godine kad dolazi do zasićenja te, kako je vidljivo iz grafa, to zasićenje nastavlja se u sljedećem razdoblju i za očekivati je da će se nastaviti i u budućnosti. Razlog zasićenja može se povezati s porastom prodaje tablet računala koja su postala praktičnija i jednostavnija za uporabu. Za razliku od broja osobnih računala, broj priključaka na Internet u konstantnom je porastu.

---

<sup>7</sup> Državni zavod za statistiku : „Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT-a) u kućanstvima i kod pojedinaca po godinama“

Uzrok konstantnom porastu Internet priključaka posljedica je provedbe Strategija razvoja širokopojasnog pristupa u Republici Hrvatskoj i dostupnosti 3G/4G mobilnih mreža.

**Slika 1.** Opremljenost kućanstava osobnim računalom i pristup Internetu (2012.-2018.)



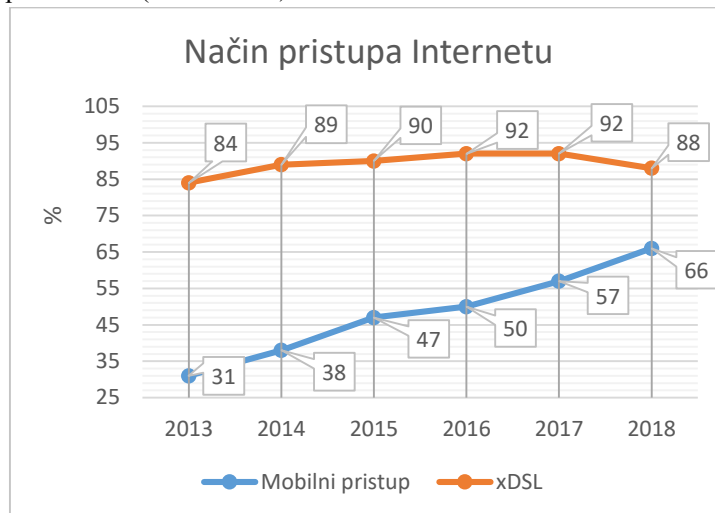
Izvor podataka: Hrvatski zavod za statistiku

Na slici 1. prikazan je rast broja osobnih računala do 2015. godine kad dolazi do zasićenja te, kako je vidljivo iz grafa, to zasićenje nastavlja se u sljedećem razdoblju i za očekivati je da će se nastaviti i u budućnosti. Razlog zasićenja može se povezati s porastom prodaje tablet računala koja su postala praktičnija i jednostavnija za uporabu. Za razliku od broja osobnih računala, broj priključaka na Internet u konstantnom je porastu. Uzrok konstantnom porastu Internet priključaka posljedica je provedbe Strategija razvoja širokopojasnog pristupa u Republici Hrvatskoj i dostupnosti 3G/4G mobilnih mreža.

Porast primjene mobilnog pristupa internetu može se vidjeti na slici 2. gdje 2013. godine 31% korisnika koristi mobilni pristup Internetu, a 2018. taj broj penje se na 66%, u daljnjim godinama očekuje se nastavak rasta, osobito razvojem novih ultra brzih 5G mobilnih mreža. Isto tako na slici 2. primjećuje se pad korisnika xDSL(fiksni) priključaka što se može povezati i s padom broja osobnih računala te cijenom. Razvoj i dostupnost 3G/4G mreža direktno utječe i na informatizaciju ruralnih područja. Zbog rapidnog pada propusnosti xDSL mreža s rastom udaljenosti od centrale ruralna područja bila su osuđena na jako slabu propusnost podataka (1-2Mbps), praktički neupotrebljivu za modernu komunikaciju. Stoga razvojem 3G/4G mreža i dobrom pokrivenosti signalom, ruralna područja prestala su biti ovisna o udaljenosti od centrala (propusnost je porasla na 9 – 80Mbps) te su ta područja postala konkurentna i zanimljiva za razvoj informatizacije.

Porast primjene mobilnog pristupa internetu može se vidjeti na slici 2. gdje 2013. godine 31% korisnika koristi mobilni pristup Internetu, a 2018. taj broj penje se na 66%, u daljnjim godinama očekuje se nastavak rasta, osobito razvojem novih ultra brzih 5G mobilnih mreža. Isto tako na slici 2. primjećuje se pad korisnika xDSL(fiksni) priključaka što se može povezati i s padom broja osobnih računala te cijenom. Razvoj i dostupnost 3G/4G mreža direktno utječe i na informatizaciju ruralnih područja.

**Slika 2.** Način pristupa Internetu (2013.-2018.)

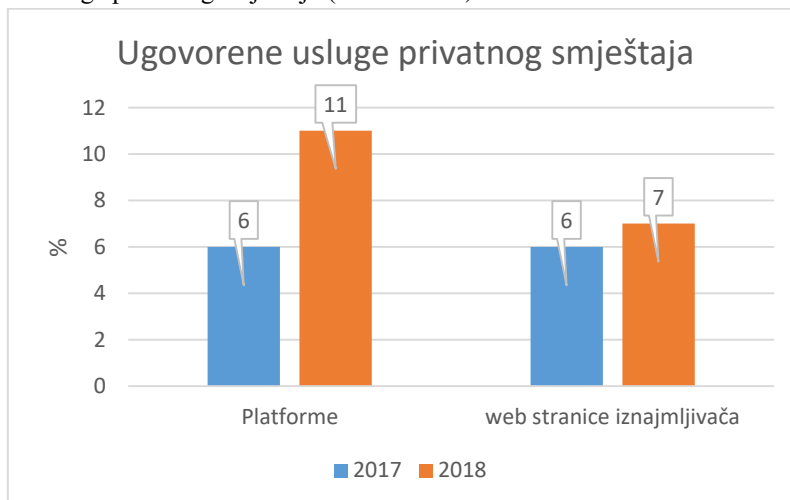


Izvor podataka: Hrvatski zavod za statistiku

Zbog rapidnog pada propusnosti xDSL mreža s rastom udaljenosti od centrale ruralna područja bila su osuđena na jako slabu propusnost podataka (1-2Mbps), praktički neupotrebljivu za modernu komunikaciju. Stoga razvojem 3G/4G mreža i dobrom pokrivenosti signalom, ruralna područja prestala su biti ovisna o udaljenosti od centrala (propusnost porasla 9 – 80Mbps) te su ta područja postala konkurentna i zanimljiva za razvoj informatizacije.

Na slici 3. prikazan je postotak ugovorenog smještaja putem informatičkih servisa za 2017. i 2018. godinu. Potrebno je istaknuti skok koji je ostvaren putem platformi (AirBnb, Homeaway i ostalih servisa) što je direktna posljedica informatizacije, odnosno primjene novih tehnologija za promicanje, ali isto tako i dalje je najpopularniji način ugovaranja smještaja popularni „zimmer frei“ odnosno ugovaranje na licu mjesta. Postupak informatizacije u sektoru smještaja smatrat će se uspješnim ako se i dalje nastavi rast ugovaranja putem platformi, a smanji ugovaranje na licu mjesta.

**Slika 3.** Ugovorene usluge privatnog smještaja (2017.-2018.)

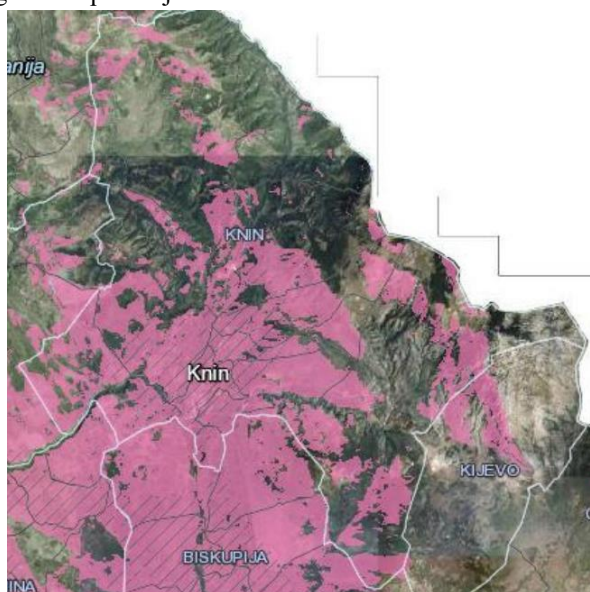


Izvor podataka: Hrvatski zavod za statistiku

## 5. Osvrt na stanje informatizaciju u ruralnim krajevima (Zagora)

Većina istraživanja koja su korištena prilikom izrade ovog rada bila je orijentirana na cjelovito područje Republike Hrvatske, tek pojedine stavke mogle se se povezati s trenutnim stanjem informatizacije ruralnih područja s fokusom na Zagoru. Razinu informatizacije najjednostavnije je pratiti stupnjem razvoja informacijsko telekomunikacijske tehnologije. Tako na području Grada Knina osnovni širokopojasni pristup s brzinama iznad 2 Mbps dostupan je za više od 90% stanovništva, dok samo 11,6% adresa (u samom gradu) ima brzine od 100 i više Mbps<sup>8</sup>. Širokopojasni pristup velikih brzina putem pokretnih mreža (4G/LTE) dostupan je u središnjem i južnom dijelu Grada Knina što je vidljivo na slici 4.

Slika 4. Dostupnost 4G signala na području Knina



Izvor: Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti

Pregledom strukture brzina širokopojasnih priključaka, u Gradu Kninu prevladavaju širokopojasni priključci s brzinama do 10 Mbps (60,9% svih širokopojasnih priključaka). Većina preostalih širokopojasnih priključaka u Gradu Kninu (32,3%) ima brzine između 10 i 30 Mbps, dok tek 6,8% priključaka ima velike brzine iznad 30 Mbps, što je lošije od županijskog i nacionalnog prosjeka (tablica 1.).

Tablica 1. Pokazatelji razine korištenja širokopojasnog pristupa u kućanstvima u Gradu Kninu (studeni 2017.)

Pokazatelj	Grad Knin	Šibensko-kninska županija	Republika Hrvatska
Broj nepokretnih širokopojasnih priključaka u kućanstvima	1.981	21.870	<b>855.978</b>
Penetracija nepokretnih širokopojasnih priključaka u kućanstvima	37,2%	52,9%	<b>56,4%</b>

<sup>8</sup> Razvoj širokopojasne infrastrukture sljedeće generacije bespovratnim sredstvima fondova Europske unije – studija izvodljivosti – prosinac 2017. – Lator d.o.o. (lipanj 2019.)



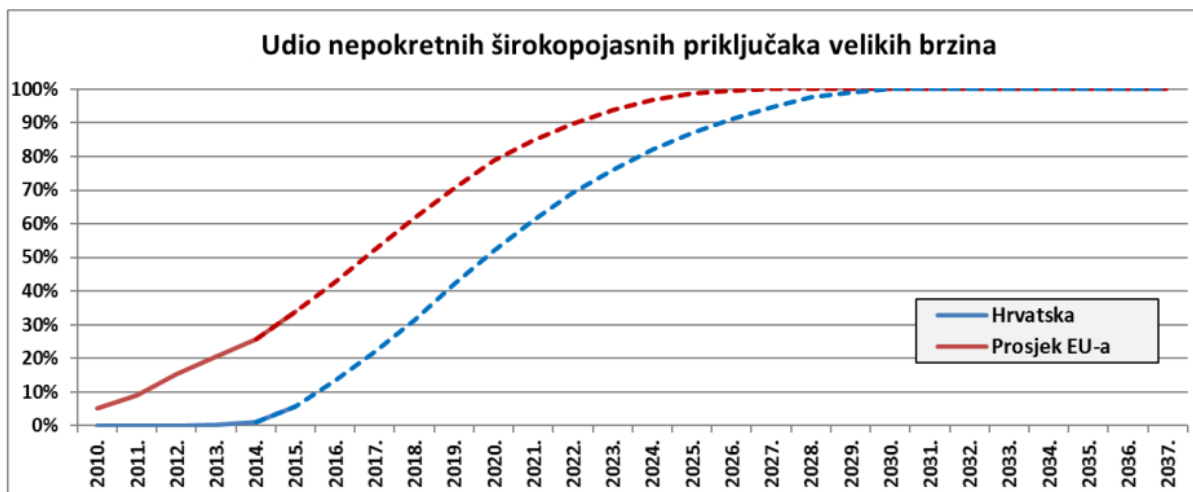
Udio širokopojasnih priključaka brzina između 2 i 4 Mbps u kućanstvima	29,9%	43,4%	<b>32,4%</b>
Udio širokopojasnih priključaka brzina između 4 i 10 Mbps u kućanstvima	31,0%	22,0%	<b>22,2%</b>
Udio širokopojasnih priključaka brzina između 10 i 30 Mbps u kućanstvima	32,3%	16,2%	<b>24,5%</b>
Udio širokopojasnih priključaka velikih brzina (iznad 30 Mbps) u kućanstvima	6,8%	18,4%	<b>20,8%</b>

Izvor: Razvoj širokopojasne infrastrukture sljedeće generacije bespovratnim sredstvima fondova EU

Studija izvodljivosti<sup>9</sup> detektira problem koji je direktno povezan s malim brzinama širokopojasnog pristupa, a već je ranije naveden u radu: *Velik dio stanovništva Grada Knina i dalje ne može koristiti širokopojasni pristup velikih brzina, uslijed nedostupnosti odgovarajućih širokopojasnih mreža velikih brzina, odnosno zbog udaljenosti od centrala. Takva situacija onemogućava realizaciju pozitivnih društvenih i gospodarskih koristi povezanih s dostupnošću širokopojasnog pristupa velikih brzina te može rezultirati društvenim i gospodarskim zaostajanjem Grada Knina.* Nažalost takva situacija nije samo u Gradu Kninu nego je izraženija u ostalim malim općinama koje su udaljene od lokalnih centara. Stoga se u direktnu korelaciju dovodi razvoj informacijsko telekomunikacijskih tehnologija s društvenim i gospodarskim razvitkom.

Ulaskom Republike Hrvatske u EU te uz pomoć fondova situacija se iz godine u godinu popravlja, za očekivati je da će se uz razvijanje informacijsko telekomunikacijskih tehnologija (Slika 5.) dostići europski prosjek i to ne samo udjelom nepokretnih širokopojasnih priključaka velike brzine nego i društveni i gospodarski.

**Slika 5.** Rast i projekcija rasta udjela nepokretnih širokopojasnih priključaka velikih brzina



Izvor: Razvoj širokopojasne infrastrukture sljedeće generacije bespovratnim sredstvima fondova EU

<sup>9</sup> Razvoj širokopojasne infrastrukture sljedeće generacije bespovratnim sredstvima fondova Europske unije – studija izvodljivosti – Šibensko- kninska županija - Lator d.o.o. - prosinac 2017. (lipanj 2019.)

## 6. Zaključak

Uvidom u statističke podatke te strategiju e-Hrvatska 2020 i studiju izvodljivosti razvoja širokopojasne infrastrukture Šibensko-kninske županije dolazi se do zaključka da je informatizacija u Republici Hrvatskoj ispod prosjeka Europske unije. Na ruralnim područjima situacija je daleko lošija što uz prosječnu starost stanovništva stvara velik problem u razvoju ruralnih područja. Ulaganjem u nove telekomunikacijske tehnologije i informatizaciju uz pomoć EU fondova za očekivati je dostizanje europskog prosjeka informatizacije, a samim tim i porast gospodarstva ruralnih područja.

## 7. Literatura

1. Državni zavod za statistiku : „Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ikt) u kućanstvima i kod pojedinaca po godinama“:  
2018 - [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/02-03-02\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/02-03-02_01_2018.htm)  
(lipanj 2019.)  
2017 - [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/02-03-02\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/02-03-02_01_2017.htm)  
(lipanj 2019.)  
2016 - [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/02-03-02\\_01\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/02-03-02_01_2016.htm)  
(lipanj 2019.)  
2015 - [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2015/02-03-02\\_01\\_2015.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/02-03-02_01_2015.htm)  
(lipanj 2019.)  
2014 - [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2014/02-03-02\\_01\\_2014.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2014/02-03-02_01_2014.htm)  
(lipanj 2019.)  
2013 - [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2013/02-03-02\\_01\\_2013.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/02-03-02_01_2013.htm)  
(lipanj 2019.)
2. <https://digitalnakoalicija.hup.hr/wp-content/uploads/2019/05/HDI-prezentacija.pdf>  
(lipanj 2019.)
3. Informatizacija - <http://www.poslovni.hr/leksikon/informatizacija-1286> (lipanj 2019.)
4. Razvoj širokopojasne infrastrukture sljedeće generacije bespovratnim sredstvima fondova Europske unije – studija izvodljivosti – Šibensko- kninska županija - Lator d.o.o. - prosinac 2017
5. Strategija e-HRVATSKA 2020 - Ministarstvo uprave RH – svibanj 2017. (lipanj 2019.)
6. Strategija razvoja širokopojasnog pristupa u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2016 . do 2020. godine – Vlada RH – srpanj 2016 (lipanj 2019.)

## Važnost e-poslovne inteligencije u poslovanju obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva

### *Importance of E-Business Intelligence in Family Farm Management*

Sanja Jurić <sup>[1]</sup>, Vedran Uroš <sup>[2]</sup>, Miro Stipić <sup>[3]</sup>

<sup>[1]</sup> <sup>[2]</sup> <sup>[3]</sup> Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[1]</sup> sjuric@veleknin.hr; <sup>[2]</sup> vuros@veleknin.hr; <sup>[3]</sup> miro.stipic@veleknin.hr

#### Sažetak

Činjenica je da je u svim poslovnim subjektima, pa tako i onim najmanjima, prisutna poslovna inteligencija, samo toga jednostavno nismo svjesni. Razlog tome leži u konstantnom povezivanju poslovne inteligencije s velikim kompanijama s velikim brojem odjela u kojima je proces donošenja poslovnih odluka daleko kompliciraniji i zahtjevniji. Najprihvaćenija definicija poslovne inteligencije istu predstavlja kao skup metodologija i koncepata za prikupljanje, analizu i distribuciju informacija uz pomoć različitih softverskih alata. Sukladno prethodnom, sasvim je jasno kako i malo obiteljsko gospodarstvo putem nekog softverskog alata može prikupljati podatke koje će analizirati i na temelju kojih će donositi važne poslovne odluke. Nevjerojatno je koliko puno informacija postoji te koliko svako pa i najmanje obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo posjeduje podatke ili informacije o svojim podacima koje može pretvoriti u izvor prihoda, samo treba pronaći ispravni način za to. Stoga u radu postavljamo pitanje zašto se to ne bi postiglo primjenom poslovne inteligencije? Danas je najveći izazov informacije iskoristiti na inteligentan način no činjenica je da se u današnjem svijetu to najlakše može postići primjenom tehnologije. Sukladno tome, definira se recept primjene poslovne inteligencije kao sposobnosti shvaćanja i brzog snalaženja u novim uvjetima poslovanja u kojima se primjenom tehnologije informacije pretvaraju u valutu novog doba. Ujedno postavljamo pitanje važnosti e-poslovne inteligencije u malim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima i može li se u današnjem svijetu zamisliti poslovanje bez mreže i specifičnostima internetskog poslovanja, neovisno o veličini poslovnog subjekta?

**Ključne riječi:** poslovna inteligencija, e-poslovna inteligencija, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo.

#### Abstract

The fact is that business intelligence is present in all business entities, even the smallest ones, albeit we are simply unaware of this. The reason for this lies in the fact that business intelligence is constantly linked to large companies with many departments where business decision-making process is far more complicated and demanding. The most accepted definition

*of business intelligence is presented as a set of methodologies and concepts for collecting, analysing and distributing information through various software tools. According to that, it is quite clear that even a small family farm can collect data through a software tool and make important business decisions based on the analysed data. It is unbelievable how much information is available and how many even the smallest family farms own data or information which they can turn into a source of income. They just need to find the right way to do so. Therefore, in this paper, we are asking why this would not be achieved by applying business intelligence? Today, the biggest challenge is to use information in an intelligent way, but the fact is that in today's world the easiest way to achieve it, is by applying technology. Accordingly, the recipe for business intelligence is defined as the ability to comprehend and the ability to quickly deal with new business conditions in which technology information is transformed into a currency of the new age. The issue of the importance of e-business intelligence in small family farms is also addressed in the paper. Moreover, can we imagine business without an Internet connection in the present world and the specifics of online business, irrespective of the size of a business entity?*

**Key words:** *business intelligence, e-business intelligence, family farm.*

## 1. Uvod

Konkurencija se zaoštrava, nova pravila pišu se iz dana u dan, dok kupci postaju zahtjevniji nego ikad prije. Upravo prethodno ukazuje na brzinu promjena u svakom pogledu. Da bi opstali u tržišnoj utakmici, poslovni subjekti moraju biti brzi u prilagođavanju promjenama, odnosno moraju biti inteligentniji. Inteligencija proizlazi iz cjelovitog prosuđivanja informacija, prošlih djelovanja i mogućnosti (Liautaud 2006.). Samo na takav način poslovni subjekti informacije pretvaraju u znanje, a znanje u profit.

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva raspolažu s velikim brojem informacija no samo im najkvalitetnija informacija daje znanje, moć, kapital, profit i stratešku konkurentsku prednost. Upravo poslovna inteligencija stvara kvalitetne, pravovremene, pouzdane i vrijedne informacije koje su ključne za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

U pravilu svi poslovni subjekti analiziraju samo 10% podataka koje prikupe. Poslovna inteligencija predstavlja način kako iskoristiti preostalih 90%. U tom pogledu poslovna inteligencija predstavlja skup alata i aplikacija koji omogućuje kreiranje sustava za prikupljanje, analizu i distribuciju poslovnih informacija za kvalitetno donošenje odluka.

## 2. Poslovna inteligencija i kvalitetno poslovno odlučivanje

Uspješno planiranje, upravljanje i odlučivanje nemoguće je bez pristupa pravoj informaciji. Upravo je takva informacija najvažnija pri donošenju kvalitetnih poslovnih odluka i ostvarivanju strateških prednosti. Kada ta informacija da znanje, onda znanje daje profit. Upravo takvu pretvorbu omogućuje poslovna inteligencija čiji razvoj polazi od pretpostavke da postoje milijuni javno dostupnih podataka i informacija od kojih se samo nekolicina iskoristi u donošenju ispravnih poslovnih odluka zbog nemogućnosti trenutnog uočavanja njihovih vrijednosti.

Primjenom poslovne inteligencije stvara se tvrtka sposobna za pravovremeno i brzo donošenje ispravnih poslovnih odluka u novim uvjetima poslovanja jer poslovna inteligencija omogućava prikupljanje, analizu i distribuciju informacija uz pomoć različitih softverskih alata. Poslovna inteligencija stavlja naglasak na prikupljanje što je moguće točnijih podataka i sposobnost razumijevanja i analiziranja tih podataka i daje odgovore kako iskoristiti sve dostupne podatke, kako pronaći najbolju informaciju koja će omogućiti novi i kvalitetniji pristup kupcima, poslovnim partnerima, kvalitetnom planiranju, praćenju konkurencije, promatranju tržišta i u konačnici predviđanju budućih aktivnosti.

Utvrđivanje povezanosti kvalitete poslovnog odlučivanja i uspješne primjene alata poslovne inteligencije potvrdilo je kako su one tvrtke koje su uspješno implementirale alate poslovne inteligencije i svakodnevno ih koristile kao temelj za donošenje poslovnih odluka stvarale pozitivne rezultate u pogledu profitabilnosti, konkurentnosti, učinkovitosti i imale bolji uvid u prijetnje i mogućnosti svog poslovnog okruženja (Dukić i sur., 2016.). U studenom 2001. godine, ugledni Businessweek objavio je da tvrtke koje koriste poslovno obavještanje, odnosno poslovnu inteligenciju, bilježe rast prihoda i do 20% brže od tvrtki koje tu funkciju ne koriste u svom poslovanju, dok je istraživanje Massachusetts Institute of Tehnology na uzorku od 4.500 menadžera 2004. godine pokazalo da adekvatna primjena poslovne inteligencije povećava efikasnost odlučivanja, odnosno smanjuje rizik donošenja loših procjena i krivih odluka (Bilandžić i Mikulić, 2007.).

### **3. Poslovna inteligencije u obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima**

Pitanje zašto je poslovna inteligencija uopće potrebna u obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima definira jednostavan odgovor. Sva obiteljska poljoprivredna gospodarstva u nekom određenom trenutku donose poslovne odluke, a iste se najkvalitetnije donose primjenom najkvalitetnijih informacija. Kako poslovna inteligencija predstavlja jednu od tehnika poslovnog istraživanja koja omogućava pronalaženje najboljih informacija potrebnih za lakše i preciznije donošenje poslovnih odluka, to potvrđuje nužnu potrebu njene primjene u poslovanju obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

U obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, kao i u velikim tvrtkama, vidljive su informacije o kupcima i iste predstavljaju temelj analize u procesu donošenja odluka o zadržavanju postojećih i osvajanju novih kupaca. Tada se analizom tih informacija vrlo jednostavno utvrđuje mehanizam pristupa potrošačima. Svako obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo analizira i informacije o prodaji proizvoda i istom analizom definira što napraviti s manje prodanim proizvodima i na koja područja treba proširiti prodaju. Neovisno o svojoj veličini, osmišljava i marketinške programe i planove proizvodnje analizom veličine svoje prodaje. Vrlo jednostavno, cilj je dobiti brzi odgovor na postavljena pitanja na temelju još brže analize dostupnih informacija kako bi se mogle donijeti ispravne odluke.

Preispitivanjem prošlomjesečne prodaje jednog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva može se zaključiti kako se neki proizvodi prodaju bolje od drugih čime se dobiva informacija na temelju koje je moguće inteligentno djelovati. Što je veći broj informacija, to je veći broj analiza i veća vjerojatnost za donošenje konkurentskih odluka i ostvarivanje boljih financijskih rezultata. To ukazuje da slijepo djelovanje nema smisla i da poslovi nikako ne mogu uspjeti bez informacija. Pretpostavka je da ni jednom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu neće

nedostajati podataka. Možda je previše samouvjerenost izjaviti da ih ima i previše no sigurno je to da ih za svoje potrebe poslovanja ima dovoljno kako u unutarnjim, tako i u vanjskim javno dostupnim bazama podataka. S obzirom na brojnost dostupnih informacija, kvalitetna poslovna odluka uz primjenu poslovne inteligencije zajamčena je i ista osigurava razvoj obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva, što u konačnici čini važan aspekt ruralnog razvoja.

U budućnosti će sustavi poslovne inteligencije biti prisutni u svim tvrtkama i njihovim aktivnostima (Pavkov i sur., 2016.). U principu, ta je budućnost već prisutna. Uzmemo li u obzir da je Excel kao vodeći program s proračunskim tablicama te moćan alat za vizualizaciju i analizu podataka prisutan u gotovo svakom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, to ukazuje na postojanje sustava poslovne inteligencije u njima. Excel uz pomoć svojih pametnih značajki uči obrasce rada jednog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva i organizira mu podatke s uštedom vremena i nudi mogućnost da uz pomoć predložaka stvara različite proračunske tablice i izvoditi izračune uz pomoć formula, ali i da kroz dijagrame i grafove prikazuje podatke na način koji omogućuje bolje razumijevanje raspoloživih podataka. Uzmemo li u obzir da se na temelju dostupnih podataka putem ovakvog softverskog alata u svega dva koraka može dobiti podatak o predviđanju budućih trendova, jasno je da se Excel koristi kao baza podataka i kao alat za obradu tih podataka kako bi se dobila kvalitetna informacija. Primjena poslovne inteligencije kroz Excel, kao jednog od najpristupačnijih, najjednostavnijih i najjeftinijih softverskih alata za analize, osigurava jednom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu kvalitetniji i sigurniji razvoj.

#### **4. e-Poslovna inteligencija u obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima**

Internet uvodi revoluciju u optimizaciji i racionalizaciji poslovnih procesa (Pavkov i sur., 2016.). Obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja prodaju obavljaju i putem Interneta prihvaćaju nove uvjete poslovanja. Upravo takva gospodarstva poboljšavaju i automatiziraju usluge za kupce koji su udaljeni samo klikom miša. Danas je nemoguće zamisliti poslovanje bez mreže i specifičnog internetskog poslovanja, neovisno o veličini poslovnog subjekta. Stoga, neprisutnost obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u novom svijetu e-poslovanja i e-poslovne inteligencije nije ništa drugo nego zaostajanje za konkurencijom.

Informacija je postala valuta novoga doba što obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima nameće potrebu detaljnijih istraživanja dostupnih podataka, raščlanjivanje, prosuđivanje i testiranje u cilju procjene trendova i nepravilnosti. Stoga, jedno obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ne može biti zadovoljno samo saznanjem o količini prodanih proizvoda ili pak saznanjem o padu prodaje svojih proizvoda. Razlog tome leži u činjenici da njegova konkurencija iste proizvode prodaje na Internetu i što unatoč tradicionalnosti konkurencije ista vjerojatno ima osmišljene sustave i strategije e-poslovne inteligencije. Upravo pritisci konkurencije za potrebom primjene e-poslovanja nalažu obiteljskim gospodarstvima da istupe iz onih već tradicionalno postavljenih okvira poslovanja i osnovnih znanja o prodaji proizvoda i postave pitanja tko kupuje njihove proizvode, gdje oni žive, kako povećati prodaju prema tim kupcima, gdje se prodaju njihovi proizvodi, kojim se kanalima oni prodaju, koliko je u prodaji jak kanal e-poslovanja, kakva su predviđanja prodaje u narednim mjesecima, može li se definirati prodaja po demografiji, području i vrsti proizvoda? To su samo neka od pitanja na

koja će se dobiti odgovor koji će predstavljati novo sredstvo inteligentnog djelovanja u procesu donošenja odluka.

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo koje primjenom e-poslovne inteligencije razmjenjuje informacije prvenstveno sa svojim kupcima formira mogućnost stvaranja novih prihoda pružanjem kvalitetnijih usluga. Nekad je bilo potrebno postaviti pitanje zašto ne bi postojalo obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo koje bi putem operativnog sustava zaprimalo narudžbe kupaca s izravnim plaćanjem putem Interneta. Danas za takvim pitanjem nema potrebe jer to je postala stvarnost većine obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja danas prihvaćaju e-poslovanje i prilagođavaju se novim trendovima i tako polako, ali sigurno, zaboravljaju tradicionalan način vođenja poslovanja.

## 5. Novi trendovi e-poslovne inteligencije

Zahvaljujući razvoju tehnologije i pristupu Internetu danas govorimo o postojanju jednostavnijeg pristupa informacijama i znanju što nudi niz prednosti i najmanjim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Prednost se ogleda kroz brzinu kojom dolaze do novih saznanja i informacija o događanjima ili kroz uspostavljanje boljih kontakata s kupcima. Zahvaljujući jeftinoj tehnologiji za masovnu pohranu podataka i rasprostranjenosti samog Interneta, omogućila im se jednostavna i količinski gotovo pa neograničena mogućnost pohrane podataka koji se po potrebi pretvaraju u informacije i znanja za kvalitetnije donošenje poslovnih odluka. Pristup poslovanju preko Interneta čini jednom obiteljskom gospodarstvu osnovu za postizanje konkurentne prednosti iz čega se jasno uviđa praćenje trendova kroz primjenu e-poslovne inteligencije.

Danas jedan od najjače izraženih trenova u pristupu e-poslovne inteligencije obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima u Hrvatskoj nudi Burza hrane<sup>1</sup> koja pruža jednostavan, brz, jeftin i učinkovit kontakt s kupcima. Putem nje moguće je i samostalno postavljati i samostalno pretraživati oglase ponuda i potražnji. Pristup joj je jednostavan kroz registraciju i uređivanje profila. Kada takva burza pored postavljanja oglasa i samostalnog uređenja profila te samostalnog ugovaranja uvjeta prodaje s kupcima, nudi obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu i mogućnost uvida u statistiku pregleda oglasa ili usporedbu s konkurencijom, ona u konačnici nudi gotovo besplatan pristup e-poslovnoj inteligenciji.

Burza hrane predstavlja verziju oglasnika koji se, u kombinaciji s društvenim mrežama, koristi u poslovne svrhe kao oblik elektroničkog poslovanja. Omogućuje obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima pristup jednom novom tržištu u kojem nije bitno koliko je netko velik, već koliko je kvalitetan. Kupci putem ove virtualne burze mogu saznati proizvode li obiteljska poljoprivredna gospodarstva hranu pod kontroliranim uvjetima i je li ista zdravstveno ispravna i sigurna. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva u tome pronalaze platformu za stvaranje novih lojalnih kupaca i priliku da na takvom digitalnom tržištu putem društvenih mreža ojačaju svoje poslovanje kroz vid dodatne i besplatne promocije koja će im omogućiti stvaranje dodatne komunikacije s kupcima.

---

<sup>1</sup> Burza hrane je specijalizirani portal koji povezuje kupce i proizvođače na području Hrvatske, Slovenije, Njemačke, Austrije i EU. Ista djeluje od 15. travnja 2013. godine.

## 6. Važnost poslovne i e-poslovne inteligencije

Brojni poslovni subjekti ne da nisu svjesni koliko koriste, već nisu uopće svjesni da koriste procese poslovne i e-poslovne inteligencije na ovaj ili onaj način. No velika većina obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava ne da ih samo koristi, nego su svjesni važnosti njihove primjene. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva najmanje jednom tjedno pripremaju Excel dokument s prikazom svoje prodaje. Ona koja imaju otvorenu Facebook ili Twitter stranicu s lakoćom prate zahtjeve svojih kupaca, kao i eventualne nove trendove. Lakoća pristupa društvenim mrežama omogućuje im jedan brz, lak i poseban pa gotovo prijateljski, odnos s kupcima i jedan vid besplatne promocije. Neka od njih za potrebe poboljšanja svoje pozicije na tržištu idu i korak dalje i otvaraju svoje službene web stranice i gotovo pa svakodnevno putem Google Analyticsa prate njihovu posjećenost. Sve to ukazuje na svjesnost važnosti primjene poslovne i e-poslovne inteligencije u poljoprivrednim obiteljskim gospodarstvima za siguran opstanak u tržišnoj utakmici.

Obiteljska su poljoprivredna gospodarstva svjesna da svakodnevnom prodajom samo jednog proizvoda desetorici lojalnih kupaca kroz samo godinu dana prikupe 3.650 mogućih kombinacija. Svjesni su da nema smisla gubiti vrijeme u analiziranju tisuće kombinacija podataka bez sustava i aplikacija s petominutnom obradom podataka koji su gotovo besplatno dostupni na Internetu.

## 7. Zaključak

Danas obiteljska poljoprivredna gospodarstva slijede globalne tržišne trendove, postaju velika konkurencija znatno većim igračima i spremno se upuštaju u tržišnu utakmicu upravo zahvaljujući hrabrosti da slijede ono što su se nekada usudili slijediti samo najveći. Ono što je nekada bilo dostupno samo najjačima na tržištu postaje pristupačno i onim najmanjim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima koja vrlo jednostavnom i jeftinom tehnologijom i novim saznanjima inteligentnog djelovanja osiguravaju bolje poslovne rezultate, što u konačnici pridonosi kako vlastitom, tako i ruralnom razvoju.

Uspjeh obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava izravno je povezan s brzinom kojom donose ispravne odluke. U tom kontekstu bez primjene poslovne inteligencije ne uspijevaju pravovremeno pristupiti vrijednim informacijama. e-Poslovanje i e-poslovna inteligencija postaju novi okvir poslovanja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koji im nalaže da istupe iz tradicionalno postavljenih okvira poslovanja i osnovnih znanja o prodaji proizvoda i stvore dodatni prodajni kanal koji osigurava sigurnu konkurentsku prednost.

## 8. Literatura

1. Bilandžić, M.; Mikulić, I. (2007.). Business intelligence i nacionalna sigurnost, *Polemos: časopis za interdisciplinarna istraživanja rata i mira*, vol. 10(19), str. 27-43.



2. Dukić, B.; Bara, D.; Dukić, S. (2016.). Utjecaj right-time alata poslovne inteligencije na efikasnost poslovnog odlučivanja, *Tehnički glasnik*, vol. 10(1-2), str. 1-8
3. Liautaud, B. (2006). e-Poslovna inteligencija. Varaždin, Prudens consilium d.o.o.
4. Općenito o Business intelligence sustavima. <http://www.mit-software.hr/usluge/bi/bi1/> (15.09.2018.)
5. Pavkov, S.; Poščić, P.; Jakšić, D. (2016.). Business intelligence systems yesterday, today and tomorrow – an overview, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, vol. 4(1), str. 97-108.

## **Administrativna korupcija kao oblik ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja**

### ***Administrative Corruption as a Form of Endangering Rural Development Security***

Ante Gugić<sup>[1]</sup>, Ana Marić<sup>[2]</sup>, Diana Ramljak<sup>[3]</sup>, Josipa Ramljak<sup>[4]</sup>, Ružica Brkljača<sup>[5]</sup>

<sup>[1][2][3][4]</sup>Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[5]</sup>Ministarstvo obrane RH

<sup>[1]</sup>agugic.mks@gmail.com, <sup>[2]</sup>ana.maric@veleknin.hr, <sup>[3]</sup>diana.ramljak@veleknin.hr

<sup>[4]</sup>jramljak91@gmail.com, <sup>[5]</sup>ruzica\_gugic@yahoo.com

#### **Sažetak**

*U radu će se na sustavan način analizirati pojavni oblici korupcije u državnoj administraciji, opisivat će se one nedozvoljene i kažnjive radnje koje čine "državni službenici" obnašajući dužnosti koje im je država povjerila. Kada ti službenici s ovlaštenjima postaju "stranački činovnici" tu prestaje svaka operativnost u zaštiti državnih interesa, stranačka stega stavlja se iznad države, "tajkuni" sponzoriraju stranačke vođe i zatvara se krug.*

*Nadalje bit će riječi o korupciji kao obliku ugrožavanja sigurnosti kojom se narušavaju temeljne vrijednosti društvenih odnosa jer se ugrožava vladavina prava, gubi povjerenje u javne institucije i državu, a time i pravednost, poštenje, ravnopravnost i osjećaj sigurnosti građana. Učinci administrativne korupcije kao oblika ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja omalovažavaju i obezvrjeđuju vrijednosti strpljivog rada, štednje i poštenja koji predstavljaju temelj ruralnih vrijednosti. Takva administrativna korupcija sputava uspostavljanje poduzetničke klime i prihvatljive političke kulture, rastače moral i tradicionalne ruralne vrijednosti kao temelj svakog stabilnog društva i vodi društvo u siromaštvo i propadanje, jer se stječe dojam da se ništa ne isplati pošteno raditi.*

**Ključne riječi:** *korupcija, sigurnost, ruralni razvoj, administrativna korupcija, državni službenik, zloupotreba, službena dužnost i slično.*

#### **Abstract**

*This paper systematically analyses the initial forms of corruption in public administration and describes prohibited acts and criminal offences made by "public officials" performing duties confided by the state. When those officials with authorization become "political party officials" all operations for the protection of public interest stop there, party holdfast is put upon the state, "tycoons" sponsor party leaders and the circle is closed. Furthermore, corruption is discussed as a form of threat for safety through which basic values of social relations are distorted because the policy of justice is jeopardised, the trust in public institutions*

*and in the country is lost, together with justice, fairness, equality and feeling of civil safety. The effects of administrative corruption as a form of jeopardising the safety of rural development, belittle and devalue work, savings and decency which represent the foundation of rural values. Such administrative corruption is hampering the connection between the entrepreneurial climate and acceptable political culture, it dissolves the moral and traditional rural values of every stable society and that leads the society towards poverty and decay, because we get the impression that fair work does not pay off.*

**Keywords:** *corruption, safety, rural development, administrative corruption, public official, misuse, official duty and similar*

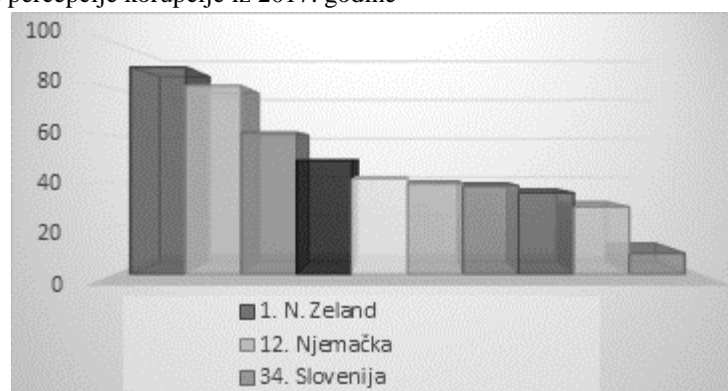
## 1. Uvod

Riječ korupcija dolazi od latinske riječi „*corruptus*“ a znači potkupljivanje, podmićivanje. Postoji otkako postoji i državno organiziranje ljudske zajednice, a njena prisutnost kroz povijest sve do današnjih dana potvrđuje da je korupcija svojstvena svim državnim uređenjima bez obzira na politički ustroj, regionalnu ili vjersku pripadnost. Svakodnevno je nezaobilazna tema svih razgovora kao i medija, za našu državu predstavlja slabu točku, a hrvatski građani korupciju svrstavaju u najvažnije probleme s kojima je suočena država odmah iza nezaposlenosti. U ovom radu analizirat će se prisutnost administrativne korupcije kao oblik ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja. U Republici Hrvatskoj suzbijanje korupcije zakonski je normirano no za operativno suzbijanje korupcije nedostaju određene mjere antikorupcijske politike, organizacijski i upravljački sklad među državnim institucijama i sinergija javnog i privatnog sustava sigurnosti u suzbijanju korupcije.

## 2. Indeks percepcije korupcije

Transparency International prati korupciju na globalnoj razini kroz Indeks percepcije korupcije (IPK). Indeks percepcije korupcije je istraživanje putem kojeg je stvorena rang lista zemalja prema reprezentativnom uzorku stvorenom temeljem mišljenja građana o pojedinim aspektima korupcije u društvu. Indeks određene države ukazuje na to kolika je razina percepcije korupcije u javnom sektoru na skali od 0 do 100, gdje 0 predstavlja zemlju za visokim stupnjem korupcije, dok se ona ocjenjena sa 100 percipira kao zemlja sa niskim stupnjem korupcije. Hrvatska je na skali od 0 do 100 zauzela 2017. godine mjesto broj 57 što znači da prevladava srednja razina transparentnosti.

**Grafikon 1.** Indeks percepcije korupcije iz 2017. godine



## 2. Korupcija kao oblik ugrožavanja sigurnosti

Korupcijom se smatra svaki oblik zloupotrebe ovlasti radi osobne ili skupne koristi, bilo da se radi o javnom ili privatnom sektoru.

Korumpiranom se smatra svaka službena ili odgovorna osoba koja radi osobne koristi ili koristi skupine kojoj pripada zanemari opći interes koji je dužna štiti s obzirom na položaj i ovlasti koje su joj povjerene. (Matika D., Gugić A., „Turizam i sigurnost“, Adriatica net, Zagreb, 2007.) Pojavne oblike korupcije susrećemo u gotovo svim područjima života i djelovanja, od javnih institucija, preko politike, do gospodarstva i poslovanja s inozemstvom.

Ona narušava temeljne vrijednosti društvenih odnosa svakog društva jer ugrožava vladavinu prava, povjerenje u javne institucije i državu, a time i pravednost, poštenje, ravnopravnost i sigurnost građana. Korupcija potiče nastojanja moralno nestabilnih pojedinaca da nepoštenim načinima osiguraju sebi život iznad svojih objektivnih mogućnosti čime omalovažavaju vrijednosti strpljivog rada, štednje i poštenja koji predstavljaju temelj društvenih vrijednosti. Na taj način korupcija proizvodi i povećava neopravdane i neutemeljene društvene razlike, što širu populaciju dovodi u apatiju. Zbog takvih djelovanja korupcija sputava uspostavljanje poduzetničke klime i političke kulture, rastače moral i tradicionalne vrijednosti kao temelj svakog stabilnog društva i vodi društvo u siromaštvo i propadanje, jer se stječe dojam da se ništa ne isplati pošteno raditi. Zbog toga korupcija obeshrabruje stvaralaštvo i poduzetništvo te potiče mlade i talentirane ljude na iseljavanje iz zemlje i odbija potencijalne investitore jer oni su svjesni da u zemljama sustavne korupcije svaka investicija košta najmanje 20% više zbog potrebe korumpiranja vlasti. Iz toga razloga korumpirane države uspijevaju privući samo špekulativni kapital, često prljavi novac koji treba „oprati“ i prljave tehnologije koje nitko drugi neće. Zbog toga su okoliš i prirodna bogatstva u zemljama sustavne korupcije često nepovratna žrtva korumpirane vlasti koja misli samo na sebe i svoju kratkoročnu korist, a ne mari za međugeneracijsku solidarnost i očuvanje prirodnih dobara.

### 2.1. Uzroci korupcije

U samoj teoriji postoje više podjela i samih uzroka korupcije, a jedna od osnovnih podjela uzroka su:

**Povijesna uvjetovanost** korupcije ima svoje korijene u čestoj pojavi ratova koji ruše moral, sustav društvenih vrijednosti, institucije države, profesionalizam. Istovremeno, neobuzdavanje korupcije dovodi do kvarenja i razaranja država, do bijede i do ratova.

**Politički uzroci** su neizvjestan državnopravni status, način funkcioniranja i financiranja političkih stranaka, postojanje neformalnih centara moći, nerad inspekcijskih službi, i nepostojanje mehanizama odgovornosti.

**Pravni uzroci** leže u odsustvu adekvatnog ili potpunog funkcioniranja sektora pravde odnosno sudova i odvjetništava te objektivnog mjerenja i nadzora njihovog rada i nekonzistentnosti zakonskih propisa.

**Institucionalni uzroci** korupcije su u nekompetentnosti institucija koje su sačinjene od neadekvatnih i deprofesionaliziranih javnih službi u kojima se zapošljavanje obavlja još uvijek po kriteriju nepotizma, podobnosti, stranačke pripadnosti, umjesto po kriteriju profesionalizma.

**Ekonomski uzroci** za pojavu korupcije u prvom redu leže u netransparentnoj transformaciji vlasništva, u pretjeranoj odnosno neadekvatnoj i nedobronamjernoj intervenciji države u gospodarstvu, nepoštivanju tržišnih zakonitosti i sl.

## 2.2. Pojedine vrste korupcije koje ugrožavaju ruralni razvoj

Vrlo je važno govoriti o mogućim oblicima korupcije kako bi javnost imala predodžbu o njenom negativnom djelovanju na čitavo društvo. Ovisno o razini ovlasti u odlučivanju te sukladno opće prihvaćenim tumačenjima razlikujemo dvije vrste korupcije koje ugrožavaju ruralni razvoj, a to su:

**Politička korupcija** koja se još naziva i korupcija na visokoj razini. Pojavljuje se među visokim državnim dužnosnicima i političarima koji imaju političku moć i koriste je u svrhu izigravanja institucija i pravnog sustava. Ovakav oblik izrazita je prijetnja demokraciji, odnosno očuvanju vladavine prava u društvu. Najčešći oblici političke korupcije su:

- pronevjera novca,
- netransparentnost novčanih tokova u politici,
- omogućavanje privatnom sektoru da kupi politički utjecaj,
- korupcija u izbornom postupku,
- utjecaj na pravni sustav države da neučinkovito procesuirá i time štiti kaznena djela korupcije,
- utjecaj na zakonodavnu vlast da legalizira povoljniji tretman za pojedine interesne skupine.

**Administrativna ili birokratska korupcija se odnosi na pojam kada** djelatnici javne uprave zadužene za provedbu odluka i propisa svjesno krše propise u svom redovnom obavljanju posla radi stjecanja vlastite koristi. Primjer administrativne korupcije je izdavanje potvrde ili dozvole u zamjenu za mito ili protuuslugu od strane djelatnika javne uprave, koji tim činom izigrava određene kriterije i rokove te pojedine primatelje usluga stavlja u povlaštenu položaj. S ovakvom vrstom korupcije građani se vrlo često susreću i tada osjećaju određeni pritisak da plate uslugu na koju već imaju pravo, što na sustavan način dovodi do ugrožavanja stabilnosti i gospodarskog napretka države.

## 3. Štetne posljedice utjecaja korupcije u ruralnom području

Uspješnost ruralnog razvoja ovisi o razvojnim čimbenicima, opstanku stanovništva i učinkovitosti projekata. Razni oblici ugrožavanja sigurnosti mogu djelovati iznutra ili izvana, ali i povezani jedni s drugima te na taj način utjecati na razvoj samog područja. Kako bi se društvo suprotstavilo takvoj prijetnji, koristi sustave sigurnosti, sigurnosne politike i usklađenost poslovanja. Ukoliko se postupa u skladu s idejnim rješenjima i ljudskim potencijalima, postiže se snažan ruralni razvoj u skladu s pravno važećim propisima i politikama razvoja temeljenim na integritetu etičnosti i stezi što predstavlja važan faktor u očuvanju povjerenja ruralnog stanovništva kao poslovnih partnera i društva. Svi dionici koji sudjeluju u razvoju ruralnog područja trebali bi postupati u skladu s pravno važećim propisima. Sigurnost i zaštita ljudi i njihove imovine općenito pa tako i u ruralnim sredinama, odnosi se na izbjegavanje projektnih i procesnih rizika u ruralnom razvoju i upravljanju tim rizicima,

pojavama i stanjima u koja spada korupcija i drugi sukobi interesa. U tim aktivnostima sustav sigurnosti daje sigurnosnu potporu o izboru vanjskih savjetnika, zastupnika i drugih posrednika. Sigurnosna potpora se odnosi na donošenje odluka brzo i ispravno dok je neizvjesnost velika, što upravljačkoj strukturi ruralnog razvoja omogućava upravljanje na siguran način. Sukladno pravilima o sigurnosti i zaštiti poslovnih aktivnosti, izbjegavanje korupcije i drugih sukoba interesa ruralnog razvoja sadržano je u sigurnosnoj politici kroz detaljne upute o odabiru i praćenju vanjskih savjetnika, kao i načinu strukturiranja i sklapanja ugovora s istima.

#### **4. Suzbijanje utjecaja korupcije na ruralni razvoj**

Pravila postupanja i ponašanja na siguran način uključuju osnovna načela kroz uobičajene načine izbjegavanja rizika korupcije i drugih sukoba interesa tako da do njih niti ne dođe. Učinkovit plan izbjegavanja korupcije u području ruralnog razvoja ne samo da sprječava već učinkovito djeluje tako da do korupcije u ruralnom razvoju niti ne dođe. Osobni interesi pojedinaca nikada ne smiju biti pokretačka snaga motivirana poslovnom i razvojnom odlukom lokalne uprave i samouprave. Sve ono što ugrožava sigurnost ruralnog razvoja pa tako i korupcija, moraju biti prepoznati i otklonjeni od bilo kojeg oblika utjecaja u ranoj fazi. Ukoliko dužnosnici to odmah ne učine pretvorit će se u pojavne oblike kriminala koji će postići prednost pred sigurnosnim čimbenicima i lokalnu zajednicu dovest će na „loš glas“ i u konačnici je odvesti u ekonomsku propast. Sigurnost i usklađenost poslovanja kroz zakonske odredbe i pravno važeće propise RH te interne politike, pravila i druge podzakonske akte, čine osnovu za sigurno, odgovorno i učinkovito upravljanje projektnim i procesnim rizicima ruralnog razvoja.

Uvođenjem politike sprječavanja korupcije i drugih sukoba interesa dodatno se postiže organizacijski i upravljački sklad kao odgovor na nove oblike ugrožavanja sigurnosti u suvremenom poslovanju ruralnog razvoja.

#### **5. Politike sigurnosti i usklađenosti ruralnog razvoja**

##### **5.1. Politika sprječavanja korupcije i drugih sukoba interesa**

Korupcija i drugi sukobi interesa kao oblici ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja ne odnose se samo na poslovne aktivnosti u ruralnim sredinama već i na međusobne odnose s korisnicima i poslovnim partnerima. Povezana pravila, procedure i politike detaljnije razrađuju smjernice u primjeni zaštite od korupcije i drugih sukoba interesa. Ova politika pruža korisne informacije i praktična rješenja svim službenicima i djelatnicima, a poglavito onima na specifičnim radnim mjestima kao i onima kojima je povjereno upravljanje i donošenje odluka.

Pravila ove politike usklađena su s ostalim politikama koje se bave sigurnosnim rizicima, pojavama i stanjima u lokalnim upravama i samoupravama, a ciljano se bave zaštitom od pravnih rizika. Bez visokog stupnja sigurnosne kulture i transparentnih pravila ponašanja na svim organizacijskim razinama, pravila proizašla iz ove politike neće biti u dovoljnoj mjeri učinkovita u praktičnoj primjeni.

##### **5.2. Politika tržišnog natjecanja**

Politika prava tržišnog natjecanja odnosi se na sprječavanje kršenja Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja. Sustav sigurnosti i usklađenosti poslovanja kao sastavni dio projektiranja ruralnog razvoja u djelokrugu svog rada vodi brigu o suzbijanju svih oblika ugrožavanja sigurnosti pa time i o poštivanju prava tržišnog natjecanja. U ovoj politici određuje se koji su to oblici postupanja u poslovnim procesima upitni ili zabranjeni prema europskom i hrvatskom Zakonu o zaštiti tržišnog natjecanja. Ista definira opseg i regulativni sadržaj te daje pravni okvir kroz praktičnu primjenu Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja.

### **5.3. Politika sprječavanja korupcijskih rizika u radu s vanjskim savjetnicima**

Sadržaj politike sprječavanja korupcijskih rizika u radu s vanjskim savjetnicima odnosi se na sve službenike i dužnosnike javne uprave u smislu primjene izbjegavanja korupcije u radu i kontaktima s vanjskim suradnicima. Kod sprječavanja korupcije kao oblika ugrožavanja poslovne sigurnosti i izbjegavanja korporativnih sigurnosnih rizika u radu s vanjskim suradnicima, naročito se preporučuju i druga pravila u područjima kao što su: područje nabave, područje sigurnosti i zaštite, korištenje usluga na razini lokalne uprave i samouprave i provjera postupka ruralnog razvoja.

### **5.4. Politike prihvaćanja i davanja pogodnosti**

Politike prihvaćanja i davanja pogodnosti sastavni su dio težnji ka suvremenom poslovanju svakog uređenog društva. Poslovna sigurnost, rast, opstanak i učinkovitost daju konkurentsku moć, u velikoj mjeri kroz integritet lokalne uprave i samouprave, sigurnosnu kulturu ponašanja njihovih službenika u organizacijskom i upravljačkom skladu. Ova politika znači da nositelji ruralnog razvoja neće prihvaćati korupciju i ostale oblike nedopustivog utjecaja, bilo među službenicima ili među poslovnim partnerima i općenito u poslovnom svijetu. Nositelji ruralnog razvoja mogu kontinuirano jačati svoju konkurentsku poziciju jedino ako se svi službenici i dužnosnici budu pridržavali pravno važećih propisa i postupali u skladu s visokim etičkim standardima u poslovanju.

### **5.5. Politika događanja**

Politika događanja nastoji postaviti jasne kriterije o prihvatljivim događanjima kroz pripremu, planiranje, organizaciju i provedbu aktivnosti vezanim uz ruralni razvoj. Svako događanje ne mora za ruralni razvoj biti i prihvatljivo događanje. Prihvatljiva događanja u pravilu su ona koja doprinose pozitivnim poslovnim učincima ruralnog razvoja. Ova politika jedan je od strateški primjenjivih okvira za upravljanje događanjima i daje smjernice kojima se uređuju pitanja vezana uz događanja. Svaka politika vezana uz poslovne aktivnosti mora imati strategiju koja se temelji na ciljevima, smjernicama i sredstvima. To vrijedi i za politiku prihvatljivih događanja, nedostatkom jednog od ova tri elementa nema strategije i ta politika je neodrživa.

## **6. Zaključak**

Korupcija podrazumijeva nezakonito korištenje društvenog i državnog položaja i moći radi stjecanja određene koristi. Ona je odraz kvarenja moralnih vrijednosti društva, a jedan od vida korupcije je mito. Hrvatska pripada skupini tranzicijskih zemalja u kojima je visok stupanj korupcije na razini političkog odlučivanja i pravosuđa što ukazuje na slabu društvenu i političku

odgovornost. Za dobru antikorupcijsku politiku osim političke volje i odlučnosti, potrebna je sinergija građana sa sustavom.

Uspješna borba protiv korupcije traži aktivno sudjelovanje građana. Suzbijanje korupcije nije i ne smije biti obveza samo onih državnih tijela kojima to proizlazi iz djelokruga rada. Sva tijela države, kao i zainteresirane organizacije, gospodarski subjekti, nevladine udruge, građani i mnogi drugi trebaju svojim savjesnim i etičnim ponašanjem i djelovanjem biti uključeni u društvene akcije suzbijanja svih oblika korupcijskog ponašanja.

Konkurentna snaga, opstanak, razvoj i učinkovitost ruralnih sredina nalazi se u organizacijskom i upravljačkom skladu ruralnog razvoja. Oni kojima je povjereno upravljanje lokalnom upravom i samoupravom trebali bi postići sklad među službenicima, stanovništvom, partnerima, dobavljačima, korisnicima usluga i potrošačima, na zakonskim, etičkim i moralnim vrijednostima u poslovnim aktivnostima ruralnog razvoja. Sigurnost i usklađenost poslovanja potiču konkurentnu snagu ruralnog razvoja kroz stvaranje osjećaja sigurnosti kod svih u ruralnoj sredini, provedbi preventivnih mjera, presijecanju negativnih pojava i radikalnom otklanjanju svih oblika ugrožavanja poduzetničkog razvoja.

Osobni interesi pojedinaca nikada ne smiju biti pokretačka snaga motivirana poslovnom i razvojnom odlukom lokalne uprave i samouprave.

## **7. Literatura**

1. Gugić A. (2011/2012): Pojavni oblici kriminaliteta u suvremenom poslovanju; predavanje Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu
2. Matika D., Gugić A. (2007.): „Turizam i sigurnost“, Zagreb, Adriatica net



Prethodno priopćenje

UDK: 3.071.2(1-22) \* 314.151.3 \* 006.015.8 (045)

## Utjecaj migrantske krize na sigurnost ruralnog razvoja

### The Impact of Migrant Crisis on Safety of Rural Development

Ante Gugić<sup>[1]</sup>, Vedran Uroš<sup>[2]</sup>, Marijo Čačić<sup>[3]</sup>, Sanja Jurić<sup>[4]</sup>,  
Ružica Brkljača<sup>[5]</sup>

<sup>[1]</sup> <sup>[2]</sup> <sup>[4]</sup> Veleučilište “Marko Marulić” u Kninu

<sup>[3]</sup> Grad Knin

<sup>[5]</sup> Ministarstvo obrane RH

<sup>[1]</sup> agugic.mks@gmail.com; <sup>[2]</sup> vuros@veleknin.hr; <sup>[3]</sup> marijo.cacic@knin.hr;

<sup>[4]</sup> sjuric@veleknin.hr; <sup>[5]</sup> ruzica\_gugic@yahoo.com

#### Sažetak

*U radu se pojmovno analiziraju krize i krizna stanja i definiraju se pojedini oblici krize kroz njihovu ovisnost u odnosu na situaciju u kojoj se javljaju kao faktor koji remeti normalan život i rad u razvoju određene zajednice.*

*Migrantsku krizu kao mogući utjecaj na ruralni razvoj u ovom radu okarakterizirali smo kao nacionalnu, regionalnu i međunarodnu situaciju u kojoj se javlja prijetnja prioritarnim vrijednostima, interesima i ciljevima. Jednako tako utjecaj ove krize promatramo kroz potrebu dodatnog angažiranja snaga u odori, ljudstva i resursa radi prevladavanja mogućih negativnih utjecaja na ukupnu sigurnost pa tako i moguće ugrožavanje odnosa u gospodarstvu kroz ruralni razvoj. Nadalje, u radu analiziramo sigurnosno zanimljive događaje koji su uvjetovani migrantskom krizom i koji brzo slijede jedni druge te značajno povećavaju utjecaj na ugrožavanje svih oblika sigurnosti iznad prihvatljive razine te povećavaju mogućnost izazivanja nasilja prema sigurnosnom sustavu.*

*Migrantsku krizu kao međunarodni problem analiziramo kroz niz interakcija između vlada suverenih zemalja u regiji po pitanju zaoštavanja odnosa i mogućeg konflikta, koji može dovesti i do ozbiljnijeg sukoba zbog iziskivanja potrebe uključivanja i raspoređivanja postrojbi oružanih snaga. O karakteru migrantske krize i njenom mogućem utjecaju na sigurnost ruralnog razvoja govorimo kroz moguće prijetnje, iznenađenja, hitnost postupanja, nesigurnost, vremenski pritisak i uzrokovanje vrste i intenziteta mogućeg nasilja. Nadalje u radu se nude praktična rješenja za odgovarajuće postupanje u takvim kriznim situacijama, po standardiziranim pravilima i postupcima. Cilj nacionalnog sustava sigurnosti za upravljanje migrantskom krizom proizlazi iz činjenice da je ruralni razvoj nacionalni projekt, a migrantska kriza je nacionalno pitanje očuvanja nacionalnog reda i mira. U nacionalnom kontekstu, primarni cilj vlade u pravilu je zaštita državnih interesa ruralnog razvoja i njenih građana.*

**Ključne riječi:** migrantska kriza, ruralni razvoj, nacionalna sigurnost, krizna stanja, nacionalni interesi

## **Abstract**

*The paper analyzes the crisis and crisis situations and defines certain forms of crisis through their dependence on the situation in which they appear to be a factor that disturb normal life and work in the development of a particular community.*

*The paper entitled *The Migration Crisis as a Possible Impact on Rural Development* characterised it as a national, regional and international situation where threats are faced in terms of priority values, interests and goals. In addition, the impact of this crisis is observed through the need for additional engagement of forces in the uniforms, human resources and resources to overcome possible negative impacts on overall security and thus possibly a threat to economic relations through rural development. Moreover, we are analysing security-related, migrant crisis events that rapidly follow one another and significantly increase the impact of jeopardising all forms of security beyond an acceptable level and increasing the potential for causing violence to the security system.*

*The migration crisis has been analysed as an international problem through a series of interactions between sovereign countries in the region in terms of intensifying relations and possible conflicts, which can lead to a more serious conflict, due to the need to involve and deploy the armed forces. The issue of the character of migration crisis and its possible impact on the safety of rural development through possible threats, surprises, urgency of treatment, insecurity, time pressure and causing the kind and intensity of possible violence has also been addressed. In addition, practical solutions for adequate handling in such crisis situations are provided in the paper, in accordance with standardised rules and procedures. The objective of the national security system to manage the migration crisis lies in the fact that rural development is a national project and the migration crisis is a national issue of maintaining national order and peace. In the national context, the specific objective of the government is, as a rule, the protection of state interests of rural development and its citizens.*

**Key words:** *migration crisis, rural development, national security, crises, national interests*

## **1. Uvod u teoriju sigurnosti ruralnog razvoja**

Pojam sigurnosti može se definirati na više načina no kako god ga definirali ono podrazumijeva određeno stanje u kojem netko može normalno obavljati svoje funkcije (životne, društvene, radne). Riječ sigurnost potječe od latinske riječi "*securitas*" što doslovno znači sigurnost, odnosno "*securus*" što znači siguran, bezbrižan, pouzdan, neustrašiv, stalan, uvjerljiv, čvrst, zaštićen, nepromjenjiv, odan, istinit.

Kako navodi Palačić (2017.) sigurnost nije statična niti ona uvijek podrazumijeva isti stupanj i kvalitetu. Ona se mijenja sukladno promjenama svih uvjeta koji sudjeluju u stvaranju sigurnosti. Što je veći napredak i vrijednosti stvorene napretkom (ljudske, materijalne, prirodne), veći su i zahtjevi vezani uz sigurnost. Stoga je sigurnost neophodno promatrati kroz ljudske, ekonomske i socijalne aspekte, koji pred lokalnu upravu postavljaju zahtjeve vezane uz što bolju i učinkovitiju organizaciju sigurnosti i zaštite ruralnog razvoja. Sigurnost ruralnog razvoja<sup>1</sup> je stanje koje omogućuje normalni tijek poslovnih projekata, procesa i funkcioniranje poslovnih sustava, a time i postizanje boljih gospodarskih rezultata. Obzirom da odgovornost

---

<sup>1</sup> Više na Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske - NN 73/2017

za provedbu mjera sigurnosti i zaštite ruralnog razvoja u uvjetima migrantske krize leži na javnoj Upravi, zahtjevi vezani uz sigurnost i zaštitu time postaju neodvojivom sastavnicom funkcija lokalne Uprave i samouprave i njenih poslovnih sustava. Navedena konstatacija daje nam za pravo da ubuduće govorimo o menadžmentu sigurnosti i zaštite ruralnog razvoja. Odnos prema sigurnosti ovisi i o pogledu na svijet, sigurnosnoj kulturi ponašanja, ekonomskim utjecajima i vojnoj moći. To se naročito očitovalo kroz razne povijesne epohe, u raznim civilizacijama, kada se različito gledalo na sigurnost. U posljednje vrijeme sigurnost se sve više vidi kao posljedica rata kroz prisilno iseljavanje stanovništva koje s vremenom postaje sve važnije pitanje, poglavito kada nešto krene po zlu ili kada nastupi migrantska kriza sa nesagledivim posljedicama.

**Strategija djelovanja i sigurnosti ruralnog razvoja** proizlazi iz strategije razvoja ukupnog gospodarstva.

Ovdje se može naglasiti kako je područje strategije ruralnog razvoja, promatrano s aspekta sigurnosti, još uvijek nedovoljno istraženo da bismo mogli stvoriti pretpostavke za uspješno organiziranje i upravljanje projektnim i procesnim rizicima ruralnog razvoja. Poslovnu sigurnosnu strategiju promatramo kroz ukupnu sigurnosnu i ukupnu poslovnu strategiju po pitanju gospodarstva i poduzetničkih aktivnosti te je prihvaćamo kao sredstvo upravljanja i rukovođenja sustavom poslovne sigurnosti s ciljem kontinuiranog upravljanja kompleksnim sigurnosnim pojavama, događanjima, rizicima i problemima. Takvo shvaćanje strategije djelovanja lokalne uprave po pitanju sigurnosti ruralnog razvoja doprinosi sustavnom rukovođenju i isključuje mogućnost improvizacije, stihijskog ponašanja i većih iznenađenja za poslovnu sigurnost.

## 2. Ugroženost državne granice migrantskom krizom

Izvor migrantske krize prouzročen je međusobnim odnosima velikih sila i ratnim događanjima koja su zahvatila veliki broj zemalja afričkog i azijskog kontinenta<sup>2</sup>. Međunarodna tijela pod utjecajem velikih sila potiču takva događanja i prisiljavaju cijele narode da idu u neizvjesnost, na čijem putu se oni suočavaju sa smrtnim posljedicama, tako da mnogi ne stignu do zamišljenog odredišta. Umjesto da se kriza rješava na njenom izvoru, gdje je to jedino i moguće, nju se usmjerava ka granicama nacionalnih država uglavnom zemalja EU<sup>3</sup> i tako se proizvode nova krizna stanja. Kako se kriza proizvedena ratom ne rješava na mjestu nastanka ona se neizbježno prenosi na granice nacionalnih država koje su u takvim situacijama obvezne štititi svoje granice, a time i svoj teritorij unutar granica. Da bi razumjeli pojmovno određenje migrantske krize osim što smo definirali izvor moramo definirati i mjesto utjecaja migrantske krize na sigurnost nacionalnih država, a to mjesto je državna granica.

Državnu granicu<sup>4</sup> se može definirati kao plohu koja okomito prolazi graničnom crtom po Zemljinoj površini te odvaja kopneno područje, morski prostor, unutarnje vode, zračni prostor i podzemlje Republike Hrvatske od susjednih država, kao i državna granica na području

<sup>2</sup> Kriza proizašla iz sukoba uzrokovanih „Arapskim proljećem“ (2010.-2014.)

<sup>3</sup> Baričević, V. (2015). Izbjeglička i migracijska pitanja kao izvor trajne krize Europske unije: neuspjeh europskih politika azila i migracija. *Političke analize*, 6 (23), 3-14.

<sup>4</sup> Zakon o nadzoru državne granice - NN 83/13, 27/16

graničnih prijelaza na aerodromima, morskim lukama i lukama unutarnjih voda preko kojih se odvija međunarodni promet.

Nadzor državne granice smatra se kontrolom prelaska i zaštite državne granice, a obavlja se radi osiguranja nepovredivosti državne granice, zaštite života i zdravlja ljudi, sprječavanja i otkrivanja kaznenih djela i prekršaja te otkrivanja i pronalaska počinitelja istih, sprječavanja nezakonitih migracija i sprječavanja i otkrivanja drugih opasnosti za javnu sigurnost, pravni poredak i nacionalnu sigurnost.

Državna granica označava krajnju točku do koje seže suverenost jedne države, najčešće se određuju sporazumom između država i kao takve moraju biti međunarodno priznate. U odnosima između država vrijedi takvo pravilo prema kojem ne može doći do promjene granice nasilnim putem, već samo sporazumom zainteresiranih strana.

### **Razgraničenje kao oblik sigurnosti**

U postupku razgraničenja razlikujemo tri faze:

Prvu fazu razgraničenja, kad su granice sporazumno određene, predstavlja mirovni ugovor s opisom granične crte u osnovama.

Drugu fazu predstavlja povlačenje granice na terenu, a obavljaju je mješovite komisije čiji se zadaci određuju međunarodnim sporazumima. Pri povlačenju granica pridržava se sljedećih načela: etničko, strategijsko, prometno, zemljopisno, povijesno i sl., a najviše se uzimaju etnička te ostala dopunska.

Treća faza u postupku razgraničenja jest obilježavanje granice na terenu, što se obavlja na temelju graničnog opisa i granične karte postavljanjem oznaka. Fiksiraju se sve točke na kojima se prelamaju prave crte te na ravnoj crti na svakih 100 kilometara udaljenosti. Svaka od postavljenih oznaka ima svoj broj. Oznake se postavljaju u vidu glavnog graničnog kamena, pomoćnog graničnog kamena te graničnog stupa. Uobičajeno je da se svakih pet godina obavlja revizija graničnih oznaka.

### **3. Pojmovno određenje krize**

Pojam krize<sup>5</sup>, a tako i njena definicija, nisu ujednačeni. Oni ovise o situaciji koja se javlja, a koja remeti normalan život i rad neke zajednice. Možemo je okarakterizirati kao:

- nacionalnu ili međunarodnu situaciju u kojoj se javlja prijetnja prioritnim vrijednostima, interesima i ciljevima. Jednako tako, možemo reći da je to svaka situacija koja iziskuje angažiranje dodatnih resursa radi prevladavanja mogućeg negativnog utjecaja na zajednicu;
- niz događaja koji brzo slijede jedan drugoga, a koji bitno povećavaju utjecaj sila koje destabiliziraju stanje iznad normalne razine u općem međunarodnom sustavu ili u bilo kojem od njegovih podsustava te povećava mogućnost izbijanja nasilja;
- niz interakcija između vlada dviju ili više suverenih zemalja u zaoštrenom konfliktu koji još nije prerastao u oružani sukob, ali koji uključuje percepciju opasno visoke mogućnosti izbijanja oružanog sukoba;

---

<sup>5</sup> Više o pojmu krize: Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodološki aspekti. *Međunarodne studije*, 14 (2), 10-28.

- U terminologiji britanske vlade, to je svaka situacija koja iziskuje raspoređivanje postrojbi oružanih snaga, bilo u tradicionalnim ili netradicionalnim vojnim zadaćama.

Kako navodi Ivanović (2014.) kriza se može javiti u svim vidovima života društvene zajednice – gospodarstvu, zdravstvu, odnosima unutar zajednice i odnosima s drugim zajednicama, prirodnom okolišu te može biti različita u intenzitetu i trajanju.

Sustav kriznog upravljanja za svoj cilj ima, općenito govoreći, uključivanje organizacija, provedbu sporazuma i mjera radi: stavljanja krize pod nadzor, omogućavanja osobama koje upravljaju kriznom situacijom da svojim djelovanjem oblikuju daljnji tijek krize i time osiguraju njeno prihvatljivo rješenje.

#### **4. Nacionalni sustav upravljanja kriznim situacijama**

Za odgovarajuće postupanje u kriznim situacijama, državi je bitno imati standardizirana pravila i postupke. Uspostava standardnih pravila i postupaka (*SOP – Standing Operating Procedures*)<sup>6</sup> u većini slučajeva preduvjet je za ograničavanje i, po mogućnosti, rješavanje krizne situacije. Standardizirani i ažurni postupci potrebni su u slučajevima kako unutrašnjih kriza (primjerice, poplave, ekstremne suše, teroristički napadi, nesreće u nuklearnim centralama), tako i u slučaju vanjskih pojava oblika kriza (primjerice granični sporovi, međunarodne otmice i niz drugih).

Konačni cilj nacionalnog sustava upravljanja krizama je očuvanje nacionalnog (međunarodnog) reda i mira. U nacionalnom kontekstu, primarni cilj vlasti neke države u pravilu je zaštita državnih struktura i građana. U kriznoj situaciji, početna pozornost koncentrira se na vitalne nacionalne interese<sup>7</sup>. Vitalni nacionalni interesi mogu se raspoznati na raznim područjima.

Najpoznatiji su tradicionalni: suverenitet, teritorijalni integritet, pravni poredak i javna sigurnost. Osim tradicionalnih postoje i drugi vitalni interesi novijeg vremena prepoznatljivi u:

- gospodarstvu (transport i distribucija),
- društvenom redu (izbjeglice i imigranti),
- okolišu (zagađenja i kontaminacije).

Bez obzira na podlogu i izvor krize, od najvećeg značenja je imati unaprijed identificirani standardizirani niz mehanizama kako bi se država mogla suprotstaviti kriznoj situaciji<sup>8</sup>. Ovi postupci su neophodni jer u kriznoj situaciji lako može doći do remećenja normalnih komunikacijskih kanala. Pored toga, uporaba rutinskih postupaka može biti vremenski prezahtjevna te iziskivati uključenost mnogih organizacija koje u kriznoj situaciji nisu od ključne važnosti. U velikom broju kriznih situacija stoga je neophodno pribjeći izmjeni uobičajenih pravila i koristiti skraćene postupke, odnosno, minimalizirati broj uključenih te aktivirati krizni stožer. Krizni stožer ima nekoliko funkcija, a ključne funkcije su: prikupljanje

<sup>6</sup> Standardni operativni postupak (SOP) - skup je detaljnih uputa koje organizacija sastavlja kao pomoć radnicima u izvršavanju složenih operacija. Cilj SOP-a je postići učinkovitost, kvalitetnu proizvodnju i ujednačenost performansi, istodobno smanjujući pogrešnu komunikaciju i nepridržavanje propisa.

<sup>7</sup> Jolić, T. (2013). Nacionalni interes i moral u međunarodnim odnosima. *Politička misao*, 50 (1), 38-57.

<sup>8</sup> Više na: Zakon o sustavu domovinske sigurnosti, NN br. 108/217

informacija i raščlamba informacija, odlučivanje, koordinacija, informiranje, bilježenje i vrednovanje.

## **5. Utjecaj migrantske krize na sigurnost ruralnog razvoja**

Migranti se kreću organizirano u skupinama<sup>9</sup>, izbjegavaju gradove, koriste ruralne sredine i na svom putu stvaraju osjećaj nesigurnosti kod stanovnika. Stoga je potrebno definirati:

- Ciljeve migrantskih skupina, kako bi ih se moglo usmjeriti i kontrolirati na putu njihovog kretanja.
- Procese i postupke ranog otkrivanja njihovog ponašanja u izazivanju mogućih sukoba.
- Opstanak i vjernost svojim vrijednostima ruralnog stanovništva.
- Polazišta za izradu sigurnosne prosudbe
- Utemeljenost i opravdanost primjene represivnih mjera u cilju zaštite državne granice.
- Načela i etičnost u primjeni sredstava prinude kod postupanja prema migrantskim skupinama.

### **Utjecaj migrantske krize na moguće incidente**

Sigurnosni incidenti uvjetovani migrantskom krizom na štetu ruralnog razvoja su svi događaji koji predstavljaju bilo kakav oblik ostvarenja prijetnje, opasnosti, ugroženosti ili ranjivosti za stanovnike i imovinu ruralne sredine, prirodnih bogatstava, granice, suverenosti, ekonomskog razvoja nacionalnih interesa i svih ostalih resursa u vlasništvu Republike Hrvatske. Ovim i ovakvim prijetnjama sustavi nacionalne, domovinske i javne sigurnosti moraju se znati i moći suprotstaviti da bi se umanjio utjecaj migrantske krize na projektne i procesne rizike ruralnog razvoja i umanjile moguće štetne posljedice prema kriterijima sigurnosnih zahtjeva.

Ciljana skupina moguće ugroženosti utjecajem migrantske krize su svi stanovnici ruralne zajednice<sup>10</sup> najčešće uz granicu, službenici i dužnosnici lokalne uprave i samouprave i svi oni koji na bilo koji način sudjeluju u ruralnom razvoju. Od njih se očekuje poštivanje sigurnosne politike koju državna tijela odrede u ponašanju i postupanju prema migrantima.

### **Uzroci incidenata**

Uzroci zbog kojih se dogode sigurnosni incidenti uvjetovani migrantskom krizom štetni za ruralni razvoj mogu biti:

- prijetnju su ostvarili pojedinci ili manje grupe emigranata, ali nije bila otkrivena;
- izvedeni postupci emigranata nisu bili prepoznati ili dostatni;
- sigurnosne politike nisu bile implementirane (u potrebnom obujmu);
- postupci nisu u skladu sa sigurnosnim politikama u postupanju prema migrantima;
- sigurnosne politike nisu izrađene ili su manjkave.

<sup>9</sup> Tatalović, S. i Malnar, D. (2015). Sigurnosni aspekti izbjegličke krize. Političke analize, 6 (23), 23-29

<sup>10</sup> Kretanje migranata ruralnim područjima RH

[https://frontex.europa.eu/assets/Publications/Risk\\_Analysis/Annual\\_Risk\\_Analysis\\_2017.pdf](https://frontex.europa.eu/assets/Publications/Risk_Analysis/Annual_Risk_Analysis_2017.pdf) (kolovoz 2018)

Kako bi izbjegli ili se znali suprotstaviti sigurnosnim incidentima, nužno je da se implementiraju sve važeće sigurnosne politike u cijelosti i u pojedinom obliku, sadržanom u zahtjevu Politika nacionalne, domovinske i javne sigurnosti za djelovanje u novim organizacijskim uvjetima pod utjecajem migrantske krize.

### **Primjeri sigurnosnih postupaka**

- Preventivni postupci s namjerom izbjegavanja sigurnosnih incidenata (npr. *Access Control*<sup>11</sup>, enkripcija, *Firewall*<sup>12</sup>);
- Preventivni postupci za bržu identifikaciju sigurnosnih incidenata (npr. alarmni sustav protiv loma, *audit logs*<sup>13</sup>, IDS - IDP<sup>14</sup>, *Honeypots*<sup>15</sup>);
- Brzi postupci za identifikaciju i ograničenje nastalog sigurnosnog incidenta na najmanju moguću mjeru (npr. za brzi prijenos informacija);
- Brzi postupci za smanjenje posljedica sigurnosnog incidenta koji se moguće dogodio (brzo posredovanje informacija i u slučaju kad nije sigurno da je incident nastao);
- Brzi postupci za smanjenje posljedica sigurnosnog incidenta koji bi se mogao dogoditi (popravak poznatih manjkavosti, *backup*, *incident response teams*<sup>16</sup>, *computer forensics*<sup>17</sup>)

### **Pravila ponašanja u slučaju sigurnosnog incidenta<sup>18</sup>**

- Ne izvodite nikakve nepromišljene postupke;
- Protumjere realizirajte tek kad ih zahtijeva odnosno odobri odgovorna osoba zadužena za ruralni razvoj.
- Ne prenosite nikakve informacije koje se tiču sigurnosnog incidenta trećim osobama (npr. novine), ako za to niste ovlašteni.
- Izvještavanje - potrebno je odmah izvijestiti o zapaženim promjenama.
- Sve okolnosti moraju biti u potpunosti pojašnjene, iskreno, precizno, transparentno s namjenom smanjivanja odnosno sprječavanja štete.
- Prvu ocjenu o mogućoj visini štete, posrednoj šteti, mogućim posljedicama i o tome tko bi mogao biti upleten u incident, potrebno je izvijestiti dužnosnike lokalne uprave.

---

<sup>11</sup> U području fizičke sigurnosti i informacijske sigurnosti, kontrola pristupa (AC) selektivno je ograničenje pristupa mjestu ili drugom resursu. Čin pristupanja može značiti konzumiranje, ulazak ili upotrebu. Analogni mehanizam kontrole pristupa su brave.

<sup>12</sup> Vatrozid je mrežni sigurnosni uređaj koji nadzire i filtrira dolazni i odlazni mrežni promet na temelju prethodno uspostavljenih sigurnosnih pravila organizacije. U osnovi, vatrozid je prepreka između privatne interne mreže i javnog interneta.

<sup>13</sup> Dokument koji bilježi događaj u informacijskom tehnološkom sustavu. Uz dokumentiranje kojim resursima se pristupa, unosi dnevnika revizije obično uključuju odredišnu i izvornu adresu, vremensku oznaku i podatke o korisničkoj prijavi

<sup>14</sup> <https://www.juniper.net/us/en/products-services/what-is/ids-ips> (kolovoz 2018.)

<sup>15</sup> U računalnoj terminologiji, honeypot je računalni sigurnosni mehanizam postavljen za otkrivanje, skretanje ili suzbijanje pokušaja neovlaštene upotrebe informacijskih sustava.

<https://www.kaspersky.com/resource-center/threats/what-is-a-honeypot> (kolovoz 2018.)

<sup>16</sup> Tim za odgovor na incidente je skupina IT profesionalaca zaduženih za pripremu i reagiranje na bilo koju vrstu organizacijskih izvanrednih situacija.

<sup>17</sup> <https://www.cert.hr/wp-content/uploads/2019/04/NCERT-PUBDOC-2010-05-301.pdf> (kolovoz 2018.)

<sup>18</sup> Više na: Zakon o sustavu civilne zaštite NN 82/15, 118/18

Eskalacija događaja izvodi se u svakom slučaju, kada mogu nastupiti moguće štetne posljedice za ruralni razvoj.

U trenutku kada odgovorne osobe za ruralni razvoj saznaju za mogućnost incidenta od strane migrantskih skupina ili pojedinaca, tu informaciju prosljeđuju nadležnom lokalnom tijelu za poslove sigurnosti, koji potom postupaju po informaciji. U slučaju da incident nastane izvan radnog vremena mora se osigurati nazočnost nadležnog voditelja projekta ruralnog razvoja.

Službenik lokalne uprave, zadužen za sigurnost i usklađenost poslovanja, mora biti obaviješten o svakom sigurnosnom incidentu.

U slučajevima kad incident može donijeti pravne posljedice, lokalna uprava mora biti obaviještena odmah o sumnji na pravnu štetu za ruralni razvoj te predlagati odgovarajuće mjere.

### **Preventivni postupci**

Moraju biti izrađeni i aktualizirani: Plan za postupanje u krizi, Eskalacijski plan i Plan uspostave prvobitnog stanja. Sve to mora biti izrađeno s namjerom efikasnog postupanja u kriznoj situaciji. U planovima su definirane odgovornosti i nadležnosti osoba koje imaju odgovornost odlučivanja, sudionika u procesu kriznog postupanja te, ako je to ikako moguće, zapisana su i alternativna rješenja za izlazak iz krizne situacije.

## **6. Primjena sustava sigurnosti i zaštite ruralnog razvoja u uvjetima migrantske krize**

Sigurnosna prosudba ukupnog stanja sigurnosti u odnosu na migrantsku krizu polazište je za procjenu upravljanja sigurnosnim rizicima, pojavama i stanjima utjecajem migrantske krize na ruralni razvoj. Kod definiranja sigurnosnih rizika ruralnog razvoja preporučljivo je koristiti one metode koje su korištene kod sigurnosne prosudbe<sup>19</sup> ukupnog stanja sigurnosti u odnosu na migrantsku krizu i njenim učincima na ukupni gospodarski razvoj. Osim definiranja, svaki sigurnosni rizik potrebno je obraditi u smislu utvrđivanja njegovog izvora, razvoja, njegovim posebnostima i mogućem izazivanju štetnih učinaka za ruralni razvoj. Projektne i sigurnosne rizike ruralnog razvoja važno je prepoznati u ranoj fazi, dakle na samom izvoru, staviti ih pod kontrolu i upravljati s tim rizicima. Sigurnosni problem nastaje kada se na te rizike nadovezuju sigurnosne pojave i stanja pod utjecajem migrantske krize, prije svega zbog potrebe angažiranja dodatnih snaga, tehnike, opreme i sredstava za rješavanje tog problema. Bez obzira za koju metodologiju procjene projektnih i procesnih sigurnosnih rizika ruralnog razvoja ste se opredijelili, potrebno je znati i moći upravljati tim rizicima pojavama i stanjima.

Lokalne uprave, čiji ruralni razvoj je pod utjecajem migrantske krize, moraju procijeniti projektne i procesne rizike ruralnog razvoja i odlučiti se što uraditi i koje sigurnosne mjere poduzeti. Takve odluke moraju biti dokumentirane u obliku plana obrade sigurnosnih rizika u cilju zaštite od mogućih štetnih učinaka na ruralni razvoj ovisno o intenzitetu i vrsti utjecaja migrantske krize.

Kod donošenja takvih odluka poželjno je da lokalna uprava obavi konzultacije s nadležnim tijelima državne uprave. Ako ocjeni da nije potrebno, ona će donijeti odluke sama. Čak je

---

<sup>19</sup> Boban, M - Upravljanje sigurnosnim rizicima i krizno upravljanje u mrežnoj komunikaciji // Dani kriznog upravljanja 2014. Zagreb, 2014. str. 549-572



prihvatljivo ako lokalna uprava ima opravdane razloge da ne poduzima nikakve mjere i radnje u svezi s određenim sigurnosnim rizicima, ali to ne smije biti standardni pristup.

### **Organizacija sustava sigurnosti ruralnog razvoja**

Sustav sigurnosti ruralnog razvoja u uvjetima migrantske krize uređen je procesnim pravilima, organizacijskom strukturom, sistematizacijom radnih mjesta, područjem djelovanja, poslovnim domenama i drugim propisima i pravilima potrebnim sustavu i principima na kojima se temelje ta prava. Sustavom sigurnosti kao sastavnim djelom ruralnog razvoja ne mogu se izdvojiti aktivnosti lokalne uprave i njene svrhe i uloge u ukupnom upravljanju ruralnim razvojem pod utjecajem migrantske krize. Često se u praksi događa da se zasebno promatraju<sup>20</sup> upravljački i upravljani dio sustava. To je možda prihvatljivo i opravdano činiti u krutim sustavima gdje je upravljani dio sustava samo puki izvršitelj naloga koji mu pristižu s upravljačke razine, on nema funkciju izvršnog upravitelja već izvršenje naloga. No, u dinamičkim sustavima kakav želimo opravdanije je razmatrati sustav kao cjelinu u kojoj se mogu identificirati tri razine upravljanja:

- Vođenje podrazumijeva predviđanje budućeg stanja
- Upravljanje podrazumijeva optimalno korištenje resursa
- Izvršno upravljanje podrazumijeva održavanje procesa u granicama tolerancije.

### **Karakteristike upravljanja sigurnosnim rizicima ruralnog razvoja<sup>21</sup>**

Upravljanje bilo kojom organizacijskom strukturom, čija područja rada su zaštita, sigurnost ili istrage, složen je i dinamičan posao. Onaj kome je povjereno upravljanje sustavom sigurnosti ruralnog razvoja pod utjecajem migrantske krize, osim stručnog znanja, mora posjedovati komunikacijske vještine, znati nered pretvoriti u red, nesigurnost u sigurnost i druge osobine i vještine potrebne za uspješno upravljanje i rukovođenje. Organizacijski i upravljački sklad imperativ je svakog kome je povjereno upravljanje ruralnim razvojem. To je dinamički sustav, kojeg se prihvaća kao brigu o sigurnosnim rizicima, pojavama i događajima. Osim brige za uspješno upravljanje ruralnim razvojem, dok je neizvjesnost velika zbog utjecaja migrantske krize, traži se poštivanje procedura, planova i pravila ponašanja propisanih pravilnikom o unutarnjem redu. Onaj tko poznaje složenost sigurnosnih sustava prihvaća model timskog rada, a s time i upravljanja timom u kojem se nalaze specijalisti iz različitih područja sigurnosti.

## **7. Zaključak**

Iz svega što smo naveli u ovom radu proizlazi da je migrantska kriza uvjetovana ratnim sukobima ona koja svojim utjecajem može izazvati neposredne ratne opasnosti. „To je pojava koju je prouzročio čovjek, omogućio njeno širenje, ostavljajući iza sebe štetne posljedice i stvarajući osjećaj nesigurnosti, istovremeno upućujući zahtjeve za odgovornost vlada nacionalnih država.“

<sup>20</sup> Gugić A., Matika D., „Turizam i sigurnost“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Zagreb, 2007.

<sup>21</sup> Gugić A; „Menadžment zaštite i sigurnosti u hotelskoj industriji“, Nacionalni kongres Split 2008.g.

Migrantska kriza takva je pojava koja nužno zahtijeva suradnju svih zemalja na koje se odnosi bez obzira u kojoj mjeri jer to je ozbiljna prijetnja temeljnim vrijednostima Europske zajednice i iziskuje donošenje odluka brzo i ispravno dok je neizvjesnost velika. Nema uspjeha u pojedinačnom suprotstavljanju migrantskoj krizi, to je iscrpljujući oblik sustava sigurnosti kojeg ne mogu izdržati ni velike nacije, stoga je koordinacija svih zemalja po tom pitanju na razini EU-a jedino moguće učinkovito rješenje.

Migrantska kriza neizbježna je za našu pa i svaku drugu zemlju u našem okruženju, dužina njenog trajanja i izazvanih posljedica ovise od načina organiziranja sustava sigurnosti za djelovanje u tim i takvim situacijama.

U osnovi postoje dva načina pristupa promatranju ovakve krizne situacije. Prvi je kada se ignoriraju upozorenja i postupa se kada nastupi posljedica, to je reaktivni model. Drugi je onaj u kojem se sustavi sigurnosti pripremaju za krizna stanja „ići u susret problemu“ to se odnosi na pripremu sprječavanja širenja krize i upravljanja njenim pojavama i stanjima (pro-aktivni model).

Kada sustavom sigurnosti nije moguće zaustaviti migrantsku krizu na granici tada se sigurnosno pitanje u velikoj mjeri usložnjava i zahtijeva dodatne snage u ljudstvu, tehnici i opremi kako ne bi došlo do sukoba većih razmjera, između stanovništva i migrantskih skupina. Kako migranti u pravilu granicu prelaze ilegalno nužno ulaze u ruralna područja i stvaraju osjećaj nesigurnosti kod ruralnog stanovništva. Migranti samom svojom ilegalnom prisutnošću utječu na sigurnost ruralnog razvoja, to isto čine svojim ponašanjem i postupcima koji imaju obilježja nasilja. Dakle dug je put migrantske krize od izvora do ruralne sredine, toliko dug da se mogu obaviti adekvatne sigurnosne pripreme u cilju predviđanja mogućih sukoba.

U tom smislu potrebno je pridržavati se nekih od prihvaćenih načela za upravljanje migrantskom krizom u situacijama mogućeg utjecaja na ruralni razvoj, a to su:

- suočavanje sa stvarnošću
- sigurnost i usklađenost ruralnog razvoja
- plan sigurnosnih mjera i radnji
- upravljanje projektnim i procesnim sigurnosnim rizicima, pojavama i stanjima ruralnog razvoja
- prepoznavanje opasnosti
- ograničavanje štetnih posljedica
- učinkovito otkrivanje, presijecanje i otklanjanje pojavnog oblika ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja
- izbjegavanje ponavljanja
- povratak u održivo stanje.

Temeljni pristup rješavanju pitanja utjecaja migrantske krize na ruralni razvoj odnosi se na „sigurnost i upravljanje ruralnim razvojem prije nego se utjecaj krize ostvari, ali to vrijedi i poslije događaja.“

## 8. Literatura

1. Baričević, V. (2015). Izbjeglička i migracijska pitanja kao izvor trajne krize Europske unije: neuspjeh europskih politika azila i migracija. *Političke analize*, 6 (23), 3-14.
2. Boban, M. (2014). Upravljanje sigurnosnim rizicima i krizno upravljanje u mrežnoj komunikaciji // *Dani kriznog upravljanja 2014*. Zagreb, 2014. str. 549-572
3. Frontex (2017): RiskAnalysis for 2017. Preuzeto sa:  
[http://frontex.europa.eu/assets/Publications/Risk\\_Analysis/Annual\\_Risk\\_Analysis\\_2017.pdf](http://frontex.europa.eu/assets/Publications/Risk_Analysis/Annual_Risk_Analysis_2017.pdf) (kolovoz 2018)
4. Gugić A., Matika D., „Turizam i sigurnost”, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Zagreb, 2007.
5. Gugić A; „Menadžment zaštite i sigurnosti u hotelskoj industriji“, Nacionalni kongres Split, 2008.g.
6. Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. *Međunarodne studije*, 14 (2), 10-28.
7. Jolić, T. (2013). Nacionalni interes i moral u međunarodnim odnosima. *Politička misao*, 50 (1), 38-57.
8. Palačić D. (2017) - Primjena norme ISO 29990 u funkciji poboljšanja upravljanja znanjem u području sigurnosti - Management And Safety 2017 - 12th INTERNATIONAL CONFERENCE MANAGEMENT AND SAFETY
9. Računalna forenzika NCERT-PUBDOC-2010-05-301  
<https://www.cert.hr/wp-content/uploads/2019/04/NCERT-PUBDOC-2010-05-301.pdf>  
(kolovoz 2018)
10. Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske - NN 73/2017
11. Tatalović, S. i Malnar, D. (2015). Sigurnosni aspekti izbjegličke krize. *Političke analize*, 6 (23), 23-29
12. <https://www.juniper.net/us/en/products-services/what-is/ids-ips> (kolovoz 2018)
13. <https://www.kaspersky.com/resource-center/threats/what-is-a-honeypot> (kolovoz 2018)
14. Zakon o sustavu civilne zaštite NN 82/15, 118/18
15. Zakon o nadzoru državne granice - NN 83/13, 27/16

## Prijevarena kao pojavni oblik ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja

### *Fraud as a Form of Jeopardising Rural Development Security*

Ante Gugić<sup>[1]</sup>, Sanja Jurić<sup>[2]</sup>, Vedran Uroš<sup>[3]</sup>, Ružica Brkljača<sup>[4]</sup>

<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>Veleučilište “Marko Marulić” u Kninu

<sup>[4]</sup>Ministarstvo obrane RH

<sup>[1]</sup>agugic.mks@gmail.com; <sup>[2]</sup>sjuric@veleknin.hr; <sup>[3]</sup>vuros@veleknin.hr;

<sup>[4]</sup>ruzica\_gugic@yahoo.com

#### **Sažetak**

*U ovom radu prijevare promatramo kao oblik ugrožavanja sigurnosti, s obzirom na svoju učestalost i masovnost u poslovnom svijetu i poduzetničkim aktivnostima. U forenzičkom smislu prijevare ćemo analizirati kao pojavne oblike kriminala koji se negativno odražavaju na poduzetničke aktivnosti, kvalitetu demokracije u društvu, razvoj poduzetništva, ali i na ruralni razvoj društva. Prijevarena ima negativan utjecaj na pojedince, organizacije, poduzeća i zajednicu u cjelini. Govorit ćemo o učestalim oblicima prijevare u poslovnom svijetu, međusobnim odnosima, važnim čimbenicima i utjecajima na ruralni razvoj. Nasuprot pojavnim oblicima prijevare bit će riječi o poslovnoj sigurnosti za djelovanje u novim organizacijskim uvjetima, gdje su obuhvaćena temeljna znanja o pojmu, sadržaju, modelu i procesu „business intelligence“-a. Poslovnu sigurnost u ovom radu promatramo kao sastavni dio poduzetništva, poslovne kulture i poslovne politike, te njenu ulogu u sinergiji s internom revizijom u sprječavanju pojava oblika prijevare. U tom kontekstu, postavljamo sljedeća istraživačka pitanja: na koje vrste prijevare najčešće nailazimo u projektima ruralnog razvoja, koji su čimbenici koji dovode do prijevarenih radnji, koji su načini otkrivanja prijevare te koja je uloga eksternih revizora u otkrivanju prijevare. Također će se razmatrati odgovornosti menadžmenta, interne revizije i odbora za sigurnost u sprječavanju i otkrivanju prijevare. Dakle, predmet istraživanja odnosi se na procjenu učestalosti, okolnostima i vrstama prijevare, sigurnosnim rizicima, pojavama i stanjima uvjetovanim prijevarama na štetu ruralnog razvoja te mogućim načinima prevencije.*

**Ključne riječi:** prijevarena, poslovna sigurnost, ruralni razvoj, revizija, pojavni oblik, ugrožavanje sigurnosti, sigurnosni rizici, poduzetničke aktivnosti i sl.

#### **Abstract**

*In this paper, we see fraud as a form of security threat, given its frequency and scale in the business world and entrepreneurial activities. In the forensic sense, fraud will be analysed as manifesting forms of criminal events that are negatively reflected in entrepreneurial activity,*

*as well as in rural development. Its appearance significantly influences the quality of democracy in society, the development of entrepreneurship, as well as rural development of the society. Fraud has a negative impact on individuals, organisations, businesses and the community as a whole. We will talk about frequent forms of fraud in the business world, mutual relationships, important factors and influences on rural development. Contrary to the emerging forms of fraud, business security will be said to work in new organisational conditions, where basic knowledge of the concept, content, model, process and system of business intelligence is covered. Business security in this paper is seen as an integral part of entrepreneurship, business culture and business policy and its role in synergy with internal auditing in preventing fraudulent forms of fraud. In this context, we ask the following research questions: what types of fraud are most commonly encountered in rural development projects, which are the factors that lead to fraudulent actions, the ways of detecting fraud and the role of external auditors in disclosure. The responsibilities of management, internal audit and the board for security in preventing and detecting fraud will also be considered. Thus, the subject of the research is to estimate the frequency, the circumstances and types of fraud, the security risks, the occurrences and conditions caused by fraud at the expense of rural development, and the possible ways of prevention.*

**Key words:** *fraud, business security, rural development, audit, appearance, security threats, security risks, entrepreneurial activities etc.*

## 1. Uvod

Gospodarski kriminalitet negativna je društvena pojava koja u velikoj mjeri utječe na razvoj demokracije, poduzetništva, poslovni razvoj društva, pojedinca i zajednice, te slijedom toga i na ruralni razvoj. Ruralne sredine manje su zaštićene od pojavnih oblika gospodarskog kriminala koji utječu na njihov razvoj u usporedbi s velikim korporacijama. Jedna u nizu pojava oblika gospodarskog kriminala je prijevara koja nastaje i paralelno se razvija s gospodarskim procesima. U svim državama i ekonomijama postoji gospodarski kriminalitet koji se osuvremenjuje s osuvremenjivanjem društva. Međutim, suvremena društva nisu idealne organizacije jer su sačinjene od ljudi koji po prirodi nisu savršena bića. Sukladno tome, kriminalitet svakako predstavlja negativnu društvenu pojavu, univerzalnu i globalno prisutnu u svim društvima odnosno državama svijeta, a u konačnici u pitanju je kompleksan i opasan društveni problem. Kompleksnost proizlazi iz njegove prisutnosti u svim gospodarskim i društvenim djelatnostima te iz raznovrsnosti protuzakonitih radnji kroz koje se pojavljuje. Njegove posljedice mogu biti ekonomske, socijalne, političke, pravne, ali i kriminološke.

Prijevara je stara koliko i ljudski rod, a prisutna je u svim segmentima života. Promatramo je kao oblik ugrožavanja sigurnosti s obzirom na njenu učestalost i masovnost u poslovnom svijetu i poduzetničkim aktivnostima. U forenzičnom smislu prijevaru analiziramo kao javni oblik kriminalnih događanja koja se negativno odražavaju na poduzetničke aktivnosti pa tako i na ruralni razvoj. Prijevara prvenstveno ugrožava sigurnost i kao takva kazneno je djelo. Može prouzročiti kako materijalnu tako i nematerijalnu štetu i uglavnom je usmjerena na stjecanje imovinske koristi, prikrivanje činjenica i lažno prikazivanje podataka i informacija.

Rad kroz sedam poglavlja daje jasan i jednostavan uvid u prijevorni oblik postupanja u ruralnim krajevima. Kroz forenzični aspekt prijevara na štetu ruralnog razvoja definiraju se

njeni najčešći pojavnici i njihove posljedice, ali se i ukazuje na nužnost poduzimanja mjera i radnji u cilju sprječavanja istih. Kroz analitički prikaz imovinskih delikata s naglaskom na prijeverama naglašava se porast prijevernog postupanja iz godine u godinu. Tu se svakako postavlja pitanje koji je stvarni odnos otkrivenih prijevera u odnosu na izvršene prijevere u gospodarskom poslovanju i zašto tzv. tajna brojka kriminaliteta ostaje neistražena i nedefinirana. Prijevere na štetu države definiraju se u različitim oblicima no prijevere lažnim potraživanjem naknade troškova spadaju u najaktualnije. S obzirom na učestalost ovog oblika prijevera u radu se daje prikaz počinjenja, ali i prikaz istražnog postupanja po istoj prijeveri. Kroz forenzičnu analizu prijevere na štetu ruralnog razvoja ukazuje se na elemente kaznenog djela prijevere, tehnike i procedure otkrivanja stvarnih i potencijalnih prijevera, ali i na problem u suzbijanju prijevera. U radu se stavlja naglasak i na utjecaj gospodarskog kriminala na ruralni razvoj kroz kaznena djela protiv gospodarstva i fiskalne prijevere s posebnim osvrtom na jednu od prijevera koja u zadnje vrijeme sve više pronalazi mjesto u raspravama, a to je oblik kružne prijevere koja se definira kao najveći porezni problem zemalja Europske unije. Analizom Izvješća Državnog odvjetništva Republike Hrvatske za 2017. godinu otkriva se brojnost kaznenog djela protiv gospodarstva. Na kraju rada naglašava se važnost preventivnog postupanja, ali se i daju preporuke za preventivno postupanje.

## **2. Forenzični aspekti prijevere na štetu ruralnog razvoja**

Rat u Hrvatskoj uvjetovao je nastanak i razvoj gospodarskog kriminala, kroz pretvorbu i privatizaciju koje su provedene pod posebnim uvjetima i koje su obilježene ratnim profiterstvom kroz nabavu oružja. U to su vrijeme organizirani kriminal činili politika, mediji, novac i „kriminalci bijelog ovratnika“. Sveukupna moć koncentrirala se na jednom mjestu, a scenarij se pripremao tako da je politika odabirala poduzeća koja treba žrtvovati, mediji su promovirali politički odabrane menadžere kao sposobne, banke su pak odobravale sumnjive ili protuzakonite kredite, radnici su napuštali poduzeća bez ikakvih prava, dok su „kriminalci bijelog ovratnika“ – državni činovnici u fondu za privatizaciju legalizirali kriminalne radnje.

Prethodne su pojave u značajnoj mjeri utjecale na iseljavanje stanovništva iz ruralnih područja Hrvatske zahvaćenih neposrednom ratnom opasnošću. Prema slobodnoj procjeni ta se brojka kretala od dvjesto pedeset do tristo tisuća većinom radno sposobnog stanovništva. Nakon rata došlo je do preobrazbe kriminala u kojem su dominirale „laž“, „prijevera“ i „krađa“ na čijim su se temeljima u Hrvatskoj razvili korupcija i organizirani kriminal, što je uvjetovalo daljnje iseljavanje većinom mladih, stručno i radno sposobnih stanovnika, čija brojka prelazi tristo tisuća s nastavkom iseljavanja. Upravo se ovdje nameće pitanje ostvarivosti projekata ruralnog razvoja na čijem području nema stanovnika i mogu li se očekivati poduzetničke aktivnosti ili je to još jedna u nizu prijevera, uzmemo li u obzir da svaka aktivnost po pitanju reagiranja politike na pojavne oblike kriminala u Hrvatskoj završava frazom „neka državne institucije rade svoj posao“.

Prijevere krivotvorenjem danas su, s obzirom na zaradu, četvrta djelatnost nakon ilegalne prodaje oružja, narkotika i prostitucije. Može se naglasiti kako sve zemlje imaju problem s prijeverom krivotvorenja dokumenata u poslovnom svijetu no mnoge od njih nastoje definirati zaštitne mjere od iste. Međutim, zaštita od krivotvorenja u Hrvatskoj još se ne doživljava kao opasnost, već kao snalažljivost pojedinaca, što dovodi do toga da se poduzeća sama trebaju

zaštititi od pojave krivotvorenja. Posljedice su dalekosežne, krivotvoritelji postaju dio sive ekonomije i ne plaćaju porez već povećavaju vlastiti prihod, a tim novcem financiraju organizirani kriminal. To predstavlja ugrožavanje poduzetničkih aktivnosti zemalja pa time i ruralnog razvoja, gdje nedostatak novca osjećaju škole, bolnice i druge ustanove koje ovise o državnom financiranju.

Sklapanje štetnog ugovora predstavlja zaključivanje pravnog akta od strane zastupnika pravne osobe sa štetnim posljedicama za pravnu osobu. Prijevare počinjene sklapanjem štetnog ugovora mogu prouzročiti velike imovinske štete za ruralni razvoj. Štetna posljedica je nerazmjer ugovorenih prava i obveza za pravnu osobu. Metodika istraživanja, ispitivanja, analize i vještačenja kaznenih djela prijevare na štetu ruralnog razvoja odnosi se na zloupotrebu povjerenja sadržanog u ovlastima, obvezama i odgovornošću te nedozvoljenim i protupravnim radnjama u gospodarskom poslovanju. Prijevara kao opći oblik ugrožavanja sigurnosti u društvu izražena je u mnogim pojavnim oblicima i teško je zamisliti društvo čiji politički sustav ne prate prijevare iz čega se razvijaju svi drugi oblici organiziranog kriminala. Prijevare izazivaju štetne učinke na važne čimbenike ruralnog razvoja jer izazivaju financijske poteškoće pojedincima, malom i srednjem poduzetništvu te ukupnom gospodarstvu na područjima lokalne uprave i samouprave.

Promatramo li učinke prijevare prema istraživanju ACFE<sup>1</sup>, proizlazi da prosječno poduzeće na svjetskoj razini gubi približno 5% prihoda s osnove različitih vrsta prijevera. Stoga rizik prijevare zahtijeva definiranje i uspostavljanje preventivnih mjera i aktivnosti te uspostavljanje nadzornih mehanizama kroz politike otkrivanja, presijecanja i radikalnog otklanjanja kriminala. U svakom obliku prijevare, počinitelj radnju obavlja namjerno, svjesno i ilegalno, osim u slučajevima pogreški koje su nenamjerno propust. U praksi nije jednostavno dokazati izravnu namjeru počinitelja što predstavlja problem jer se time dovodi u pitanje mogućnost pokretanja kaznenog postupka protiv prevaranata. No, bez obzira da li se radi o pogrešci ili prijeveri, društvo treba biti svjesno činjenice da su one rastuće, promjenjive u načinu izvršenja i lako prilagodljive društvenim promjenama.

Prijevarni oblici prate svaki oblik razvoja društva pa tako i ruralni razvoj te nužno zahtijevaju poduzimanje određenih mjera i radnji u cilju sprječavanja istih. Glavna odgovornost za otkrivanje i sprječavanje prijevare kao oblika ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja je na Agencijama ruralnog razvoja. Njihove odgovornosti ogledaju se u uspostavljanju politika i postupaka koje pridonose postizanju učinkovitog i efikasnog odvijanja razvoja u cilju uspješnog poslovanja. Iako je primarna odgovornost za otkrivanje i sprječavanje prijevera na razvojnim agencijama, one nisu u mogućnosti provoditi te radnje bez potporne sigurnosne politike društva, revizija i državnih tijela za istraživanje, ispitivanje i analize kriminala. Dakle, ovdje se traži visoki stupanj sigurnosne kulture i uspostava organizacijskog i upravljačkog sklada službi sustava sigurnosti za djelovanje u novim organizacijskim uvjetima.

Promatrano s aspekta istražitelja i revizora, posebno su izražene dvije vrste namjernog pogrešnog prikazivanja i to prijeverno financijsko izvještavanje i protupravno prisvajanje imovine. U tom se kontekstu mogu postaviti sljedeća istraživačka pitanja: na koje se vrste prijevera najčešće nailazi, koji su čimbenici koji dovode do prijevernih radnji, koji su načini

---

<sup>1</sup>Association of Certified Fraud Examiners je udruga ovlaštenih istražitelja prijevera utemeljena 1988. godine i najveća je svjetska organizacija protiv prijevera u korporacijama.

otkrivanja prijave, te uloga eksternih revizora u otkrivanju prijave. Pored toga, razmatrat će se i odgovornosti Agencije za ruralni razvoj, interne revizije i revizijskog odbora u sprječavanju i otkrivanju prijave. Dakle, predmet istraživanja je procjena učestalosti, okolnosti i vrsta prijave na štetu ruralnog razvoja te mogući način prevencije.

## 2.1. Pravni okvir prijave

Regulatorni i pravni okvir u kontekstu prijave u gospodarstvu pa tako i na štetu ruralnog razvoja ima utjecaja kako na prevenciju, sprječavanje i odvracanje od prijave, tako i na otkrivanje prijave, s jedne strane sankcioniranja, a s druge strane adekvatnog postavljanja sustava kontrola za otkrivanje prijave. Prijave na štetu države i korporacije spadaju u gospodarski kriminalitet koji je najzastupljeniji u glavi XXIV. Kaznenog zakona (KZ). Prijavu u gospodarskom poslovanju može počiniti samo odgovorna osoba u pravnoj osobi, a definira je Kazneni zakon člankom 247.

Prijava je namjerno varanje druge osobe, lažan čin radi dovođenja u zabludu drugoga. Dakle, to je ilegalna radnja obilježena prikrivanjem, dovođenjem u zabludu i narušavanjem povjerenja. Prijave mogu biti počinjene od strane pravne ili fizičke osobe, a najčešće obuhvaćaju falsificiranje ili preinaku knjiženja, protupravno prisvajanje imovine, knjiženje transakcija koje se nisu dogodile, namjerno pogrešno primjenjivanje računovodstvenih politika i slično. Osim na lokalnim, prijave se odvijaju i na regionalnim i međunarodnim razinama u različitim oblicima. Stavovi o prijavama i njihovim vrstama, pojavama i učincima različiti su do te mjere da u mnogim zemljama ne postoji jasna zakonom određena definicija prijave.

Postoji kvalificirani oblik prijave ako je pribavljena znatna imovinska korist koja prelazi 60.000 kuna i privilegirani oblik prijave koji se dijeli na sitne prijave kod kojih je pribavljena mala imovinska korist, a počinitelj je postupao s ciljem pribavljanja takve imovinske koristi do 2.000 kuna i prijavno postupanje samo s ciljem da se drugoga ošteti, čime počinitelj ne postupa s ciljem pribavljanja imovinske koristi (Garačić, 2013.).

## 2.2. Sigurnosni rizici i indikatori prijave

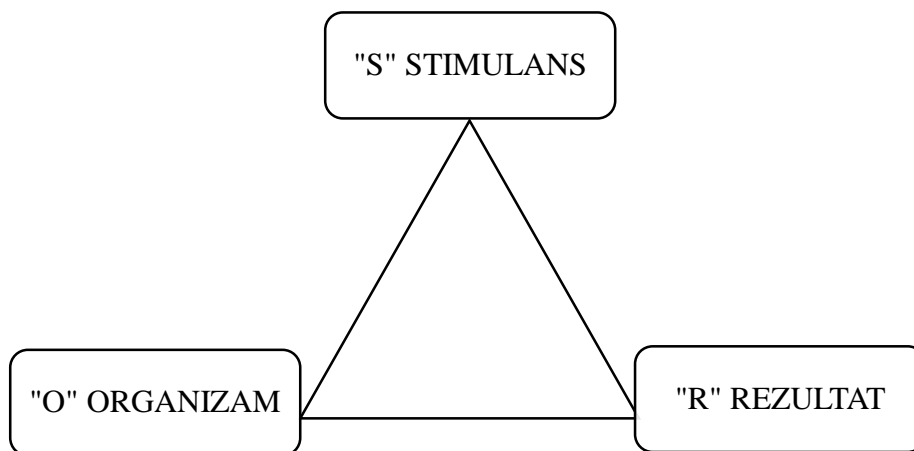
Kada govorimo o počinjenju prijave na štetu ruralnog razvoja, ona se u pravilu odnosi na unaprijed stvorenoj namjeri radi stjecanja koristi, koju može učiniti osoba samostalno ili u dogovoru s nekim drugim. Faktori koji su prisutni kod nastanka prijave su dana mogućnost ili pružena prilika. Prijava po modelu „SOR“<sup>2</sup>-a je oblik prijave najčešće izražen u zloupotrebi položaja u lokalnoj samoupravi, u dobivenim potporama i poticajima kao „stimulansima“ za razvoj poduzetništva. Upravo je „stimulans“ prvi element prijave po modelu SOR-a. Drugi važan element ove prijave je motiv gdje počinitelj pod određenim pritiskom negativno kroz svoj položaj djeluje na „organizam“ ruralnog razvoja. Treći element ovog oblika prijave odnosi se na danu mogućnost i priliku koju počinitelj zloupotrebljava i ostvaruje protupravnu dobit, a to je „rezultat“ prijave.

---

<sup>2</sup>SOR model je model prijave na štetu ruralnog razvoja kojeg čine tri ključna elementa: stimulans (S), organizam (O) i rezultat (R). Model je dobio naziv prema početnim slovima ključnih elemenata koji taj model čine. Isti se primjenjuje na predavanjima pojedinih kolegija na Veleučilištu „Marko Marulić“ u Kninu.



Slika 1. Prijevara po modelu SOR



Izvor: Prema autoru

Ponašanje počinitelja prijevare na štetu ruralnog razvoja očituje se kroz njegovu/njenu drskost, snalažljivost, odvažnost, autoritativni nastup, pričljivost, prikazivanje empatije, rad po unaprijed stvorenom scenariju, brzou provedbi transakcija, upornosti u nagovaranju, uvredljivosti prema svakoj sumnjičavosti usmjerenoj prema provjeri činjenica koje iznosi, razne simulacije poput bolesti, malaksalosti, nesvjestice, izazivanje sažaljenja i razne druge osobine koje posjeduju nositelji političke korupcije i prijevera. Sastavnice elemenata prijevare koje utječu na počinitelja ne događaju se odjednom i iznenada, njih uredno prate politička previranja i pritisci oko prioriteta ruralnog razvoja, stvarajući pogodne prilike i motive sudjelovanja u prijeverama. Pojedinci koji počine prijevare jednostavno ne žele priznati da su krivi, unatoč svemu nastavljaju s takvom činidbom što ih dovodi u sve dublje probleme. Tome često zna biti uzrok psihološki kompleks pojedinca, iz razloga što su neki ljudi skloniji prijeveri budući da imaju nestabilni motivacijski stav.

Situacije koje omogućuju pojedincu da učini prijeveru odnose se na pružene prilike i date mogućnosti prijevera, a to su neučinkovita interna revizija i kontrola („Prilika čini lopova“), neefikasan računovodstveni sustav i neuredna dokumentacija, visoka fluktuacija računovodstvenog i informatičkog osoblja, kompleksna i nestabilna organizacijska struktura, obilježja djelatnosti, porezni i računovodstveni propisi koji su dvojbeni i nejasni, poslovne transakcije koje su složene i zamršene, internacionalno poslovanje u državama s bitno različitom poslovnom praksom te nedefinirana i neučinkovita politika suzbijanja kaznenih djela prijevare.

Ono što čini problem kod istraživanja prijevera u gospodarstvu jest nedorečenost i nedostatak pravne regulative. Zakonski opis klasične prijevare je teško podvesti pod kršenje zakona o gospodarstvu. Također se javlja problem razgraničenja prijevare od zlouporabe položaja i ovlaštenja kao klasičnog kaznenog djela protiv gospodarstva.

Objekt kaznenog djela prijevare je svaka imovina, uključujući i imovinska prava i interese (Gugić, 2007.). Radnja prijevare sastoji se od dovođenja druge osobe u zabludu ili održavanje osobe u zabludi lažnim prikazivanjem ili prikrivanjem stvarnih činjenica. Zabluda je pogrešna predodžba o određenoj okolnosti ili više njih. Dakle, dovođenje u zabludu znači stvaranje kod

druge osobe pogrešne predodžbe o određenim činjenicama. Održavanje u zabludi znači da druga osoba već ima pogrešnu predodžbu o činjenicama, što znači da počinitelj nekom svojom radnjom održava u zabludi drugu osobu. Jedna i druga radnja, tj. dovodenje u zabludu ili održavanje u zabludi može se vršiti činjenjem ili propuštanjem. Imovinska šteta može se počinuti ili pravnoj ili fizičkoj osobi.

Donedavno je u Hrvatskoj bila raširena pojava pružanja financijskih usluga (kredita i zajmova) izvan institucija predviđenih takvom radu. Veliki je broj ulagača tako bio prevaren, na način da im se nikad nije vratila glavnica, a niti očekivani „profit“. Takvi slučajevi financijskog inženjeringa najjednostavniji su primjer kaznenog djela prijevare.

Krađa identiteta kao oblik prijevare pojavljuje se u drugoj polovici devedesetih godina s naglim razvojem tehnologije. Riječ je o pribavljanju tuđih identifikacijskih podataka i njihovom korištenju da bi se ostvarila imovinska korist. Načini na koje prevaranti uspijevaju ukrasti identitet neprekidno se mijenjaju, kao i sama tehnologija. Sve to potvrđuju statistički podaci, koji otkrivaju da je ovaj oblik prijevare jedan od najbrže rastućih u svijetu. Među metodama kojima se prevaranti služe je skidanje podataka s magnetnih traka kartica, najčešće na bankomatima. U slučajevima kada osoba pošalje svoje podatke, najčešće se događa da nakon nekog vremena počinje sumnjati hoće li netko zloupotrebjavati račun ili krivotvoriti podatke. Opasnosti postoje, ali vrlo su male budući da je puno jednostavnije navući žrtvu (izmišljenog dobitnika) da nešto plati, nego krivotvoriti podatke.

### **3. Analitički prikaz imovinskih delikata s naglaskom na prijevare**

Prvi izvještaj s podacima o imovinskim deliktima odnosi se na krađe u robnim kućama, a sastavljen je u Velikoj Britaniji sredinom 17. stoljeća. Imovinski delikti u koje spadaju i prijevare pojavljuju se mnogo ranije, ali se tek od 17. stoljeća analiziraju njihovi pojavni oblici, vrste i štetni učinci koji osim materijalne štete narušavaju i osjećaj sigurnosti u društvu.

Prikazima kaznenih djela protiv imovine nije samo cilj dokumentirati određene podatke već i preventivno utjecati na buduće moguće žrtve tih pojavnih oblika kriminala kojima se u značajnoj mjeri narušava sigurnost ljudi i njihove imovine. Forenzični aspekti istraživanja, ispitivanja i analiziranja pojavnih oblika imovinskih delikata mogu prikazivati njihove unutarne međusobne odnose, utjecaje jednih na druge i odnose s drugim skupinama kaznenih djela. Dominantnu ulogu u smislu ugrožavanja sigurnosti gospodarstva, poduzetničkog razvoja pa time i ruralnog razvoja imaju krađe i prijevare. Jedna od osnovnih smjernica rada državnih tijela zaduženih za istraživanje pojavnih oblika kriminala, sastoji se u njihovom postizanju prednosti pred počiniteljima. S obzirom na raširenost uslužnih djelatnosti, prijevare u gospodarstvu učestale su, a državna tijela na njih reagiraju u pravilu kada nastupi posljedica.

Prijevare u gospodarstvu u velikom su usponu, počevši od 1991. godine do danas. Načini izvršenja prijevera sve su osmišljeniji, suptilniji i kreativniji te dovode do uništenja brojnih poduzeća i koče razvoj malog i srednjeg poduzetništva, što u konačnici rezultira velikim štetama za samu državu. Od 9597 kaznenih djela u gospodarstvu na području RH evidentiranih od policije u 1994. godini najviše je bilo prijevera, čak 3489. Godinu dana ranije bilo ih je znatno manje 2612, dok su se u 1995. godini od 1024 kaznenih djela iz gospodarskog kriminala, čak 644 odnosilo na prijevare. Za kazneno djelo prijevare u gospodarskom poslovanju prijavljeno je u periodu od 1998. godine do 2006. godine 5467 osoba.

Struktura riješenih predmeta u kojima su bile optužene osobe za kazneno djelo prijevare u gospodarskom poslovanju u periodu od 1998. godine do 2006. godine izgledala je kako slijedi: osuđujuća presuda – 53,1%, rješenje o obustavi kaznenog postupka – 22,0%, odbijajuća presuda – 13,0%, oslobađajuća presuda – 11,9%. Od izrečenih kaznenih sankcija prema osuđenim osobama, najveću zastupljenost ima uvjetna kazna zatvora sa 76,5%, bezuvjetni zatvor sa 23,4% te novčana kazna sa svega 0,1%.

Za kazneno djelo prijevare u gospodarskom poslovanju, ukupno je u 2009. godini prijavljeno 869, optuženo 389 i osuđeno 178 osoba. Područje prijevera u gospodarskom kriminalitetu karakterizira prikrivenost. Ta tzv. tamna brojka kriminaliteta ostaje neistražena i nedefinirana pa se postavlja pitanje koliki je stvaran odnos otkrivenih prijevera u odnosu na izvršene prijevare u gospodarskom poslovanju?!

#### **4. Prijevera na štetu države**

Praktična rješenja kod istraživanja prijevera na štetu države ovise o uređenosti sustava sigurnosti, kriminalnoj politici, stupnju sigurnosne kulture, učinkovitosti represivnog aparata i pravosudnih tijela. Pojavni oblici prijevera u Hrvatskoj uvjetovani su ljudskim ponašanjem, odnosima prema društvenoj imovini, visokom stupnju korumpiranosti i krađama. Kreću se od potraživanja naknade troškova lažnih putovanja, do tajnih sporazuma pri ugovaranju nabavke ili prodaje državne imovine. Prijevera na štetu države može predstavljati namjernu obmanu s ciljem protuzakornitog lišavanja državne robe. Može to biti i namjerna obmana političkih stranaka s ciljem da se preko političkog autoriteta od države osigura korist interesnim grupama, povlastice, naknada ili kompenzacija na koju tražitelj nema pravo. Prijevare na štetu države možemo podijeliti u pet glavnih kategorija koje istražitelji kroz nadležne državne institucije istražuju s manje ili više uspjeha. Tako su tu prijevare koje uključuju potraživanja, državne zalihe ili rezerve, promet naftom, ugovaranje i raspolaganje imovinom.

U ovom ćemo dijelu staviti naglasak na jednu od aktualnijih oblika prijevare i to prijeveru lažnim potraživanjem naknade troškova. Prijevera lažnim potraživanjem naknade troškova je teško dokazivo kazneno djelo. Preporučuje se da svaku istragu takvih djela treba uvijek provoditi u uskoj suradnji sa stručnjakom za poslovnu sigurnost. U ovom zahtjevnom području kriminalističkog i forenzičkog istraživanja postoje dva tipa dokaznih sredstava kojima se može dokazati kazneno djelo izrade i podnošenja lažnih i krivotvorenih zahtjeva. Prvo se mora dokazati lažna ili krivotvorena priroda samog zahtjeva. Također, važno je prikazati dokaz da je optuženi znao da je sporni zahtjev po prirodi nepošten ili fiktivan. Primjerice, lažni ili krivotvoreni zahtjev na štetu vlade javlja se u slučajevima kad neka osoba podnese zahtjev za naknadu imovine, iako zna da imovina u stvari nije izgubljena. Izrada lažnog ili krivotvorenog zahtjeva, po svojoj prirodi, od podnositelja traži davanje lažne izjave. Podnošenje zahtjeva za isplatu u slučaju kad je podnositelju poznato da je isplata već izvršena ili kada zna da nije ovlašten za podnošenje zahtjeva, od njega se ne traži davanje lažne izjave. Netko tko po drugi put podnosi valjan vaučer<sup>3</sup> čini lažan zahtjev, ali ne daje lažnu izjavu. Izrada ili korištenje lažnih

---

<sup>3</sup>U širem smislu označava neki dokument kojim se dokazuje da je određeni iznos novca plaćen (npr. izmirena neka obveza prema društvu), ali i dokument koji se izdaje umjesto novca s tim da se njime može od dužnika tražiti ispunjenje neke obveze. Npr. društvo može svojim zaposlenima izdati luncheon voucher, kojim mogu u određenim ugostiteljskim objektima ili dućanima plaćati hranu i druge određene proizvode.

dokumenata ili ostalih isprava u vezi sa zahtjevom predstavlja prijevare na štetu države. Kazneno djelo izrade lažnih dokumenata s ciljem odobrenja, obeštećenja ili isplate smatra se dovršenim samom izradom dokumenata, bez obzira pokušava li autor koristiti dokument ili podnosi zahtjev. Ako osoba izradi ili koristi dokument koji je povezan sa zahtjevom i ako u tom dokumentu postoje izjave kojima se želi zavarati službena osoba koja razmatra ili istražuje zahtjev, osoba se može teretiti za kazneno djelo.

Važno je da kada započne istraga pretpostavljenog lažnog ili krivotvorenog zahtjeva treba započeti diskretnu istragu svih okolnosti koje se odnose na optužbu za prijevaru. Okolnosti se istražuju radi utvrđivanja je li počinjeno kazneno djelo. Istraga se provodi bez ugrožavanja izvora informacija, a osumnjičenima se ne smije dati razlog za oprez. Ako se utvrdi da je kazneno djelo počinjeno, treba nastaviti istragu radi utvrđivanja stupnja kaznenog djela i identificiranja uključenih osoba. Kroz daljnju istragu važno je potražiti osumnjičenike i upoznati se sa specifičnim transakcijama kroz koje je počinjena prijevara. Također treba otkriti uloge osumnjičenih u navedenoj prijevari i provjeriti ima li pravnih problema.

Za podupiranje tvrdnje o takvom načinu prijevare na štetu države mogu se koristiti zahtjevi, podnesci, putnički vaučeri, potvrde o primitku, poslovni i financijski izvještaji, računi, bankovne uplatnice i isplatnice, kao i potvrde o konverziji i transferu novca. U pronalaženju dokumenata kojima se potkrepljuje optužba prijevare pomoću zahtjeva, mora se rukovoditi dokaznim sredstvima koja zahtijeva specifičnost ove vrste kaznenog djela. Istraga se započinje odmah kako bi se osigurala suradnja s odgovarajućim državnim odvjetničkim tijelima i istražiteljima koji će izvještavati o neistraženim tragovima. Na ovaj način ubrzava se istraga i drugim službama. U slučaju da su potrebne dodatne informacije ili dokumentacija koja se odnosi na prijevaru koja se istražuje treba se povezati sa svim službama uključenim u istragu, ali to treba izvesti tako da se ne otkriju rezultati preliminarne istrage. Izabrane izvore treba pažljivo koristiti.

## 5. Žrtve i štetne posljedice prijevare

Kada se govori o žrtvama prijevera ima ih mnogo i iz godine u godinu povećava im se broj. Danas prevaranti ne biraju sredstva, kao ni načine kako sebi izvući korist iz neopreza drugih. Zato je potrebno dobro razmisliti što to druga strana nudi i je li to realno.

Možemo govoriti o prijeverama u poslovanju kao prijeverama na štetu poslodavca ili pak na štetu zaposlenika. Kod prijevera na štetu poslodavca najčešći oblik je sklapanje štetnog ugovora. U tom smislu, da bi ugovor bio štetan treba biti napravljen na štetu pravne osobe, a može biti namjeran ili nedovoljno proučen ugovor. Kada se govori o prijeveri na štetu zaposlenika najpoznatija je neisplata plaća za prethodno obavljen posao.

Svjedoci smo svakodnevnih privlačnih ponuda za rad kod kuće, koje su najčešće objavljene putem oglasa i u pozadini imaju prikriveni oblik prijevare koji građanima ne pomaže u zaradi već im se dodatno oduzima novac. Ponude poput punjenja kuverti ili slaganja igračaka najčešće prethode obvezi uplate ili 500 ili 1000 kuna što je uvjet da se pošalje materijal za sklapanje koji se pak nakon sklapanja nikad ne preuzima. Punjenje kuverti novcem i obećanje da će se taj isti

---

U užem smislu, u nekim zemljama u kojima se obavlja pretvorba državnih (društvenih) poduzeća u trgovačka društva s poznatim vlasnikom, zaposlenima i drugima zakonom određenim građanima izdaju se vaučeri kojima oni mogu kupiti dionice ili udjele u pretvorenim poduzećima.

novac vratiti u većoj sumi također je prijevarena. Za rad od kuće treba najprije dobro provjeriti oglašivača, je li je ta tvrtka registrirana, koliko dugo postoji i kakvu tradiciju ima. Sukladno tome, oglasi se za posao trebaju prihvaćati samo ukoliko su sigurni.

U principu postoje razni oblici prijevarena. Neke od tih prijevarena čine zaposlenici iskorištavajući neprikladnost organizacijske strukture i nemarnost menadžmenta tvrtki u kojima rade. Štete se po tim prijevarama izražavaju u milijardama dolara što nerijetko završava bankrotom tvrtke (primjer Baringsbank u Singapuru iz 1995. godine). Neke pak prijevare čine zaposlenici s vanjskim suradnicima i to najčešće kroz prodaju podataka jedne tvrtke drugoj tvrtki. Utjecaj takve prijevare može biti iznimno štetan za tvrtku s obzirom da sigurnost i snaga tvrtke izvire iz sigurnosti zaštite njenih baza podataka. Male i srednje tvrtke ponekad se ne oporave financijski ili imaju veliku reputacijsku štetu, dok velike multinacionalne organizacije mogu osjetiti posljedice kroz povećane troškove poslovanja.

## 6. Forenzične analize prijevare na štetu ruralnog razvoja

Budući da prijevarena spada u skupinu kaznenih djela protiv imovine zajedno s krađom, utajom, razbojništvom i zlouporabom položaja, s pravnog i financijskog gledišta može se zaključiti da sadrži tri bitna elementa kaznenog djela: stjecanje imovinske koristi (novčane vrijednosti, imovine ili usluge), prikrivanje činjenica (podataka, informacija, transakcija i isprava da bi se pridobila korist ili prikrila šteta) te lažno prikazivanje podataka i informacija (radi utaje poreza, carine, trošarina i prikazivanja boljeg rezultata poduzeća).

„Prijevarena je stalno prisutna prijetnja u poslovanju korporacije. Postojeću prijevarenu treba otkriti, a potencijalnu spriječiti u najvećoj mogućoj mjeri“ (Bešvir, 2010). Sprječavanje prijevarena sastoji se od mjera poduzetih da obeshrabre njihovo počinjenje te da ograniče izloženost ako se prijevarena ipak dogodi. Glavni mehanizam za sprječavanje prijevarena je interna kontrola. Primarna odgovornost za uspostavljanje i održavanje internih kontrola je na upravi. Ovladavanje ključnim detekcijskim tehnikama je važno za revizore i financijske menadžere. Kada interni revizori i financijski menadžeri znaju što traže, dobra je šansa da će prijevarena ili sumnjiva aktivnost biti otkrivena, ali samo ako organizacija ima adekvatne procedure nadzora, izvješćivanja i revizije. Funkcija interne revizije trebala bi biti usmjerena na nadgledanje internih kontrola.

Tehnike i procedure otkrivanja stvarnih i potencijalnih prijevarena dijele se na osnovne i napredne. Pod osnovnim tehnikama podrazumijevamo nenajavljenju reviziju, nadzor, regularnu internu reviziju, ručni pregled troškova putovanja, ručnu procjenu podataka vezanih za obračun plaća, ručnu provjeru dobavljača, povjerljiv hotline. Napredne tehnike i procedure odnose se na tehnike povezane s revizijom koje se koriste kao odgovor na nalaze funkcije procjene rizika. Funkcija procjene rizika pružit će popis shema prijevarena za koje postoji velika vjerojatnost da se mogu dogoditi u različitim segmentima poslovanja organizacije (Sharma, 2011.).

Revizori moraju prilagoditi svoje procedure revizije kako bi provjerili crvene zastave i potom izvršili dublju analizu za čvrste dokaze. Ove procedure unapređuju osnovne detekcijske procedure i moraju se izvršiti ako postoji dovoljno dokaza da se uvjeri menadžment da inicira višu istragu prijevare.

Osnovna odgovornost za sprječavanje i otkrivanje prijevare je na onima koji su zaduženi za upravljanje, kao i na menadžmentu poslovnog subjekta. Menadžment, uz nadzor onih koji su

zaduženi za upravljanje, treba stvoriti odgovarajuću atmosferu i održavati pošteno i visoko etično ponašanje, besprijekornost računovodstvenog i financijskog sustava izvještavanja, te uspostavljanje i uvođenja odgovarajuće kontrole kako bi se spriječile i otkrile prijevare i pogreške unutar poslovnog subjekta. Odgovornost onih koji su zaduženi za upravljanje je osigurati financijsku kontrolu i usuglašenost sa zakonom.

Forenzična revizija može se definirati kao opsežna istraga računovodstvenih i drugih zapisa koju provode neovisne i stručne osobe s ciljem otkrivanja prijevare ili otklanjanja sumnji u nastanak prijevare, pri čemu se prikupljaju dokazi upotrebljivi u sudskoj parnici, a koje ispitivač po potrebi prezentira na sudu.

Bitno obilježje gospodarskog kriminaliteta upravo je iznimno velika tamna brojka, odnosno neprepoznati i neprijavljeni kriminalitet. Prijevare u gospodarstvu u velikom su usponu počevši od 1991. godine do danas. Načini izvršenja prijevare sve su osmišljeniji, suptilniji i kreativniji te dovode do uništenja brojnih korporacija što u konačnici rezultira velikim štetama na lokalnom, regionalnom i u konačnici na državnom nivou.

Ono što čini problem u suzbijanju prijevare u gospodarstvu jest nedorečenost i nedostatak pravne regulative. Zakonski opis klasične prijevare je teško podvesti pod kršenje zakona o gospodarstvu. Također se javlja problem razgraničenja prijevare od zlouporabe povjerenja kao klasičnog kaznenog djela protiv gospodarstva. Kako je kod prijevare glavno obilježje šteta na strani žrtve, a kod počinitelja da pribavi protupravnu imovinsku korist, vrlo često okrivljeni da bi olakšali svoj položaj tijekom postupka, namiruju štetu. U tom slučaju policija i pravosudni organi ne mogu inzistirati da je riječ o prijevari ako oštećeni ne želi reći da je prevaren tada se javlja problem lanaca kompenzacija koje se obavljaju na formalno nepropisan način što uzrokuje konstantni rast tamne brojke prijevare u gospodarskom poslovanju. Jedan od problema je što tijekom istrage dolazi do obustave postupka u znatnom broju predmeta, a postupci traju nedopustivo dugo što rezultira zastarom. Po novom Kaznenom zakonu, zastara nastupa tek nakon 20 godina za kaznena djela za koja se može izreći kazna zatvora u trajanju dužem od 5 godina.

## **7. Gospodarski kriminal koji utječe na ruralni razvoj**

Gospodarski kriminal koji utječe na ruralni razvoj definiramo kroz kaznena djela protiv gospodarstva i fiskalne prijevare. Fiskalne pak prijevare promatramo kroz zlouporabe u postupku javne nabave, utaje poreza ili carine, kroz verziju kružnih prijevare, te kroz subvencijske prijevare.

Za gospodarstvo se s pravom kaže da je osnova cjelokupnog društvenog života i da je pokretačka snaga razvoja društva. Ono nije samo nacionalno nego je podvrgnuto utjecajima i zbivanjima svjetskog gospodarstva koje je visoko izloženo gospodarskom kriminalu. Gospodarski kriminalitet po nekim se svojim obilježjima razlikuje od ostalih vrsta kriminaliteta. Prema Orloviću i Pajčiću (2007.) razlozi leže u: prikrivenosti („tamna brojka“ – kazneno djelo i počinitelj u vrijeme izvršenja najčešće su neotkriveni odnosno nepoznati), vremenskom razmaku (od trenutka počinjenja kaznenog djela do uočavanja, tj. detektiranja, u pravilu prolazi dulje vrijeme), stručnosti počinitelja (počinitelji su često visoko educirane osobe, stručnjaci, profesionalci, poduzetnici, menadžeri, gospodarstvenici, koji su nositelji poslovne djelatnosti te posjeduju specifična znanja i vještine u vezi s gospodarskim

poslovanjem i pravnim okvirima djelatnosti kojom se bave), složenosti (gospodarstvo je specifična domena ljudskog djelovanja, gospodarski tokovi su kompleksni pa je i gospodarski kriminalitet specifičan i složen), organiziranosti (sprega visokopozicioniranih pojedinaca iz gospodarskog, društvenog i političkog života zajednice koji zlorabeći svoje položaje i društvene utjecaje, čine posebno opasne oblike kriminaliteta, tzv. „kriminal bijelog ovratnika“), masovnosti (gospodarski kriminalitet relativno je frekventna pojava u hrvatskom društvu). Na godišnjoj razini, u prosjeku, policija podnese prijave protiv oko 3.000 počinitelja zbog sumnje u počinjenje oko 7.000 kaznenih djela gospodarskog kriminaliteta. Gospodarska kaznena djela sudjeluju s oko 8-9% u ukupnom kriminalitetu Republike Hrvatske (Orlović i Pajčić, 2007.), protupravnim imovinskim koristima (znatno je veće vrijednosti od imovinske koristi/štete klasičnog kriminaliteta. Negativne posljedice, osim oštećene fizičke ili pravne osobe, reflektiraju se na gospodarski sustav kao i na širu društvenu zajednicu), prilagodljivosti i inventivnosti počinitelja (gospodarski kriminal je područje s iznimno velikim potencijalom inovacija, mijenjanja načina izvršavanja radnje kaznenih djela te prilagođavanja novim okolnostima, izmjenama propisa i razvoju tehničkih sredstava, što iznimno otežava njegovo otkrivanje i dokazivanje), imovinskim statusima okrivljenika (koji donosi bolje mogućnosti obrane putem angažiranja više branitelja te neformalnog istraživanja činjeničnog stanja što bismo mogli okarakterizirati kao neformalnu, „privatnu istragu“ obrane), u velikom broju slučajeva nepostojanje „klasičnog“ oštećenika, primjerice kod nekih slučajeva korupcijskih kaznenih djela i kada je država oštećenik, što otežava otkrivanje i dokazivanje.

Zbog široke lepeze kaznenih djela stavljamo naglasak samo na kružnim prijevarama koje donose jedne od najvećih šteta državama članicama Europske unije. Kružne prijevare predstavljaju način organiziranog i sustavnog izvlačenja novca iz državnog proračuna iskorištavanjem nedostataka europskog poreznog sustava (Buterin i sur., 2014.). Za državu je PDV iznimno važan jer predstavlja najznačajniji prihod državnog proračuna. Kružne prijevare među najvećim su poreznim problemima s kojim se suočavaju zemlje Europske unije. Prema publikacijskom uredu Europske unije, izravna šteta koju prouzroče kružne prijevare procjenjuje se na oko 100 milijardi eura godišnje. Kružne prijevare odvijaju se iznimno brzo i vrlo ih je teško uočiti te kod njihovog procesuiranja dolazi do brojnih problema, a najveći je što se u vrlo malom broju slučajeva novac može vratiti u proračun. U pitanju je carinski postupak 42 – režim koji uvoznik upotrebljava kako bi dobio izuzeće od PDV-a kada se uvezena roba prevozi u drugu državu članicu. PDV se plaća u državi članici u kojoj je određeno roba ili usluga. Hrvatska je nova članica EU-a zbog čega je vrlo ranjiva jer nema iskustva s borbom protiv kružnih prijevara. Kružne prijevare javljaju se nedostatkom sustava PDV-a među zemljama članicama jer sustav oporezivanja po načelu odredišta čini prijevare mogućima jer dobavljači imaju pravo na odbitak PDV-a ili povrat ulaznog PDV-a pri izvozu u države članice. Počinitelj prijevare registrira se u sustav PDV-a kako bi bez poreza mogao nabaviti robu iz druge zemlje članice. Nakon čega prodaje robu po cijeni s uključenim PDV-om te nestaje ne plaćajući PDV što ga je naplatio od kupca. Prijevara se izvodi vrlo brzo i počinitelj nestaje prije nego porezne vlasti stignu reagirati.

## 7.1. Statistički pregled kaznenih djela protiv gospodarstva

Prema Izvješću Državnog odvjetništva Republike Hrvatske za 2017. godinu broj prijava kaznenih djela protiv gospodarstva u odnosu na ukupan broj svih prijava protiv odraslih osoba (33.425) u 2017. godini činilo je 7,7%, što ukazuje na zaustavljanje više godina prisutnog trenda porasta ovih kaznenih djela. U tom su smislu u izvještajnoj godini prijavljene 63 osobe ili 2,4% manje osoba, što ukazuje na to da je učešće ovih kaznenih djela neznatno ispod razine u 2016. kada su ova kaznena djela sudjelovala sa 7,9% u ukupnom broju svih prijavljenih odraslih osoba. Međutim, unatoč smanjenju broja prijava u 2017. godini, najveće učešće u ukupnoj masi ove vrste kriminaliteta bilježilo je, a samim time je i zadržalo, kazneno djelo prijevare u gospodarskom poslovanju iz članka 247. Kaznenog zakona te su one iznosile 38,5% svih prijavljenih osoba.

Porezna uprava podnijela je značajniji broj kaznenih prijava i to osobito na području Županijskog državnog odvjetništva u Osijeku, Puli, Rijeci, Splitu, Varaždinu i Zagrebu. Zanimljiv je podatak kako u 2017. godini na području županijskih državnih odvjetništava u Dubrovniku, Karlovcu i Šibeniku nije podnesena ni jedna kaznena prijava zbog kaznenog djela iz članka 256. KZ.

U 2017. godini Državno je odvjetništvo imalo 3.731 prijava u kojima nije bila donesena meritorna odluka, a donijelo je ukupno 2.310 odluka s naglaskom da je i dalje najzastupljenija vrsta odluke rješenje o odbačenim prijavama. Kao i u niz prethodnih odluka najveći se broj odbačaja odnosio na kaznena djela prijevare u gospodarskom poslovanju iz članka 247. KZ i u tom je pogledu odbačeno 656 ili 54,3% svih prijava tog kaznenog djela. Sukladno prethodnom, gotovo 83% svih odbačenih prijava odnosilo se na kazneno djelo prijevare u gospodarskom poslovanju i kazneno djelo zlouporabe povjerenja u gospodarskom poslovanju s tim da ukoliko se njima pridodaju i odbačene kaznene prijave zbog kaznenog djela utaje poreza ili carine i kaznenog djela nedozvoljene trgovine, na njih otpada čak 91% svih odbačenih kaznenih prijava.

Prema Izvješću Državnog odvjetništva RH za 2015. godinu, Republika Hrvatska je tijekom 2015. godine bila meta organiziranih hakerskih napada, posljedica kojih je bilo pribavljanje nepripadne imovinske koristi, koja je potom transferirana ili trebala biti transferirana u inozemstvo. Kaznena su djela počinjena na način da su nepoznate osobe neovlaštenim korištenjem malicioznih računalnih programa, mijenjanjem podataka korisnika Internet bankarstva, vršile transakcije s računa oštećenih pravnih i fizičkih osoba u korist računa prijavljenih osoba (financijskih mula), koje su potom tako primljena sredstva prosljeđivala nepoznatim osobama u inozemstvo putem Western Uniona, za što su dobivala dogovorenu proviziju i na koji način su prikrili nezakonito podrijetlo novca.

Sukladno prethodnom, jasna je potreba za pravodobnom reakcijom Ureda za sprječavanje pranja novca i samih poslovnih banaka na detekciji sumnjivih transakcija, kao što je jasna i potreba za poboljšavanjem sustava za zaštitu neovlaštenih, hakerskih upada u račune klijenata. Državno odvjetništvo i Ured za sprječavanje pranja novca imaju dvosmjernu suradnju, tako što Ured dostavlja državnom odvjetništvu obavijesti o sumnjivim transakcijama, dok državno odvjetništvo Uredu dostavlja inicijalnu informaciju o sumnjivim ili gotovinskim transakcijama, temeljenu na podacima iz pojedinog spisa zbog potrebe njihove provjere, a kako bi se pravovremeno mogle primijeniti odgovarajuće privremene mjere osiguranja. Ured dostavlja i obavijesti o transakcijama čije je provođenje obustavljeno, na vrijeme od 72 sata, sukladno



Zakonu o sprječavanju pranja novca i financiranju terorizma, po kojima se pravovremeno predlažu odgovarajuće mjere sudu.

## **7.2. Forenzični doprinos istragama kaznenih djela prijave**

Država kao „izravan“ oštećenik gospodarskih kaznenih djela, osim centralne države, obuhvaća i jedinice regionalne i lokalne samouprave i uprave kojima pripadaju županije, gradovi i općine. Svojstvo države kao direktnog oštećenika treba shvatiti samo uvjetno jer država je, u svojstvu oštećenika, apstraktan subjekt kojeg čine svi njezini građani koji su pojedinačno i uvijek indirektni oštećenici gospodarskog kriminaliteta počinjenog na štetu države. Apstraktnost oštećenika manifestira se u kaznenim djelima u kojima je oštećenik država. U glavama počinitelja ne izaziva nikakve vidljive i automatske posljedice pa im je lakše oštetiti državu nego učiniti štetu konkretnim osobama (Orlović, 2013.).

Kriminalom osiromašen proračun pruža manje mogućnosti investiranja u zaštitu državnog suvereniteta i same nacionalne sigurnosti. Strategija nacionalne sigurnosti u vezi prijetnji navodi da djelovanje gospodarskog kriminala i posljedice koje ono donosi predstavlja veliki sigurnosni rizik za Republiku Hrvatsku. Direktno se posljedice države kao oštećenika promatraju kroz manji proračunski prihod, dok se indirektno posljedice promatraju kroz fiskalni deficit, veći porez gospodarstvu, veći porez građanima i manji proračunski rashod.

Prijevarama dovodi državu i korporaciju u tešku situaciju. Prijevarama nastaju veliki gubici s kojima se društvo mora nositi. Društvu je teško procijeniti štetu koja je nastala uslijed prijave. Štete mogu biti direktne ili indirektno. Ovisno o tome tko je počinio prijavu, a gubici su veći ili manji. Najveći gubitak donosi osoba na vodećem mjestu u poduzeću.

Prvi je put u hrvatskoj provedeno istraživanje o tome kakva je struktura gospodarskih subjekata koji su bili metom počinitelja prijave u gospodarskom poslovanju. Istraživanje je proveo Bedi (2013.) na način da je analizirao podatke kriminalističke policije iz Informacijskog sustava Ministarstva unutarnjih poslova RH u razdoblju od 2004. do 2009. godine. Na temelju analize, zaključio je kako su poslovni subjekti tipa d.o.o. (društvo s ograničenom odgovornošću) od strane počinitelja gospodarskih prijave oštećena za 268.046.959,00 kuna, poslovni subjekti tipa d.d. (dionička društva) za 151.427.990,00 kuna, poslovni subjekti tipa obrtnika za 48.916.624,00 kuna, dok je aktiva državnog proračuna otuđena za 28.290.145,00 kuna. Zanimljiv je podatak kako je po svim klasificiranim oštećenima najveće otuđenje zabilježeno kroz 2006. godinu.

## **8. Prevencija**

Prevencija je učinkovitiji i jeftiniji način borbe protiv prijave, međutim nije uvijek moguć. Iako se primarno od internih revizora i financijskih menadžera očekuje da otkriju prijavu, svaka osoba odgovorna je u sprječavanju i otkrivanju prijave te izvještavanju o njima. Zaposlenici moraju biti osposobljeni za identificiranje glavnih crvenih zastava. Društvo je dužno imati nezavisnog vanjskog revizora kao važan čimbenik korporativnog upravljanja, kako bi se osiguralo da financijska izvješća adekvatno odražavaju stvarno stanje Društva u cjelini. Nezavisnim vanjskim revizorom će se smatrati revizor koji nije vlasnički ili interesno povezan s Društvom te ne pruža, sam ili putem povezanih osoba, nikakve druge usluge Društvu.

U Hrvatskoj je 2010. godine donesena Nacionalna strategija suzbijanja prijevара za zaštitu financijskih interesa EU. Samostalna služba za suzbijanje nepravilnosti i prijevара pri Ministarstvu financija izravno surađuje s OLAF-om. Građani, organizacije i zaposlenici organizacija anonimnu prijavu potencijalne prijevара ili nepravilnosti mogu obaviti usmeno ili pismeno. Polazi se od pretpostavke da vrlo vjerojatno nitko neće biti u stanju eliminirati bilo koju vrstu prijevара uopće, ali ono što se može učiniti je smanjiti rizik od prijevара povećanjem svijesti i poduzimanjem određenih praktičnih mjera. Te mjere mogu se poduzeti kako od strane svih ljudi i tvrtki koje nikada nisu bile u takvom položaju, tako i od onih koji su bili žrtve i koji žele izbjeći ponavljanje.

Iako ne postoje konkretni podaci o rizicima za pojedine žrtve i vrlo je malo informacija o rizicima za korporativne žrtve moguće je da ako nema takvih događaja u prošlosti, rizik je veći da se postane žrtvom. Zato je vrlo važno uvijek biti na oprezu. Više od četvrtine menadžera krađu informacija, gubitke i napade smatra najvećim problemom u poslovanju njihovih kompanija, pokazalo je istraživanje Global Fraud Report 2010./11. koje je za konzultantsku kompaniju Kroll provela istraživačka agencija Economist Intelligence Unit (tportal, 2011.). Ovaj oblik prijevара u 2010. godini bilježio je porast od 9,3% u odnosu na 2009. godinu, kada je iznosio 18% te bio na trećem mjestu po vrsti najčešćih oblika prijevара. Kako bi se to spriječilo trebalo bi osmisliti bolju zaštitu podataka. Što se tiče interneta i prijevара preko interneta vrlo su česte, zato treba čuvati osobne podatke, a ako se primi e-mail s čudnim i primamljivim sadržajem isti treba obrisati i ne odgovarati.

Otkrivanje i sprječavanje pogrešaka i prijevара treba biti definirano pravilnikom o radu, kao i politikama za borbu protiv kriminalnih radnji. Nadalje, poduzeća i svi ostali trebaju biti svjesni da nisu svi ljudi poštene te je potrebno kreirati kulturu poštenja kroz zapošljavanje poštenih ljudi i njihovom edukacijom o svjesnosti moguće prijevара, stvaranjem pozitivnog radnog okruženja, širenjem kodeksa etičkog ponašanja jer su to preventivne mjere sprječavanja prijevара. Također, treba razviti kvalitetu kontrola kako bi se postigla mala vjerojatnost nepoštivanja pravila i procedura. Ako se pojavi prijevара treba poduzeti sve u razvijanju koraka, poduzimanju određenih radnji kako bi se saznalo postoji li plan reakcije na prijevара, postoji li politika suzbijanja iste, postoji li kodeks ponašanja zaposlenika kao i organ koji je zadužen za nadzor istražnih radnji. Dakako, ne treba zaboraviti i obuku stručnjaka kako bi osigurali podršku u procesu istrage. Treba biti svjestan činjenice da će se prijevара uvijek činiti, ali zato treba pronaći način te u pravo vrijeme otkriti i spriječiti njihov nastanak.

## **9. Zaključak**

U današnjim vrlo promjenjivim dinamičnim i nestabilnim uvjetima poslovanja u globalnom svijetu, različiti oblici ugrožavanja sigurnosti pojavljuju se u svim industrijama i područjima gospodarstva. Promatrano sa sigurnosnog aspekta poslovna obavještajna djelatnost i usklađenost poslovanja u značajnoj mjeri doprinose radu na siguran način. Sinergija sustava javne i privatne sigurnosti, interna kontrola i zaštita kritične infrastrukture prilagođeni su i usmjereni za djelovanje u novim organizacijskim uvjetima, gdje postaju sastavni dio poslovnih procesa. Dakle, imovinskom kriminalitetu koji ima stoljetnu tradiciju uz laži i krađe dominantno mjesto zauzimaju i prijevара, koje djeluju iznutra i izvana, a često u sprezi jednih i drugih. Sustav poslovne sigurnosti bez posjedovanja sigurnosne kulture naroda i osjećaja za

nacionalne vrijednosti nije moguće razvijati gospodarske projekte pa tako niti poduzetničke aktivnosti u ruralnim sredinama. Projektiranje ruralnog razvoja promatrano sa sigurnosnog aspekta odnosi se i na revidiranje i anticipiranje sigurnosnih pojava i stanja, utvrđuje se njihova izgledna prijetnja i u ranoj fazi otklanjaju moguće opasnosti koje ugrožavaju projektne zadaće. Najčešći sigurnosni rizici kojima su izloženi projekti ruralnog razvoja odnose se na pogreške, prijevare, korupcije, krivotvorenje informacija, krađu i slično.

Stručnjaci za poslovnu sigurnost, osim što pomažu nositeljima projekata ruralnog razvoja u identificiranju rizičnih oblika ugrožavanja kroz sigurnosne prosudbe radi predviđanja budućeg stanja, trebaju posjedovati vještine i znanja za upravljanje kontinuitetom poslovanja i kritičnom infrastrukturom kroz procedure i sposobnost vrednovanja kontrolnih mehanizama kojima se nastoji spriječiti nastajanje sigurnosnih rizika. Nezakonitosti i nepravilnosti danas uredno prate sve projekte pa tako i projekte ruralnog razvoja, stoga se nameće potreba za forenzičnim analizama prije nego nastupi posljedica, kako bi se na vrijeme otkrile nezakonite radnje i o tome izvijestilo odgovorne osobe.

Uloga Agencija ruralnog razvoja u tom pogledu jest da na vrijeme prepozna i djeluje protiv imovinskih delikata kao što su prijevare i krađe, naročito preventivnom uspostavom odgovarajućih kontrolnih mehanizama i procedura etičkog ozračja i discipline jednako zahtjevne od vrha prema dnu te transparentno izvještavati o svim počinjenim prekršajima i sankcijama kako bi zaposlenici dobili pravilnu sliku o stupnju sigurnosti. Forenzično analiziranje sigurnosnih rizika od bitnih je elemenata u dizajniranju programa za preventivnu zaštitu od prijevara i korupcije jer se tom analizom promatraju sva događanja oko ruralnog razvoja na isti način kao što bi ih mogao promatrati i potencijalni počinitelj prijevare. Iz svega proizlazi da je važno na vrijeme otkriti, analizirati i spriječiti sigurnosni rizik ili s njim upravljati. Najvažnije je da se stručnjaci za poslovnu sigurnost ponašaju profesionalno i odgovorno u skladu s propisanim načelima sigurnosnim standardima i normama te svoj rad obavljaju korektno kako ne bi izazvali zlo veće od onog koje prijeti. Sigurnost je obveza svih uključenih u projekt to nije stvar pojedinca, pisanja zabrana i naoružanih zaštitara već pravila ponašanja i procedura.

Prijevara predstavlja sigurnosni problem za nesmetani razvoj gospodarstva pa time i za ruralni razvoj. Otkrivanje i sprječavanje prijevare danas je česta tema te se postavljaju mnoga pitanja kako to riješiti, odnosno kako otkriti i spriječiti prijevaru. Naime, prijevara kao oblik ugrožavanja sigurnosti u znatnoj mjeri usporava gospodarski razvoj društva, a posebno njegov razvoj u nerazvijenim ruralnim dijelovima. Za otkrivanje i sprječavanje prijevare nisu odgovorna državna represivna i istražna tijela, već odgovornost za to snose sve državne institucije i pojedinci.

U ratno vrijeme u Hrvatskoj organizirani su kriminal činili politika, mediji, novac i „kriminalci bijelog ovratnika“. Upravo su te pojave imale značajnog utjecaja na iseljavanje stanovništva iz ruralnih područja Hrvatske. Po završetku rata pojavili su se preobraženi oblici kriminala s dominacijom „laži“, „prijevara“ i „krađa“ koji su bili podloga za razvoj korupcije i organiziranog kriminala, što se odrazilo na daljnje iseljavanje mladog, stručnog i radno sposobnog stanovništva s brojkom koja je prelazila tristo tisuća. U posljedicama navedenih kriminalnih oblika djelovanja jasno je kako je prijevara oblik ugrožavanja sigurnosti ruralnog razvoja.

Od 1991. godine do danas bilježi se porast prijevare u gospodarstvu. Rezultati istraživanja otkrivaju kako se od 1998. godine do 2006. godine 5467 osoba vodi prijavljeno po kaznenom djelu prijevare u gospodarskom poslovanju. U samo 2009. godini prijavljeno je 869 kaznenih djela tog tipa. Štete trpe država, poduzeća, zaposlenici i njihov se broj kao žrtvi povećava iz godine u godinu.

Policija podnese na godišnjoj razini prijave protiv oko 3.000 počinitelja zbog sumnje u počinjenje oko 7.000 kaznenih djela gospodarskog kriminala. Europsku uniju muči pitanje kružnih prijevare koje se procjenjuju na oko 100 milijardi eura šteta godišnje. Prema Izvješću Državnog odvjetništva Republike Hrvatske za 2017. godinu u 2017. godini broj prijava kaznenih djela protiv gospodarstva u odnosu na ukupan broj svih prijevare protiv odraslih osoba činilo je 7,7% što je u odnosu na više godina uzastopno predstavljalo zaustavljanje trenda porasta tog kaznenog djela. Prevencija je sukladno svemu navedenom učinkovit i jeftin način borbe protiv prijevare, iako nije uvijek moguć.

Realne mogućnosti inspeksijskih službi i revizorskih ustanova u sprječavanju prijevare objektivno su male, prije svega jer je prijevare počinjena namjerno, svjesno te kao takva ilegalna je radnja, za razliku od pogreške koja je nenamjerna propust. No, bez obzira radi li se o pogrešci ili prijevari, nepobitna je činjenica da su prijevare rastuće u svim segmentima društva. Brojne se institucije organizirano suprotstavljaju gospodarskom kriminalitetu čiji su sastavni dio i prijevare koje svakim danom iziskuju sve više znanja, vještina i sposobnosti u otkrivanju. Tamna brojka prijevare uvjetovana je novim teško prepoznatljivim pojavama i načinima izvršenja i ta brojka postaje svakim danom sve veća. Modeli prijevare s elementima pritiska, mogućnosti i racionalizacije dobivaju četvrti element koji se odnosi na pohlepu, čineći na taj način prijevare dodatno složenom u smislu njenog otkrivanja. Forenzični i kriminalistički aspekt istraživanja, ispitivanja i analiziranja prijevare na štetu ruralnog razvoja primjenom novih metoda i tehnike kroz eksterne forenzične revizije s visokoobrazovanim stručnjacima mogu se učinkovito suprotstaviti ovoj vrsti kriminala.

## 10. Literatura

1. Bedi, D. (2013). Analiza suzbijanja gospodarskih prijevare u RH, *Policajska sigurnost*, vol. 22(3), str. 412-429
2. Belak, V. (2011). Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo, borba protiv prijevare. Zagreb, BalekExcellens d.o.o.
3. Bešvir, B. (2010). Forenzična revizija, *RRiF*, 8/2010, str. 73
4. Buterin, D.; Blašković, N.; Ribarić Aidone, E. (2014). Suzbijanje kružnih prijevare u cilju zaštite javnih financija Hrvatske, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, vol. 2(1), str. 91-106.
5. Državno odvjetništvo. <http://www.dorh.hr/dorh07062018> (30.11.2018.).
6. Državno odvjetništvo. <http://www.dorh.hr/IzvjesceDrzavnogOdvjetnistvaRepublikeHrvatske> (30.11.2018.).
7. Garačić, A. (2013). „Novine u kaznenom zakonodavstvu – 2013“: Pravna shvaćanja o vrijednostima koje su zakonsko obilježje kaznenog djela, stjecaj i produljeno kazneno djelo – primjena blažeg zakona, Opatija.

[http://www.vsrh.hr/CustomPages/Static/HRV/Files/AGaracic\\_Pravna-shvacanja-o-neodredje-nim\\_Opatija\\_2013.pdf](http://www.vsrh.hr/CustomPages/Static/HRV/Files/AGaracic_Pravna-shvacanja-o-neodredje-nim_Opatija_2013.pdf) (30.11.2018.).

8. Gugić, A. (2007). Poslovna sigurnost. Knin, Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu
9. Orlović, A.; Pajčić, M. (2007). Policijski izvodi kaznenih djela gospodarskog kriminaliteta, *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, vol. 14(2), str. 695-738.
10. Kazneni zakon. NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18
11. Tportal. <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/krada-informacija-najcesci-oblik-prijevare-20110819> (30.11.2018.).

Prethodno priopćenje

UDK: 004.4 \* 3.071.2 \* 352/354 (045)

## **Suvremeni informatički alati i poslovna inteligencija u funkciji razvoja e-uprave (e-governmenta)**

### **Contemporary IT Tools and Business Intelligence in Development of E-Government**

Darko Rendulić<sup>[1]</sup>, Tanja Urem<sup>[2]</sup>

<sup>[1]</sup>Veleučilište u Karlovcu, <sup>[2]</sup>Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

<sup>[1]</sup>darkorendulic1@gmail.com, <sup>[2]</sup>tanja.urem@gmail.com

#### **Sažetak**

*U ovom radu autori daju kratak prikaz i pojašnjenja osnovnih pojmova vezanih za poslovnu inteligenciju, pomoću suvremenih informacijskih tehnologija te njen prikaz u odnosu na javnu upravu. Razvoj suvremenih informacijskih tehnologija značajno ubrzava razvoj sposobnosti rješavanja poslovnih problema odnosno poslovne inteligencije. Iako je razvoj inicijalno započeo u gospodarstvu pod pritiskom održanja poslovanja kroz razvoj konkurentskih prednosti optimizacijom korištenja unutarnjih resursa, a potom razumijevanja tržišnih kretanja i njihovog predviđanja, taj koncept sve se više koristi u upravljanju društvenim zajednicama. Upravljanje društvenim zajednicama u EU pomoću suvremenih IT naziva se e-javna uprava (e-government), a razina njene razvijenosti prikazuje se indeksom razvijenosti e-javne uprave koji se zasniva na tri sastavnice: indeksu online usluga, indeksu telekomunikacijske infrastrukture i indeksu ljudskog kapitala. Pojednostavljenje i ubrzavanje upravnih, sudskih i drugih javnih postupaka javne uprave zasigurno dovodi do lakšeg poslovanja, ali se prethodno mora razviti poslovna inteligencija kojoj je infrastruktura sredstvo, a ne smisao postojanja. Institucionalni uvjeti tako neposredno utječu na odaziv u realnom vremenu, stvarajući konkurentnu klimu za entitete u dohvat. Percepcija složenosti i troškovne intenzivnosti postupaka javne uprave u Republici Hrvatskoj pokazuje da postoji prostor i obveza optimizacije kroz razvoj poslovne inteligencije pomoću suvremenih IT.*

**Ključne riječi:** *poslovna inteligencija, poslovni procesi, informacijske tehnologije, javna uprava*

#### **Abstract**

*In this article the authors briefly present terms and their elementary explanations in relation to business intelligence (BI) effectuated by contemporary information technologies (IT) and in relation to e-government. Development of contemporary IT significantly accelerates the development of the capabilities of solving problems in business i.e. business intelligence.*

*Although the development had initially started in the economy under pressure of sustaining business by developing competitive advantages and optimizing usage of internal resources and later understanding and predicting market trends, this concept has been broadly used in governing social communities. Governing social communities by IT in EU is called e-government, while the measure of its development is indicated by the index of development based on three components: index of online services, index of telecommunication infrastructure and human capital index. Simplification and acceleration of administrative, legal and other public procedures of the government surely leads to easier business, but business intelligence to which infrastructure serves as means, not the purpose of existence needs to be developed first. Institutional conditions thus directly influence the feedback in real time creating competitive climate for the entities within the range. The perception of the complexity and cost intensiveness of the government in the Republic of Croatia shows that there is both room and obligation to optimize through development of BI by contemporary IT.*

**Key words:** *business intelligence, business processes, information technologies, government*

## **1. Uvod**

Svjedoci smo eksponencijalnog razvoja tehnike i tehnologije obrade podataka. Međutim, da bi podatak postao informacija i kasnije znanje, korisnici moraju biti educirani, iskusni i stručni. Ljudski je čimbenik najčešće zanemaren, a vrijeme prilagodbe nadirućim tehnologijama skraćuje se. Stoga je u hiperprodukciji podataka potrebno razviti metode poslovne inteligencije kao alat stručnjacima koji mogu prepoznati kauzalnosti i izračunati korelacije među njima. Ovaj rad ima za cilj prikazati proces informatizacije državne uprave kroz „poslovnu inteligenciju“ kao važnu institucionalnu pretpostavku efikasnije državne uprave pojašnjavanjem pojmova vezanih za tu tematiku, uloge suvremenih informacijskih tehnika i tehnologija te trendova.

## **2. Pojmovna određenja**

U razmatranju suvremenih informatičkih tehnologija koje teže automatizaciji i automaciji upravljanja poslovnim sustavima, nalazimo primjerenim osvrnuti se na poslovnu inteligenciju, poglavito u odnosu na planiranje i predviđanje. Poslovna Inteligencija (*Business Intelligence*) kao pojam postaje popularan 90-ih godina 20.stoljeća u poslovnoj i IT zajednici. U kasnim 2000-ima, poslovna analitika (*Business Analytics*) postaje ključna analitička komponenta poslovne inteligencije koja se koristi za analizu velikih i kompleksnih skupova podataka koji zahtijevaju napredne tehnologije za pohranu, upravljanje, analizu i vizualizaciju (**Hsinchun i sur., 2012., str. 1166**). Razlikujemo pojmove *Business Intelligence* (BI) i *Business Analytics* (BA), ali sve se češće spominju i koriste kao jedinstven pojam. BI spada u deskriptivnu analizu te opisuje prošlo i trenutno stanje, dok BA spada u prediktivnu analizu te pomoću softvera (alata) za analizu podataka (internih i eksternih) predviđa buduće aktivnosti. Često se BI i BA koriste zajedno kao analiza sadašnjih i prošlih događaja i predviđanje budućih te se u literaturi može pronaći jedinstven pojam *Business Intelligence and Analytics* (BI&A) (**Hsinchun i sur., 2012., str. 1166**).

**Tablica 1.** Razlika između poslovne inteligencije (BI) i poslovne analitike (BA)

BUSINESS INTELLIGENCE		BUSINESS ANALYTICS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Što se dogodilo?</li> <li>Kada?</li> <li>Tko?</li> <li>Koliko?</li> </ul>	Odgovori na pitanja:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zašto se dogodilo?</li> <li>Hoće li se dogoditi ponovno?</li> <li>Što će se dogoditi ako se promijeni X?</li> <li>Što još govore podaci, što nikada ne bi rekli / mislili?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštavanje (KPI, mjerenja)</li> <li>Automatsko vođenje / upozoravanje</li> <li>Upravljačke ploče</li> <li>Ciljevi (<i>scorecards</i>)</li> <li>OLAP (raslojavanje i presijecanje (<i>slice and dice</i>), detaljizacija (<i>drilling</i>))</li> <li>Stalni upiti (ad hoc upiti)</li> </ul>	Uključuje:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiku / kvantitativnu analizu</li> <li>Rudarenje podataka (<i>Data Mining</i>)</li> <li>Prediktivno modeliranje</li> <li>Multivarijantno ispitivanje</li> </ul>

Izvor: prema Analytics Bulgaria web site, dostupno na: <http://analytics.bg/en/business-analytics-2/bi-vs-ba/>

Razni izvori tumače riječ inteligencija koja potječe od latinske riječi *intelligere* (što znači razumjeti ili shvatiti) kao sposobnost (Garača, 2005., str. 158):

- razmišljanja, zaključivanja i rješavanja novih problema te snalaženja u novonastalim situacijama
- apstraktnog razmišljanja, razumijevanja uzroka i posljedica nekog problema
- razlikovanja bitnog od nebitnog, uočavanja alternativnih rješenja i izbora najboljeg
- učenja i prilagođavanja, adekvatne promjene ponašanja ka nekom zadanom cilju.

Poslovna inteligencija (BI) je pojam koji objedinjuje skup metodologija (*Data Warehousing*, *Data Mining*, *OLAP*) i softverskih alata kojima se omogućuje korištenje podataka iz različitih skladišta podataka (*Data Warehouse*) i njihovo pretvaranje u informaciju potrebnu za donošenje poslovnih odluka (**MIT Software**). Pojam poslovne inteligencije je teško jednoznačno definirati jer ne postoji univerzalna definicija. Štoviše, postoje i brojne kontroverze po pitanju definicije poslovne inteligencije, a svaki je autor definira na svoj način. Poslovna inteligencija je složena, agregirana kategorija koja se stvara sustavnim, ali unaprijed ciljanim prikupljanjem podataka o makroekonomskim kretanjima u određenoj geopolitičkoj sredini, njihovim organiziranim i strukturiranim bilježenjem odnosno pohranjivanjem, pretraživanjem te logičkom i računalnom obradom poradi otkrivanja makroekonomskih trendova ili tendencija te predviđanja i prognoziranja procesa i događaja u makroekonomskim sustavima i njihovih budućih stanja (Panian i Klepac, 2003., str. 21).

Poslovna inteligencija je obavještajna aktivnost u poslovnom svijetu koju planiraju, organiziraju i provode poslovni subjekti, pri čemu ta aktivnost podrazumijeva proces legalnog prikupljanja javnih i svima dostupnih podataka etičnim sredstvima, njihovu analizu i pretvaranje u gotove poslovno-obavještajne analize („znanje“) radi pružanja potpore čelništvu poslovnog subjekta s ciljem donošenja i realizacije što kvalitetnijih poslovnih odluka usmjerenih na očuvanje postojeće pozicije poslovnog subjekta u poslovnom okruženju,



izbjegavanje bilo kakvih prijetnji i u konačnici na ukupni kvalitativni napredak poslovnog subjekta (**Javorović i Bilandžić, 2007., str. 205**).

Danas se može govoriti o pet dominantnih stilova poslovne inteligencije (**Panian i sur., 2007., str. 41-42**):

1. Poslovno izvještavanje: široka lepeza izvještaja raznih formata, tablica rezultata poslovanja i poslovnih kontrolnih ploča. Namijenjeno je korisnicima različitih profila.

2. OLAP kocke: analitički alat koji omogućuje „presijecanje i raslojavanje“ (Slice and Dice) skupova podataka. Namijenjene su menadžerima i djelatnicima za provođenje bazičnih analiza podataka.

3. Ad hoc upiti i analize: softver koji omogućuje postavljanje neograničenog broja upita na raspoloživim podacima i OLAP analizu baza podataka. Namijenjeni su istraživačima i naprednijim poslovnim korisnicima.

4. Rudarenje podataka: aplikacije koje omogućuju složenu i cjelovitu matematičku, statističku i finansijsku obradu podataka u svrhu analize korelacije, trendova, tržišnih i finansijskih analiza te predviđanje budućih događaja i procesa. Namijenjeno je profesionalnim analitičarima.

5. Alarmni alati i sustavi ranog obavještanja: alati za rano obavještanje i upozoravanje korisnika po unaprijed utvrđenim kriterijima i događajima. Namijenjeni su unutarnjim i vanjskim korisnicima informacija.

Poslovna inteligencija, kao neizbježna posebnost informacijskih sustava, promatrana s dvaju aspekata jest (**Panian i sur., 2003., str. 21-23**):

- **s makroaspekta** – složena agregatna kategorija stvorena sustavnim neciljanim prikupljanjem podataka o makroekonomskim kretanjima, njihovom obradom, pohranom i distribucijom radi otkrivanja trendova, međuzavisnosti i zakonitosti među procesima radi planiranja i prognoziranja budućih stanja

- **s mikroaspekta** – promatrano sa stajališta poduzeća kroz nekoliko definicija:

- Bernard Liautaud: «...podiže informacije u organizaciji na višu razinu. Podaci i informacije su stvari. Inteligencija je organska materija koja izvedena iz informacija pridonosi stvaranju stanja organizacije koje se može nazvati kolektivnom inteligencijom. Ona proizlazi iz punog razumijevanja informacija, ranije poduzetih akcija i opcija. Jednom posijana, sama će se širiti organizacijom...»

- Larissa T. Moss, Shaku Atre: «To je arhitektura i kolekcija integriranih operativnih aplikacija i aplikacija za potporu odlučivanju te baza podataka koje poslovnoj zajednici omogućuju lak pristup podacima...posebnost je svake organizacije i u toj jedinstvenosti treba istražiti mogućnosti ostvarivanja konkurentске prednosti.»

- Steve Murfitt: «...je način dostavljanja pravih informacija u pravom formatu u prave ruke, u pravom trenutku. Tako svaki pojedinac dobiva informacije uobličene prema njegovim potrebama.»

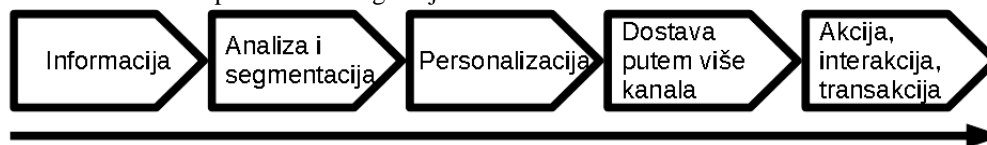
- Ravi Kalakota i Marcia Robinson: «Poslovna inteligencija su aplikacije sa zadatkom pretvaranja podataka u znanje.»

- Len Wyatt: «Poslovna inteligencija je korištenje vlastitih operativnih podataka pri donošenju odluka. Sustavi poslovne inteligencije preuzimaju podatke izvršnih sustava i restrukturiraju ih tako da korisnici mogu otkrivati ranije nepoznate informacije...»

□ Vinod Badami: «Poslovna inteligencija je proces prikupljanja podataka i njihova konverzija u korisne informacije...»

Zajednička svim ovim optikama je pravovremena transformacija podataka u informacije radi potpore u argumentiranom odlučivanju pa se, promatrajući komponente modela poslovne inteligencije, uočava gotovo identičnost s informacijskim sustavom. Slika 2 prikazuje komponente modela poslovne inteligencije:

Slika 1. Sastavnice modela poslovne inteligencije



### Stvaranje poslovne inteligencije

Izvor: Panian et al., 2003., str. 26.

Ubrzavanje procesa pretvorbe podataka u znanje pomoću IT sustava postaje komparativna prednost. Suvremeno upravljanje traži informacije za prognoziranje u realnom vremenu (istovremeno s nastankom) da bi bile vrijednije za značaj odluke koju temeljem njih treba donijeti. Promatramo li informaciju kao podatak od vrijednosti za primatelja, tada ona, kao i svaka druga roba, ima svoj životni vijek za kojeg joj vrijednost pada tijekom vremena transformacijom iz područja prognoziranja u područje stvarnog vremena i konačno zastarijevanja ili bezvrijednosti. Takvi sustavi čine izvore podataka čiji je prijem ograničen psihofzičkim mogućnostima sustava korisnika pa upućuju na negiranje pravila da iz kvantitete proizlazi kvaliteta zbog zagušenja sustava. Stoga se podaci prije pohranjivanja moraju selektirati. Kao posebnost suvremenih informacijskih sustava, kroz svedostupnost i obuhvat korisnika, ističe se potreba i porast broja korisnika informacija radi kanaliziranja ili oblikovanja ponašanja poslovnog okruženja kroz razumijevanje poslovanja poduzeća. Ovaj je proces interaktivan i trajan. Stoga potpuna poslovna inteligencija potpomognuta suvremenim informatičkim tehnologijama mora omogućiti opstanak, ostvarivanje i održavanje konkurentne prednosti bržim donošenjem kvalitetnih poslovnih odluka pomoću predviđanja u spirali dinamičkog upravljanja lancem vrijednosti i obuhvaća pet funkcija (Panian i sur., 2003., str. 73):

- promatranje – što se događa
- razumijevanje – zbog čega se događa
- predviđanje – što će se dogoditi
- reakciju – što treba poduzeti
- reorganizaciju – kako to učiniti bolje.

Sposobnost entiteta da kvalitetno upravlja resursima suvremenih informatičkih tehnologija, kao preduvjetom uspješnom e-poslovanju, naziva se e-poslovnom inteligencijom. Kvalitetno upravljanje zahtijeva pravovremeno dostavljanje informacija korisnicima. Što su im one bliže, dostupnije, brže je donošenje odluka. Jednim od važnijih postignuća e-poslovne inteligencije smatra se informacijska demokracija ili svedostupnost informacija korisnicima u realnom vremenu. Tako Peter F. Drucker (Liautaud i Hammond, 2000., str. 19) tvrdi da: «Odluku

treba donijeti na najnižoj razini u organizaciji i što je moguće bliže onoj na kojoj će se ostvariti njen rezultat.»

## 2. E-inteligencija u poslovanju pomoću suvremenih IT

E-inteligencija je umjetna, pa tako pretpostavlja sposobnost učenja, zaključivanja i rješavanja problema. Osnovni alat za njeno uvođenje su odgovarajući programi bazirani na algoritmima, tj. matematičkim formulama koje su upute računalu što i kako treba obraditi. Prihvatljivost dobivenih rezultata interpretira se sukladno programski određenim tolerancijama. U vremenskom nizu ponavljanje obrada podataka stvara podlogu za „učenje“ i promjene tolerancija sukladno kretanjima zadanih pokazatelja izračunatih prema zadanom algoritmu. E-inteligentni sustavi ne mogu temeljem povijesnih podataka predviđati tijekove poslovanja. Oni samo nezamjenjivo pružaju kvalitetne podloge za odlučivanje s obzirom na vremensku komponentu, brzinu obrade i dostave podataka (**Kankamedala i sur., 2003., str. 78**). Postoji potreba za jedinstvenom arhitekturom koja će pomoću kombinacije aplikacija objediniti navedene stilove poslovne inteligencije. Time bi se korisnicima omogućilo jedinstveno sučelje za pristup alatima, a time i jednostavnije povezivanje funkcionalnosti različitih stilova, isporuku rezultata putem jedinstvene platforme, unificirane metapodatke te zadovoljavajuću razinu sigurnosti i minimiziralo troškove administracije i održavanja.

Sustavi poslovne inteligencije počinju se intenzivno razvijati informatizacijom i automatizacijom poslovnih procesa. Automatizacijom sustava lakše se prikupljaju podaci, a količina podataka naglo se povećava. Stoga se na temelju tih podataka mogu donositi samo dugoročne (strateške) odluke, a kratkoročne (taktičke) se i dalje donose prema intuiciji. Da bi se iz mase podataka izvukli oni važni za donošenje poslovne odluke, koristi se poslovna inteligencija. Procesom poslovne inteligencije sirovi se podaci oblikuju u strukturno i vizualno prihvatljive informacije, koje se zatim analiziraju i interpretiraju putem trendova i ključnih pokazatelja poslovanja (*Key Performance Indicators, KPIs*) za ocjenu trenutnog stanja te kao takvi koriste u procesu odlučivanja i izradi smjernica za buduće poslovanje. Poslovna inteligencija ne daje odgovor na pitanje što napraviti, ona govori što je bilo i što je sada i pruža sažeti prikaz podataka pomoću kojih poslovni korisnici mogu razumjeti trendove i dobiti uvid u kretanja. Osnovni cilj BI je sakupiti i BI alatima za analizu obraditi sirove i neupotrebljive podatke te dobiti korisne informacije relevantne za poslovanje poduzeća koje će omogućiti donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Pravovremena i točna informacija i njena pravilna upotreba jedan je od glavnih faktora napretka i opstanka poduzeća na tržištu. Korisnik koji dođe do korisnih informacija i pravovremeno ih upotrijebi, stječe konkurentsku prednost. Upravo tu dolazi do izražaja važnost i korisnost poslovne inteligencije kao kritičan faktor poslovanja.

Postupci obrade podataka nisu dovoljni da bi se dobile kvalitetne, ispravne i vjerodostojne informacije za donošenje poslovnih odluka. Vrlo je važno da podatke obrađuju stručnjaci koji posjeduju BI znanja, razumiju poslovanje i poslovne potrebe kompanije. Potrebno je voditi računa i o kvaliteti podataka jer o njima ovisi donošenje poslovnih odluka. Postoje dvije skupine izvora podataka koje poduzeća prikupljaju: vanjski i unutarnji izvori podataka. Vanjskim izvorima se podrazumijevaju oni podaci prikupljeni iz okruženja poduzeća odnosno s tržišta na kojem poduzeće djeluje, a unutarnjim izvorima oni podaci koji nastaju realizacijom poslovnih

procesa unutar same organizacije. Može se primijetiti kako su podaci koje poduzeća prikupljaju heterogeni, pa se znanje dobiveno iz tih podataka naziva poslovnom inteligencijom (**Panian i sur., 2007., str. 2**). BI stručnjaci (unutarnji ili vanjski) izrađuju skladište podataka, programska rješenja (pomoću BI alata) za prikupljanje i ujedinjavanje podataka iz odvojenih baza. Stvara se BI portal na kojemu korisnici mogu pratiti rezultate. Potom BI stručnjaci u suradnji s upravom dogovaraju ključne indikatore performansi (KPI) koji će se pratiti i izvještavati. Potom se mogu povezati s podacima Državnog zavoda za statistiku o dobi, spolu, broju stanovništva, usporediti s bazom podataka i prema tim informacijama formirati marketing, prodajnu mrežu - gdje otvoriti dućan i sl. (**Hrbud, 2009.**). Četiri su osnovne kategorije kvalitete podataka koje imaju izravan utjecaj na donošenje poslovnih odluka u poduzeću: standardiziranost, podudarnost, verificiranost i proširivost (**Panian i Klepac, 2003., str. 31**).

### 3. Osnovne optike poslovne inteligencije

Poslovnu inteligenciju možemo podijeliti na dvije osnovne podvrste: tržišnu inteligenciju i unutarnju inteligenciju tvrtke. Izvori podataka u tržišnoj inteligenciji su klijenti poduzeća, konkurencija poduzeća i poslovni partneri. Drugim riječima, podaci se prikupljaju održavanjem odnosa s postojećim i potencijalnim klijentima, prikupljaju se podaci o konkurentskim tvrtkama (na legalan i etičan način) te podaci koji pristižu uspostavljanjem opskrbnoga lanca i praćenjem tokova među sudionicima toga lanca. Unutarnja inteligencija poduzeća nastaje prikupljanjem podataka iz operativnih poslovnih procesa poduzeća te upravljačkih procesa. Odnosno podaci se prikupljaju izvršavanjem poslovnih procesa tj. evidentiranjem podataka koji nastaju iz poslovnih događaja te podaci koji nastaju iz upravljanja poslovanjem, donošenjem poslovnih odluka, planova, budžeta, preporuka, naredbi i sl. Stoga unutarnju inteligenciju možemo dalje podijeliti na inteligenciju poslovnih procesa i inteligenciju uprave, odnosno poslovanja (**Panian i sur., 2007., str. 3**). Poslovna se inteligencija vremenom razvija, evoluirala pa se tako danas može govoriti o tri koncepta poslovne inteligencije: *strateškoj, taktičkoj i operativnoj poslovnoj inteligenciji*. Strateška BI razvila se u samom početku kada se njezin potencijal ogledao u potpori upravljačkom potencijalu na strateškoj razini. Strateška BI fokusira se na ostvarenje dugoročnih organizacijskih i upravljačkih ciljeva (primjerice smanjenje troškova poslovanja i povećanje prihoda). Odluke se uglavnom odnose na vremensko razdoblje duže od godine dana. Taktička poslovna inteligencija razmatra taktičke aspekte upravljačkog potencijala. Srednjoročnog je karaktera, a odluke se odnose na razdoblje provedbe od nekoliko dana do nekoliko mjeseci. Srednjoročni ciljevi mogu biti primjerice upravljanje i analiza marketing kampanja za konkretni proizvod ili uslugu. Za stratešku i taktičku poslovnu inteligenciju potrebno je da poduzeće ima skladište podataka (Data Warehouse) i spremišta podataka (Data Mart) u kojima se podaci ažuriraju jednom dnevno ili rjeđe. Operativna poslovna inteligencija najnoviji je aspekt BI i pomaže pri donošenju kratkoročnih poslovnih odluka i odluka u stvarnom vremenu (real time). Ova vrsta poslovne inteligencije ima široku paletu primjena i nastoji se integrirati u sve poslovne procese do razine poslovnih operacija.

**Tablica 2.** Obilježja strateške, taktičke i operativne poslovne inteligencije

	<b>Strateška poslovna inteligencija</b>	<b>Taktička poslovna inteligencija</b>	<b>Operativna poslovna inteligencija</b>
<b>Poslovni fokus</b>	Ostvarenje dugoročnih poslovnih ciljeva	Upravljanje taktičkim inicijativama radi ostvarivanja <i>strateških</i> ciljeva	Upravljanje i optimizacija dnevnih poslovnih operacija
<b>Primarni korisnici</b>	Vrhovni menadžment i poslovni analitičari	Srednji menadžment, poslovni analitičari i operativni menadžment	Operativni menadžment, klijenti
<b>Vremenski horizont</b>	Mjeseci, godine	Dani, tjedni, mjeseci	Unutar radnog dana
<b>Podaci</b>	Povijesni, ključni pokazatelji uspjeha	Povijesni pokazatelji i podaci	Aktualni, realnovremenski podaci

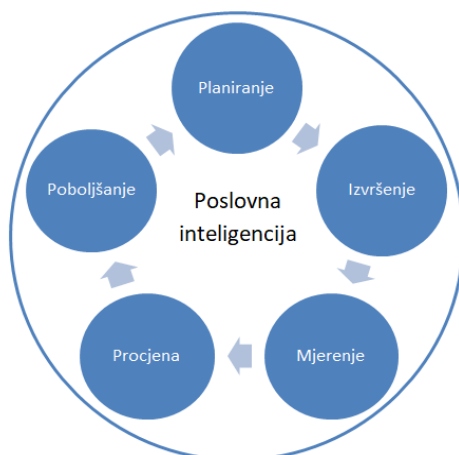
Izvor: Panian Ž. i suradnici: „Poslovna Inteligencija, Studije slučajeva iz hrvatske prakse“, str. 63, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP\\_-\\_Glavnina\\_teksta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf)

Razni autori složili se se da poslovna inteligencija proizvodi brojne koristi za entitet koji ju rabi. Od umanjivanja rizika donošenja nekvalitetnih odluka, štednje vremena i novca do ostvarenja konkurentskih prednosti. Prema Eckersonu (2003.) ima svoje opipljive (tangible) i neopipljive (intangible) prednosti. Opipljive je prednosti moguće mjeriti u jedinicama, postocima ili korištenjem novčane vrijednosti, dok je neopipljive teže mjeriti jer nemaju fizičku vrijednost. Eckerson je proveo istraživanje na 510 korporacija istražujući prednosti koje ta poduzeća imaju od korištenja Business Intelligence-a. Istraživanjem je zaključio da je većina prednosti koje poduzeća imaju od korištenja BI rješenja po prirodi neopipljiva (**Eckerson, 2003., str. 11**).

#### **4. Uloga poslovne inteligencije u unapređenju poslovnih procesa**

Poslovanje bilo koje organizacije, bilo proizvodne, uslužne, javne uprave i slično, sastoji se od niza poslovnih procesa, a poslovni proces je povezani skup aktivnosti i odluka koji se izvodi na vanjski poticaj radi ostvarenja nekog mjerljivoga cilja organizacije. Traje određeno vrijeme i troši ulazne resurse pretvarajući ih u specifične proizvode ili usluge od značaja kupca ili korisnika (**Brumec, 2011., str. 3**). Da bi poslovanje organizacije bilo uspješno, potrebno je najprije da su poslovni procesi svima razumljivi, povezani i usmjereni ka cilju organizacije. Svaki poslovni proces uključuje nekoliko uobičajenih faza: planiranje, izvršenje, mjerenje, procjenu i poboljšanje. Ovaj se krug izmjene faza ponavlja sa svakim ciklusom poslovanja. A kako tvrtke koje upravljaju znanjem sa svakim ciklusom uče i sazrijevaju, poslovna inteligencija im pomaže u svakoj od tih faza.

**Slika 2.** Demingov krug poslovne inteligencije kao pomoći za unapređenje poslovnog procesa



Izvor: Datta's Ramblings, IT blog portal, dostupno na: <https://dattatreysindol.com/2013/04/15/bi-basics-why-do-we-need-business-intelligence/>

Kako poslovanjem organizacija stječe iskustva i nova znanja, tako se i učinkovitost poslovanja organizacije može povećati praćenjem i unapređenjem poslovnih procesa te njihovim preustrojem. Poslovanjem odnosno obavljanjem poslovnih procesa organizacija prikuplja velike količine podataka na dnevnoj razini. Unutarnji informacijski sustav organizacije skladišti podatke, obrađuje ih i sprema rezultate obrade. Uloga poslovne inteligencije je da, tijekom odvijanja poslovnog procesa, prati performanse koje se uspoređuju s postavljenim indikatorima uspješnosti (KPI). U skladu s navedenim, upravljačko tijelo može promptno reagirati ukoliko se ciljevi ne ostvaruju kako je planirano. Za uspjeh održivosti organizacije na tržištu potrebno je unapređivati poslovne procese, a to podrazumijeva primjenu informacijske tehnologije na odgovarajući način čime procesi postaju brži, efikasniji, učinkovitiji. Uspije li organizacija uspostaviti odgovarajući sustav prikupljanja, spremanja i obrade podataka te ih povezati s upravom i zaposlenicima, njihovim znanjima i vještinama da iskoriste informacije dobivene iz sakupljenih podataka, može se reći da je ostvarila pretpostavke za stvaranje svoje unutarnje poslovne inteligencije. Takva inteligencija će joj omogućiti proaktivno upravljanje poslovnim procesima i poslovanjem u cjelini te će biti poveziva, kompatibilna i nadopunjujuća s njenom tržišnom inteligencijom (**Panian i sur., 2007., str. 29**).

Poslovni procesi mogu se mjeriti i pratiti pomoću poslovnih aplikacija i analitike te upravljanja poslovnim procesima (Business Process Management, BPM), što stvara preduvjet za stvaranje inteligencije poslovnih procesa (Business Process Intelligence, BPI). BPI predstavlja primjenu postupaka analize uspješnosti upravljanja poslovnim procesima poduzeća. Sustav upravljanja procesima (BPMS) bilježi brojne vrste događaja koji se javljaju tijekom izvođenja poslovnog procesa uključujući vrijeme početka i završetak pojedine aktivnosti, ulazne i izlazne podatke, resurs izvršenja, te bilo koji uspjeh ili neuspjeh tijekom neke aktivnosti i izvršenja procesa. Pomoću poslovne inteligencije ti se podaci čiste, agregiraju procesi i spremaju u bazu podataka te se potom analiziraju. Analizom se dobivaju informacije/znanja o okolnostima u kojima se dogodila visoka ili niska kvaliteta izvedbe poslovnog procesa te se dobivene informacije mogu koristiti da bi se objasnio uzrok takvih rezultata i predvidjeli potencijalni problemi u budućim poslovnim procesima. Uvođenje inteligencije poslovnih procesa (BPI) umjesto jednostavne automatizacije poslovnih procesa (koja se koristi u

poduzećima već dugi niz godina) može dovesti do značajnog smanjenja troškova poslovanja i bržeg povrata ulaganja u tehnologiju (**Panian i sur., 2007., str. 30**).

BPI ima nekoliko značajki koje nude razne razine automatizacije **upravljanja kvalitetom** poslovnih procesa i to (**Grigori i sur., 2004., str. 322**):

- Analiza (Analysis): BPI korisnicima omogućuje da analiziraju izvršene procese iz poslovne i informatičke perspektive. IT analitičari bit će više zainteresirani za detaljnije promatranje podataka niže razine kao što je prosječno vrijeme izvršenja akcije. Poslovni će korisnici biti zainteresirani za informacije na višoj razini kao npr. broj „uspješnih“ procesa izvršenja ili karakteristike procesa koji je zadovoljio standard kvalitete.

- Predviđanje (Prediction): BPI može razviti modele predviđanja i primijeniti ih na pokrenute procese te identificirati moguće iznimke ili neželjena ponašanja u budućnosti. Predviđanja se mogu izvršiti na razini IT-ja (predvidjeti hoće li računalo ili aplikacija biti uključeni u provedbu poslovnog procesa) ili poslovanja (predvidjeti hoće li usluga biti isporučena u skladu sa standardom kvalitete)

- Praćenje (Monitoring): BPI može pratiti i analizirati tijek procesa te obavijestiti o neuobičajenim ili neželjenim situacijama. Korisnici mogu pratiti status i uspješnost sustava, procese, usluge i resurse. Osim toga, korisnici mogu i definirati kritične situacije (upozorenja) u slučaju kojih bi ih BPI obavijestio/alarmirao.

- Kontrola (Control): Temeljem praćenja procesa i predviđanja, BPI može komunicirati sa sustavom upravljanja poslovnim procesima (BPMS) kako bi se izbjegla degradacija kvalitete poslovnih procesa ili smanjio utjecaj degradacije na uspješnost sustava.

- Optimizacija (Optimization): BPI može identificirati područja poboljšanja u definicijama poslovnih procesa te dodjeli resursa i usluga u radnim aktivnostima.

Iako je uvođenje BPI (time i poboljšanje poslovnih procesa i poslovanja u cjelini) privlačno za svako poduzeće, razvoj BPI rješenja predstavlja neke izazove kao što su:

- identifikacija arhitekture i tehnologija koje mogu isporučiti navedene funkcionalnosti,
- razumijevanje kako primijeniti ili modificirati te tehnologije za postizanje ciljeva pojedinog poslovnog procesa i u konačnici poslovanja,
- omogućavanje definicije pojmova i podataka za kvalitativnu analizu procesa,
- razvoj tehnika koje olakšavaju analitičarima korištenje alata da bi izvukli potrebna znanja (po mogućnosti bez pisanja nekog koda) te
- razumijevanje interakcije s BPMS-om i s korisnicima kako bi izvještavali i ispravili kritične situacije pravovremeno.

Inteligencija poslovnih procesa (BPI) tehnološki je intenzivna i od korisnika zahtijeva sofisticiranu znanja.

## **5. Uloga poslovne inteligencije u unapređenju poslovanja – tendencije**

Poslovanje u 21. stoljeću kompleksnije je no što je to bilo u prošlosti u pogledu globaliziranosti tržišta i brzih promjena. Orijentiranost na kupce/potrošače, transparentnost, dostupnost i brzina informacija, nestajanje geografskih (tržišnih) granica, razvoj naprednih komunikacijskih tehnologija itd. Transparentnost informacija jača položaj potrošača te dovodi poduzeće u situaciju da se, uz jaku konkurenciju, bori za svakog potrošača. Svaka pogrešna

odluka ili, akcija može dovesti u pitanje opstanak poduzeća. Takva situacija izazov je za upravu koja je suočena s mnoštvom prilika koje pruža globalno tržište, ali i prijatni. Uprava, odnosno upravljanje poslovanjem više ne ovisi isključivo o znanju i sposobnosti menadžera, već ključnu ulogu u kvaliteti odluka preuzima kvaliteta i dostupnost informacija te brzina reakcije uprave odnosno donošenja poslovnih odluka. Da bi na vrijeme pristupili kvalitetnim podacima i dobili točne i relevantne informacije na temelju kojih će donijeti brze poslovne odluke o daljnjem smjeru poslovanja, upravitelji sve više počinju shvaćati potrebu, korisnost i koncept poslovne inteligencije (da prikupi veliku količinu podataka iz različitih izvora i osigura dovoljno komponenti za točnu i vjerodostojnu informaciju koja će pomoći pri donošenju ispravnih odluka). Poslovna inteligencija je za uprave alat, koji im omogućuje da na inteligentan način prate, kontroliraju, usmjeravaju i planiraju poslovanje. Iz tog razloga se stvaraju rješenja, koja povezuju odgovarajuće komponente i funkcije bez programiranja pa upravitelj sam kreira alat prilagođen individualnim potrebama. Takav pristup koji „kroji“ inteligentno rješenje prema poslovnim potrebama stručnjaci danas nazivaju inteligencijom menadžmenta (**Panian i sur., 2007., str. 34**).

Alati poslovne inteligencije koji bi zadovoljili potrebe inteligencije menadžmenta trebali bi imati obilježja (**Panian i sur., 2007., str. 35**):

- Jednostavnosti: alat bi trebao biti jednostavan za korištenje i održavanje, lišen potrebe programiranja, niskih troškova nabave i održavanja
- Vertikalne proširivosti: alat koji bi bio u mogućnosti podržati potrebe različitih razina organizacijske strukture poduzeća
- Horizontalne proširivosti: alat bi morao moći servisirati specifične potrebe različitih poslovnih funkcija poduzeća (prodaje, marketinga, financija, itd.)
- Strukturirano višedimenzijско modeliranje: iz razloga povećanja fleksibilnosti analiza, jednostavnije integracije podataka iz različitih izvora, dosljednog korištenja informacija u svim organizacijskim jedinicama poduzeća, za stvaranje okvira za jednoobrazno, konceptualno usklađeno modeliranje i razvijanje aplikacija
- Podrška većem broju korisnika: višekorisnički pristup nužan je za kvalitetnu realizaciju upravljačkih procesa
- Brzina: alat bi trebao omogućiti kratko vrijeme odziva, promptno konsolidiranje i izvršavanje poslovnih procesa koji se obavljaju online, bez bojazni da će se dogoditi eksplozija podataka u bazi podataka (poznate kod korištenja nekih metoda rudarenja podataka).
- Dokazivost: alat bi trebao biti u mogućnosti dokazati koncept na kojem počiva uz pomoć stvarnih „živih“ podataka.

Alati poslovne inteligencije sve se više doraduju, unapređuju funkcionalnosti da bi se postigla što veća učinkovitost, točnost i usklađenost s potrebama poslovanja. Suvremeni alati sve su bliži ideji da se jednim klikom miša dobiju potrebne informacije, a krajnji cilj je mogućnost provođenja analiza tipa „što-ako“ i razumijevanja zašto i kako se nešto događa. Analize „što ako“ do sada su se provodile proračunskim tablicama no one mogu obuhvatiti samo mali broj podataka i imaju još niz nedostataka. Ukratko, od poslovne inteligencije se danas očekuje prediktivnost i proaktivnost. Prediktivnost podrazumijeva mogućnost predviđanja budućih događaja, stanja, promjena i sl., a proaktivnost mogućnost osmišljavanja, pripremanja i poduzimanja akcija za predviđene događaje, promjene, procese. Drugim riječima,



ona mora moći odgovoriti na pitanja što je bilo i ponuditi odgovor na pitanje što učiniti ako se nešto dogodi (**Panian i sur., 2007., str. 36**). U literaturi se pojavljuje i novi termin „right-time“ ili „real-time“ koncept poslovne inteligencije. „Kao novi koncept koji je tek nedavno izašao iz teorijskih okvira, right-time koncept poslovne inteligencije briše razlike između racionalnog strateškog i operativnog odlučivanja, omogućujući operativnoj razini odlučivanja da koristi platforme i alate koji su donedavno bili rezervirani za strateško odlučivanje. Poslovna inteligencija uvelike unapređuje poslovno odlučivanje, posebice kroz smanjenje latencije u poslovnom odlučivanju“ (**Dukić i sur., 2016., str. 1**) Neki pak autori za real-time poslovnu inteligenciju koriste naziv BI 2.0 (**Hsinchun i sur., 2012., str. 1165**), koji se odnosi na mogućnosti prikupljanja, dostavljanja i analize podataka u realnom vremenu što prijašnji alati poslovne inteligencije nisu omogućavali. Naime, poslovna se inteligencija do nedavno koristila za donošenje strateških (dugoročnih) odluka u poslovanju na temelju raspoloživih podataka u bazama podataka, dok su se za operativne (kratkoročne) odluke koristile male količine podataka tj. transakcijski izvori podataka. Operativne odluke donosile su se vrlo brzo no zbog vremenski ograničenih izvora informacija, upitna je relevantnost takvih odluka. Zbog situacije na modernom tržištu, brzih promjena i konkurencije, važno je skratiti vrijeme donošenja strateških odluka, a povećati važnost operativnih odluka. Time se gubi jasna podjela između strateških i operativnih odluka. Razvija se potreba za povećanjem brzine odlučivanja na svim razinama za što je potreban pristup podacima u realnom vremenu. Zbog sve veće količine podataka kojima poduzeća raspolaze javlja se problem latencije koji postaje središnji problem učinkovitosti poslovnog odlučivanja. Latencija odluke je vrijeme koje je potrebno da se razumije informacija, donese odluka za vrstu akcije i pokrene sama akcija. Da bi se riješili ti problemi razvio se koncept poslovne inteligencije u realnom vremenu (real-time business intelligence) s obzirom na važnost dimenzije vremena. Podaci u realnom vremenu (real-time) neće proizvesti poslovnu vrijednost i dovesti do kvalitetnih poslovnih odluka, ukoliko se ne iskoriste u pravo vrijeme. Bara i Knežević tvrde da smanjenje latencije podataka i analize ovisi prvenstveno o tehničkim rješenjima. Najnovija tehnologija, posebice u „real-time“ skladištenju podataka pruža pomoć u tom smislu. No glavna stvar koja smanjuje latenciju (kašnjenje) odluke zahtijeva promjene u poslovnim procesima i kako se koriste pružene informacije u obavljanju poslova (**Dukić i sur., 2016., str. 3**). S druge strane, Tank drži da implementacija real-time poslovne inteligencije može rezultirati značajnim prednostima poduzeću, smanjujući vrijeme provedeno u donošenju odluka, a dajući donositelju odluka dovoljno vremena i informacija za donošenje odluke. To rezultira učinkovitijim procesom donošenja odluka i smanjuje troškove jer se odluke donose pravovremeno u jakom konkurentskom okruženju (**Tank, 2015., str. 47**). Real-time poslovna inteligencija trebala bi ponuditi: nultu latenciju u postupku, pružiti informacije u bilo kojem trenutku, imati mogućnost izvući ključne mjere performansi ovisno o trenutnoj situaciji (u ovom trenutku), a ne samo u nekoj prošloj (povijesnoj) situaciji. Primarni cilj real-time poslovne inteligencije je povezati analizu upravljačkih funkcija tako da analiza postane sastavni dio posla menadžerima i timovima zaposlenika. Da bi real-time poslovna inteligencija funkcionirala, skladišta podataka trebala bi biti ažurirana s transakcijskim podacima u realnom vremenu. Tradicionalni sustavi poslovne inteligencije pomažu poboljšati strateške odluke koje utječu na uspješnost poslovanja. No to nije dovoljno za potpuno rješavanje problema na današnjem dinamičnom tržištu. Real-time BI pruža mogućnost automatizacije mnogih zadataka i procesa u bazi podataka i tako osigurava više vremena za rad na znanju. Poduzeća u Hrvatskoj

koja su uspješno implementirala alate poslovne inteligencije ili ih svakodnevno koriste kao korak pri donošenju poslovnih odluka, ostvaruju pozitivne promjene po pitanju profitabilnosti, učinkovitosti, konkurentnosti i imaju bolji pregled prilika i prijetnji u poslovanju (**Dukić i sur., 2016., str. 4-8**).

## 6. E-uprava

Razvoj tehnologije omogućuje vladi da svoje usluge pruža građanima i poslovnom sektoru brže, jeftinije, pouzdanije, jednom riječju efektivnije i efikasnije. E-javna uprava potencijalno povećava socijalni i gospodarski razvoj zemalja omogućavanjem boljeg pristupa državnim službama. Primjerice, pružajući brži i bolji pristup informacijama, usluge online obrade zahtjeva za dozvole, plaćanja, potvrde... Upotreba tehnologije omogućuje zaposlenicima veću produktivnost rada, učinkovitije poslovne procese i slično. Razvoj *e-Governmenta* nije jednostavan posao. Europska komisija je postavila „Akcijski plan za e-Vladu 2016.-2020.“ s ciljem digitalne transformacije vlasti kao ključnim elementom uspjeha jedinstvenog tržišta. Akcijski plan ima za cilj modernizirati javnu upravu, digitalizirati unutarnje tržište te unaprijediti isporuku kvalitetnih usluga građanima i tvrtkama. Akcijski plan (*e-Government Action Plan 2016-2020*) identificira 3 prioriteta kako bi se ostvarila vizija:

1. modernizaciju javne administracije pomoću ključnih digitalnih identifikatora, potpisnika, ovlasti/ovlaštenika i sl. (*e-ID, e-Signature* i sl.),
2. omogućavanje mobilnosti građana i poduzeća putem prekogranične interoperabilnosti,
3. olakšavanje digitalne interakcije između javne uprave i građana/poduzeća.

Novo digitalno okruženje pruža priliku za olakšavanje interakcije građana, poslovnih i nevladinih organizacija s javnom upravom. Kvaliteta javne uprave povezana je s konkurentnošću i ima utjecaj na buduća ulaganja. Kvalitetne e-javne usluge (e-vlade) smanjuju birokraciju, olakšavaju korištenje usluga, smanjuju troškove. Otvaranjem podataka javna uprava povećava transparentnost, približava se građanima i potiče nove mogućnosti za stjecanje znanja, postizanje rasta i radna mjesta.

Također postoje i strukturne razlike u funkcijama vladinih organizacija u različitim zemljama. Primjerice, željeznički promet u jednoj zemlji može biti funkcija opće vlade, a u drugoj odgovornost poslovnog (javnog ili privatnog) sektora. Većina vlada ima više razina vlasti (središnja, provincijska, regionalna, lokalna) pa tako promatran omjer „ICT službenika u vladinim organizacijama“ može dovesti do nevjerodostojnosti podataka (*Manual for Measuring E-Government*).

Jedna od točaka koja se želi postići u okviru „e-Government akcijskog plana 2016.-2020.“ je i transparentnost, otvorenost podataka. U nedostatku otvorenih/dostupnih kvalitetnijih podataka kojima bi se mjerila kvaliteta procesa izbora KPI kao npr. dostupnost i korištenje ICT u vladi i vladinim organizacijama, broj zaposlenih ICT stručnjaka u vladinim organizacijama i slično, u ovom radu će se kvaliteta procesa izbora KPI-a mjeriti udjelom ICT službenika u ukupnoj zaposlenosti (pojedinih država članica EU), koji je usporediv među državama. Naime, veći broj ICT službenika u ukupnoj zaposlenosti znači i kvalitetnije generiranje, sakupljanje i analizu podataka, veću dostupnost kvalitetnih podataka, što nadalje vodi ka lakšem, bržem i jeftinijem prikupljanju podataka te kvalitetnijim i vjerodostojnijim ključnim pokazateljima performansi. Kao što znamo, koliko god KPI bio dobro postavljen, on je beskoristan, ako podaci nisu kvalitetni i vjerodostojni te takav KPI može dati krive informacije i prouzročiti donošenje

krive odluke - raditi prave stvari na pravi način (**Drucker**). Istraživanja su pokazala da je najveći postotak poduzeća koji drže da broj procedura u njihovoj državi nije ograničenje za pokretanje poslovanja u Estoniji (71%), potom u Švedskoj (55%) te Finskoj (51%). U Sloveniji 46% poduzeća smatra da broj procedura nije ograničenje a u Hrvatskoj tek 20% poduzeća misli to isto. Nadalje, najviše poduzeća u Estoniji (73%) drži kako trošak procedura nije ograničenje za pokretanje poslovanja, potom slijedi Švedska (59%) te Finska (57%). U Sloveniji 51% posto smatra kako troškovi ne predstavljaju ograničenje, a u Hrvatskoj njih tek (36%).

## 7. Zaključak

Obrada podataka i pretvaranje u informacije te stručno znanje u realnom vremenu omogućeno je korištenjem suvremenih informacijskih tehnologija. Pored njihove kapitalne intenzivnosti, ali i svedostupnosti, ključnu ulogu u stvaranju komparativnih prednosti igraju kadrovi koji su u stanju prepoznati obrasce raznih pojavnosti, statistički ih potvrditi i ponuditi kao oblik predviđanja događaja temeljem povijesnih podataka. Ovakvo sustavno djelovanje i razvijanje sposobnosti rješavanja problema nazivamo poslovnom inteligencijom koja u sprezi sa poslovnom analitikom objašnjava pojavnosti te prepoznaje trendove. Iako se brojne funkcije i ovlasti javne uprave ne mogu „privatizirati“ te u tom smislu nemaju lokalnu ili internu konkurenciju, institucionalni okvir i transparentan, djelotvoran način provođenja upravnih postupaka posredno utječu na konkurentnost nacionalnih gospodarskih subjekata, a potom i na privlačenje investitora radi lakšeg ostvarenja poslovnih poduhvata. Istraživanja su pokazala da gospodarstvenici u Republici Hrvatskoj većim dijelom smatraju proceduru pokretanja posla skupom i kompliciranom pa to može biti dobar pokazatelj potrebe informatizacije državne uprave – e-uprave radi rješavanja nespornih pitanja u realnom vremenu. Danas već postoje gotova informatička rješenja – moduli bazirani na ERP-u koji nude konceptna i procesna rješenja te se mogu koristiti uz minimalne prilagodbe.

## 8. Literatura:

1. Analytics Bulgaria web site, dostupno na: <http://analytics.bg/en/business-analytics-2/bi-vs-ba/>
2. Javorović B., Bilandžić M. (2007): Poslovne informacije i business intelligence, Zagreb, Golden marketing
3. Brumec J.(2011): Modeliranje poslovnih procesa, Varaždin/Zagreb, dostupno na: <https://koris.hr/preuzmi/koris-uvod-u-modeliranje-poslovnih-procesa.pdf>
4. Datta's Ramblings, IT blog portal, dostupno na: <https://dattatreysindol.com/2013/04/15/bi-basics-why-do-we-need-business-intelligence/>
5. Dukić B., Bara D., Dukić S. (2016):“ Impact of Right-Time Business Intelligence Tools of Efficiency in Decision Making“, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/162077>
6. Eckerson W.:“Smart Companies in the 21st Century:The Secrets of Creating Successful Business Intelligence Solutions“, dostupno na: [http://download.101com.com/tdwi/research\\_report/2003BIRreport\\_v7.pdf](http://download.101com.com/tdwi/research_report/2003BIRreport_v7.pdf)
7. EU eGovernment Action Plan, dostupno na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>

8. EU eGovernment Action Plan 2016-2020- Accelerating the digital transformation of government, str.9-11, dostupno na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-eu-egovernment-action-plan-2016-2020-accelerating-digital-transformation>
9. Garača, Ž., (2005): Informatičke tehnologije, Split, EFST
10. Grigori D., Casati F., Castellanos M., Dayal; Umeshwar D., Sayal M., Shan M.-C.: “Business Process Intelligence”. Computers in Industry 53, Elsevier, Volume 53(2004), dostupno na: [http://ceit.aut.ac.ir/~sa\\_hashemi/My%20Teachings/MS-CEIT-Business%20Process%20Re-Engineering/Resources/BPI-BussinessProcessIntelligence.pdf](http://ceit.aut.ac.ir/~sa_hashemi/My%20Teachings/MS-CEIT-Business%20Process%20Re-Engineering/Resources/BPI-BussinessProcessIntelligence.pdf)
11. Hrbud Z.: BI za uspješno poslovanje, Open info trend časopis, dostupno na: <http://www.infotrend.hr/clanak/2009/11/bi-za-uspjesno-poslovanje,46,851.html>
12. Hsinchun C., Chiang R.H.L., Storey V.C.: „Business Intelligence and Analytics:From Big Data to Big Impact“, dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/fbb1/8d40150508ef2f344359ec345da7fb77cc0a.pdf>
13. Javorović B, Bilandžić M (2007): Poslovne informacije i business intelligence, Zagreb, Golden marketing
14. Kankamedala, Kishore; Ramsdell, Glenn; Sirvatsan, Vats: “Getting supply chain software right”, The McKinsey Quarterly, No. 1, 2003., str. 78-85
15. Liautaud, Bernard i Hammond, Mark: «e-Poslovna inteligencija», Prudens Consilium, 2006.
16. Manual for measuring eGovernment, str.3/4, dostupno na: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/partnership/eGovernment\\_Manual\\_Final\\_2014.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/partnership/eGovernment_Manual_Final_2014.pdf)
17. MIT Software:“ Općenito o BI sustavima“, dostupno na: <http://www.mit-software.hr/usluge/bi/bi1/>
18. Panian Ž, Klepac G (2003): Poslovna inteligencija, Zagreb, Masmedia
19. Panian Ž. i suradnici: „Poslovna inteligencija, studije slučajeva iz hrvatske prakse“, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP\\_-\\_Glavnina\\_teksta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf)
20. Peter Drucker <http://www.goodreads.com/quotes/31286-efficiency-is-doing-the-thing-right-effectiveness-is-doing-the> pristup 2018-02-02
21. Tank, M. (2015): „Enable Better and Timelier Decision-Making Using Real-Time Business Intelligence System“, str. 46, dostupno na: <http://www.mecspress.net/ijieeb/ijieeb-v7-n1/IJIEEB-V7-N1-6.pdf>

UDK: 004.738.5 \* 3.071.2 \* 631.115.11 (045)

## Utjecaj društvenih mreža na povećanje prihoda malih obiteljskih gospodarstava

### *The Effects of Social Networks to Increase Revenues of Small Family Businesses*

Valentina Vinšalek Stipić <sup>[1]</sup>, Sanja Jurić <sup>[2]</sup>, Miro Stipić <sup>[3]</sup>

<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu

<sup>[1]</sup>vvinsalek@veleknin.hr, <sup>[2]</sup>sjuric@veleknin.hr, <sup>[3]</sup>miro.stipic@veleknin.hr

#### Sažetak

*Svako obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ima namjeru privući kupce kvalitetnim proizvodima i uslugama te pored toga kod kupaca stvoriti dojam gospodarstva koji s jedne strane drži do tradicije, a s druge strane omogućuje pristup dostupnosti svojstven 21. stoljeću. Kako je suvremeni kupac nestrpljiv i želi sve dobiti jednim klikom miša i obiteljska se poljoprivredna gospodarstva prilagođavaju novim potrebama klijenata te sve više primjenom digitalne tehnologije ulaze u svijet koji je nekad bio rezerviran samo za „velike igrače“. Sukladno tome, na temelju tih informacija mijenja se stil poslovanja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u smislu trošenja vremena i novca u stvaranju brze i učinkovite povezanosti s klijentima. U današnje vrijeme, jednu od takvih veza pružaju društvene mreže. Ta veza omogućuje povećanje prihoda gotovo svakog poslovnog subjekta. No pitanje je koliko društvene mreže utječu na mogućnost povećanja prihoda obiteljskih gospodarstava? Upravo je to pitanje temelj ovog rada. U radu stavljamo naglasak na poveznicu rasta prihoda obiteljskog gospodarstva primjenom oglašavanja na društvenim mreža. Danas su društvene mreže, nedvojbeno, nezaobilazne u procesu poboljšanja tržišnih pozicija velikih kompanija no koliko su one uistinu u primjeni ostvarivanja istih ciljeva s aspekta malog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva.*

**Ključne riječi:** *Mala obiteljska gospodarstva, digitalna tehnologija, društvene mreže, povećanje prihoda*

#### Abstract

*Every family business has the intention to attract customers with quality products and services and to create an impression of the economy, which on the one hand maintains the tradition and on the other hand, provides accessibility characteristic of the 21<sup>st</sup> century. As the*

*modern customer is impatient and wants to get everything with a single mouse click, small family businesses adapt to new customer needs and increasingly use digital technology, entering the world that was once only reserved for "big players". The fact is that customers are modern and cannot be manipulated, but we only need to adapt to their needs. Consequently, based on this information, family farms have seen a change in terms of spending time and money in creating a fast and efficient bond with the customers. Today, one of such bond is provided through social networks. Social networks enable almost every business entity to increase their income. But the question is how much do social networks affect the possibility to increase the revenue of a small family business? It is precisely the question behind this paper. The paper focuses on the links between an increase in revenue generated by small family businesses and social networking. Today, social networks are imperative in the process of improving the market position of large companies, but how much are they really involved in the achievement of the same goals from the aspect of a small family business.*

**Key words:** *small family business, digital technology, social networks, increase revenue*

## 1. Uvod

Mala poljoprivredna obiteljska gospodarstva bez obzira na svoju jednostavnost u veličini i organizacijskoj strukturi, ujedno predstavljaju kombinaciju vrlo složenih društvenih odnosa koji djeluju iz okoline i/ili samim djelovanjem na okolinu. Mnogi čimbenici poput etničke pripadnosti, spola, socio-ekonomskog statusa i odnosa moći određuju nečiji pristup informacijama i resursima. Odgovarajuće razumijevanje lokalnih društvenih mreža, normi i odnosa moći, mogu dodatno unaprijediti interese poljoprivrednika, odnosno malih obiteljskih gospodarstava. U današnje vrijeme, jednu od takvih veza pružaju društvene mreže. Ta veza omogućuje povećanje prihoda gotovo svakog poslovnog subjekta. Međutim, kod malih obiteljskih gospodarstava oglašavanje putem društvenih mreža može donijeti i negativne posljedice za njihovo poslovanje. Prvenstveno zbog ne poznavanja prirode marketinga i oglašavanja putem društvenih mreža. Stoga mala poljoprivredna obiteljska gospodarstva moraju biti oprezna kada se uključuju u oglašavanje putem društvenih mreža jer su upravo mala poduzeća pokretači razvoja gospodarstva te su ovim radom ukratko predložene glavne odrednice malih obiteljskih gospodarstava, te 3-Circle model obiteljskog poslovanja koji podrazumijeva kombinaciju tri elementa: obitelj, obiteljsko poslovanje, obiteljsko vlasništvo. Predložene su osnovne odrednice djelovanja obitelji, kao i utjecaj oglašavanja na društvenim mrežama na poslovanje obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

## 2. Mala obiteljska gospodarstva

Većinu poljoprivrednih gospodarstava (njih 97%)<sup>1</sup> čine obiteljska gospodarstva. Mala obiteljska gospodarstva postala su pokretač razvoja nacionalnog gospodarstva, kao što su i poljoprivredna gospodarstva pokretači razvoja ruralnih područja. Stoga ne iznenađuju sve češća istraživanja iz područja malog poduzetništva, odnosno malih obiteljskih gospodarstava. Obiteljska gospodarstva imaju ključnu ulogu u društvu kako u globalnom gospodarstvu, tako i u nacionalnom. Odlika razvoja malih obiteljskih gospodarstava je:

---

<sup>1</sup> Prema APPRR (Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju)

- učinkovita uloga kroz program samozapošljavanja
- kombinacija profitabilnosti s visokom stopom zaposlenosti
- izrazita socijalna osjetljivost

Djelatnost malih obiteljskih gospodarstava znatno je raznolika promatrajući cijelo nacionalno gospodarstvo. Mali obiteljski biznisi stvaratelji su vrijednosti te stvaratelji tržišnih veza naročito kad govorimo o poljoprivredi. Zbog svoje veličine često se nađu u turbulentnim gospodarskim kretanjima gdje se teško snalaze jer nisu gospodarski stručnjaci i educirani menadžeri iz područja rukovođenja, financija i marketinga. Zbog navedenog bi trebalo iznaći mogućnosti i rješenja za pružanje potpore malim obiteljskim biznisima u obliku stručnog educiranja ili pomaganja u pojedinim gospodarskim aktivnostima za koje vlasnici obiteljskih biznisa nisu educirani. Da bi opstali na tržištu osim procesa proizvodnje svojih gospodarstava moraju poznavati gospodarska kretanja cijelog nacionalnog tržišta pa i globalnog. Vlasnici malih obiteljskih gospodarstava poduzetnici su koji proizvode za tržište i koji moraju opstati na tom tržištu. Stoga su uvijek odlučni i kreativni vođe te uvijek teže poboljšanju i proširenju poslovanja, tražeći nove mogućnosti plasiranja na tržište i povećanja prodaje. Oni uvijek teže učinkovitijim i profitabilnijim načinima poslovanja, naročito zbog suočavanja s jakom konkurencijom i brzim promjenama iz okoline. Biti inovativan važna je kvaliteta za farmera-poduzetnika, pogotovo kada se suočava s poslovanjem s jakom konkurencijom ili djeluje u brzo promjenjivoj okolini pa često posežu za poslovnim aktivnostima za koje nisu educirani, kao primjerice oglašavanje putem društvenih mreža.

### **2.1. "3-Circle" model obiteljskog poslovanja**

U malim obiteljskim biznisima kombinirana su tri elementa (Tikkakoski, 2013., str. 10):

- obitelj
- poslovanje (obiteljsko)
- vlasništvo

Jedinstvenost obiteljskog biznisa proizlazi iz interakcija između obitelji i poslovanja te međusobno djelovanje navedenih elemenata unutar svakog obiteljskog biznisa čini poslovni uspjeh jedinstvenim i posebnim što stvara neusporedivu konkurentnost. Odlike obiteljskog poslovanja su:

- osjećaj sigurnosti
- raznolikost
- odgovorno vlasništvo daje jamstvo kontinuiteta
- odgovorno poslovanje i preuzimanje odgovornosti
- neizostavna je sloboda izbora

Obitelj je često obuhvaćena emocijama unutrašnjosti i očuvanja stabilnosti, dok uspješno poduzeće treba biti orijentirano na zadatke, uvijek spremno za radikalnu promjenu. U obiteljskom poslovanju mora se razmišljati unaprijed, o kontinuiranom poslovanju, poštivajući vlastita postignuća i postignuća prošlih generacija koje su stvarali biznis. Poduzeće (biznis) je samo „posuđeno“ za buduće generacije.

### **2.2. Djelovanje obitelji na poslovanje**

U praksi se razlikuje pet dimenzija obiteljske orijentacije koje imaju različite utjecaje na poslovanje obiteljskog biznisa (Churchill i Lewis, 1983.):

1. Tradicija – očekivane upravljačke uloge. Poslovanjem upravljaju dvije osobe članovi obitelji. Međutim, često se prema tradicionalnoj dimenziji događa da su samo muškarci u upravi poduzeća. Ritualno se obilježavaju i slave rođendani osnivača poduzeća te također praćenje povijesne tradicije pričanjem priča o prethodnim generacijama.
2. Stabilnost – podrazumijeva postizanje balansa među razlikama članova obitelji te je često predvidljiv trajni otpor promjenama.
3. Lojalnost – gotovo uvijek je prisutan osjećaj dužnosti budućih generacija, dok je jaka mentalna prednost poslu uz visoku razinu pouzdanosti i osjećaja.
4. Povjerenje – ispunjavanje očekivanja u ulozi prijenosa biznisa na buduće generacije, pravednim odabirom nasljednika biznisa te u konačnici dijeljenje povjerljivih podataka poslovanja.
5. Zavisnost – vidljiv je značajan osjećaj solidarnosti jer su vlasnici emocionalno vezani za obiteljski biznis, značajna je emocionalna veza prema obiteljskom biznisu.

Izazovi s kojima se suočavaju mali obiteljski biznisi prvenstveno proizlaze iz operativnog okruženja, a najčešće su obrazovanje i istraživanje, na koja mali obiteljski biznisi u većini slučajeva ne mogu pozitivno reagirati zbog financijskih zahtijeva pa se nalaze u nepovoljnom položaju u odnosu na konkurenciju.

### **3. Društvene mreže**

Društvene mreže vrsta su internetskog servisa, koji se najčešće javljaju u obliku platformi, prozora ili web-stranica. One predstavljaju internetski prostor za međusobno povezivanje korisnika. Društvene mreže postale su oblik svakodnevne privatne i poslovne komunikacije. Društvene mreže definiramo kao internetske stranice koje omogućavaju pojedincima izradu javnog ili polujavnog profila unutar ograničenog sustava, umreženje s ostalim korisnicima i međusobno dijeljenje svojih informacija na njemu (Boyd i Ellison, 2008.). Danas postoji stotine servisa za međusobno povezivanje korisnika, dok su među najpoznatijima: Facebook i Twitter. Korištenje društvenih mreža i društveno umrežavanje predstavlja jednostavan čin održavanja ili pojačavanja postojećeg kruga prijatelja, poznanika, poslovnih partnera ili širenje tog kruga (Kušić, 2010.). Pri rastu društvenih mreža, došlo je do demokratizacije korporativnog komuniciranja. Društvene mreže napravile su znatne i velike promijene u komunikaciji između organizacija i korisnika. Servisi istih konstantno se poboljšavaju, dajući svojim korisnicima neke nove mogućnosti. Moć je prešla sa stručnjaka za odnose s javnošću i marketinga na individue i grupe ljudi koji sami kreiraju sadržaj (Kietzmann i sur, 2011.). U tom kontekstu govorimo o novim društvenim mrežama s novim mogućnostima koje s jedne strane pružaju komunikaciju, s druge strane imaju marketinšku ulogu, dok pak s treće strane pružaju neke sasvim nove usluge poput promoviranja drugih web-stranica.

### **4. Utjecaj društvenih mreža na poslovanje malih obiteljskih poduzeća**

Društvene mreže omogućuju kontakte između više korisnika putem svojih jednostavnih poruka ili pak video snimki koje uvelike olakšavaju komunikaciju. Kako kupci danas žele sve dobiti jednim klikom miša i mali obiteljski biznisi prilagođavaju se novim potrebama klijenata



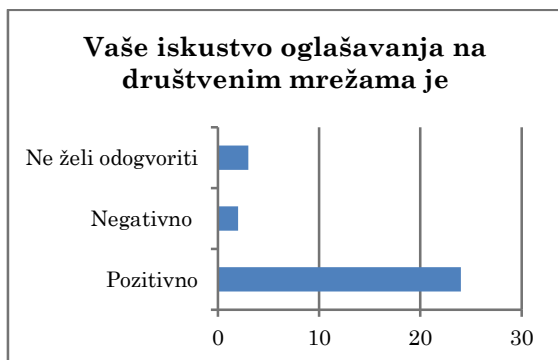
te primjenom digitalne tehnologije sve više ulaze u svijet društvenih mreža. Mijenja se stil poslovanja malih obiteljskih biznisa u smislu trošenja vremena i novca u stvaranju brze i učinkovite povezanosti s klijentima putem društvenih mreža.

Upotreba društvenih mreža u marketinške svrhe malih obiteljskih biznisa iz dana u dan ima sve snažniju ulogu. Nekoliko je razloga za to, a prvenstveno jer su društvene mreže snažan doživljaj, bez obzira jeste li vlasnik malog poduzeća ili multinacionalne kompanije. Za mala obiteljska poduzeća su:

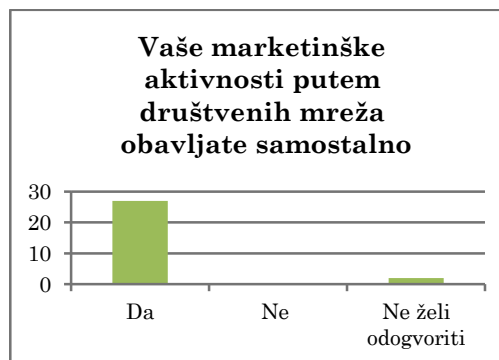
- jednostavne za korištenje
- lako dostupne
- rasprostranjene
- financijski prihvatljive

Za ovaj rad provedeno je istraživanje anketnim ispitivanjem malih obiteljskih biznisa Šibensko – kninske županije te se u konačnici dobilo povratnih valjanih 29 anketnih upitnika. Odnosno, na uzorku od 29 malih obiteljskih biznisa, Šibensko – kninske županije, napravljena je analiza njihovog oglašavanja putem društvenih mreža u marketinške svrhe. Željelo se saznati koliko oglašavanje putem društvenih mreža pridonosi poboljšanju poslovnog ugleda i povećanju prihoda. Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku.

**Graf 1.** Prikaz iskustva na društvenim mrežama

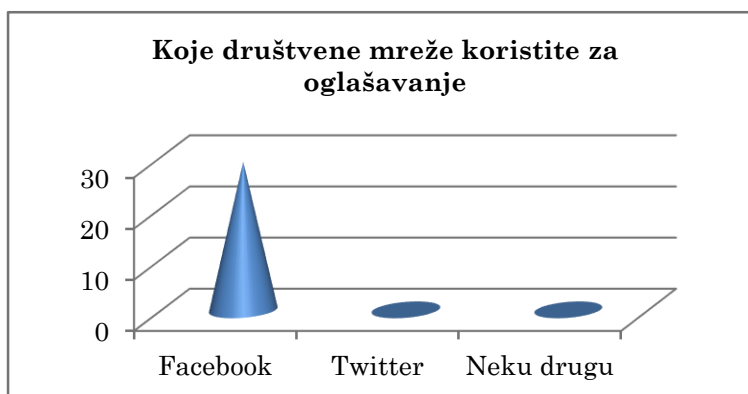


**Graf 2.** Prikaz marketinških aktivnosti na društvenim mrežama



Izvor: Vlastita izrada autora

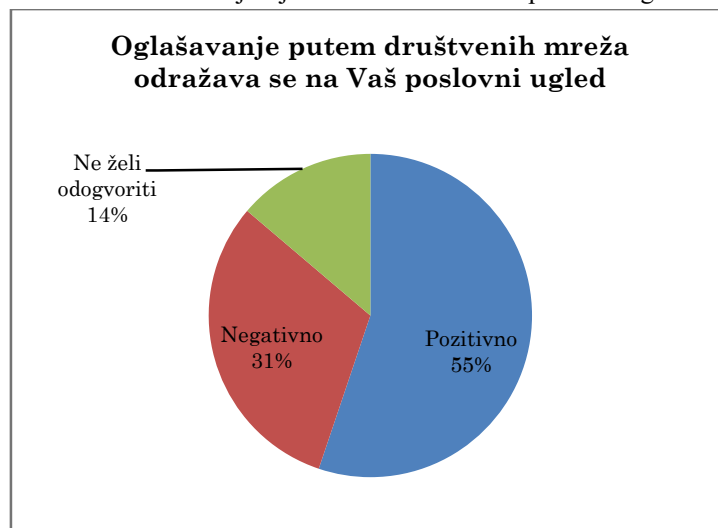
**Graf 3.** Prikaz korištenja društvenih mreža za oglašavanje



Izvor: Vlastita izrada autora

Na promatranom uzorku od 29 malih obiteljskih biznisa njih 93,10% samostalno obavlja marketinške aktivnosti putem društvenih mreža, dok 6,90% nije željelo odgovoriti na ovo pitanje. Međutim, 82,76% ispitanika ima pozitivno iskustvo oglašavanja putem društvenih mreža, dok 6,89% ima negativno iskustvo i 10,35% ispitanika nije željelo odgovoriti, odnosno izjasniti se imaju li pozitivno ili negativno iskustvo oglašavanja na društvenim mrežama. Dok svi obiteljski biznisi iz promatranog uzorka za oglašavanje putem društvenih mreža koriste isključivo samo Facebook za oglašavanje.

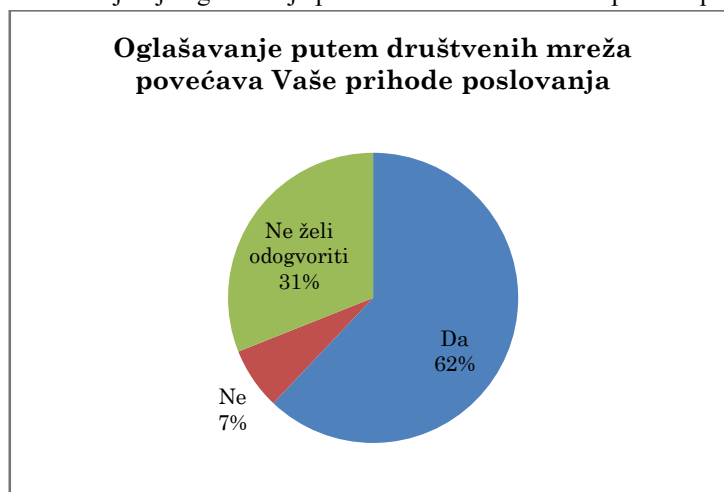
**Graf 4.** Prikaz utjecaja društvenih mreža na poslovni ugled



Izvor: Vlastita izrada autora

Na promatranom uzorku, 16 ispitanika izjasnilo se kako se oglašavanje na društvenim mrežama pozitivno odražava na njihovo poslovanje i poboljšanje poslovnog ugleda, njih 9 se izjasnilo negativno, dok su 4 ispitanika iz promatranog uzorka ostali suzdržani, odnosno nisu željeli odgovoriti.

**Graf 5.** Prikaz utjecaja oglašavanja putem društvenih mreža na prihode poslovanja



Izvor: Vlastita izrada autora

Iz grafičkog prikaza (graf 5) ispitivanjem na uzorku od 29 ispitanika, njih 62,06% izjasnilo se kako oglašavanje njihovih malih obiteljskih gospodarstava putem društvenih mreža pridonosi povećanju poslovnih prihoda, dok se njih 5,89% u tom kontekstu izjasnilo negativno, a 31,05% nije željelo odgovoriti. Stoga se može potvrditi pretpostavka kako oglašavanje putem društvenih mreža pridonosi poboljšanju ugleda malih obiteljskih gospodarstava i ostvarivanju većih prihoda.

## **5. Štetnost društvenih mreža na poslovanje malih obiteljskih biznisa i preporuka za daljnja istraživanja**

Kod oglašavanja putem društvenih mreža izuzetno je važno znati koga ciljati, kada i kako, s kakvim prijedlogom. Stoga mala obiteljska gospodarstva moraju biti svjesna navedenog. Za oglašavanje putem društvenih mreža sljedeće činjenice imaju izrazito veliku štetnost za poslovanje malih obiteljskih poduzeća:

- nepoznavanje koncepcije marketinga
- izloženost javnom nezadovoljstvu
- offline status
- nedovoljna ažurnost
- ne odgovaranje na javne upite, kritike i pohvale
- nerealna očekivanja
- ne odgovarajući format i nejasnoće.

Za uspješno vođenje malih obiteljskih poduzeća neophodno je biti svjestan svog (ne)znanja za oglašavanje putem društvenih mreža. Oglašavanje putem društvenih mreža može donijeti mnoge prednosti, ali neadekvatna primjena može štetno utjecati na poslovanje. Stoga bi se budućim istraživanjima trebao obuhvatiti reprezentativniji uzorak, po mogućnosti i područje cijele Republike Hrvatske te nakon provedenog istraživanja uputiti povratne rezultate ciljanim skupinama, odnosno malim obiteljskim gospodarstvima kako bi bili svjesni prednosti, ali i nedostataka oglašavanja putem društvenih mreža koje ima izravnog utjecaja na njihovo poslovanje.

## **6. Zaključak**

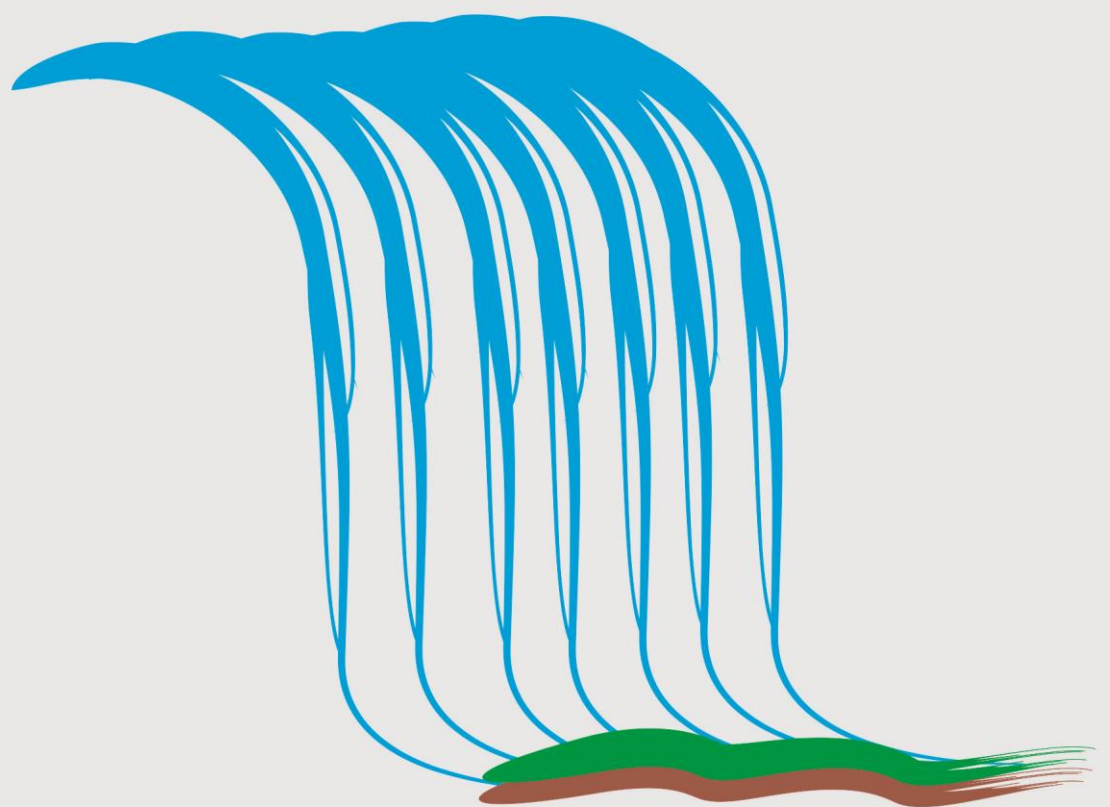
Društvene mreže postale su lako dostupne te se provedbom ovog istraživanja došlo do zaključka kako mala obiteljska gospodarstva često koriste društvene mreže za oglašavanje svojih gospodarskih aktivnosti, prvenstveno zbog jednostavne dostupnosti i neznatnih troškova takve vrste oglašavanja. U većini slučajeva oglašavanje se obavlja samostalno bez uključenosti marketinške struke, što u konačnici ipak u većini slučajeva rezultira poboljšanjem ugleda i ostvarivanjem većih prihoda. Provedenim istraživanjem na uzorku 29 malih obiteljskih biznisa, Šibensko – kninske županije, napravljena je analiza njihovog oglašavanja putem društvenih mreža u marketinške svrhe i utjecaj takvog načina oglašavanja na povećanje poslovnih prihoda. Većina ispitanika ima pozitivno mišljenje i iskustva s oglašavanjem putem društvenih mreža, koji koriste samo Facebook te oglašavanje obavljaju samostalno bez uključivanja stručnjaka za takvu vrstu oglašavanja. Od ukupnog broja ispitanika iz promatranog uzorka njih 55% izjasnilo se da se oglašavanje putem društvenih mreža pozitivno odražava na poslovni ugled, a 31% negativno, dok 14% nije željelo odgovoriti. Po pitanju povećanja poslovnih prihoda, 62%

ispitanika potvrđuje povećanje prihoda temeljem oglašavanja putem društvenih mreža, dok 7% ispitanika ne bilježi povećanje prihoda takvom vrstom oglašavanja, a 31% ispitanika nije željelo odgovoriti. Iz dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti da mala obiteljska gospodarstava većinom imaju pozitivna mišljenja i iskustva vezana za oglašavanje putem društvenih mreža što im osigurava i povećanje poslovnih prihoda i ugleda na tržištu na kojem djeluju. Međutim, mali gospodarstvenici moraju biti svjesni svog (ne)znanja i opasnosti od štetnih utjecaja društvenih mreža na njihovo poslovanje te provedbom ponovljenog istraživanja na mogućem većem uzorku s područja cijele Republike Hrvatske, rezultate istog dostaviti obiteljskim gospodarstvima obuhvaćenim istraživanjem.

## 7. Literatura

1. Boyd, D.M. i Ellison, N.B. (2008). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, str. 210 – 230.
2. Churchill, N. i Lewis, V. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business School Publishing. Boston, Harvard Business School
3. Kušić, S. (2010). Online društvene mreže i društveno umrežavanje kod učenika osnovne škole: navike Facebook generacije. *Život i škola*. 24(2). str.103 – 125.
4. Kietzmann, J.H. i sur. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, (54), str. 241 – 251.
5. Tikkakoski, E. (2013). *Challenges of a small family owned growth company*. Turku University of Applied sciences





KNIN 2018

**ISBN 978-953-7504-20-5**

**UDK 316.43 711.3 (1-22) (4-12) (082)**

**UDK 330.34 711.3 (1-22) (4-12) (082)**

**UDK 338.1 711.3 (1-22) (4-12) (082)**

**God. 1, br 1, 2020.**