

**EKONOMSKA MISAO I PRAKSA**  
ČASOPIS SVEUČILIŠTA U DUBROVNIKU

**ECONOMIC THOUGHT AND PRACTICE**  
*PERIODICAL OF THE UNIVERSITY OF DUBROVNIK*

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
DUBROVNIK



UNIVERSITY OF DUBROVNIK  
DUBROVNIK

*Izdavač/Published by*  
*SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU*  
*UNIVERSITY OF DUBROVNIKU*

*Glavni i odgovorni urednik/Editor in Chief*  
*Đuro BENIĆ*

*Uredništvo/Editorial staff*  
*Đuro BENIĆ - University of Dubrovnik, Rita CASTELLANI - University of Perugia,*  
*Italy, Iraj HASHI - Staffordshire University, United Kingdom, Brano MARKIĆ -*  
*University of Mostar, Bosnia and Herzegovina, Ivan PAVIĆ - University of Split,*  
*Kunibert RAFFER – University of Vienna, Austria, Paul ROOSENS – University of*  
*Antwerp, Belgium, Vesna VRTIPRAH – University of Dubrovnik*

*Tajnik uredništva/Editorial Board Secretary*  
*Davorka TURČINOVIĆ*

*Prijevod i korektura na engleskom/Translation and proof-reading into English*  
*Martina HRNIĆ*

*Adresa izdavača /Publisher's address*  
*Sveučilište u Dubrovniku*  
*20000 Dubrovnik, Branitelja Dubrovnika 29*

*Telefon/Telephone: +385 (0) 20 445-708*  
*Telefax: +385 (0) 20 445-770*

*e-mail: ekon.misao@unidu.hr*

\*\*\*

*Radovi objavljeni u časopisu EKONOMSKA MISAO I PRAKSA referiraju se u*  
*sekundarnim publikacijama:*

*Journal of Economic Literature, Pittsburgh;*  
*DOAJ – Directory of Open Access Journals, Lund University, Lund;*  
*EBSCO Publishing, Ipswich, MA, USA;*  
*CABI; Wallingford, UK;*  
*Hrčak;*  
*ProQuest*

\*\*\*

*Časopis izlazi dva puta godišnje*  
*Izdavanje časopisa Ekonomska misao i praksa novčano podupire Ministarstvo*  
*znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske*

## **Kazalo**

---

### ***IZVORNI ZNANSTVENI RAD***

---

Nebojša Stojčić

**PATTERNS AND DETERMINANTS OF ENTERPRISE  
RESTRUCTURING IN CENTRAL AND EAST  
EUROPEAN COUNTRIES**

**429**

---

### ***PRETHODNO PRIOPĆENJE***

---

Marko Družić

**MODEL *HOMO ECONOMICUSA* I KONCEPT  
ULTIMATIVNO POŽELJNOGA**

**459**

---

Ivan Kožić, Petra Gatti

**ISTRAŽIVANJE CIKLUSA TURISTIČKE POTRAŽNJE**

**479**

---

Ana Kundid

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**497**

---

Nataša Renko, Biljana Crnjak Karanović, Matea Matić

**INFLUENCE OF CONSUMER ETHNOCENTRISM ON  
PURCHASE INTENTIONS: CASE OF CROATIA**

**529**

---

Magdalena Tondeva Pavlovska

**RANKING THE LOCATION DETERMINANTS AS PER  
THEIR IMPORTANCE FOR THE FOREIGN  
INVESTORS – A SURVEY**

**545**

---

Miroslava Vitasović

**ANALIZA STANJA I DOPRINOSA RAČUNOVODSTVENOGA  
INFORMACIJSKOG SUSTAVA I SUSTAVA UPRAVLJANJA  
FINANCIJAMA U SEGMENTU RAZVOJA  
PRORAČUNSKOG SUSTAVA LOKALNIH JEDINICA**

**563**

---

***PREGLEDNI RAD***

---

Marina Čirjak, Aleksandra Krajnović, Jurica Bosna  
**PRIVATNE MARKE** 597

---

Tomislav Ćorić, Maja Mesić  
**TEČAJNI MEHANIZAM ERM 2: ISKUSTVO ESTONIJE** 621

---

Alen Host, Igor Cvečić, Vinko Zaninović  
**CREDIT RATING AGENCIES AND THEIR IMPACT ON  
SPREADING THE FINANCIAL CRISIS ON THE  
EUROZONE** 639

---

Hrvoje Perčević, Mirjana Hladika  
**UTJECAJ RAČUNOVODSTVENOGA TRETMANA  
NAKNADNOG MJERENJA FINANCIJSKIH INSTRUMENATA  
NA FINANCIJSKI POLOŽAJ I PROFITABILNOST  
HRVATSKOGA BANKARSKOG SEKTORA** 663

---

Najla Podrug, Ivona Vrdoljak Raguž, Ivana Pavković  
**ISTRAŽIVANJE PRIMJENE BILANCE POSTIGNUĆA  
U HRVATSKIM PODUZEĆIMA** 693

---

Elena Rudan  
**RAZVOJNE PERSPEKTIVE KREATIVNOGA TURIZMA  
HRVATSKE** 713

---

Nataša Rupčić  
**MOGUĆNOSTI RAZVOJA UČEĆIH PODUZEĆA  
KAO AUTOPOIETSKIH SUSTAVA** 731

---

Nikola Vojnović  
**OBILJEŽJA ŽIVOTNOGA CIKLUSA ODABRANIH  
TURISTIČKIH DESTINACIJA ISTARSKOGA  
PRIOBALJA** 751

---

***STRUČNI RAD***

---

Boško Katić, Jelena Vidović  
**NEDOSTATCI PRIMJENE PRORAČUNSKOG  
RAČUNOVODSTVA U ZDRAVSTVENIM  
USTANOVAMA – PRIMJER OPĆE BOLNICE ZADAR** 777

---

Domagoj Mihaljević  
**POLOŽAJ I ULOGA OFFSHORE FINACIJSKIH  
CENTARA U FINACIJSKOJ GLOBALIZACIJI** 795

---

Matija Varga  
**INFORMACIJSKI MODEL ANALIZE CIJENA PLINA  
NA LIBERALNOM TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE** 819

---

***POSEBAN PRILOG***

---

Đuro Benić  
**EKONOMSKA KRIZA U EUROPI I HRVATSKO  
GOSPODARSTVO** 847

---

**Upute suradnicima** 855

---

## **Contents**

---

### ***ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER***

---

Nebojša Stojčić

**OBlici I ODREDNICE RESTRUKTURIRANJA  
PODUZEĆA U ZEMLJAMA SREDIŠNJE I  
ISTOČNE EUROPE**

**429**

---

### ***PRELIMINARY COMMUNICATION***

---

Marko Družić

**MODEL OF HOMO ECONOMICUS AND THE CONCEPT  
OF ULTIMATELY DESIRABLE**

**459**

---

Ivan Kožić, Petra Gatti

**RESEARCH INTO TOURISM DEMAND CYCLES**

**479**

---

Ana Kundid

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BANKS  
IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

**497**

---

Nataša Renko, Biljana Crnjak Karanović, Matea Matić

**UTJECAJ POTROŠAČKOG ETNOCENTRIZMA NA  
NAMJERU KUPOVINE: SLUČAJ HRVATSKE**

**529**

---

Magdalena Tondeva Pavlovska

**RANGIRANJE LOKACIJSKIH DETERMINANTI PREMA  
VAŽNOSTI ZA STRANE INVESTITORE – PREGLED**

**545**

---

Miroslava Vitasović

**ANALYSIS AND CONTRIBUTION OF ACCOUNTING  
INFORMATION SYSTEM AND FINANCIAL MANAGEMENT  
SYSTEM WITH RESPECT TO THE BUDGET  
DEVELOPMENT IN LOCAL UNITS**

**563**

---

***REVIEW***

---

Marina Čirjak, Aleksandra Krajnović, Jurica Bosna  
**PRIVATE BRANDS** 597

---

Tomislav Ćorić, Maja Mesić  
**EXCHANGE RATE MECHANISM (ERM 2) : ESTONIA  
CASE STUDY** 621

---

Alen Host, Igor Cvečić, Vinko Zaninović  
**AGENCIJE ZA KREDITNI REJTING I NJIHOV UTJECAJ  
NA ŠIRENJE FINANCIJSKE KRIZE U EUROZONI** 639

---

Hrvoje Perčević, Mirjana Hladika  
**THE IMPACT OF ACCOUNTING TREATMENT OF FINANCIAL  
INSTRUMENTS SUBSEQUENTLY MEASURED ON THE  
FINANCIAL POSITION AND PROFITABILITY OF  
THE CROATIAN BANKING SECTOR** 663

---

Najla Podrug, Ivona Vrdoljak Raguž, Ivana Pavković  
**RESEARCH ON THE APPLICATION OF THE BALANCED  
SCORECARD AMONG THE CROATIAN COMPANIES** 693

---

Elena Rudan  
**DEVELOPMENT PERSPECTIVES OF CREATIVE  
TOURISM IN CROATIA** 713

---

Nataša Rupčić  
**DEVELOPMENT POSSIBILITIES FOR THE LEARNING  
COMPANIES AS AUTOPOIETIC SYSTEMS** 731

---

Nikola Vojnović  
**FEATURES OF A LIFECYCLE OF SELECTED TOURIST  
DESTINATIONS ALONG ISTRIAN COAST** 751

---

***PROFESSIONAL PAPER***

---

Boško Katić, Jelena Vidović <b>SHORTCOMES OF APPLICATION OF GOVERNMENT ACCOUNTING IN MEDICAL INSTITUTIONS – EXAMPLE OF ZADAR GENERAL HOSPITAL</b>	<b>777</b>
--	------------

---

Domagoj Mihaljević <b>POSITION AND ROLE OF OFFSHORE FINANCIAL CENTRES IN FINANCIAL GLOBALIZATION</b>	<b>795</b>
---	------------

---

Matija Varga <b>INFORMATION MODEL ANALYSIS OF GAS PRICES ON THE CROATIAN LIBERAL MARKET</b>	<b>819</b>
--	------------

---

***SPECIAL SUPPLEMENT***

---

Đuro Benić <b>ECONOMIC CRISIS IN EUROPE AND CROATIAN ECONOMY</b>	<b>847</b>
---	------------

---

<b>Instructions for contributors</b>	<b>855</b>
--------------------------------------	------------

---



**IZVORNI ZNANSTVENI RAD**

***ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER***



**Nebojša Stojčić, PhD**

Senior Assistant

University of Dubrovnik

Department of Economics and Business Economics

E-mail: nstojcic@unidu.hr

## **PATTERNS AND DETERMINANTS OF ENTERPRISE RESTRUCTURING IN CENTRAL AND EAST EUROPEAN COUNTRIES**

UDK / UDC: 658.14/.17](4-11)+(4-191.2)

JEL klasifikacija / JEL classification: D21, P31

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 29. svibnja 2012. / May 29, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Abstract***

*The position of enterprises, industries and economies on the market depends on their response to a wide range of incentives, market trends, technological changes, government policies and institutional reforms. The adjustments made by companies so as to take over their rivals' market are commonly referred to as restructuring. It is important to understand enterprise restructuring since the ability of enterprises to compete determines the ability of their nations to grow and to provide better standard of living. Over past two decades enterprise restructuring has been prominent feature of firm behaviour in Central and East European countries. Institutional reforms in these countries have required enterprises to introduce changes in their behaviour in order to survive. Bearing this in mind, this paper looks into forms, objectives of and reasons for enterprise restructuring in transition. It also identifies major patterns of enterprise restructuring and discusses which factors and forces have motivated firms to choose particular pattern of restructuring. Finally, paper provides review of methodological issues pertinent to existing analyses of this process.*

***Keywords: enterprise restructuring, transition, institutions, Central and East European countries***

## 1. INTRODUCTION

The position of enterprises, industries and economies on the market depends on their response to a wide range of incentives, market trends, technological changes, government policies and institutional reforms. By making adjustments to their behaviour, economic units (agents) can secure their survival and seize their rivals' market. These adjustments, which are commonly referred to as restructuring, can take various forms ranging from changes in relative size of different sectors within an economy to the creation of new industrial networks, changes in the input mix, output basket and the technology of production, and financial and operational changes in the behaviour of enterprises. Forms and determinants of restructuring at enterprise level are particularly important as the key to overall national competitiveness lies in the ability of enterprises to compete. This ability, in turn, is closely linked to the restructuring efforts of firms.

Over past two decades enterprise restructuring was prominent feature of firm behaviour in Central and East European countries (CEECs). It was one of most important mechanisms of the successful transformation of former socialist countries into market-oriented economies. The changing environment characterised by institutional reforms, the rise of new and the decline of old sectors, the release of previously suppressed demand partially met by the large scale entry of foreign firms, the break-up of traditional enterprise networks (particularly including those in other socialist countries), and increasing competition required enterprises to make adjustments in their behaviour in order to survive under the new conditions.

The objective of this paper is to explore determinants, forms and outcomes of enterprise restructuring in the period of transition. To this end, paper poses question of what enterprise restructuring means. It also discusses its objectives and forms as well as the major reasons for enterprise restructuring in transition. The paper identifies major patterns of enterprise restructuring in transition conditions and explores what factors and forces have motivated enterprises to choose particular patterns of restructuring. Finally, the paper provides an overview of methodological issues pertinent to existing analyses of enterprise restructuring in transition and discusses their implications for understanding of nature of this process.

The paper is structured as follows. Next section explains the basic concepts of restructuring at economy, industry and enterprise levels. Main features of firm behaviour in former centrally-planned economies and major changes in socio-economic framework of these economies that acted as impulse for enterprise restructuring are discussed in section 3. Section 4 identifies the major patterns of enterprise restructuring, their determinants and outcomes. Also, it discusses methodologies used in existing studies on enterprise restructuring in transition. By doing this it highlights the shortcomings and gaps in the present state of knowledge. Finally, section 5 concludes.

## **2. WHAT IS ENTERPRISE RESTRUCTURING?**

### **2.1. Basic concepts**

Enterprise restructuring is the process through which an enterprise adjusts its behaviour to changes in its circumstances arising from actions of rivals, changes in market conditions, technological changes, institutional reforms or economic policies. These changes provide the enterprises with an opportunity to change their operations in order to expand their market share (often at the expense of their rivals). Enterprises which do not react to changes in their circumstances will ultimately suffer the consequence and may be driven out of the market. However, the competitiveness of nations and industries rests on the back of their enterprises - whose ability to compete in turn depends on their behaviour. From here it follows that enterprise restructuring holds the key to competitiveness of enterprises, industries and national economies (Lieberman, 1990; Mathieu, 1996; Hare, 2003).

Enterprise restructuring is part of the wider concept of economic restructuring which also includes changes in the relative size of different sectors of the national economy, development of new forms of inter-enterprise networks and changes in the structure of production at the level of industry (Kuznets, 1957; Chenery, 1960; Djankov and Murrell, 2002; Hare, 2003). In this context, enterprise restructuring is a response to incentives created by the economy-wide or industry-side restructuring. Systemic changes, institutional reforms, changes in demand, technology or the availability of new resources pave the way for changes in relative size of sectors within an economy which in turn motivates enterprises to adjust their behaviour and take advantage of the new circumstances – or ignore the new conditions and face the consequences. This adjustment is facilitated through the creation of industrial networks, acquisitions or foreign direct investment as well as through cooperation with research centres and training institutes (Mathieu, 1996; Radosevic and Sadowski, 2004).

Irrespective of the reason for changed circumstances, restructuring takes place within individual enterprises through adjustments in both financial and operational dimensions. Financial restructuring encompasses activities such as rescheduling, write-off or swapping of debt for equity and its objective is to restore and improve solvency and financial stability of the enterprise (Claessens, 2005). In this context, financial forms of enterprise restructuring are complemented by operational restructuring which takes place through improvements in the efficiency of production, adjustments of managerial incentives, organisational changes as well as improvements in the quality of existing products and changes in product mix (Carlin et al., 1994; Grosfeld and Roland, 1996; Djankov and Murrell, 2002). By developing new and better ways of combining knowledge and resources, enterprises can defend themselves against the threat of bankruptcy and expand their market share. Hence, enterprise restructuring can be understood as a process whose objective is to secure the

survival of an enterprise in a changing environment and to increase its cash value, profitability and market share (Pohl et al., 1997).

## **2.2. Patterns of enterprise restructuring**

Enterprise restructuring is commonly divided into either defensive or strategic restructuring (Carlin et al., 1994; Grosfeld and Roland, 1996). In the terminology of Grosfeld and Roland (1996), defensive restructuring takes place within existing capacities of enterprise through scaling down of activities such as closing, selling or leasing of unprofitable units or shedding excessive labour. However, it does not include activities such as the development of new products or product lines or the improvements in technology of production which are often identified as factors and forces that enable an enterprise to outperform its rivals in dynamic imperfect competition. As scaling down of enterprise activities cannot last indefinitely and enterprise will eventually face closure, defensive restructuring may be labelled as a pattern of restructuring that secures the survival of an enterprise in the short run.

Strategic restructuring, on the other hand, is a pattern of enterprise behaviour which creates foundations for sustainable development of enterprises in the long run. It involves active and radical reorganisation of enterprise's activities, improvements in the efficiency of production through investment in new equipment, introduction of innovations in production process and creation of incentives which will increase the productivity of labour. It also implies changes in the structure of products through improvements in quality of existing products and development of new ones. It is embarked upon by enterprises which recognise the irreversibility of the systemic change and undertake adjustments in their operations in order to outperform their rivals in the long run (Grosfeld and Roland, 1996).

It should be emphasised that strategic and defensive restructuring are not independent or mutually exclusive concepts. Some enterprises embark on defensive restructuring first, because of insufficient resources or incentives, and engage in strategic restructuring later when, for example, new and insightful owners take over the company and obtain sufficient resources for investment. As the behaviour of enterprise in any period can be understood in terms of the outcome of its past decision and their consequences, any mistakes made during defensive restructuring will act as impediment to strategic restructuring (Brada, 1998). Enterprises which fail to react proactively to changed circumstances will lose some of their market to rivals with severe consequences for their financial performance and their value. This would in turn, reduce their attractiveness to new owners of capital, skilled managers and qualified workers, thus making the pursuit of strategic restructuring more difficult for themselves (Grosfeld and Roland, 1996).

Summing up the findings from this section, we can better understand the nature of enterprise restructuring and its relevance for competitiveness of

enterprises, industries and economies. Enterprise restructuring describes the process of adjustment of enterprises to various changes in their environment. It has two main objectives: to enable enterprises to defend themselves against developments that threaten their survival, and to help them outperform their rivals. As national competitiveness is ultimately linked to the ability of enterprises to compete, enterprise restructuring can be identified as a process that holds the key to competitiveness of enterprises, industries and economies.

### **3. REASONS FOR ENTERPRISE RESTRUCTURING IN TRANSITION**

The behaviour of enterprises in centrally-planned economies had little in common with the behaviour of their counterparts in market economies. The two groups responded to different kind of incentives, had different scope of activities and pursued different objectives. Their differences were embedded in features of their economic systems. When these features changed in former socialist countries, enterprises had to adopt new principles of behaviour and reorganise their activities in a way which would make them capable of surviving in a market environment. It therefore follows that two sets of factors influenced enterprise restructuring in transition: the behaviour of enterprises in centrally-planned economies and the systemic change in these countries (Lavigne, 1999; Djankov and Murrell, 2002).

#### **3.1 Enterprise behaviour in centrally-planned economies**

In western industrialised economies, economic activity is coordinated through market mechanism. The key role in the functioning of this mechanism belongs to prices which convey to owners of means of production information about opportunities for employment of their resources and about preferences of buyers. Based on this information, enterprises autonomously make decisions about various aspects of their behaviour from the choice of suppliers to production methods and the product mix. In former centrally-planned economies, the coordinating role was delegated to the administration (or a central planning office) which substituted the price system and covered all aspects of economic life through a network of bureaucratic plans.<sup>1</sup> This also included the behaviour of enterprises from their objectives to their internal organisation and their contacts with both domestic and foreign suppliers and customers. Hence, the running of socialist enterprises required more technical skills than just managerial competencies. In practice the functioning of socialist enterprises was flawed and

---

<sup>1</sup> The features of centrally-planned economies have been exhaustively analysed in the literature and their detailed discussion would go beyond this paper. Instead, here we present only few stylised facts. For detailed discussion interested reader should consult Kornai (1992), Gros and Steinherr (1995) or Lavigne (1999).

consequently beset with difficulties amongst which low efficiency, lack of incentives for innovation and of financial discipline were the most obvious.

The growth strategy of nearly all centrally-planned economies was based on the concept of rapid industrialisation<sup>2</sup>. The main tools for pursuit of this strategy were the central control of prices and international trade. In general, the system used the combination of subsidies and taxes to keep prices of strategically important goods, primarily inputs in basic industries low while many other goods, primarily consumer goods, were overpriced (Kornai, 1992). Through the same mechanism exchange rates were fixed (and subsidised) to facilitate the import of strategically important goods such as raw material and intermediate goods and to increase the export of goods for final use abroad (Lavigne, 1999). The consequences of such practice were shortages which created sellers' markets in these economies and lowered the efficiency of their enterprises.

On the one hand, shortages in supply of inputs generated disruptions in production. To ensure continuity of production managers had to build up stocks of inputs and to hire more workers than needed (Knell and Rider, 1992). On the other hand, the seller's market enabled enterprises to exhaust (and even go beyond) economies of scale without the need to introduce new technologies or to economize on inputs. In addition, the lack of demand-induced incentives in combination with the absence of private ownership meant that enterprises did not need to innovate. In market economies, the rights to use assets, to appropriate returns on them and to bear the consequences of the changes in the value of those assets, motivate individuals to introduce new products, new modes of production or to develop new channels of communication with their buyers and suppliers. Such incentives were absent in centrally-planned economies as the means of production were the property of the state and state ownership was not a clearly defined concept. Hence, it was not clear who should be responsible for maintaining capital (Gros and Steinherr, 2004). For these reasons, compared to their counterparts in market economies, the intensity of energy and intermediate goods use per unit of output was several times higher among enterprises in centrally-planned economies (Knell and Rider, 1992; Gros and Steinherr, 1995).

The low efficiency of socialist enterprises was further entrenched by their involvement in economic and social activities and by the presence of soft-budget constraints. In market economies the activities of enterprises are confined in majority of cases to their core activity. However, in centrally-planned economies enterprises were required to handle many non-core activities such as political, administrative and social services (Lavigne, 1999). Such practices presented additional burden for their cost structure but it also distracted managers from their core activities. Another source of inefficiency was the existence of soft-budget constraints. In principle, the formal obligation for the repayment of

---

<sup>2</sup> This concept implies development of economy in concentric circles where initially all resources are concentrated in development of basic industries so that they can later serve as the basis for the development of more sophisticated industries.



loans existed but in hierarchy of enterprise's objectives, it was less important than the quantitative plan targets and fulfilment of social welfare activities. Liquidity problems were solved through administrative refinancing by banks. When enterprises were unable to meet their loan repayment requirement, banks would roll over and prolong the defaulted loans. Such soft budgetary constraints resulted in poor financial discipline, contributing to further inefficiency and loss-making operation of enterprises.

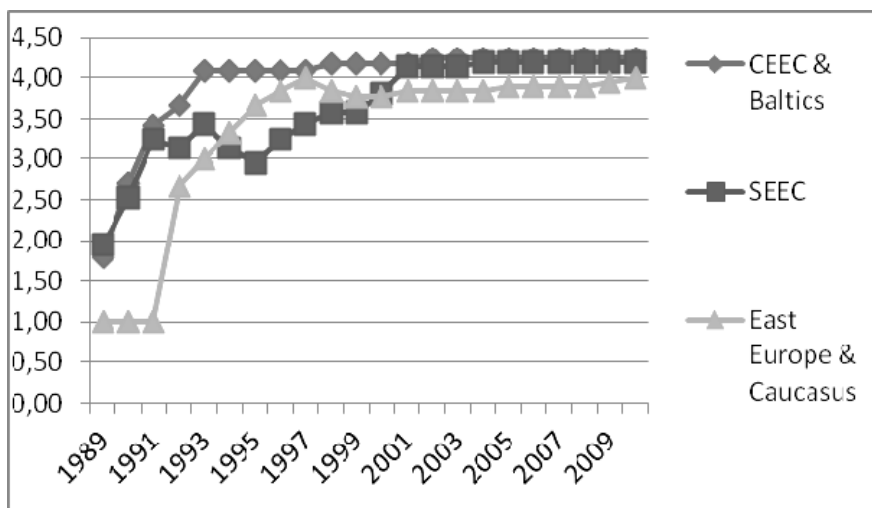
Bringing all these features together, it can be seen that enterprises in centrally-planned economies had different objectives than their counterparts in market economies and running them required more technical and political rather than entrepreneurial skills. They lacked the knowledge of activities and skills which are needed for survival in a market environment. The inherent characteristics of centrally-planned economies had negative effects on the efficiency of enterprises and left them without the need for, and the incentive to innovate.

### **3.2 Institutional reforms in transition**

In the course of transition many institutions of centrally-planned economies were modified or replaced with those more typical for market economies. In economic terms, the most important reforms took place in fields of prices, foreign trade, property rights and the financial sector (Lavigne, 1999). They were undertaken with the expectation that the new environment will motivate enterprises to restructure and eliminate the problems inherited from the socialist period. The removal of subsidies, the pressure of previously unsatisfied demand, intensified foreign competition and easier access to new technology were expected to induce adjustments in the input and product mix and improve the efficiency of enterprises while the new private property rights were expected to create competition, facilitate innovativeness and signal the irreversibility of changes (Aghion et al., 1994; De Melo et al., 1996; Megginson and Netter, 2001; Mickiewicz, 2005). On the financial side, the banking sector reform was expected to increase financial discipline of enterprises through the introduction of hard budget constraint (Borish et al., 1996). In addition, non-banking financial institutions such as stock-exchanges or investment funds were recognised as important mechanisms facilitating the transfer of property rights from the state to the private sector (Druzic, 2006).

The speed, content and timing of the introduction of above mentioned reforms varied among transition economies due to their specific political and social circumstances. The progress of transition economies in pursuit of the above reforms has been traced by the EBRD in Transition Reports (EBRD, various years) using a progress in transition index ranging from 1 to 4 with the higher values indicating the adoption of standards typical of market economies. Following the EBRD, and for the sake of simplicity, the European transition countries are grouped into the three main groups of Central and East European Countries, including the Baltics (CEECs), South East European Countries

(SEECs) and East European and Caucasus countries<sup>3</sup> and their progress in different areas of reform are discussed below.

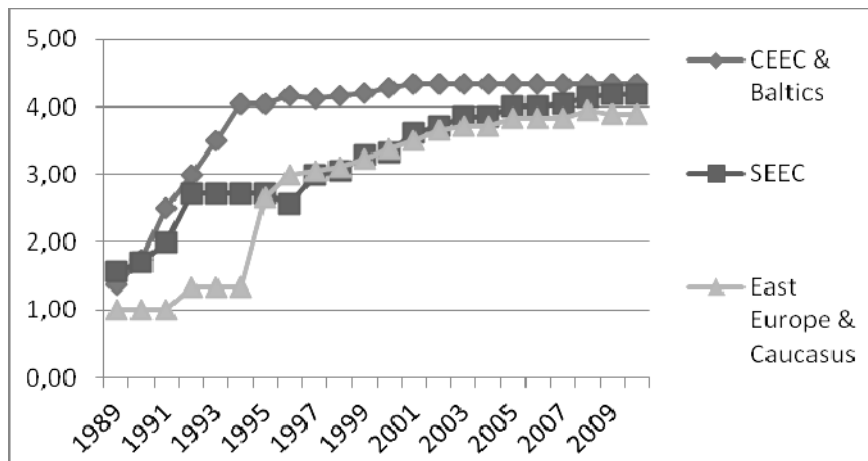


Source: EBRD Structural indicators database 2011

Figure 1: Progress in price liberalisation, 1989-2010

As Figure 1 shows, all transition countries abandoned administrative prices in early stage of transition. In some countries such as the Czech Republic and Poland prices were liberalized at the very start of transition in almost all sectors, except the energy sector, while in others prices were liberalised gradually by retaining price controls in sectors considered as socially important (Marangos, 2003).

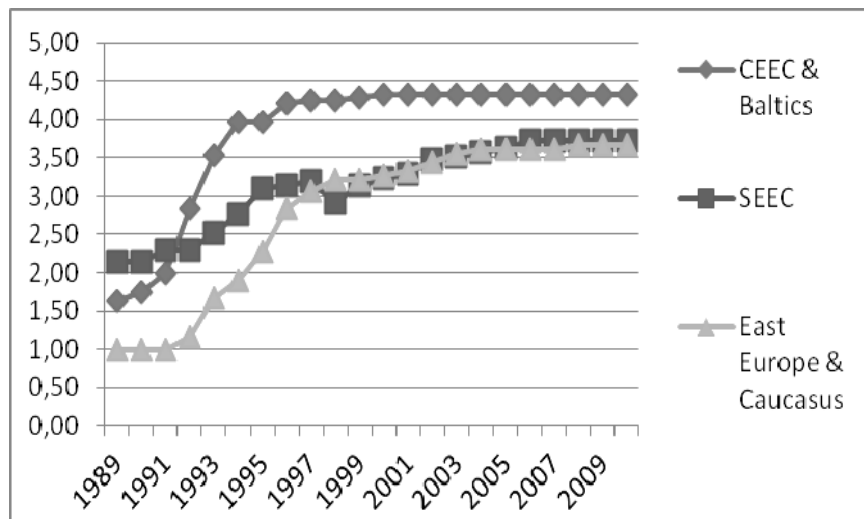
<sup>3</sup> The first group includes transition economies that joined EU in 2004 and Croatia; the second group includes Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, FYR Macedonia, Montenegro, Romania and Serbia; and the third group includes Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Moldova and Ukraine.



Source: EBRD Structural indicators database 2011

Figure 2: Progress in external trade liberalization, 1989-2010

In most of transition countries external trade liberalisation took place more slowly than price liberalisation as tariffs were recognised by governments as a valuable source of revenues for financing of reforms. There was also fear that without some protection, domestic producers would be eliminated from market by their foreign rivals even before they had a chance to engage in restructuring. As we can see from Figure 2, the process of trade liberalisation was fastest in CEECs. Due to the obligations undertaken in the process of EU accession, all quantitative and administrative restrictions on trade were moved and full current account convertibility introduced in the early stage of transition in these countries (Gros and Steinherr, 2004). But even by 2000, only few transition economies had introduced capital account convertibility (EU candidates being these few countries).



Source: EBRD Structural indicators database 2011

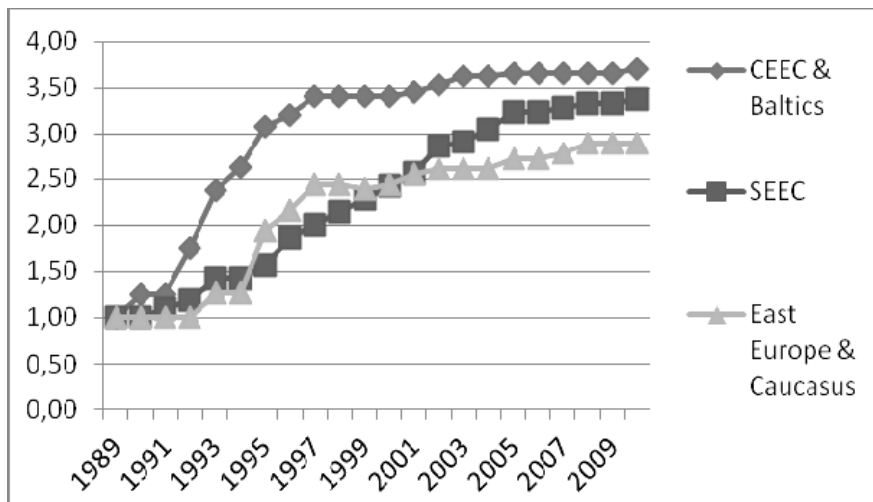
Figure 3: Progress in small privatisation, 1989-2010

Property rights reforms in transition countries took place through two main channels: development of de novo private sector and privatisation of former state-owned enterprises. It was recognised from the beginning that the development of new private sector would be a lengthy process and, therefore, the emphasis had to be placed on the privatization of state-owned enterprises. Most studies distinguish between small privatisation and large-scale privatisation. The former expression describes development of small entrepreneurship through either sales or renting of assets to small private persons in previously underdeveloped or undeveloped sectors such as services, trade or construction. As Figure 3 shows, small privatisation took place in the three groups of countries with different intensity. CEECs went furthest in this process but by 2010 neither group had reached levels of small entrepreneurship in the economy close to that of advanced market economies.

The privatization of large state-owned enterprises took place over a longer time and through several methods ranging from sale to foreign or domestic buyers to mass privatization schemes which consisted of often free transfer of shares to citizens through vouchers, either with or without the involvement of investment funds (Lavigne, 1999). These reforms went furthest and fastest in CEECs although, as Figure 4 shows, none of three groups have succeeded in reaching the level of advanced market economies.<sup>4</sup> The level of private property

<sup>4</sup> EBRD (2010) defines these standards as structure with more than 75% of privately owned enterprises and effective corporate governance.

rights reached in countries of Eastern Europe and Caucasus is particularly low and they, even in advanced stage of transition, remain dominated by state ownership.

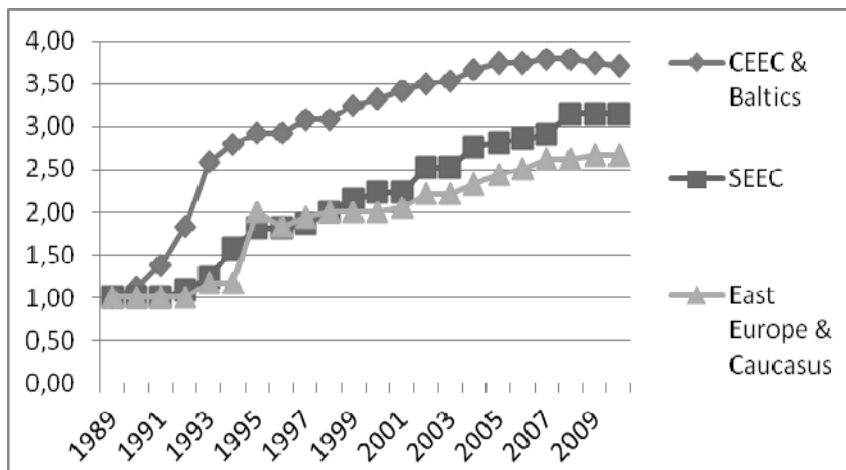


Source: EBRD Structural indicators database 2011

Figure 4: Progress in large-scale privatisation, 1989-2010

The financial sector in transition economies was reformed through the creation of a two-tier banking sector and through the development of non-banking financial institutions. As Figure 5 shows, the banking sector reform started earliest in CEECs - indeed, in some countries such as Hungary and Poland some reforms had been implemented even before the beginning of transition (Lavigne, 1999). By the advanced stage of transition these countries made significant progress towards the standards of banking laws and regulations typical for advanced industrialised economies.<sup>5</sup> In the other two groups the reform of banking sector took place at a much slower pace and although by 2010 these countries had achieved substantial progress in solvency of banking sector, opened market to private banks and liberalised interest rates, they had made little or no progress in other areas of the banking sector reforms (EBRD, 2010).

<sup>5</sup> EBRD (2010) defines these standards as existence of well-functioning banking competition under effective supervision, development of term lending to private enterprises and financial deepening.

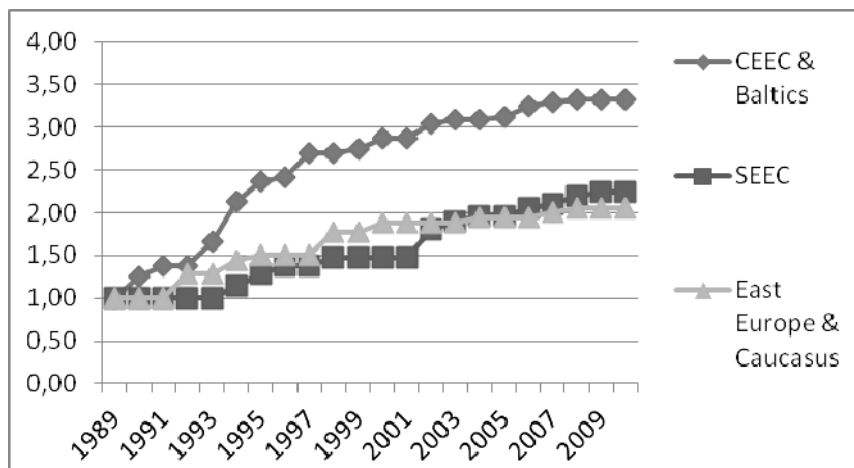


Source: EBRD Structural indicators database 2011

Figure 5: Progress in banking sector reform, 1989-2010

In the non-banking segment of financial sector, reforms took place through the establishment of stock-exchanges, investment funds, insurance markets and pension funds. In nearly all transition countries the establishment of stock-exchanges was among the first measures introduced. They served primarily as a way of familiarizing citizens of transition economies with the principles of capital market and they were also expected to facilitate large-scale privatisation (Lavigne, 1999). The ability of investment funds to restructure state-owned companies in the early stages of privatisation was limited as they did not have the necessary skills and expertise and were not well prepared for efficient monitoring of the companies in their portfolio. They also did not have access to finance which was needed for effective restructuring and in some countries they were not allowed to participate in the mass privatisation programme (Albania) or were allowed to participate only in last round of privatization which included mostly loss-making companies with poor prospects for survival (Hashi and Xhillari, 1999; Mickiewicz, 2005; Druzic, 2006).

The development of other non-banking financial institutions was slower. State owned insurance companies retained their privileged position for most of the transition period while pension funds did not emerge until the second part of 1990s (Lavigne, 1999). Figure 2.6 reflects these developments. As in other fields of reform, the most notable progress was recorded in CEECs where the regulatory framework for the functioning of capital market was established early on, facilitating the emergence of non-bank financial institutions. However, in the other two groups of countries, the development of capital market and other non-bank institutions is still in rudimentary form.



Source: EBRD Structural indicators database 2011

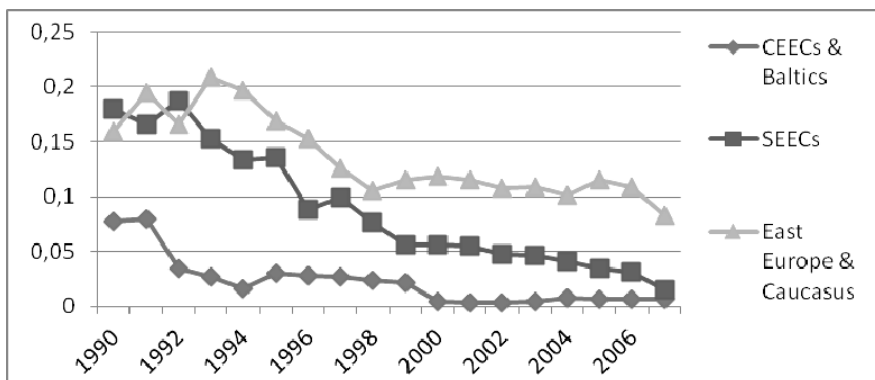
Figure 6: Progress in securities markets and non-bank financial institutions reforms, 1989-2010

Bringing all of these findings together we can see that the main reforms, which were necessary to transform the former centrally-planned economies into market economies, were initiated relatively early in transition and by the advanced stage of transition they were completed in majority of cases. This is particularly true for group of advanced transition economies (CEECs). As a result of these reforms, enterprises were forced to change their behaviour, redefine their objectives in line with the new market economy conditions, respond to the pressure of competition, and actively embark on measures which would improve their efficiency and enable them to increase their market share (in other words, restructuring measures).

### 3.3. Changes in economic structure of transition economies

Institutional reforms are not the only channel through which enterprise restructuring can be motivated. Incentives may also come from changes in technological capabilities and in the structure of demand which may also induce a faster growth of particular sectors at the expense of others, and create the incentive for inter-sectoral reallocation of resources and adjustments in their product mix and production efficiency. The centrally-planned economies were characterised by their low responsiveness to the above changes (Mickiewicz, 2005). This was particularly evident in the last two decades of their existence when they retained their reliance on heavy industries and concentrated on improving existing technologies while most market economies shifted from the heavy and resource intensive to more sophisticated and less resource intensive

industries such as power engineering, computers and synthetic materials which required changes in the technological framework (Druzic, 2006). As we showed in the previous section, price and trade liberalisation have released previously suppressed and unsatisfied demand and provided better access to the new technologies. In this context, it would be expected that, over time, the economic structure of transition countries will converge to the economic structure of mature market economies. Figure 7 shows the process of structural convergence between three groups of transition economies and EU15 countries in the period 1990-2007.



Source: Author's calculations from World Bank data 2008

Figure 7: The convergence of economic structure between transition countries and EU15, 1990-2007

The vertical axis on the diagram shows the index of structural similarity, developed by Thiessen and Gregory (2007), which is calculated as:

$$D_k = \sum_i (S_{TEi} - S_{EU15i})^2 \quad (1)$$

Where  $S_{TEi}$  stands for share of sector  $i$  in transition economy and  $S_{EU15i}$  for the average share of sector  $i$  in EU15. Lower values of the index indicate structural convergence between two economic entities. Our findings indicate that at the beginning of transition, in terms of their economic structure, CEECs were much closer to EU15 countries than the other two groups. It is also evident that the process of structural convergence took place with different intensities in the three groups of transition economies. The largest change took place in CEECs whose economic structures became similar to the EU15 economies already by 2000. The process of convergence in SEECs was slower and their structures did not become similar to those of EU15 until the late stage of transition. Finally, least structural convergence has taken place in the group of East European and Caucasus countries which is particularly true for the period after 1998 when, as



Figure 7 indicates, there was little variation in value of structural convergence index.

All in all, our previous discussion shows that the institutional and systemic characteristics of centrally-planned economies had generated distinctive patterns of enterprise behaviour which had little in common with the behaviour of enterprises in market economies. Furthermore, the incentive system affecting these enterprises had generated numerous problems for them of which particular emphasis should be placed on the problem of efficiency. The replacement of socialist economic system and institutions with those of market economies required enterprises to rethink their objectives and to make adjustments in their organisational, financial and operational practices which would ensure their viability under the pressure of competition. The need for restructuring was further emphasised by changes in the structure of demand which required them to adjust their product mix. Hence, institutional reforms and economy-wide restructuring created an environment in which enterprises could not survive without changing their behaviour.

#### **4. ENTERPRISE RESTRUCTURING IN TRANSITION**

During the transition period, enterprises have adjusted numerous aspects of their behaviour from organisational structure to the input and output mix, technology and their relationships with suppliers and customers. The main determinants, forms and outcomes of these changes have been extensively documented in the literature. The general message from this literature is that enterprises in transition have responded to changes in their environment with both defensive and strategic forms of restructuring. In most studies the authors have identified change of ownership, competition, ease of access to finance and the role of managers as factors that can facilitate the adjustment of enterprises to the new environment. The outcomes of restructuring have been manifested in performance of enterprises and in their competitiveness (Grosfeld and Roland, 1996; Djankov and Murrell, 2002). In this section, we will focus our attention on four aspects: i) measurement of enterprise restructuring, ii) determinants of this process, iii) methodological approaches to enterprise restructuring and iv) the shortcomings and gaps in the previous research.

##### **4.1. Measurement of enterprise restructuring**

The measurement of restructuring in transition literature takes two main forms. In some studies, the authors have focused on activities undertaken by enterprises to survive in new environment and investigated what factors influence these activities or how these activities affect the performance or competitiveness of enterprises in the short and long run. In other studies the authors have investigated the outcomes of restructuring in context of its determinants (Grosfeld and Roland, 1996; Commander et al., 1999; Djankov and Murrell, 2002;

Domadenik et al., 2008). There are also studies that attempt to establish a relationship between forms of enterprise restructuring and its outcomes (Benacek et al., 1997; Halpern and Korosi, 2001; Carlin et al., 2004). In the rest of this section we will review the two approaches to measuring restructuring and then review the findings on the relationship between forms and outcomes of enterprise restructuring.

Studies focusing on forms of restructuring usually distinguish between defensive and strategic restructuring. The most commonly investigated forms of defensive restructuring include downsizing of employment and output which are perceived as attempts by enterprises to minimise losses caused by declining demand for their products (Estrin and Richet, 1993; Aghion et al., 1994; Grosfeld and Roland, 1996; Coricelli and Djankov, 2001; Domadenik et al., 2008). Following the same reasoning, several studies have investigated defensive restructuring through the ability of firms to reduce their costs (Pinto et al., 1993; Vehovec, 2003). The most commonly used measure of costs is the labour costs, although in some studies authors have also investigated the ability of enterprises to reduce the costs of material, energy and other inputs (Pinto et al., 1993). Finally, several studies have considered the sale of unprofitable units, inventories and other enterprise assets as the indicators of attempts by enterprises to reduce their costs and survive in the new environment (Estrin and Richet, 1993; Djankov, 1999).

On the strategic side of restructuring, studies have focused on adjustments undertaken by enterprises such as the replacement of obsolete capital, changes in their organisational and management structures, changes in methods of production, engagement in innovation activities aimed at improving their efficiency. In this context, investment in machinery and equipment has been one of the most commonly employed indicators of strategic restructuring (Charap and Zemplerova, 1993; Grosfeld and Roland, 1996; Lizal, 1999; Coricelli and Djankov, 2001; Domadenik et al., 2008). Most authors have approached efficiency of enterprises through labour productivity (Djankov, 1999; Linz, 2000; Djankov and Murrell, 2002; Dimova, 2003) although some studies have used changes in total factor productivity as the indicator of strategic restructuring (Hoekman and Djankov, 1997; Zajc-Kejzar and Kumar, 2006). A different approach was taken by Benacek et al. (1997) who distinguish between allocative efficiency (the ability of enterprises to produce with the optimal mix of inputs) and their technological efficiency. Finally, innovation activities have also been used as indicators of strategic restructuring by some authors using expenditure on R&D or the percentage of sales originating from new products as measures of innovation activity (Carlin et al., 2004; Masso and Vahter, 2007; Domadenik et al., 2008).

Recognising the long history of loss-making in former socialist enterprises most of authors have taken profitability as an indicator of restructuring efforts (Benacek et al., 1997; Kocenda and Svejnar, 2002; Bakanova et al., 2006). Some authors have, however, argued that restructuring efforts of

enterprises are better reflected in their ability to generate revenues particularly considering the poor accounting system in the early phase of transition and the ability of enterprises to show profit in their financial statements. As Frydman et al. (1997) put it, in the short run, measures of profitability can be affected by accounting methods and as such bear limited information on the actual performance of enterprise. Furthermore, the ability of enterprises to create revenues reflects their orientation towards the new entrepreneurial environment. For this reason, several studies have also evaluated enterprise restructuring by using revenues or the growth of revenues as the indicator of successful restructuring (Frydman et al., 1997; Kocenda and Svejnar, 2002; Carlin et al., 2004; Commander and Svejnar, 2007).

The link between forms of restructuring and enterprise performance or competitiveness has been confirmed in several studies. Improvements in allocative or technical efficiency have a positive effect on profitability of enterprises (Benacek et al., 1997). Furthermore, growth of sales was higher in those enterprises that engaged in the development of new products or opened a new plant (Carlin et al., 2004). Similarly, Dimova (2003) finds that an increase in employment contributes to labour productivity of enterprises while Halpern and Korosi (2001) have found a positive relationship between improvements in efficiency of enterprise and its market share. Finally, Masso and Vahter (2007) have found that productivity tends to be higher in enterprises which have undertaken some process innovations. When taken together, these studies provide strong evidence that strategic restructuring enables enterprises to perform better, even outperform their rivals and expand their market shares.

## **4.2. Determinants of enterprise restructuring**

The transition literature has identified the main factors which facilitate the restructuring of enterprises: the institutional framework, the type of ownership and dominant owners, the ease of access to capital, competition, networking and role of managers and employees (Djankov and Murrell, 2002). Starting with institutional reforms, the early transition literature hypothesised that institutional changes would be sufficient incentive for enterprises to engage in restructuring (Carlin et al., 1994). However, several case studies from this and later periods have challenged this view suggesting that additional incentives and pressures may be needed to motivate enterprises to restructure (Pinto et al., 1993; Lizal, 1999; Commander and Svejnar, 2007).

Another argument originating in the early transition literature revolved around the role of managers and the power of workers in the decision making process as determinants of enterprise restructuring. Several theoretical models postulated that managers may be motivated to engage in restructuring with a combination of positive and negative incentives such as the desire to signal their skills to the managerial labour market (career concerns), the opportunity to gain a stake in the ownership of company after restructuring, as well as government-driven incentives such as hardening of budget constraint, the introduction of

bankruptcy laws and clear definition of property rights (Estrin and Richet, 1993; Aghion et al., 1994; Grosfeld and Roland, 1996). Similarly, it has been argued that the main opposition to restructuring can come from biggest losers in the process, i.e. workers who fear job losses which may arise during restructuring (Aghion et al., 1993). However, the evidence with respect to the role of managers and the power of workers are ambiguous as in some studies both workers and managers were found to be opposed to restructuring while in others they were proven to be important positive factors in pursuit of reforms within enterprises (Pinto et al., 1993; Brada, 1998).

The relationship between ownership and enterprise restructuring has been investigated in the context of differences between state and private owners and between different types of private owners. While both state and privately owned enterprises engaged in defensive restructuring, the evidence of strategic restructuring were more often associated with private ownership (Frydman et al., 1997; Carlin et al., 2004; Domadenik et al., 2008). In general, private enterprises were found to be more productive and cost efficient, investing more in fixed assets, marketing and R&D, taking into account the fact that the two groups's access to finance is very different (Charap and Zemplerova, 1993; Dimova, 2003; Robinson, 2004; Domadenik et al., 2008). With respect to different types of ownership, the most comprehensive restructuring took place in enterprises bought by managers or outside owners, particularly foreign owners (Frydman et al., 1997; Djankov, 1999; Robinson, 2004). Foreign owners were able to inject new capital in the enterprise and in the majority of cases they brought know-how and foreign expertise. They also tended to increase the revenues of enterprise, increase its cost efficiency and labour productivity.

In models of enterprise restructuring hard budget constraint is defined as an incentive for enterprises to improve their cost efficiency (Aghion et al., 1994; Grosfeld and Roland, 1996). However, a substantial body of evidence indicates that hard budget constraints have acted as impediment to strategic restructuring of enterprises by blocking their access to financial funds (Carlin et al., 1994; Brada, 1998; Claessens, 2005). Studies undertaken on enterprises in various transition countries have reported a positive relationship between the ability of enterprise to access finance and the extent of its strategic restructuring measured by various indicators such as investment in fixed assets, R&D, training or marketing (Djankov, 1999; Coricelli and Djankov, 2001; Domadenik et al., 2008). However, the findings for defensive restructuring have not been so unambiguous. Carlin et al. (2004) found on a sample of enterprise from 25 transition countries that the existence of soft budget constraint has a positive impact on defensive restructuring while Coricelli and Djankov (2001) argue that the existence of soft budget constraint impeded defensive restructuring of enterprises in Romania.

With respect to product market competition, most studies have focused on the interactions between domestic and foreign enterprises. The starting position in most of these studies is that intensified competition motivates enterprises to change their product mix, search for new markets and improve the

design and quality of their products (Carlin et al., 1994). But it has also been argued that the presence of foreign competitors can have negative effect on domestic enterprises if the absorptive capacity of the latter, i.e. their ability to gain benefits through rivalry with foreign counterparts, is low (Sabirianova Peter et al., 2004). The empirical evidence on the impact of competition on enterprise restructuring has been ambiguous. On the one hand, there is evidence of positive impact of intensified competition on productivity of enterprises and their motivation to introduce new products (Dimova, 2003; Carlin et al., 2004). On the other hand, in some studies competition from foreign rivals was found to negatively influence restructuring of enterprises (Djankov, 1999; Angelucci et al., 2002). These findings have been backed up by several studies on the spillover effects of FDI on domestic enterprises. The explanation for this relationship is that domestic enterprises benefit from FDI mainly through vertical linkages (ownership over domestic enterprises) while the horizontal effects of FDI (competition) have mainly been associated with the exit of domestic enterprises from the market (Hoekman and Djankov, 1997; Damijan and Majcen, 2000; Sabirianova Peter et al., 2004; Zajc-Kejzar and Kumar, 2006).

Finally, in addition to these main determinants of enterprise restructuring, some studies have included additional variables such as size or market orientation. Larger firms were found to create more revenues and have higher productivity while smaller ones were found to invest more (Coricelli and Djankov, 2001; Dimova, 2003; Carlin et al., 2004). Coricelli and Djankov (2001) also argue that firms oriented to export market tend to engage more in strategic restructuring. However, their finding is contradicted by Domadenik et al. (2008) who have found no statistically significant difference between the behaviour of enterprises which compete domestically and those that participate in international markets. The effect of market orientation is therefore ambiguous.

### **4.3. Methodological issues**

The modelling approach to enterprise restructuring in the early transition literature was based on the assumption that external environment motivates enterprises to change their behaviour in order to perform better or become more competitive (they were exogenous). However, in several studies authors have recognised that outcomes of restructuring may act also as its determinants suggesting that there is the problem of endogeneity (Carlin et al., 2004; Domadenik et al., 2008). In addition to this, several studies have also pointed to biases that may arise from the relationship between forms of restructuring and unobserved firm, industry and country specific characteristics (Zajc-Kejzar and Kumar, 2006; Commander and Svejnar, 2007). In the empirical literature, these problems have been treated with different techniques though the degree of attention paid to them has varied in different studies.

The problem of endogeneity has been recognised in the context of the relationship between outcomes of restructuring such as productivity, revenues, etc. and the independent variables such as innovation activities or employment

adjustment, access to finance, type of ownership, the quality of business environment, the extent of competition or other industry and country specific characteristics (Coricelli and Djankov, 2001; Dimova, 2003; Carlin et al., 2004; Zajc-Kejzar and Kumar, 2006; Commander and Svejnar, 2007; Masso and Vahter, 2007). These problems have been dealt with in two ways. On the one hand, authors of some studies have investigated the impact of potentially endogenous variables in lagged forms on the dependent variable which were measured in current period (Coricelli and Djankov, 2001; Dimova, 2003). On the other hand, there were studies that attempted to find suitable instruments for potentially endogenous variables on the basis of theoretical predictions and within limits of their datasets (Carlin et al., 2004; Zajc-Kejzar and Kumar, 2006; Commander and Svejnar, 2007).

The impact of business environment on restructuring of enterprises has been isolated in a straightforward manner through variables which control for industry, region and country specific effects (Frydman et al., 1997; Linz, 2000; Vehovec, 2003; Bakanova et al., 2006; Domadenik et al., 2008). However, this was not the case with unobserved firm-specific characteristics. When these effects were taken as time-invariant authors have either assumed that this individual heterogeneity is uncorrelated with other explanatory variables (Hoekman and Djankov, 2000) or they attempted to eliminate unobserved firm-specific effects by estimating models in differenced form (Vehovec, 2003). Studies that assumed the sources of bias to be time-variant have specified models of enterprise restructuring mainly in two stages where the dependent variable in the first stage was specified in the form of a choice variable and the residuals from this stage were incorporated in the second stage equation to control for potential selection bias (Hoekman and Djankov, 1997; Zajc-Kejzar and Kumar, 2006).

A distinct approach to above problems has been developed in studies using a dynamic framework (Christev and Fitzroy, 2002; Vehovec, 2003; Domadenik et al., 2008; Kolesnikova, 2010). In general, these studies allow for individual unobserved heterogeneity of enterprises and, in that context, for the potential endogeneity between some of the explanatory variables and unobserved firm, industry and country specific characteristics. Furthermore, this approach allows authors to control for path dependency of enterprise restructuring as well as to distinguish between the short-run and long-run impacts of actions which enterprises take in terms of employment adjustment, investment in machinery, equipment and in R&D.

#### **4.4. Shortcomings of the studies on enterprise restructuring in transition**

The review of the literature on enterprise restructuring in transition shows that there are several shortcomings in these studies and a number of gaps in the state of knowledge on the subject. Starting with the geographical coverage of current studies, most of the reviewed work is focused on the group of advanced

transition economies labelled as CEECs (Benacek et al., 1997; Frydman et al., 1997; Hoekman and Djankov, 1997; Lizal, 1999; Halpern and Korosi, 2001; Christev and Fitzroy, 2002; Kocenda and Svejnar, 2002; Zajc-Kejzar and Kumar, 2006; Masso and Vahter, 2007; Domadenik et al., 2008). Of other countries, only a few studies have paid some attention to Bulgaria and Romania (Coricelli and Djankov, 2001; Dimova, 2003) and to CIS countries (Djankov, 1999; Linz, 2000; Bakanova et al., 2006; Kolesnikova, 2010) while Vehovec (2003) investigated restructuring of enterprises in Croatia and Slovenia. Finally, Carlin et al. (2004) and Commander and Svejnar (2007) have brought together the data from several transition countries.

The studies reviewed above have largely concentrated on the early period of transition, prior to 1997 (Benacek et al., 1997; Frydman et al., 1997; Hoekman and Djankov, 1997; Lizal, 1999; Linz, 2000; Coricelli and Djankov, 2001; Halpern and Korosi, 2001; Christev and Fitzroy, 2002) when the most important issue was whether enterprises will be able to survive in the new market oriented environment. Other studies mainly cover the period up to 2003 (Djankov, 1999; Kocenda and Svejnar, 2002; Dimova, 2003; Vehovec, 2003; Carlin et al., 2004; Masso and Vahter, 2007; Domadenik et al., 2008). The behaviour of enterprises in later years of transition when market institutions were developed and some of these countries joined the EU is largely unknown. In this context, another gap in reviewed literature relates to its time coverage. As we can see, the research on enterprise restructuring in the less advanced transition economies is rather scarce and limited to shorter periods of time.

There is also an evident lack of research which would relate forms of restructuring with its outcomes in terms of performance and particularly competitiveness. Models of enterprise behaviour in most studies analyse individual forms of restructuring against some of its determinants or evaluate enterprise performance on the basis of some of the same determinants. In both cases, the relationship between forms of restructuring and its outcome is implicitly assumed. Little is known about effects of restructuring on market share, export performance or other indicators of competitiveness of enterprises. Also, in these studies, the authors focus on either defensive or strategic forms of restructuring and to the best of our knowledge there is no study that brings together the two forms of defensive and strategic restructuring with their outcomes - whether in terms of performance or competitiveness.

From the methodological standpoint, the existing literature suffers from an important limitation in that most studies fail to treat problems of either selection bias or simultaneity. There is a simultaneous and mutually reinforcing relationship between forms of restructuring and the outcomes of restructuring (improved competitiveness of firms, for example). These problems have been recognised at the theoretical level but, in the majority of empirical studies, have not been treated appropriately. In practice, most studies have used techniques which allowed them to control for either unobserved effects or the endogeneity. In relation to that, much of the existing work is undertaken within a static

framework and only few studies have acknowledged the path dependency of restructuring and placed this process in a dynamic context.

## 5. CONCLUSION

This paper attempted to broaden understanding of the process of enterprise restructuring in the transition period. The restructuring is a multidimensional process which takes place at macroeconomic, industry and microeconomic levels. Although notions of restructuring differ among these levels, together they form pieces of larger mechanism which can lead to improvements in the competitiveness of national economies in the long run. Enterprise restructuring lies at the heart of this mechanism while the restructuring processes at industry and economy-wide levels act as supporting processes which create the environment facilitating the restructuring of enterprises.

Owing to the problems inherited from the socialist period, the survival of enterprises in transition economies was not possible without restructuring. By the advanced stage of transition, in the majority of countries, the core institutions needed for the functioning of a market economy were established and their economic structures have become similar to those in advanced market economies. In analysing enterprise responses to these changes we have identified two main patterns of firm behaviour and concluded that only those firms who engage in deep or strategic restructuring have been able to survive in the long run.

The review of the current literature on enterprise restructuring identified many gaps in the present state of knowledge. It is evident that studies which relate competitiveness with restructuring while taking into account the dynamic nature of the two concepts, are generally scarce. Moreover, most of the existing studies estimate the effect of individual restructuring measures on firm performance and draw conclusions about the impact of restructuring through the relationship between its determinants and outcomes. Another potential problem has been noted is the inability of existing studies to control for problems of selectivity and simultaneity in models of restructuring. Finally, the majority of studies deal with behaviour of enterprises in early stages of transition and not the later and more mature phases of transition when the gap between many of these economies and mature market economies has been reduced. Furthermore, the present studies almost entirely focus on advanced transition economies, leaving out the less advanced countries.

## REFERENCES

Aghion, P., Blanchard, O. J., and Burgess, R. (1994). The behaviour of state firms in eastern Europe, pre-privatisation. *European Economic Review*, 38 (6), pp. 1327-1349.



Angelucci, M., Estrin, S., Konings, J. and Zolkiewski, Z. (2002). The Effect of Ownership and Competitive Pressure on Firm Performance in Transition Countries: Micro Evidence from Bulgaria, Romania and Poland. *William Davidson Working Paper (434)* . The William Davidson Institute, University of Michigan.

Bakanova, M., Estrin, S., Pelipas, I. and Pukovic, S. (2006). Enterprise Restructuring in Belarus. *William Davidson Institute Working Paper (823)* . The William Davidson Institute, University of Michigan.

Benacek, V., Prokop, L. and Visek, J. A. (2006). Determining Factors of Trade and Specialisation in Transition: Econometric Testing of the Czech Exports and Imports, 1993-2001. *Social Science Studies (PPF-017)* . Prague: Charles University.

Borish, M., Long, M. and Noel, M. (1996). Lessons from Bank and Enterprise Restructuring in the Transition Economies of Europe and Central Asia. *The World Economy* , 19 (1), pp. 39-62.

Brada, J. (1998). Management 101: Behavior of Firms in Transition Economies. *William Davidson Institute Working Papers Series (133)* . William Davidson Institute at the University of Michigan.

Carlin, W., Schaffer, M. and Seabright, P. (2004). A Minimum of Rivalry: Evidence from Transition Economies on the Importance of Competition for Innovation and Growth. *CEPR Discussion Papers (4343)* . C.E.P.R. Discussion Papers.

Carlin, W., Van Reenen, J. and Wolfe, T. (1994). *Enterprise Restructuring in the Transition: An Analytical Survey of the Case Study Evidence from Central and Eastern Europe*. London: European Bank for Reconstruction and Development.

Charap, J., and Zemplerova, A. (1993). Restructuring in the Czech Economy. *EBRD Working Paper (2)* . European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).

Chenery, H. B. (1960). Patterns of Industrial Growth. *The American Economic Review* , 50 (4), pp. 624-654.

Christev, A., and Fitzroy, F. (2002). Employment and Wage Adjustment: Insider–Outsider Control in a Polish Privatization Panel Study. *Journal of Comparative Economics* , 30 (2), pp. 251-275.

Claessens, S. (2005). Policy Approaches to Corporate Restructuring around the World: What Worked, What Failed? In M. Pomerleano, and W. Shaw (Eds.), *Corporate Restructuring Lessons from Experience*. The World Bank.

Commander, S. and Svejnar, J. (2007). Do Institutions, Ownership, Exporting and Competition Explain Firm Performance? Evidence from 26 Transition Countries. *IZA Discussion Paper (2637)* . Institute for the Study of Labor (IZA).

Commander, S. J., Dutz, M., and Stern, N. (1999). Restructuring in Transition Economies: Ownership, Competition and Regulation. *World Bank ABCDE Conference Paper*. The World Bank.

Coricelli, F., and Djankov, S. (2001). Hardened Budgets and Enterprise Restructuring: Theory and an Application to Romania. *CEPR Discussion Papers (2950)*. C.E.P.R. Discussion Papers.

Damijan, J., and Majcen, B. (2000). Trade Reorientation, Firm Performance and Restructuring of Slovenian Manufacturing Sector. *Emergo*, 7 (1), pp. 24-35.

De Melo, M., Denizer, C. and Gelb, A. (1996). From Plan to Market : Patterns of Transition. *Policy Research Working Paper Series (1564)*. The World Bank.

Dimova, R. (2003). The Impact of Structural Reforms on Employment Growth and Labour Productivity: Evidence from Bulgaria and Romania. *LICOS Discussion Papers (13203)*. LICOS - Centre for Institutions and Economic Performance, K.U.Leuven.

Djankov, S. (1999). The Restructuring of Insider-Dominated Firms: A Comparative Analysis. *Economics of Transition*, 7 (2).

Djankov, S., and Murrell, P. (2002). Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey. *Journal of Economic Literature*, 40 (3).

Domadenik, P., Prasnikar, J. and Svejnar, J. (2008). Restructuring of Firms in Transition: Ownership, Institutions and Openness to Trade. *Journal of International Business Studies*, 39 (4), pp. 725-746.

Druzic, I. (2006). *A Journey Through Transition Time with Special Reference to Croatia*. Zagreb: Political Culture.

EBRD. *Transition Report., various years*. EBRD.

Estrin, S., and Richet, X. (1993). Industrial Restructuring and Microeconomic Adjustment in Poland: A Cross-Sectoral Approach. *Comparative Economic Studies*, 35 (4), pp. 1-19.

Frydman, R., Gray, C., Hessel, M. and Rapaczynski, A. (1997). Private Ownership and Corporate Performance: Some Lessons from Transition Economies. *Working Paper (97-28)*. C.V. Starr Center for Applied Economics, New York University.

Gros, D., and Steinherr, A. (2004). *Economic Transition in Central and Eastern Europe: Planting the Seeds*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gros, D., and Steinherr, A. (1995). *Winds of Change, Economic Transition in Central and Eastern Europe*. London and New York: Longman.

Grosfeld, I., and Roland, G. (1996). Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises. *Emergo, Journal of Transforming Economies and Societies*, 3 (4).

Halpern, L., and Korosi, G. (2001). Efficiency and Market share in the Hungarian Corporate Sector. *Economics of transition*, 9 (3), pp. 559-592.

Hare, P. (2003). Social Aspects of Industrial Restructuring and their Financing. *CERT Discussion Papers (0305)*. Centre for Economic Reform and Transformation, Heriot Watt University.

Hashi, I., and Xhillari, L. (1999). Privatisation and Transition in Albania. *Post-Communist Economies*, 11 (1), pp. 99-125.

Hoekman, B., and Djankov, S. (1997). Determinants of the Export Structure of Countries in Central and Eastern Europe. *The World Bank Economic Review*, 11 (3), pp. 471-87.

Knell, M., and Rider, C. (Eds.). (1992). *Socialist Economies in Transition: Appraisals of the Market Mechanism*. Aldershot: Edward Elgar.

Kocenda, E., and Svejnar, J. (2002). The Effects of Ownership Forms and Concentration on Firm Performance after Large-Scale Privatization. *William Davidson Institute Working Paper (471)*. The William Davidson Institute.

Kolesnikova, I. (2010). State Aid for Industrial Enterprises in Belarus: Remedy or Poison? *MPRA Paper (22403)*. University Library of Munich.

Kornai, J. (1992). *The Socialist System. The Political Economy of Communism*. Oxford: Clarendon Press.

Kuznets, S. (1957). Quantitative Aspects of the Economic Growth of Nations: II. Industrial Distribution of National Product and Labor Force. *Economic Development and Cultural Change*, 5 (4), pp. 1-111.

Lavigne, M. (1999). *The Economics of Transition* (2 ed.). Basingstoke, United Kingdom: Palgrave.

Lieberman, I. (1990). Industrial Restructuring Policy and Practice. *Policy and Research Series (9)*. The World Bank.

Linz, S. J. (2000). Labor Productivity in Transition: A Regional Analysis of Russian Industry. *Economic Development and Cultural Change*, 48 (4), pp. 685-718.

Lizal, L. (1999). Does a Soft Macroeconomic Environment Induce Restructuring on the Microeconomic Level during the Transition Period? Evidence from Investment Behavior of Czech Enterprises. *CERGE-EI Working Papers (147)*. The Center for Economic Research and Graduate Education - Economic Institute, Prague.

Marangos, J. (2003). Was Shock Therapy Really a Shock? *Journal of Economic Issues*, 37 (4), pp. 943-966.

Masso, J. and Vahter, P. (2007). *Innovation and Firm Performance in a Catching-up Economy*. Retrieved 05 18, 2012, from Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology (UNU-MERIT):

[http://www.merit.unu.edu/MEIDE/papers/2007/MASSO\\_VAHTER\\_Innovation%20and%20firm%20performance%20in%20a%20catching-up%20economy.pdf](http://www.merit.unu.edu/MEIDE/papers/2007/MASSO_VAHTER_Innovation%20and%20firm%20performance%20in%20a%20catching-up%20economy.pdf)

Mathieu, N. (1996). *Industrial Restructuring: World Bank Experience, Future Challenges*. The World Bank.

Meggison, W., and Netter, J. (2001). From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. *Journal of Economic Literature* , 39 (2), pp. 321-389.

Mickiewicz, T. (2005). *Economic Transition in Central Europe and the Commonwealth of Independent States*. New York: Palgrave Macmillan.

Pinto, B., Belka, M., Krajewski, S. and Shleifer, A. (1993). Transforming State Enterprises in Poland: Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms. *Brookings Papers on Economic Activity* , 1993 (1), pp. 213-270.

Pohl, G., Anderson, R. E., Claessens, S. and Djankov, S. (1997). Privatization and Restructuring in Central and Eastern Europe: Evidence and Policy Options. *World Bank Technical Papers (368)* . The World Bank.

Radosevic, S., and Sadowski, B. (2004). *International Industrial Networks and Industrial Restructuring in Central and Eastern Europe*. New York: Kluwer Academic Publishers.

Robinson, I. (2004). Enterprise Restructuring in Transition: Case Study Evidence from Poland. *Journal of East-West Business* , 10 (2), pp. 45-64.

Sabirianova Peter, K., Svejnar, J. and Terrell, K. (2004). Distance to the Efficiency Frontier and FDI Spillovers. *IZA Discussion Paper (1332)* . Institute for the Study of Labor (IZA).

Thiessen, U., and Gregory, P. (2007). Modeling Structural Change: An Application to the New EU Member States and Accession Candidates. *Eastern European Economics* , 45 (4), pp. 5-35.

Vehovec, M. (2003). Usporedni Pregled Defenzivnog Restrukturiranja Tvrtki u Hrvatskoj i Sloveniji. *Financijska Teorija i Praksa* , 27 (4).

Zajc-Kejzar, K., and Kumar, A. (2006). Inward Foreign Direct Investment and Industrial Restructuring: Micro Evidence – the Slovenian Firms' Growth Model. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta Rijeka* , 24 (2), pp. 185-210.

***Dr. sc. Nebojša Stojčić***

Viši asistent  
Sveučilište u Dubrovniku  
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju  
E-mail: nstojcic@unidu.hr

**OBLICI I ODREDNICE RESTRUKTURIRANJA  
PODUZEĆA U ZEMLJAMA SREDIŠNJE I ISTOČNE  
EUROPE**

***Sažetak***

*Položaj poduzeća, industrija i gospodarstava na tržištu ovisi o njihovim odgovorima na veliki broj inicijativa, tržišnih trendova, tehnoloških promjena, mjera ekonomske politike i institucionalnih reformi. Promjene u ponašanju koje poduzeća poduzimaju kako bi preuzela tržište svojih rivala obično se nazivaju restrukturiranjem. Razumijevanje restrukturiranja poduzeća važno je jer je sposobnost poduzeća da se natječu na tržištu bitna odrednica sposobnosti njihovih gospodarstava da rastu i pruže svojim građanima bolji standard življenja. Tijekom protekla dva desetljeća restrukturiranje je bilo bitno obilježje života poduzeća u zemljama Središnje i Istočne Europe. Institucionalne promjene u ovim zemljama zahtijevale su od poduzeća uvođenje promjena u ponašanju kako bi mogli opstati na tržištu. Imajući navedeno u vidu ovaj rad istražuje ciljeve i razloge restrukturiranja poduzeća u uvjetima tranzicije. Također, rad identificira glavne oblike restrukturiranja i analizira koji su činitelji utjecali na odluku poduzeća o provođenju određenog oblika restrukturiranja. Konačno, rad pruža osvrt na metodologiju korištenu u prethodnim analizama restrukturiranja poduzeća u tranziciji.*

***Ključne riječi: restrukturiranje poduzeća, tranzicija, institucije, zemlje Središnje i Istočne Europe.***

***JEL klasifikacija: D21, P31***



**PRETHODNO PRIOPĆENJE**

***PRELIMINARY COMMUNICATION***





**Marko Družić, mag. oec.**

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

E-mail: mdruzic@efzg.hr

## **MODEL *HOMO ECONOMICUSA* I KONCEPT ULTIMATIVNO POŽELJNOGA**

UDK / UDC: 330.101

JEL klasifikacija / JEL classification: A10, A11, B10

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 30. ožujka 2012. / March 30, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Sažetak***

*„Homo economicus“ je danas najrašireniji model ljudskog ponašanja u ekonomiji. Prvi dio rada će dati kratki pregled osnovnih pretpostavki koje su se proteklih stoljeća, a posebno u zadnjih nekoliko desetljeća, pokazale kontroverznima a vezane su uz razvoj modela. U drugom dijelu uvodi se koncept „Ultimativno poželjnog“ s dvostrukom svrhom. Prvo, ovaj se koncept na teoretskoj razini bavi ograničenjima u modelu „Homo economicus“, a bihevioralni ekonomisti su ta ograničenja nedavno vrlo jasno empirički prikazali. Drugo, predlaže se da se koncept „Ultimativno poželjnog“ može koristiti ne samo kao sredstvo prikaza ograničenja, već i šire kao opći teoretski okvir na koji bi se mogla oslanjati buduća ekonomska analiza.*

### **1. UVOD**

Motiv za pisanje ovoga rada sve su žešće rasprave unutar ekonomske znanosti u zadnjih 50-ak godina, vezane uz osnovne konceptualne i teoretske probleme ekonomike: objašnjenje ponašanja pojedinca.

Razvoj ekonomske znanosti bi se u vrlo kratkim crtama mogao opisati na sljedeći način. Originalno, njeno mjesto se od antike pa do kraja 18. st. moglo naći u sklopu moralne filozofije. Dapače, sve znanosti (izuzev možda matematike) smatrale su se granama filozofije.

Zbog relativno velike akumulacije znanja do toga doba, te uočivši daljnjim istraživanjima sve veću kompleksnost, nakon renesanse znanstveni teoretičari započinju doba ubrzane specijalizacije znanosti i njezina polaganoga odvajanja od filozofije. Ovaj proces bio je vođen jednostavnim načelom metode analize, koje u suštini glasi: ako se neki fenomen ne može objasniti odjednom u svojoj cijelosti, potrebno ga je rastaviti na manje dijelove, to rastavljanje treba trajati do fenomena čije je potpuno objašnjenje moguće.

Vođena ovim principom, ekonomska znanost, koju su krajem 18. st. prvenstveno zanimala pitanja uzroka moći, bogatstva, te blagostanja čitavih država, odvaja se, ograđuje od širih pitanja cjelokupne filozofije čovjeka i tako nastaje „politička ekonomija“. Međutim ekonomska teorija ubrzo ocjenjuje da je i ovaj fenomen prevelik zalogaj za potpuno objašnjenje, te se na kraju ekonomska znanost odvaja i od pitanja politike, te tako nastaje „ekonomika“.

Ovaj proces nužno je pratilo sužavanje područja interesa, te parcijalizacije osnovne jedinice promatranja, koja je u suštini u svim društvenim znanostima ista: čovjek (pojedinač). Što se tiče ekonomske znanosti, prvo se odredilo da će se apstrahirati dijelovi pojedinca koji, po mišljenju tadašnjih autora, nisu izravno vezani sa tvorbom gospodarskih i političkih procesa. Nakon toga se odlučilo apstrahirati i ovaj „politički dio“ pa je ostalo nešto što se počelo nazivati *Homo economicus*, tj. „ekonomski čovjek“ čiji je *modus operandi* u suštini pribavljanje što veće količine ekonomskih dobara uz što manju cijenu.

Dobra znanost bi, čini se, morala negdje između ova dva procesa naći ravnotežu, tako da ne ostane, na jednoj strani, preveliko područje promatranja koje bi od nje zahtijevalo bavljenje s previše različitih pitanja odjednom, a u isto vrijeme da ne apstrahira toliko da ono što joj ostane kao osnovna jedinica promatranja na kraju bude nešto što se u svijetu ne može, niti se ikada moglo naći.

Sudeći po žestini rasprave koju od početka za sobom vuče model *Homo economicus*, ova ravnoteža u ekonomskoj znanosti još uvijek nije pronađena.

Imajući na umu dosad rečeno, cilj ovoga rada je trostruki:

1. Ukratko opisati evoluciju modela *Homo economicus*, te identificirati dva ključna oblika koja su se u tom razvoju iskristalizirala: Mill-ov i moderan (utjelovljen u današnje vrijeme u konstrukt poznatom pod nazivom „Teorija racionalnog izbora“ (Rational Choice Theory) (RCT)).
2. Opisati i analizirati glavne kritike i probleme a kojima se oba oblika susreću.
3. Postuliranje koncepta „Ultimativno poželjnoga“ koji bi, kada bi se primjenio kao novi teoretski okvir, po mišljenju autora, riješio veliki broj teoretskih poteškoća prisutnih u svim oblicima modela *Homo economicus*.

Koristeći dosad upotrebene termine mogli bi cilj ovoga rada opisati i na sljedeći način. Predstavlja se koncept „Ultimativno poželjnoga“, za kojega se

smatra da približava ekonomsku znanost spomenutoj ravnoteži između specijalizacija i apstrahiranja, te ujedno elaborira stav po kojemu dosadašnji oblici toga modela ne predstavljaju tu ravnotežu, niti, uzevši u obzir njihove temeljne pretpostavke, do nje mogu doći.

Prije nego počnemo, potrebno je možda naglasiti da koncept Ultimativno poželjnoga predstavlja izvorni doprinos ovoga rada.

## **2. KRATKA POVIJEST MODELA *HOMO ECONOMICUSA***

John Stuart Mill smatra se osnivačem ovoga modela. U jednom od svojih djela tvrdi kako se ekonomika „...ne bavi cijelom ljudskom prirodom modificiranom od strane društva i države, niti s njegovim cjelokupnim ponašanjem unutar tog društva. Nju čovjek interesira samo kao biće koje želi posjedovati bogatstvo i sposoban je ocijeniti relativnu učinkovitost sredstava koja bi mu taj cilj mogla omogućiti“ (Mill, 1874:97). U istom djelu Mill predlaže „...arbitrarnu definiciju čovjeka, kao bića koje neizbježno uvijek radi ono što mu omogućuje najveću količinu nužnih, normalnih i luksuznih dobara, uz najmanji mogući trud“ (Mill *ibid*:101)

Model je od Milla do danas prošao zanimljivu evoluciju preinaka i proširenja, prvo od strane ekonomista tzv. “marginalističke revolucije” (W.S. Jevons, Francis Edgeworth, Leon Walras, Vilfredo Pareto i drugi) i kasnije od strane neoklasičara (Frank Knight, Lionel Robbins, Paul Samuelson i drugi) [Morgan 1996].

Razvitkom ekonomske misli i analize mnogi su autori davali razna imena ovom modelu, kao npr *calculating man* (kalkulirajući čovjek), *economic man* (ekonomski čovjek), *rational economic man* (racionalni ekonomski čovjek) i sl. [vidi Persky 1995; Zbieglik 2002]. Svaki od tih naziva podrazumijeva određenu varijaciju, tj. proširenje ili suženje modela. U ovom radu zadržat ćemo originalni naziv *Homo economicus* kao pojam koji će sadržavat sve navedene (i brojne druge) varijacije.

## **3. MODERNI MODEL *HOMO ECONOMICUSA***

Poslije drugog svjetskog rata dominantna paradigma neoklasične mikroekonomike postaje teorija racionalnog izbora (Rational Choice Theory) (RCT), ujedno i posljednja manifestacija Millovog *Homo-economicusa*. Pojedince se u sklopu ovoga modela opisuje kao racionalne agente čije se djelovanje uvijek sastoji od dvije komponente:

1. Odabiranje cilja
2. Optimizacija

Ovakvo ponašanje podrazumijeva racionalnost, koja se u sklopu mikroekonomike obično definira kroz dva temeljna aksioma<sup>1</sup>:

1. Aksiom potpunosti – koji nam govori da pojedinac, suočen s izborom između različitih alternativa, mora biti u stanju poredati ih s obzirom na vlastite preferencije, pri čemu je taj poredak konstantan.
2. Aksiom tranzitivnosti – govori nam da ako pojedinac preferira  $A > B$ , a  $B > C$ , onda mora vrijediti i  $A > C$ .

Kako se vrši ekonomska analiza temeljena na spomenutim pretpostavkama, može se ilustrirati vrlo pojednostavljenim primjerom.

Uzmimo primjer pojedinca kojemu je cilj maksimizirati vlastito zadovoljstvo, s obzirom na aktivnosti koje mu pružaju to zadovoljstvo i slobodno vrijeme koje ima na raspolaganju. Da bi mogli formirati funkciju koja će opisivati ovaj problem, pretpostavit će se, osim savršene racionalnosti pojedinca, i savršena informiranost, zbog koje pojedinac zna točno koliko će ga koja aktivnost zadovoljiti u vremenu potrošenom na nju. Recimo da pojedinac raspolaže sa 500 slobodnih sati i želi ih potrošiti na dvije mu najdraže aktivnosti: vožnju bicikla i provođenje vremena sa obitelji. Naš savršeno informirani pojedinac zna da mu je korisnost opisana funkcijom:

$$K = B^{0.5} O^{0.5} \quad (1)$$

gdje „K“ označava korisnost, „B“ vrijeme utrošeno na vožnju bicikla, a „O“ vrijeme utrošeno na obiteljske aktivnosti. Ako pojedinac zna da ima 500 sati na raspolaganju, ima sve informacije potrebne za rješavanje ovoga jednostavnog problema optimizacije. Pojedinac će od svojih 500 sati kojima raspolaže određeni dio potrošiti na B, a sve što ostane na O. Tako dobivamo izraz:

$$K = \sqrt{B(500 - B)} \quad (2)$$

Nakon deriviranja i izjednačavanja izraza sa nulom (2), dobijemo :

$$500 - 2B = 0 \quad (3)$$

i rješenje:

$$B = 250$$

$$O = 250$$

$$K = 250$$

---

<sup>1</sup> Fokus ovoga rada su upravo aksiomi racionalnosti. Ostale često korišteni aksiome neolasične mikroekonomike koji omogućuju matematičku analizu bit će, u interesu jednostavnosti, izostavljeni.

Dakle, naš pojedinac bi optimalno rasporedio svoje vrijeme tako da potroši 250 sati na bicikliranje, 250 sati na obitelj pa bi mu ukupna korisnost u tom slučaju iznosila 250 jedinica.

#### 4. KRITIKE, EVOLUCIJA, TE SVRHA MODELA

Funkcija korisnosti (1) u prethodnom primjeru nije izabrana slučajno. Ona ilustrira veliku inovaciju koju unosi RCT u odnosu na Millovu originalnu ideju.

Millova vizija (Guala 2006:32-44) zadaće društvenih znanosti, općenito, je u suštini prvo specijalizacija nakon koje slijedi sinteza. Po njegovu mišljenju, svaka društvena znanost trebala bi se fokusirati na objašnjenje čovjekova ponašanja unutar vlastite domene. Kada se to učini, modeli čovjeka, koji su rezultat rada svake pojedinačne društvene znanosti, trebaju se sintetizirati u potpuno objašnjenje. Time je zadaća društvenih znanosti završena.

Prema tom mišljenju, ekonomska znanost trebala bi opisati ponašanje čovjeka u ekonomskom kontekstu. U tu svrhu postulira se model *Homo economicusa*. Ovo u suštini podrazumijeva da se ekonomika treba baviti ponašanjem pojedinca koji maksimizira svoju korisnost na jedan vrlo ograničen način, s obzirom na dobra kojima je moguće pripisati tržišnu cijenu.

RCT, proširenjem Millovog pojma „ekonomske korisnosti“ na određenu vrstu „univerzalne korisnosti“, omogućava analizu pojedinčevog ponašanja izvan ograničenih slučaja izbora i optimizacije između čisto ekonomskih dobara (onih kojima je moguće pripisati tržišnu cijenu), kao što je prikazano u prethodnom primjeru gdje pojedinac optimizira suočen sa izborom između dva neekonomska dobra (vožnja bicikla, te obiteljske aktivnosti). Vrlo široka domena RCT-a, koja u suštini obuhvaća bilo koga tko ima cilj i traži najefikasniji mogući način kako do njega doći, omogućila je u zadnjim desetljećima pojavu tzv. „ekonomskog imperijalizma“. Ono što se počelo događati je da se model *Homo economicusa* u najnovijem RCT izdanju počeo koristiti kao objašnjenje svega: od redovitosti odlazjenja u crkvu [Azzi; Ehrenberg 1975] do objašnjenja uloge ljudi u istrebljenju tzv. „megafaune“ (mamuta, konja bizona i sl.) prije 10 000 godina u Sjevernoj Americi [Smith 1975].

Ne treba čuditi da je kao posljedica ovoga, model *Homo economicusa* nailazio na brojne i raznovrsne kritike, pogotovo u zadnjih 40-tak godina.

Mnogobrojni istraživači iz susjednih društvenih znanosti (psihologija, sociologija itd.), ali i unutar same ekonomske znanosti, ukazuju na očitu činjenicu kako takav model čovjeka nije potpun pa je kao takav netočan. Ako je u suštini netočan, ne može služiti kao osnova ikakvoga ozbiljnog proučavanja čovjekova ponašanja

Kao reprezentativnu, možda možemo uzeti kritiku američkog sociologa i ekonomista Thorsteina Veblena, koji satirično opisuje *Homo economicusa* kao: "munjevitog kalkulatora zadovoljstva i boli, koji oscilira kao homogena nakupina želje za srećom pod utjecajem stimulansa koji ga pomiču naokolo, ostavljajući njega samog netaknutim" (Veblen 1919/1948:232). Određene varijacije ovoga stajališta mogu se naći i u novije vrijeme (Thaler:2000) (O'Boyle:2010). Glavne karakteristike ovih kritika su tvrdnje da čovjek u velikom broju situacija nije ni savršeno informiran, niti savršeno racionalan, jer ne može uvijek posjedovati sve informacije, i ne raspolažu svi kognitivnim sposobnostima i vremenom potrebnim za provođenje optimizacije kakvu RCT podrazumijeva. Pobornici RCT-a su ovim optužbama doskočili dodatnom razradom svojega modela. Modificirali su pretpostavku savršene informiranosti, pripisujući mogućim alternativama distribuciju vjerojatnosti i zamjenjujući savršenu racionalnost „ograničenom racionalnošću“ (engl: bounded rationality) koja uzima u obzir nedostatak vremena i kognitivnih sposobnosti. (Gigerenzer; Selten 2002.)

Ovime postaje jasna vizija pobornika modela *Homo economicusa* da je njihov model uspio „uhvatiti“ samu srž ljudskoga ponašanja i da se u svim situacijama u kojima naoko nije primjenjiv zapravo radi o tome da nije dovoljno varijabli uzeto u obzir. To će se s vremenom, daljnjim razrađivanjem modela, ispraviti.

Međutim, u zadnje vrijeme ovakva „insulacija“ modela *Homo economicusa* od kritika nije se pokazala dovoljnom. Uzletom nove škole „biheviornalne ekonomike“, vođene istraživanjima nobelovca Dan Kahneman-a, zadan je težak udarac sveprisutnom RCT-u. Naime, otkrio se i prikazao velik broj slučajeva, gdje RCT sistematski griješi, te se pokazala njegova potpuna nemogućnost da objasni djelovanje pojedinca u određenim slučajevima (Kahneman 2011).

Zaključimo ukratko do ovoga trenutka opisanu evoluciju modela *Homo economicusa*. Počeli smo sa originalnom Millovom vizijom ekonomike koja treba konstruirati modele pojedinaca koji će biti primjenjivi na slučajeve kada je on suočen sa ekonomskom problematikom. Nakon što to učini, ekonomika bi, po Millu, trebala „pričekati“ ostale društvene znanosti da obave svoj posao razumijevanja ljudskoga ponašanja suočenoga sa specifičnom im problematikom pa bi se sve te teorije na kraju trebale sintetizirati u potpuno objašnjenje.

Moderni model *Homo economicusa*, izražen preko RCT-a, odustaje od spomenute vizije analiza -> sinteza, te postulira jedinstveni model (identificiranje cilja, zatim optimizacija), koji predstavlja srž ljudskog ponašanja, neovisnu o vrstama problema s kojima se pojedinac suočava. Kada model u izvornom obliku nije primjenjiv, to samo znači da dovoljno ostalih „ometajućih faktora“ specifičnih konkretnoj situaciji, nije uzeto u obzir.

Što se tiče Millove vizije, ona implicitno pretpostavlja da će se čovjek na jednoj vrlo elementarnoj razini ponašati drukčije suočen s drugačijim vrstama

problema. Specifično, čovjek suočen s ekonomskom problematikom će se ponašati ekonomično, tj. težiti će maksimiziranju vlastite ekonomske koristi.

Prvi cilj ovoga rada je upućivanje kritike ovoj pretpostavci na obje razine.

Općenito, stajalište koje je zastupano u ovom radu je, da se čovjek na elementarnoj razini uvijek ponaša isto i ima isti generalni cilj suočen s bilo kakvom problematikom. Tvrdi se da se čovjek suočen s ekonomskom problematikom neće uvijek, pa čak niti u većini slučajeva povoditi motom maksimiziranja vlastite ekonomske koristi.

Prema ovome smatra se da su tvorci RCT-a imali pravo kada su se odlučili na jedinstveni sveobuhvatni opis ljudske prirode, međutim, u ovom radu tvrdit će se da su u odabiru opisa pogriješili, kao što su nedavno pokazali rezultati bihevioralne ekonomike.

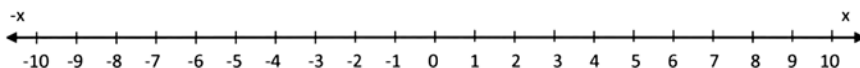
Ti rezultati su pokazali da RCT na sistemskoj razini griješi pa je drugi cilj ovoga rada pokušati dati teoretski odgovor na pitanje: Zašto RCT sistematski griješi u određenim situacijama, tj. zašto model *Homo economicusa* nikada ne može potpuno obuhvatiti ljudsku prirodu?

U svrhu detaljnijeg obrazloženja, uvodi se koncept "Ultimativno poželjnoga".

## 5. ULTIMATIVNO POŽELJNO (UP)

### 5.1 Osnovni model

Pretpostavimo dužinu  $[-x, x]$ . (*Dužina senzacija*)



Dužina prikazuje svako moguće ljudsko emocionalno stanje. Pozitivna strana dužine simbolizira pozitivne senzacije (sreća, zadovoljstvo, uгода itd.), negativna strana negativne (nezadovoljstvo, neugoda itd.). Naravno, što se nalazimo dalje od nule, to je intenzitet senzacije jači. Dakle nalazivši se u točki  $x$  bili bi u stanju najveće moguće sreće, a nalazivši se u točki  $-x$  u stanju najveće moguće patnje.

Pretpostavimo sada dva cilja ljudskoga djelovanja:

1. Djelovanje kojim pojedinac smatra da će uzrokovati pomak po dužini u pozitivnom smjeru.

2. Djelovanje kojim pojedinac smatra da sprječava ili minimizira pomak po dužini u negativnom smjeru.

Promotrimo pobliže svako od njih:

1. Djelovanje kojim pojedinac smatra da će uzrokovati pomak po dužini u pozitivnom smjeru.

Neovisno o tome u kojoj se početnoj točki pojedinac nalazi, on će htjeti djelovati na način za koji misli da će uzrokovati pomak udesno po dužini, bilo da se nalazi na -7 i vidi način kako doći u točku -3, ili da se nalazi na 5 i vidi način kako doći u točku 8<sup>2</sup>.

#### Razmotrimo moguće obrasce

1. Recimo da živite u stanu koji vam odgovara. Imate sve što vam treba i sve je namješteno kako želite. Postojeće stanje uzrokuje zadovoljstvo (recimo da se nalazite u točki 3). Međutim, smatrate da bi još jedna biljka pored ormara učinila cijeli prostor još ljepšim (pomaknuvši vas tako na točku 4).
2. Recimo da doživljavate bolove uzrokovane slomljenom nogom i u isto vrijeme glavobolju (recimo da se u takvom stanju nalazite u točki -4). Želite popiti aspirin da barem riješite glavobolju i smanjite sveukupnu bol (tako se pomaknuvši na točku -3).

2. Djelovanje kojim pojedinac smatra da će spriječiti ili minimizirati pomak po dužini u negativnom smjeru.

Neovisno u kojoj se početnoj točki pojedinac nalazi, htjet će svojim djelovanjem spriječiti ili minimizirati kretanje ulijevo po dužini, do kojega je došlo ili će doći zbog vanjskih faktora. Promotrimo mogući obrazac. Recimo da se trenutno nalazite u točki 0. Izbio je požar u šumi nedaleko od Vas te se vatra širi prema vašoj kući. Kad bi Vam izgorjelo sve, to bi vas prebacilo u točku -5. Zna da ne možete spriječiti izgaranje kuće, međutim možete sa sobom uzeti pokretnina koliko vam stane u auto, tako minimiziravši štetu i minimiziravši pomak ulijevo po dužini, recimo na -3. Primjer sprječavanja pomaka ulijevo u potpunosti, u ovome primjeru, bio bi moguć kad bi mogli cijelu kuću, tj. svu imovinu spasiti od požara.

Kada se djeluje s ciljem ispunjavanja jednog od navedena dva cilja, takvo ponašanje naziva se Ultimativno poželjnim ponašanjem. Nadalje, cjelokupno ljudsko djelovanje/ponašanje spada u kategoriju Ultimativno poželjnog. Drukčije rečeno, čovjek će djelovati jer smatra da će rezultat toga

---

<sup>2</sup> U slučaju da postoji više zamislivih opcija koje sve uzrokuju pomak udesno po dužini, izabrati će se ona koja uzrokuje najveći, tj. maksimalni. Iz ove činjenice vuče porijeklo naziv "Ultimativno poželjno"



djelovanja biti da će mu biti bolje ili da će sprječavati ili minimizirati pogoršanje stanja.

Nemoguće je da čovjek djeluje smatrajući da će rezultat toga djelovanja biti isključivo pogoršanje. Ovo vrijedi za bilo koju vrstu ljudske aktivnosti. Dakle, uzrok ljudskoga djelovanja/ponašanja je pokušaj minimiziranja vlastitih negativnih senzacija ili maksimiziranja pozitivnih. Cilj je biti što je desnije moguće na dužini senzacija<sup>3</sup>.

## 5.2 Faktori koji određuju kako će se Ultimativno poželjno manifestirati

### *Informacije*

Pod pojmom “informacija” podrazumijevaju se sve informacije o okolini koje mozak dobiva preko osjetila. Pod pojmom “okolina” podrazumijeva se sve ono što nije sam pojedinac, uključujući druge pojedince. Jedna ili više informacija čini određeno stanje okoline, tj. način na koji pojedinac informacije shvaća i interpretira. Nadalje, razlikujemo dvije vrste mogućih stanja okoline: osnovna i izvedena. Osnovna su stanja zapravo trenutna slika naše okoline. Izvedena su stanja dobivena “prerađivanjem” osnovnih od strane uma. Npr., gledajući tlocrt sobe “osobe x”, primjećujemo da izgleda kao kvadrat u kojem se u gornjem lijevom kutu nalazi radni stol sa kompjuterom, u gornjem desnom krevetu, a između njih dvije fotelje. Na suprotnoj stranici tog kvadrata nalazi se ormar za odjeću. To bi bilo osnovno stanje. Međutim, sposobni smo zamišljati drukčija stanja te sobe. Recimo, da je krevet na suprotnoj strani, ili da uopće nema ormara i sl., pa tako doći do nekakvoga izvedenog stanja. Potencijalni broj izvedenih stanja je ograničen jedino maštom.

Ono što je zanimljivo je da razmišljanje o obje vrste tih stanja u čovjeku može i ne mora izazvati pozitivne ili negativne senzacije. Ona koja izazivaju senzacije su ona koja nas zanimaju jer aktiviraju želje, a želje uzrokuju djelovanje.

### *Želje*

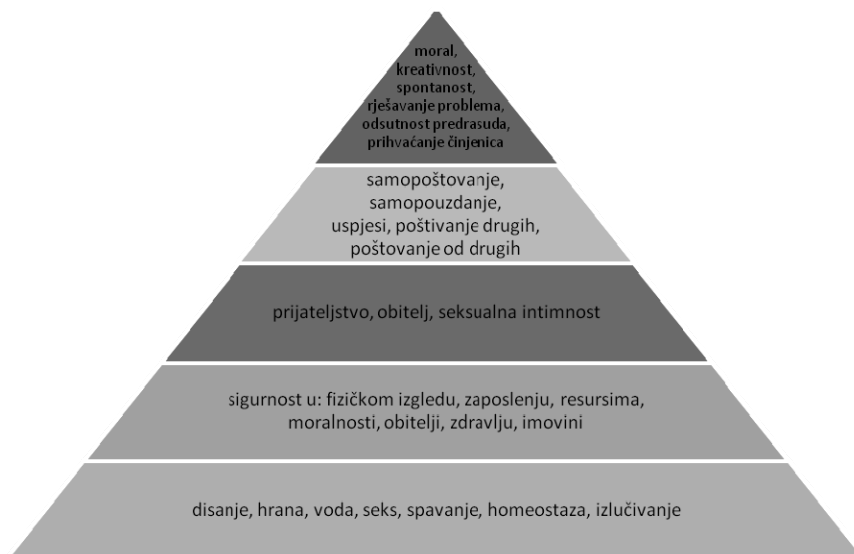
Ono u nama što uzrokuje pozitivne i negativne senzacije nazivamo željama. Želje su zapravo ono što svakoga čovjeka čini čovjekom i samim time jedinstvenim. Svaki čovjek ima svoj skup želja i specifičnu hijerarhiju njihova ostvarenja. Dakle, iako svi ljudi dijele karakteristiku Ultimativno poželjnoga ponašanja, ista stanja okoline će različite pojedince pozicionirati na različite točke dužine senzacija (po njihovom mišljenju ili stvarno, ta distinkcija je trenutnačno

---

<sup>3</sup> U ovom trenutku, radi jasnoće, skromno se predlaže čitatelju da proizvoljno izabere jedan vremenski period u svome životu, bilo to minuta, dan ili mjesec, te da razmisli o svim svojim odlukama u tom vremenskom periodu. Po iskustvu autora, na kraju toga mentalnoga eksperimenta vidjeti će da ne postoji niti jedna, koja se ne može svrstati u kategoriju Ultimativno poželjnog.

irelevantna). Također ovdje ćemo podijeliti želje na one vezane uz fiziološke senzacije, koje su prisutne neovisno o percepciji okoline (npr. želja za zadovoljavanjem fizioloških potreba - glad, žeđ itd.), te one mentalnoga tipa, koje su neodvojivo vezane uz informacije koje nam daju osjetila. Zapravo, ako ne bi bilo percepcije, želje mentalnoga tipa ne bi ni postojale u određenome smislu, jer mogućnost opažanja okoline je nužna da ih se aktivira, jer se one same odnose na okolinu. Zato, moglo bi se reći da želje u nama postoje u nekakvoj vrsti potencijalnoga stanja, a aktualiziraju se kada uđu u svijest posredstvom informacija iz okoline.

Proučavajući ljude, psiholozi su, uočavajući uzorke u njihovom (našem) ponašanju, na razne načine kategorizirali želje pa čak i pokušali opisati mehanizme izbora među njima. Jedan takav poznati pokušaj (iako ne bez svojih kritičara) može se naći u teoriji psihologa Abrahama Maslowa (Maslow, 1943). Maslowljeva teoriju ljudske motivacije može se sažeti u takozvanu "Maslowljevu hijerarhijsku piramidu".



*Izvor: Autor po [Maslow 1943]*

Dakle kao što slika pokazuje, u osnovi postoji u ljudima pet kategorija želja, a svaka kategorija ima unutar sebe još podjela. Također, pojedinci će želje ispunjavati redom, od dna prema vrhu, a motivacije za realiziranje želja sa sljedeće "razine" neće biti dok nisu zadovoljene želje prethodne.

### *Vremenski period*

Kad razmišljamo o djelovanju, uvijek na umu imamo određeni vremenski period, nebitno je proteže li se on kroz jedan trenutak ili deset godina. Ono što je zanimljivo je da čovjek neprestano mijenja (sužava ili proširuje) taj period. Uzmimo za primjer jedan dan nekoga izmišljenog studenta. Naš student je ustao ujutro, obavio nužne stvari u kupaoni, otišao u dućan kupiti potrebne stvari za doručak, pojeo ga, pogledao film i taj film ga je toliko rastužio da je odlučio odgoditi učenje za ispit do sutra i provesti dan u opuštanju. Dakle, moglo bi se reći da je za prvu odluku odlaženja u kupaonu student, planirajući to svoje djelovanje, imao na umu vrlo kratki vremenski period, recimo par minuta. Osjetivši glad, želio ju je utažiti, tako planirajući odlazak u dućan i kupovanje i pripravljanje željene hrane. Vremenski period koji je imao na umu za ispunjenje ovoga zadatka je bio recimo oko sat vremena. Odluka – učenje za ispit, je, s druge strane, odluka koja je dio puno složenijega plana koji obuhvaća puno širi vremenski period. Naime, naš student je, razmišljajući tijekom godina, odlučio da u životu želi biti uspješni poslovni čovjek, imajući tako u vidu cijeli svoj život kao vremenski period. Da bi bio uspješan poslovan čovjek, smatra da mora završiti ekonomski fakultet. Da bi uspješno završio ekonomski fakultet mora polagati ispite i zato za njih mora učiti. Međutim, naš student je odlučio toga dana ne djelovati u skladu sa svojim dugoročnim planovima, već se posvetio djelovanju kojemu je cilj ispunjavanje želja i potreba u relativno kratkom vremenskom periodu (provođenje dana u opuštanju). To je možda najfascinantiji dio ove problematike - kad čovjek bira između djelovanja koja podrazumijevaju različite vremenske periode. Teško je reći zbog kojih točno uzroka i djelovanjem kojih mehanizama čovjek u određenom trenutku planira svoje djelovanje, imajući na umu baš taj vremenski period koji ima. Na ovo pitanje ne možemo u potpunosti zadovoljavajuće odgovoriti. Sada se možda može napomenuti nešto što se čini intuitivno točno, a to je da će svaki pojedinac, suočen sa intenzivnim negativnim emocijama imati tendenciju razmišljati kratkoročno, tj. o tome kako da se riješi tih negativnih emocija što je prije moguće. Još jednom se napominje da je u studentovu slučaju i cjelodnevno opuštanje i učenje Ultimativno poželjno djelovanje (kao i bilo kakvo drugo djelovanje na koje bi se odlučio), samo je razlika u kojem to vremenskom periodu on pokušava biti što je desnije moguće na dužini senzacija.

Nakon uvida u glavne faktore koji određuju kako će se Ultimativno poželjno manifestirati u realnosti, može se zaključiti:

Ono što svaki čovjek želi je biti što desnije na dužini senzacija, tj. svaki čovjek će se uvijek ponašati Ultimativno poželjno. Što točno podrazumijeva u stvarnome svijetu, ovisit će o informacijama koje nam daju osjetila i o našim urođenim željama koje uvjetuju reakciju na te informacije. Dakle, čovjek će s obzirom na to kako razumije svoju okolinu i kakve senzacije to razumijevanje u njemu pobuđuje, djelovati tako da maksimizira pozitivne i minimizira negativne senzacije, uvijek, naravno, imajući određeni vremenski period u vidu.

Ovo pojašnjenje osnovne ideje omogućuje uvid u njene učinke na model *Homo economicusa*.

## 6. PRIMJER GOSPODINA K I NJEGOVE IMPLIKACIJE NA KONCEPT ULTIMATIVNO POŽELJNOGA I NA MODEL *HOMO ECONOMICUSA*

Kao polazišnu točku, uzimamo jedan svakodnevni životni primjer. Zamislimo jedan pomalo kaotični (međutim ne i neuobičajeni) dan sretno oženjenoga čovjeka K, sa dvoje djece, zaposlenog u obližnjoj banci.

(1) K se probudio. Žena ga je odmah nakon doručka obavijestila da se danas ne osjeća dobro i da ne može odvesti djecu u školu. K se našao u nesretnoj poziciji gdje je morao birati između kašnjenja na posao, potencijalnog gubljenja prilike za promaknuće, povećanja vlastite nadnice (šef ga je već nekoliko puta opomenuo u vezi kašnjenja) i prepuštanja djeci da sama pješice odu do škole, čime bi i ona kasnila, te bi naravno bila izložena svim opasnostima koje predstavlja jutarnji promet (recimo da djeca imaju šest i sedam godina). K suočen s ovim izborom se naravno ponio Ultimativno poželjno. Odlučio se na vožnju djece u školu, pošto cijeni njihovu dobrobit i dobrobit svoje obitelji općenito. Drukčije rečeno, smatrao je da će ga vožnja djece u školu i kašnjenje na posao pozicionirati više desno na dužini senzacija nego obrnuti slučaj.

(2) Ostatak jutra, makar je u banci bilo neobičajeno puno prometa, prošao je bez incidenta. Međutim, kad je došlo vrijeme pauze za ručak, kolege na poslu sa kojima se inače ne druži pozvali su ga da odmor provede s njima. Iako je mislio otići do škole svoje djece kako bi gledao sinovu nogometnu utakmicu, K je ovo smatrao prilikom da poboljša odnose sa svojim suradnicima koju ne smije propustiti i da usput čuje novosti u životu firme pa se tako ipak odlučio za ručak sa kolegama. Želja mu se ostvarila, jer je za vrijeme ručka čuo glasinu da će šef u predstojećim tjednima izabrati nekoga iz njihova odjela za promaknuće. Međutim, obavijestili su ga također da se u uredu „šuška“ da šef u zadnje vrijeme nije pretjerano zadovoljan njime, pogotovo što se tiče problema jutarnjega kašnjenja na posao.

(3) Nakon ručka, K je prolazeći hodnicima poslovnice primjetio da jedna kolegica puši cigaretu u svome uredu iako je to propisima zabranjeno. Inače ne bi prijavio takvo ponašanje i zna da ostali u uredu ne gledaju blagonaklono na takvu vrstu „cinkanja“, u isto vrijeme je znao da šef ne tolerira pušenje u poslovnom prostoru. Razmišljajući tako, s još svježim idejama o promaknuću u njegovu umu, ipak se odučio prijaviti kolegicu, racionalizirajući svoju odluku informacijom koju je čuo na vijestima da pasivno pušenje može biti opasnije od aktivnoga, te da prijavom zapravo poboljšava uvjete svih zaposlenika u dometu „otrovnoga dima“. Iz nekog razloga ta pomisao ga i nije baš previše tješila. K se

naravno opet ponio Ultimativno poželjno smatrajući da ga odluka koju je donio pozicionira desnije na dužini senzacija nego alternativa.

(4) Vrativši se kući, primjetio je da mu se žena osjeća puno bolje. Čak mu je predložila intimnu večer pošto će djeca prespavati kod prijatelja. Napomenula je kako inače imaju jako malo vremena za sebe otkad su dobili djecu. K je iznerviran današnjim događajima, a i sobom, odbio ovu ponudu, izabравši umjesto nje radnu večer pripremanja za sutrašnji radni dan nakon koje slijedi rani počinak. Činilo mu se da je, pošto je već tako „izdao“ kolegicu radi poboljšanja svojih šansi za promaknuće, potrebno sada svu raspoloživu energiju utrošiti u ostvarenje toga promaknuća, pa da barem ovo „nužno zlo cinkanja“ ne bude uzaludno. Na trenutak se osjetio loše vidjevši razočaranje u ženinim očima, ali je odagnao taj osjećaj zaključkom da je uostalom ona za sve ovo danas kriva, time što nije htjela odvesti djecu u školu, pod isprikom da se osjeća loše, što je najvjerojatnije izmislila jer joj se jednostavno nije dalo. Na kraju, nije imao volje ni završiti pripremu za sutrašnji radni dan, već se, osjetivši snažnu potrebu da se makne od svega, odlučio za dugu šetnju za koju se nadao da će mu pomoći u „razbistrivanju“ glave.

Ne treba posebno isticati da se i u ovom slučaju K ponio Ultimativno poželjno.

Cilj ovoga izmišljenog primjera je trostruki.

1. Pokazati suštinske nedostatke Millovog pristupa i vizije budućnosti modela *Homo economicusa*.
2. Pokazati razloge neprimjenjivosti RCT modela u određenim situacijama.
3. Pokazati kako UP teoretski okvir elegantno objašnjava uzroke problema s kojima se Millova i moderna verzija modela *Homo economicusa* suočavaju.

## 6.1. Millov *Homo economicus*

Polazimo od osnovnog Mill-ovog stajališta da se:

1. Ekonomika treba baviti čovjekom isključivo u ekonomskom kontekstu, što implicitno pretpostavlja da će se :
2. čovjek na jednoj vrlo elementarnoj razini ponašati drugačije suočen sa drugačijim vrstama problema.
3. čovjek suočen sa ekonomskom problematikom ponašati ekonomično, tj težiti će maksimiziranju vlastite ekonomske koristi.

Primjer gospodina K, makar izmišljen, je kao što svi mi znamo, potpuno realističan, opisuje tip situacije sa kojima se tisuće, ako ne i milijuni ljudi svaki dan susreću i vrste odluka na koje se velik broj njih odlučuje. Također, vrlo jasno pokazuje ne samo da bi model *Homo economicusa* u originalnom obliku izbacio

iz analize našeg prosječnog pojedinca K, već i netočnost gore spomenutih implicitnih pretpostavki 2. i 3.

Čini se očitim, dakle, da se čovjek, suočen sa različitim problemima, ne povodi u svojem ponašanju elementarno različitim principima, već da se uvijek povodi jednim te istim principom, kako ga opisuje koncept Ultimativno poželjnoga.

Nadalje, čini se više nego očitim da se čovjek, suočen s ekonomskom problematikom ne ponaša uvijek (a vjerojatno čak niti u većini primjera) kao maksimizator vlastite ekonomske koristi.

Mill je, čini se, ovih problema bio svjestan. Moguće je da bi njegov odgovor na ovu kritiku glasio otprilike kako slijedi [vidi Mill 1874].

Savršeno je jasno da se čovjek suočen s ekonomskom problematikom ne ponaša uvijek isključivo kao maksimizator vlastite ekonomske koristi i da u njegovo odlučivanje ulaze drugi ne-ekonomski faktori, kao npr. obitelj, društvo itd. Međutim, ljudsko ponašanje je iznimno kompleksno pa se niti jedna disciplina ne može od početka baviti pravilno njime u cjelibu, već je potrebna specijalizacija. Ako uzmemo primjer gospodina K, ekonomika bi se bavila onim dijelom njegove motivacije koji ima veze sa željom za promaknućem, povećanjem plaće itd., dok bi početna odluka o vožnji djece u školu bila u domeni psihologije, a odluka o prijavljivanju kolegice koja je pušila na radnom mjestu (zbog straha od potencijalnoga društvenog neodobravanja) u domenu sociologije, itd. Svaka od ovih domena ogromno je područje i zahtijeva višegodišnje obrazovanje da bi se savladala, te ne može biti područje ozbiljnoga bavljenja niti jednog pojedinca i niti jedne znanosti zasebno.

Zanimljivo je možda napomenuti da se od ovog Millovog projekta nije dugo odustalo. Jedan od, mogli bismo reći, hrabrijih pokušaja bio je onaj Vilfreda Pareta u njegovu posljednjem velikom djelu [Pareto 1916/1963], gdje je zamislio da zadaću Millove etologije (znanosti koja bi trebala na kraju obuhvatiti sve društvene) obavi sociologija.

Ovakav pristup (koji bi se mogao opisati kao više induktivni pristup metodologiji društvenih znanosti), stoji u oštrm kontrastu sa (više deduktivnim) pristupom postuliranja generalne teorije ljudskoga ponašanja (temeljene recimo na nečemu poput koncepta Ultimativno poželjnoga), koja bi stajala u pozadini svake od društvenih znanosti, čija bi onda zadaća bila samo da popunjavaju rupe karakteristične za svoju domenu.

Koji od ovih pristupa je bolji i koji bi mogao uroditi s više ploda, zanimljivo je pitanje koje bi moglo poslužiti kao tema nekoga budućeg rada, ali zasada se mora ostaviti po strani.

Međutim, makar i prihvatili Millovu viziju kao ispravnu, čini se da model *Homo economicusa* ima vrijednost tek kada i ostale društvene znanosti obave svoj posao, te kada znanost koja ih sve obuhvaća (Mill ju je nazvao

„etologija“ [Guala 2006: 41] napravi sintezu. Jer, kao što se, nadamo se, uspjelo prikazati s primjerom gospodina K, s jedne strane imamo činjenicu da se objašnjenjem čovjekova ponašanja u skoro pa svakom trenutku dotiču domene više društvenih znanosti odjednom, a s druge činjenicu da se čovjek gotovo nikada ne suočava u danom trenutku samo s ekonomskom/sociološkom/psihološkom problematikom, već njegova potraga za Ultimativno poželjnim sve to isprepliće.

Iz ove dvije činjenice jasno slijedi da model *Homo economicusa* u Millovom obliku, sam po sebi o akterima ekonomskoga sustava govori vrlo malo, ili gotovo ništa.

## 6.2. Teorija Racionalnog Izбора (RCT)

Što se tiče implikacija na RCT, vidimo da naš pojedinac K u suštini bira između tri vrste „dobra“: obitelj (A), karijera (B), suradnici (C). Njegove preferencije u ovome primjeru pokazao nam je svojim ponašanjem pa one glase:

- (1) A  $\succ$  B
- (2) C  $\succ$  A
- (3) B  $\succ$  C
- (4) B  $\succ$  A

Očito je, ako ćemo se pridržavati aksioma tranzitivnosti, da bi nakon (1) i (2) moralo uslijediti (3) C  $\succ$  B, a ne B  $\succ$  C. Također, ako ćemo se pridržavati aksioma potpunosti, nemoguće je da u isto vrijeme pojedinac preferira (1) A  $\succ$  B i (4) B  $\succ$  A. Kao što vidimo, RCT bi pojedinca K smatrao u potpunosti iracionalnim, a što se tiče neoklasike, takav pojedinac u suštini ne postoji.

Primjer gospodina K nije jedini koji stvara pomutnju u RCT-u. Bihevioralna ekonomika, kao što smo već spomenuli, našla je niz primjera gdje pojedinci odudaraju od uzorka odabiranja cilja->optimizacija. Jedan od zanimljivijih je možda tzv. „status quo bias“ (status quo predrasuda) [Page 2012].

U Velikoj Britaniji ljudima je dan dokument u kojemu su trebali popuniti „kućicu“ ako žele da dio njihove plaće ide u mirovinski fond. Ispalo je da ju 75% ispitanika nije popunilo, a samo 25% jest.

S druge strane, u ostatku Europe, dan je obrnuti izbor. Dio plaće već je bio predodređen za mirovinski fond, a kućicu je trebalo popuniti ako ste htjeli prestati s plaćanjem. Rezultat se pokazao iznimno zanimljivim. Naime, 90% ljudi odlučilo je nastaviti s plaćanjem, a samo 10% je popunilo „kućicu“.

Dakle, iz priloženog slijedi, da postoji nešto što ljude tjera da preferiraju nemijenjanje u odnosu na mijenjanje postojećih uvjeta, neovisno o monetarnoj dobiti i korisnosti kako ju razumije RCT. To „nešto“, nazvano je „status quo

predrasuda“ i predstavlja samo jednu u nizu takvih predrasuda koje su otkrili bihevioristi, a koje udaraju u temelje main-stream ekonomske teorije.

Što učiniti kada se ustanovi da vaša generalna teorija ljudskog ponašanja zapravo i nije toliko generalna koliko ste mislili? Po autorovu mišljenju, ostaju vam dvije opcije. Ili će se revidirati stav primjenjivosti RCT-a na sve zamislive scenarije ljudskoga odlučivanja i ograničiti vaš model opet samo na ekonomske probleme, kao što je to zamislio Mill, ili ćete pokušati „zakrpati rupe“, te učiniti vaš model uistinu univerzalnim.

Prethodna opcija vas vraća Millu, i vrlo teškim (možda i nerješivim) teoretskim problemima s kojima se taj pristup suočava, a koje smo prikazali maloprije. Ono što ostaje je potonja opcija, te se potrebni alati za rješavanje teškoća s kojima se suočava moderni *Homo economicus*, po autorovu mišljenju, mogu naći u teoretskom okviru Ultimativno poželjnoga, naročito u primjeni ključnoga koncepta „vremenskoga perioda“.

### 6.3. Koncept Ultimativno poželjnoga

Pažljivi čitatelj će primjetiti da naizgled nema zapravo neke velike razlike između koncepta „pokušavanja bivanja što desnije na dužini senzacija“ u terminologiji UP-a, te „maksimiziranja korisnosti“ u terminologiji RCT-a, te moderne ekonomike. Međutim postoji jedna suštinska razlika, koja se očituje u konceptu „vremenskoga perioda“. Podsjetimo se osnovne tvrdnje UP-a:

Ono što svaki čovjek želi je biti što desnije na dužini senzacija, tj. svaki čovjek će se uvijek ponašati Ultimativno poželjno. Što točno podrazumijeva u stvarnome svijetu, ovisit će o informacijama koje nam daju osjetila i o našim urođenim željama koje uvjetuju reakciju na te informacije. Dakle, čovjek će s obzirom na to kako razumije svoju okolinu i kakve senzacije to razumijevanje u njemu pobuđuje, djelovati na način da maksimizira pozitivne i minimizira negativne senzacije, uvijek naravno imajući određeni vremenski period u vidu.

Ova zadnja rečenica čini ključnu razliku između objašnjenja čovjekova ponašanja RCT-a i UP-a. Naime, da svi ljudi cijeli život imaju samo jedan vremenski period u vidu, tj. da jednom odrede ciljeve za koje misle da će ih pozicionirati u najdesniju zamislivu poziciju na dužini senzacija i da se ti ciljevi, te planirani vremenski period njihovoga ostvarivanja nikada ne mijenjaju za životnog vijeka pojedinca, RTC bi vjerojatno bio sasvim zadovoljavajući alat za objašnjavanje ponašanja svakog pojedinca suočenog sa bilo kakvom odlukom. Međutim, to nije slučaj.

„Iracionalno ponašanje“, kako ga definira moderna ekonomska teorija, sveprisutno je. Ljudi stalno mijenjaju vremenski period u kojem planiraju maksimizirati svoje zadovoljstvo pa shodno tome i ciljeve koje žele postići, tako konstantno kršeći aksiome potpunosti i tranzitivnosti, kao što je vidljivo u primjeru studenta koji tijekom dana alternira između između dugoročnog cilja



uspješnog završavanja fakulteta i kratkoročnih ciljeva opuštanja, uživanja u filmu i slično.

Ovaj „rat“ međusobno suprotstavljenih vremenskih perioda i ciljeva, još je izraženiji u primjeru gospodina K. On, kao i većina nas, dugoročno gledajući, želi napredovati u karijeri i izgrađivati dubok i ispunjavajući odnos s obitelji te suradnicima na poslu. Međutim, kada odjednom ta tri cilja postanu po njegovu viđenju nekompatibilna, K se počinje nalaziti u situaciji gdje velikom brzinom (naizgled kaotično i nekonzistentno) alternira između želja i izbora alternativa u svojoj potrazi za Ultimativno poželjnim.

Kao objašnjenje zašto se ovo događa, koristimo Maslowljevju intuiciju da želje imaju svoju hijerarhiju pa će se životni ciljevi i želje za njihovim ispunjavanjem mijenjati ovisno o tome koliko je pojedinčevih želja i potreba u određenom trenutku ispunjeno.

Neke od K-ovih potreba su tijekom cijeloga dana bivale ugrožene, što je rezultiralo konstantnim mijenjanjem vremenskoga perioda u kojemu planira i izvršava svoje ciljeve. Prvo je pošlo po krivu što je opet morao kasniti na posao zbog vožnje djece u školu, a to je potencijalno ugrožavalo njegove šanse za promaknuće. Ovaj strah se povećao nakon informacija koje je saznao za ručkom sa suradnicima pa je odjednom potreba za poboljšanjem karijere bila dovoljno velika da K odluči potencijalno ugroziti svoje odnose sa suradnicima prijavljivanjem kolegice šefu. Grižnja savjesti zbog te odluke natjerala ga je da racionalizira svoje ponašanje misleći da se „ništa od ovoga ne bi dogodilo da je jednostavno žena odvela ujutro djecu u školu kako je i trebala“, što je rezultiralo odbijanjem ženine ponude večernjega druženja, što je pak u konačnici dovelo do nemogućnosti pripremanja za posao.

Vidimo dakle, da je dugoročni cilj posvećivanja života obitelji, karijeri te prijateljima/suradnicima, posredstvom određenih „šokova“ bio zamijenjen kratkoročnim ciljem maksimiziranja šansi za promaknućem nauštrb svega ostaloga, te na kraju i taj cilj, osjećanjem dubokoga podsvjesnog nezadovoljstva svojim odlukama, biva napušten pa se K odlučuje na „pražnjenje uma“ i par sati „življenja u trenutku“. I sve to u samo jednom danu.

Po mišljenju autora jasno je kako ovakvo ponašanje koje je za ekonomsku teoriju iracionalno i neobjašnjivo, dubljom analizom uz pomoć UP-a, postaje u potpunosti racionalno i objašnjivo.

## 7. ZAKLJUČAK

Millov program specijalizacije nakon kojeg slijedi velika sinteza nailazi, po autoru, na nepremostive teoretske probleme, kao i vizija modela *Homo economicusa* koja je njegov rezultat.

Moderna verzija *Homo economicusa*, utjelovljena u teoriji racionalnoga agenta (RCT), rješava problem prevelike parcijalizacije objekta promatranja

društvenih znanosti (pojedince) modificirajući *Homo economicusa* u jedinstvenu teoriju ljudskoga ponašanja. Ovo je bio korak u pravom smjeru, ali nije pravilno realiziran, kao što (između ostalih) pokazuju proponenti biheviornalne ekonomije.

Koncept Ultimativno poželjnoga, postulira novu opću teoriju ljudskoga ponašanja, koja, po mišljenju autora, velikim dijelom uklanja teoretske poteškoće koje sa sobom donosi model *Homo economicusa*, u svim svojim izdanjima.

Međutim, što se točno misli kada se kaže u uvodu da bi se UP mogao koristiti kao novi teoretski okvir ekonomske znanosti? Ili da preoblikujemo pitanje: da se UP počne koristiti, što bi se točno u postojećoj teoriji trebalo mijenjati, i koliko bi te promjene trebale biti opsežne?

Ovaj rad, za razliku od mnogih drugih radova kritičara neoklasične mikroekonomike, ne predstavlja kritiku matematičke formalizacije ekonomske znanosti, već je usmjeren na pretpostavke, tj. aksiome iz kojih ta formalizacija kreće.

Moglo bi se u određenom smislu reći da zbog ovoga on po svom „temperamentu“ pripada 19.st., kada se odlučivalo o opsegu ekonomske znanosti i sukladno tome o pretpostavkama od kojih se treba kretati. Stajalište koje ovaj rad brani, je da će mogućnost ravnoteže između specijalizacije i apstrahiranja spomenute u uvodu, manje ovisiti o tehnikama istraživanja, a više o pretpostavkama na kojima to istraživanje počiva.

Zaključak je dakle, da i originalni (Millov) te moderni (RCT) oblik *Homo economicusa* sadrže previše ograničavajuće pretpostavke pa se koncept UP-a nudi kao generalna teorija ljudskoga ponašanja, pomoću koje bi se postojeće pretpostavke mikroekonomske teorije potencijalno mogle revidirati i nakon toga, po potrebi, ponovno formalizirati.

## LITERATURA

Azzi, C. i Ehrenberg, R. (1975), *Household Allocation of Time and Church Attendance*. Journal of Political Economy 83(1), 27-56.

Camerer C.F., Fehr E.(2006), *When Does „Economic Man“ Dominate Social Behavior*, Science Magazine, vol. 311

Gigerenzer, G. i Selten, R. (2002) - *Bounded Rationality*. Cambridge: MIT Press

Guala, F (2006), *Filozofija ekonomije*, Politička kultura

Kahneman, D. (2011), *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Strauss and Giroux, 18 West 18th Street, New York

Maslow, A.H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review no. 50

Mill, J.S (1874), *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*, 2nd edn Longmans, Green, Reader & Dyer

Morgan, M.S. (1996), *The Character of Rational Economic Man*, London School of Economics & Political Science, Working Papers in Economic History, no.34/96

O'Boyle E.J (2010), *The Economic Agent as a Person: A Retrospective of Selected Papers From the Review of Social Economy*, Working Paper, Mayo Research Institute

Page S. (2012), *Thinking Electrons, Modeling people, Section 5*, pribavljeno 13.10.2012. sa adrese: <https://class.coursera.org/modelthinking-2012-002/lecture/33>

Pareto, V. (1916., eng. prijevod 1963.), *The Mind and Society*, New York, Dover

Persky, Joseph. (1995), *Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus*, The Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, No. 2

Smith, V. L. (1975), *The Primitive Hunter Culture, Pleistocene Extinction, and the Rise of Agriculture*, Journal of Political Economy 83(4), 727-56

Thaler R.H. (2000) , *From Homo Economicus to Homo Sapiens*, Journal of Economic Perspectives, vol. 14 no.1

Veblen, T.B. (1919), *Why is Economics Not an Evolutionary Science*, u *The Place of Science in Modern Civilization* (ponovo izdan u *The Portable Veblen* , ed M. Lemer, 1948 (New York: The Viking Press)

Zabieglik, Stefan (2002), *The Origins of the Term Homo Oeconomicus*, Gdansk

**Marko Družić, MA**

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

E-mail: mdruzic@efzg.hr

## **MODEL OF HOMO ECONOMICUS AND THE CONCEPT OF ULTIMATELY DESIRABLE**

### ***Summary***

*The model known as “Homo economicus” is currently the most widespread and widely-used model of human behavior in economics. The first part of this paper will try to give a short summary of the basic assumptions of the model which have shown themselves to be controversial over the centuries of its development, increasingly so over the past few decades. The second part of this paper is concerned with introducing the concept of “Ultimately Desirable”, whose purpose is twofold. Firstly, it will be argued that this concept elaborates on a theoretical level the limitations of the Homo economicus model, which have lately been very clearly demonstrated empirically by the work of behavioural economists. Secondly it is proposed that the concept of the Ultimately Desirable can be used not only as a tool for explaining limitations, but even more widely as a general theoretical framework on which future economic analysis could rely.*

**JEL classification: A10, A11, B10**

## **Ivan Kožić, dipl. oec.**

Znanstveni novak  
Institut za turizam  
E-mail: ivan.kozic@iztzg.hr

## **Dr. sc. Petra Gatti**

Stariji specijalist za modeliranje  
Zagrebačka banka  
E-mail: petra.gatti@unicreditgroup.zaba.hr

# **ISTRAŽIVANJE CIKLUSA TURISTIČKE POTRAŽNJE**

UDK / UDC: 338.484(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 21. svibnja 2012. / May 21, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

## **Sažetak**

*Problematika ciklusa turističke potražnje, iako prisutna u radovima inozemnih autora, u domaćoj znanstvenoj literaturi dosad nije značajnije razmatrana. Sukladno tome, glavni cilj ovoga rada je uvođenje problematike ciklusa turističke potražnje u domaću znanstvenu literaturu. S jedne strane ovaj rad predstavlja sažeti pregled područja, dok s druge strane predstavlja svojevrsno pilot eksperimentalno istraživanje ciklusa turističke potražnje u Republici Hrvatskoj, pri čemu se upotrebom metode spektralne analize pokušalo identificirati cikluse u kretanju ukupnoga broja noćenja inozemnih turista u Hrvatskoj. Budući da ovaj rad osim provedenoga istraživanja također sadrži i opis korištenih metoda u istraživanju ciklusa turističke potražnje u radovima inozemnih autora, ali i povijesni pregled razvoja makroekonomske teorije i metodologije istraživanja poslovnih ciklusa, iz koje je istraživanje ciklusa turističke potražnje i izvedeno, može ga se smatrati samodostatnom polazišnom referencom u svim budućim istraživanjima ciklusa turističke potražnje u Republici Hrvatskoj.*

**Ključne riječi: turistička potražnja, poslovni ciklusi, spektralna analiza**

## UVOD

Poslovni ciklus predstavlja vrstu fluktuacije imanentnu agregatnoj gospodarskoj aktivnosti (Rossello-Nadal, 2001). Budući da se turizam bez daljnega može smatrati gospodarskom aktivnošću, koja se isto kao i druge gospodarske aktivnosti nalazi pod utjecajem sila koje djeluju u tržišnim gospodarstvima, opravdano je pretpostaviti da su i u turizmu također prisutni ciklusi, odnosno da se u kretanju turističke potražnje također može identificirati cikličnost, odnosno slična vrsta fluktuacije koja je prisutna i u kretanju ukupne gospodarske aktivnosti, odnosno ukupne agregatne potražnje. Tematika ciklusa turističke potražnje u znanstvenoj literaturi koja se bavi turizmom nije nova i do sada je obrađivana u radovima inozemnih autora. No iako su, kako ciklusi turističke potražnje tako i mogućnosti njihovoga prognoziranja u radovima inozemnih autora analizirani, u radovima hrvatskih autora za tu tematiku do sada nije iskazano značajnije zanimanje.

Budući da prema saznanjima autora na ovu temu na hrvatskom govornom području do sada nije objavljen niti jedan rad, glavni cilj ovoga rada je uvesti tematiku ciklusa turističke potražnje u hrvatsku znanstvenu literaturu. Ovaj rad se zato može smatrati svojevrsnom kombinacijom općenitog pregleda područja ciklusa turističke potražnje i pilot eksperimentalnog istraživanja ciklusa turističke potražnje u Hrvatskoj. Povrh toga, ovaj se rad također može smatrati i svojevrsnim uvodom u šire istraživanje ciklusa inozemne turističke potražnje u Hrvatskoj i mogućnosti prognoziranja točaka obrata u njezinom kretanju.

Budući da se istraživanje ciklusa turističke potražnje u metodološkom smislu u potpunosti oslanja na makroekonomsku teoriju i metodologiju istraživanja poslovnih ciklusa, u prvom dijelu ovoga rada dan je kratak pregled teorije i metodologije istraživanja poslovnih ciklusa i to u povijesnoj perspektivi. Nakon toga slijedi pregled literature na temu istraživanje ciklusa turističke potražnje s posebnim naglaskom na metode koje su u tim radovima uporabljene za istraživanje ciklusa i prognoziranje točaka obrata u kretanju, odnosno cikličkom fluktuiranju turističke potražnje. U trećem dijelu rada je potom analitički ispitano postoji li cikličnost u kretanju inozemne turističke potražnje u Hrvatskoj. U tu je svrhu uporabljena kvantitativna metoda spektralne analize. Na kraju su u zaključku sumirane glavne teze rada te su ukratko dana zaključna razmatranja.

## POVIJESNI PREGLED ISTRAŽIVANJA POSLOVNIH CIKLUSA

Iako još u 19. stoljeću nailazimo na teorije koje objašnjavaju uzroke poslovnih ciklusa, značajnija empirijska istraživanja poslovnih ciklusa pojavila su se tek u prvoj polovici dvadesetog stoljeća. Mnoga istraživanja temeljila su se na radu Tinbergen (1939), koji je primijenio linearne jednadžbe kao instrument

analize te na taj način dao značajan empirijski doprinos modeliranju poslovnih ciklusa. Keynes (1939) je odbacio njegove pretpostavke, navodeći da mjerenje takvih odstupanja makroekonomskih varijabli od osnovnog trenda predstavlja čistu empiriju, odnosno zanemarivanje ekonomske teorije.

Jedno od značajnijih djela u empirijskom istraživanju poslovnih ciklusa svakako je ono Burns i Mitchela (1946), koji su u pojedinim vremenskim serijama pokušali pronaći točke obrata poslovnog ciklusa. Oni su prvi definirali dvije karakteristike poslovnih ciklusa: (1) zajedničko kretanje ekonomskih varijabli tijekom ciklusa i (2) nelinearnost razvoja poslovnih ciklusa pri čemu je moguće prepoznati točke obrata. Njihov doprinos sastoji se u podjeli poslovnih ciklusa na odvojene faze, pa su u svojim analizama odvojeno analizirali faze ekspanzije od faza kontrakcije gospodarske aktivnosti, a pojedine vremenske serije kategorizirane su kao navješćujućii indikatori ili indikatori pomaka unutar ciklusa. Burns i Mitchel (1946) definirali su poslovni ciklus kao „vrstu fluktuacije agregatne ekonomske aktivnosti nacija koje organiziraju svoje poslovanje pretežno u poslovnim poduzećima: ciklus se sastoji od ekspanzija koje se događaju otprilike u isto vrijeme u mnogim ekonomskim aktivnostima, a nakon toga slijedi slična opća recesija, kontrakcija te oživljavanje koji se sjedinjuju u fazu ekspanzije sljedećeg ciklusa.

Teorije poslovnih ciklusa nakon drugog svjetskog rata uglavnom su se koncentrirale na empirijske karakteristike vremenskih serija, odnosno na kretanje ograničenog broja makroekonomskih agregata. Opsežno zajedničko istraživanje koje su 1968. godine proveli Artur Burns, Milton Friedman, Gottfried Haberler, Geoffrey Moore, Victor Zarnowitz i Moses Abramovitz u SAD-u rezultiralo je kreiranjem kompozitnog indeksa sastavljenog od 12 navješćujućih pokazatelja, odnosno ekonomskih pokazatelja koji se mijenjaju prije promjene ukupne ekonomske aktivnosti, te na taj način navješćuju pojedinu fazu ciklusa.

Tijekom 70-ih godina makroekonomijom je dominirao neoklasični pristup racionalnih očekivanja, prema kojem su fiskalna i monetarna politika neučinkovite u reguliranju gospodarstva, zato se postojanje poslovnih ciklusa najvećim dijelom objašnjavalo neočekivanim šokovima na strani ponude koji povećavaju produktivnost čimbenika proizvodnje i omjer kapitala i rada. To je dovelo do razvoja teorija realnih poslovnih ciklusa, koje niječu stvaran utjecaj monetarnih čimbenika i kao glavni uzrok cikličkih kretanja navode promjenu realnih čimbenika.

Revolucionarne ideje u metodološkom smislu u teoriju poslovnih ciklusa uveli su Kydland i Prescott (1982), iza kojih je uslijedio niz modela sa zajedničkim nazivom 'modeli realnih poslovnih ciklusa' (RBC modeli). Pristaše takvih modela zagovarali su pretpostavku da su realni šokovi, prije svega razvoj tehnologije, glavni impuls cikličkih kretanja, pokazavši u svojim radovima veličinu fluktuacije proizvodnje, ali i potrošnje i investicija. Doprinos Kydlanda i Prescottta prema onome što navodi Rebelo (2005) je trojak. Oni prvi uvode ideju da se poslovni ciklusi mogu izučavati primjenom dinamičkih modela opće

ravnoteže koji se temelje na racionalnim očekivanjima. Drugo, ujedinili su modele poslovnih ciklusa i teorije rasta, inzistirajući na činjenici da modeli poslovnih ciklusa moraju biti konzistentni sa empirijskim kretanjima dugoročnog rasta. Treće, za razliku od stiliziranih modela koji su dominirali u makroekonomiji do 80-ih godina, primijenili su metodu kalibracije, pri čemu se jedan dio parametara u modelu izvodi iz prethodnih istraživanja, te se na temelju tako kalibriranog modela generiraju preostali parametri u modelu koje je moguće usporediti sa stvarnim podacima.

Istraživanja poslovnih ciklusa nakon 1990. godine kretala su se u dva smjera: jedna skupina znanstvenika koncentrirala se na ispitivanje jesu li fluktuacije vremenskih serija dovoljne da bi se mogle okarakterizirati kao ciklusi, pa su različitim metodama pokušali opisati njihove karakteristike. Drugi su pokušali odgovoriti na pitanje što je uzrokovalo ciklička kretanja, što je posebno naglašeno u literaturi o realnim poslovnim ciklusima.

Krajem 90-ih godina u makroekonomskoj literaturi pokrenuta je debata o tome jesu li tehnološke promjene zaista najvažniji impuls nastanku poslovnih ciklusa, koju ju pokrenuo Gali (1999). On je primjenom VAR modela pokušao dokazati da tehnološke promjene u kratkom roku neće utjecati na produktivnost radnika. Mnogi su nakon njega razvili alternativne teorije, prema kojima na poslovne cikluse utječu naftni šokovi (Rotemberg i Woodford (1996), Barsky i Killian (2004)), zatim fiskalni šokovi, kao što je povećanje stope poreza ili rast državne potrošnje (Christiano i Eichenbaum (1992), Zarnowitz i Braun (1994), Baxter i King (1999)), te monetarni šokovi (Altig i sur., (2004), Gali i sur. (2002)). Već spomenuti Zarnowitz (1998) smatra da je inzistiranje na samo jednom uzroku poslovnog ciklusa pogrešno, te da istovremeno kretanje potražnje, ponude novca i kredita utječe na investicije, odnosno na cjelokupnu gospodarsku aktivnost.

Diebold i Rudebusch (1996) primijenili su dinamički faktorski model na podacima za SAD, a za razliku od ostalih autora navode da je prilikom analize poslovnih ciklusa važno uzeti u obzir zajedničko kretanje pojedinih čimbenika i njihovu nelinearnost tijekom promjene pojedine faze ciklusa. Njihov rad usmjeren je prije svega na pitanje trajanja poslovnoga ciklusa, a ne na njihovu volatilnost. Promatrajući vremensku seriju od 1854. do 1990. uočili su da se u razdoblju nakon drugog svjetskog rata produljilo trajanje faza ekspanzija, a skratilo trajanje faza kontrakcija gospodarske aktivnosti.

Mnogi autori opisivali su cikličke karakteristike makroekonomskih agregata primjenom različitih metoda, među ostalima Baxter i Stockman (1988), Backus i Kehoe (1992.), Fiorito i Kollintzas (1994.) te Gregory i Smith (1995.). Tako su Backus i Kehoe (1992) koristili autokorelacijsku funkciju da bi opisali kretanje proizvodnje, potrošnje, investicija, državne potrošnje, neto izvoza, novca i cijena u deset zemalja koristeći Hodrick-Prescottov filter na godišnjim podacima tijekom razdoblja od sto godina. Na njihov rad nadovezuje se usporedba poslovnih ciklusa u dvanaest zemalja Europske Unije koju su proveli



Christodoulakis, Dimelis i Kollintzas (1995). Oni su se primarno bavili ispitivanjem volatilnosti, koju su mjerili standardnom devijacijom i trajanjem pojedine faze ciklusa, koju su mjerili autokorelacijom prvog reda.

Pitanjem što uzrokuje poslovne cikluse bavili su se, među ostalima, Canova i Nicolo (2002.), koji su primjenom VAR modela ispitivali nagib krivulje prinosa, kao jednog od najvažnijih prediktora gospodarskoga rasta, inflacije i recesije.<sup>1</sup> Zanimalo ih je koja vrsta strukturnoga poremećaja na strani ponude ili potražnje uzrokuje promjenu nagiba krivulje prinosa i imaju li različiti strukturni šokovi različitu moć objašnjenja promjene nagiba u različitim vremenskim razdobljima. Promatrajući varijaciju nagiba krivulja prinosa u zemljama G-7, empirijski je dokazano da ih jednako objašnjavaju šokovi na strani ponude i oni na strani potražnje, te da je relativna važnost različitih uzroka poslovnih ciklusa nepromjenjiva tijekom vremena.

Određivanje točke obrata poslovnih ciklusa se pokazalo značajnim znanstvenim problemom, a pažnju kako teoretičara tako i primijenjenih ekonomista je posebno zaokupilo pitanje kako predvidjeti razdoblja recesije. Najjednostavniji način predviđanja poslovnih ciklusa temelji se na prosječnom trajanju prošlih poslovnih ciklusa, međutim ta se metoda nije pokazala najispravnijom, pošto primjerice faza recesije može trajati od 18 do 128 mjeseci, kako su pokazali podaci za SAD. Takav pristup sastoji se u promatranju velikog broja agregiranih vremenskih serija i u pronalaženju zajedničkog datuma koji se može smatrati agregatnom točkom obrata. Drugi način je promatranje postojećih dezagregiranih serija uz pomoć niza ekonomskih pokazatelja: navješćujućih pokazatelja, podudarajućih pokazatelja i zaostajućih pokazatelja<sup>2</sup>. Alternativno je od neparametarskih alata primjenjivana spektralna analiza, koju je primjenio Sargent (1987). Na taj način moguće je izmjeriti korelaciju i vremenski odmak između bilo koje dvije vremenske serije.

Proces predviđanja recesije primjenom navješćujućih pokazatelja u više su radova opisali Stock i Watson (1989, 1991, 1993, 2010.). Umjesto procjenjivanja točke obrata, oni su usmjerili svoje istraživanje na predviđanje diskretne varijable koja ukazuje na to hoće li se recesija dogoditi u određenom razdoblju u budućnosti. Prema njihovom pristupu razdoblja recesije i ekspanzije definiraju se kao različiti obrasci ekonomske aktivnosti, a vjerojatnost nastupa recesije u idućim mjesecima može se izračunati stohastičkom simulacijom modela koji predviđa buduću ekonomsku aktivnost.

Pregled postojeće literature pokazuje da su na području istraživanja poslovnih ciklusa napravljeni značajni pomaci, međutim ne postoji suglasnost

<sup>1</sup> Negativan nagib krivulje prinosa, koji znači da banke isplaćuju više za kratkoročne depozite nego što zarađuju na dugoročnim zajmovima, pokazatelj je da će doći do rasta nezaposlenosti i recesije. S druge strane, pozitivno nagnuta krivulja prinosa znači da će u dugom roku doći do pojave inflacije.

<sup>2</sup> Navješćujućih pokazatelji su varijable koje se mijenjaju prije nego se promijeni cjelokupna gospodarska aktivnost; podudarajućih pokazatelji su varijable koje se mijenjaju istovremeno s pojedinim fazama gospodarskog ciklusa; zaostajućih pokazatelji su varijable koje se mijenjaju nakon promjene cjelokupne gospodarske aktivnosti.

znanstvene zajednice o tome što uzrokuje poslovne cikluse, kako odrediti trajanje pojedine faze ciklusa te kako prepoznati i predvidjeti točku obrata. To ostavlja prostor za daljnja teorijska i metodološka unaprjeđenja. Međutim, metodologija primijenjena u postojećim istraživanjima bez daljnjega se može koristiti kao temelj za istraživanje ciklusa turističke potražnje.

## **METODE U ISTRAŽIVANJU CIKLUSA TURISTIČKE POTRAŽNJE**

Ovaj dio rada obuhvaća kratak pregled radova na temu ciklusa turističke potražnje uz posebni naglasak na metode za istraživanje poslovnih ciklusa, koje su u tim radovima primijenjene u svrhu analiziranja i prognoziranja ciklusa turističke potražnje. Pregledani su radovi koji su objavljeni na engleskom jeziku u razdoblju od 1996. do 2011. godine.

Jedan od najcitiranijih radova iz tog razdoblja je rad Rossello-Nadal (2001), u kojem je opsežno i detaljno obrazložena i primijenjena makroekonomska metodologija navješćujućih pokazatelja u analiziranju i prognoziranju točaka obrata u ciklusima turističke potražnje Balearskog otočja u Španjolskoj. U svrhu identifikacije točaka obrata u ciklusima turističke potražnje autor koristi metodu pomičnih prosjeka za izgladivanje referentne serije te potom vizualnom inspekcijom identificira tzv. vrhove i dna, odnosno točke infleksije iz faze ekspanzije u fazu kontrakcije i obrnuto. Autor potom odabire skupinu makroekonomskih pokazatelja iz zemalja porijekla turista i metodom izračunavanja koeficijenta kros-korelacije ispituje njihovu vjerojatnu vezu s referentnom serijom podataka, odnosno dolascima inozemnih turista na Balearsko otočje. Nakon izdvajanja onih makroekonomskih pokazatelja koji pokazuju sposobnost ranog navješćivanja točaka obrata u kretanju referentne serije i koji se zbog toga klasificiraju kao navješćujući pokazatelji, autor ih sintetizira u ekonometrijski model koji potom testira i uspješno prognozira nadolazak točaka obrata u kretanju inozemne turističke potražnje na Balearskom otočju.

Prije spomenutoga najcitiranijeg rada objavljen je također značajan rad autora Gonzalez i Moral (1996), u kojem je uporabljen tzv. bazični strukturni model vremenske serije za analiziranje ciklusa inozemne turističke potražnje u Španjolskoj. U okviru spomenutog modela vremenska serija podataka o potrošnji inozemnih turista u Španjolskoj, kojom je inozemna turistička potražnja u ovom radu aproksimirana, dekomponirana je na trend, sezonsku i iregularnu komponentu. Dobiven je strukturni model, koji se sastoji od tri jednadžbe, čiji su parametri potom ocijenjeni metodom najmanjih kvadrata. Valja istaknuti da su autori modelom identificirali cikluse u kretanju inozemne turističke potražnje pri čemu su također prema vlastitim navodima krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća identificirali razdoblje velike recesije turističke potražnje u Španjolskoj.

Isti autori u svojem drugom radu Gonzalez i Moral (2010) rabe pristup u prognoziranju ciklusa turističke potražnje kakav su u okviru makroekonomskih istraživanja osmislili spomenuti Stock i Watson. Autori dakle primjenjuju metodu tzv. difuzijskog indeksa u prognoziranju turističke potražnje u Španjolskoj. Za referentnu seriju podataka autori uzimaju noćenja Njemačkih i Britanskih turista u Španjolskoj. Njezinu cikličnost i točke obrata autori identificiraju na temelju u svojem prethodnom radu opisanog bazičnog strukturnog modela vremenskih serija. Autori potom metodom glavnih komponenata analiziraju 161 makroekonomsku varijablu iz zemalja porijekla turista te ekstrahiraju nekoliko tzv. glavnih komponenata, koje potom agregiraju u ekonometrijski model za prognoziranje točaka obrata u kretanju inozemne turističke potražnje u Španjolskoj. Valja naglasiti da se prema navodima autora model difuzijskog indeksa pokazao superiornijim u prognoziranju u odnosu na također testirane univarijantni AR model i model kompozitnog navješćujućeg pokazatelja.

Sličan pristup u prognoziranju ciklusa turističke potražnje primijenjen je godinu dana ranije u radu Andraz, Gouveia i Rodrigues (2009) u kojem je model difuzijskog indeksa primijenjen za prognoziranje inozemne turističke potražnje u Portugalu, točnije južnoj portugalskoj regiji Algarve. Autori u tu svrhu odabiru šezdesetak makroekonomskih varijabli, odnosno potencijalnih navješćujućih pokazatelja iz zemalja porijekla turista te metodom faktorske analize ekstrahiraju petnaestak zajedničkih čimbenika, koje potom agregiraju u ekonometrijski model za prognoziranje točaka obrata u kretanju inozemne turističke potražnje Algarvea. U radu se također uspoređuje prognostička sposobnost modela difuzijskog indeksa u odnosu na univarijantne AR i ARMA modele te se zaključuje da je model difuzijskog indeksa daleko najsuperiorniji u prognoziranju točaka obrata u ciklusima turističke potražnje.

Prethodno su isti koautori Gouveia i Rodrigues (2005) nastojali identificirati točke obrata u ciklusima turističke potražnje također u južnoj portugalskoj regiji Algarve. U tu su svrhu primjenili tzv. Harding-Paganov algoritam, na temelju kojeg su identificirali cikličnost i točke obrata u kretanju turističke potražnje. U radu se metodom indeksa podudarnosti utvrđuje relativno visok stupanj sinkroniziranosti ciklusa turističke potražnje iz različitih zemalja porijekla turista, a istom se metodom također utvrđuje postojanje vremenskog pomaka između nastupanja točaka obrata u ciklusu turističke potražnje i u poslovnom ciklusu.

Temeljnou metodologijom za predviđanje poslovnih ciklusa, odnosno točaka obrata u poslovnom ciklusu može se smatrati tzv. metodologija navješćujućih pokazatelja. Primjenom te metodologije u predviđanju kretanja turističke potražnje posebno se ekstenzivno bavio australski autor Nada Kulendran. U radu Kulendran i Witt (2003) na uzorku od šest zemalja koje čine glavne turističke destinacije britanskih turista ispitana je prognostička sposobnost tzv. modela transferne funkcije razvijenog na temelju metodologije navješćujućih pokazatelja. Od potencijalnih navješćujućih pokazatelja autori u obzir uzimaju varijable koje se u literaturi najčešće koriste u ekonometrijskom modeliranju

turističke potražnje. Autori zaključuju da model transferne funkcije sposobnošću prognoziranja ne nadmašuje kontrolni univarijatni ARIMA model, ali je zato u kratkoročnom prognoziranju precizniji u odnosu na drugi kontrolni ECM model.

Model transferne funkcije i njegova uporaba u prognoziranju ciklusa turističke potražnje je ekstenzivno opisan u radu Macedo i Santos (1998). U tom radu autori rabe model transferne funkcije za prognoziranje točaka obrata u ciklusima inozemne turističke potražnje u Portugalu. Model transferne funkcije je prema navodima autora praktična sinteza kauzalnih (multivarijatnih) i nekauzalnih (univarijatnih) modela. Iako autori ističu posebnost dijagnostike u razvoju ovoga modela, valja naglasiti da se u suštini radi o modelu koji je uporabljen i u drugim radovima i koji se u literaturi često klasificira kao model autoregresivnih distribuiranih pomaka (ARDL model). U radu se zaključuje da opisani model relativno precizno prognozira točke obrata u ciklusima turističke potražnje uz vrlo mali postotak pogrešaka.

U radu Kulendran i Wong (2009) za identifikaciju ciklusa i točaka obrata u kretanju stope rasta inozemne turističke potražnje Hong Konga autori primjenjuju Hodrick-Prescottov filter i bazični strukturni model vremenskih serija uz uporabu varijacije Harding-Paganova algoritma. Potom metodom izračunavanja koeficijenta kros-korelacije nastoje identificirati navješćujuće pokazatelje među odabranim gospodarskim varijablama, često korištenim u ekonometrijskom modeliranju turističke potražnje. U konačnici autori identificirane navješćujuće pokazatelje agregiraju u kompozitni navješćujući pokazatelj kojeg potom rabe u konstruiranju modela transferne funkcije. U radu se u konačnici zaključuje da je modelom transferne funkcije s inkorporiranim kompozitnim navješćujućim pokazateljem moguće relativno precizno predvidjeti promjene smjera kretanja turističke potražnje, odnosno točke obrata u ciklusima stope rasta turističke potražnje.

U sljedećem radu Kulendran i Wong (2011) isti autori rabe tzv. logit i probit model u prognoziranju točaka obrata u ciklusima stope rasta inozemne turističke potražnje Hong Konga. Logit i probit modeli predstavljaju svojevrsne ekonometrijske, odnosno kauzalne modele s izlaznim rezultatom u obliku binarne varijable koja može poprimiti vrijednost 0 ili 1. Drugim riječima rezultat primjene modela se može opisati kao stanje u kojem ima ili nema signala. U ovom radu su ti modeli primijenjeni u komparativnoj analizi prognostičke sposobnosti osnovnih determinanti turističke potražnje kao što su raspoloživi dohodak, cijena turističkoga proizvoda, cijena supstituta i cijena prijevoza u odnosu na gotove kompozitne navješćujuće pokazatelje poput nacionalnog kompozitnog navješćujućeg pokazatelja, OECD-ovoga kompozitnog navješćujućeg pokazatelja i indeksa povjerenja poduzetnika. U radu se zaključuje da logit i probit model podjednako dobro prognoziraju približavanje točaka obrata u ciklusu turističke potražnje, međutim prognostički superiornijim su se pokazali u slučaju kada su razvijeni na temelju gotovih kompozitnih navješćujućih pokazatelja nego na temelju individualnih determinanti turističke potražnje.

Autorica Nada Kulendran u suradnji s Damianom Fernandom kao prvim autorom u razdoblju od 2007. do 2009. godine objavljuje seriju od pet međusobno povezanih radova u kojima su iscrpno obrađene mogućnosti i dosezi različitih metoda u prognoziranju točaka obrata u ciklusima, odnosno kretanju turističke potražnje (Fernando i Kulendran (2007), Fernando i Kulendran (2008a), Fernando i Kulendran (2008b), Fernando i Kulendran (2009a), Fernando i Kulendran (2009b)). U tim radovima autori ponajviše kritiziraju široko primjenjivane linearne modele za prognoziranje točaka obrata u ciklusima turističke potražnje i predlažu uporabu nelinearnih modela poput logit i probit ekonometrijskih modela, koji su se sukladno njihovim nalazima na primjeru australske inozemne turističke potražnje pokazali relativno najpreciznijim metodama za prognoziranje točaka obrata u ciklusima, odnosno kretanju turističke potražnje. Autori također uspoređuju mogućnosti identificiranja točaka obrata u ciklusima turističke potražnje uporabom parametarskih i neparametarski metoda, a kao relativno uspješnu metodu za prognoziranje točaka obrata autori također navode model kompozitnih navješćujućih pokazatelja, kojim prognoziraju točke obrata u ciklusima stope rasta inozemne turističke potražnje u Australiji.

Kulendranovom opusu još valja pribrojiti i rad Turner, Kulendran i Fernando (1997) u kojem je ispitana prognostička sposobnost odabranih navješćujućih pokazatelja u prognoziranju točaka obrata u ciklusima turističke potražnje u odnosu na različite oblike turizma u Hong Kongu. Iz skupine učestalo objavljivanih gospodarskih pokazatelja metodom izračunavanja koeficijenta kroskorelacije izdvojeni su oni pokazatelji koji se mogu klasificirati kao navješćujući pokazatelji točaka obrata u kretanju turističke potražnje. Potom su tako identificirani navješćujući pokazatelji agregirani u sintetički indeks, odnosno kompozitni navješćujući pokazatelj koji je poslužio kao jedina nezavisna varijabla u modelu transferne funkcije. U konačnici su autori tako konstruiranim modelom nastojali predvidjeti točke obrata u kretanju turističke potražnje za poslovnim turizmom, zatim ljetnim odmorišnim turizmom i oblikom turizma klasificiranim kao posjete prijateljima i rodbini. U radu se zaključuje da je model transferne funkcije konstruiran na temelju kompozitnog navješćujućeg pokazatelja postigao najbolje prognostičke rezultate u prognoziranju turističke potražnje za poslovnim turizmom, što je sukladno autorovim navodima rezultat relativno najvećeg stupnja usklađenosti ciklusa potražnje za poslovnim turizmom s ukupnim poslovnim ciklusima.

Od radova koje još valja spomenuti tu je Cho (2001) u kojem se uspoređuje preciznost nekoliko metoda u prognoziranju fluktuacija dolazaka inozemnih turista u Hong Kong. Na uzorku od pet zemalja porijekla inozemnih turista iz kojih u Hong Kong godišnje dolazi najveći broj posjetitelja, autor uspoređuje preciznost prognoziranja univarijatnog ARIMA modela sa modelom eksponencijalnog izgladivanja i prilagođenog ARIMA modela, koji autor u svrhu svog istraživanja nadopunjuje navješćujućim gospodarskim pokazateljima, koji su relativno najjače korelirani s turističkom potražnjom. Na taj način autor

pretvara klasični univarijantni ARIMA model u tzv. multivarijantni ARIMAX model s egzogenim varijablama. U radu se zaključuje da je multivarijantni ARIMAX model s navješćujućim pokazateljima relativno najprecizniji u prognoziranja fluktuacija dolazaka turista, što poglavito vrijedi u slučaju ako se radi o bližim zemljama porijekla inozemnih turista. Valja istaknuti da je ARIMAX model, uporabljen u tom radu u suštini vrlo sličan spominjanom modelu transferne funkcije te se može zaključiti da se u oba slučaja ustvari radi o u makroekonomskom modeliranju često primjenjivanom modelu autoregresivnih distribuiranih pomaka (ARDL model).

Glavna značajka većine navedenih radova je usmjerenost na prognoziranje točaka obrata u ciklusima turističke potražnje, dok se postojanje same cikličnosti u kretanju turističke potražnje uglavnom unaprijed pretpostavlja kao činjenica. Valja istaknuti da iako rijetki, radovi na temu identifikacije stvarnih ciklusa u kretanju turističke potražnje ipak postoje. Ispitivanje postojanja ciklusa u kretanju turističke potražnje je primjerice provedeno u Wong (1997) i Coshall (2000), a opis njihove metodologije i zaključaka ukratko slijedi u nastavku.

## **POSTOJE LI CIKLUSI U KRETANJU INOZEMNE TURISTIČKE POTRAŽNJE HRVATSKE?**

Iako se pitanje postojanja cikličnosti u nekoj vremenskoj seriji u prvi mah može učiniti kao retoričko, pošto bilo koja vremenska serija podataka gotovo bez iznimke iskazuje određeni stupanj fluktuacije, valja istaknuti da je u tom kontekstu ipak zanimljivo ispitati može li se fluktuacija okarakterizirati kao sustavan ciklički proces ili se pak radi isključivo o čisto slučajnom procesu nasumičnog hoda (eng. random walk). Kako je u prethodnom dijelu rada već istaknuto, postojanje ciklusa u kretanju pokazatelja turističke potražnje, odnosno turističkih tokova je istraživano u Coshall (2000), u kojem je primijenjena spektralna analiza za identifikaciju ciklusa u kretanju broja turističkih dolazaka britanskih turista u Sjedinjene Američke Države. Iako sama metoda spektralne analize u ovom primjeru nije pretjerano rigorozno primijenjena, autor uspijeva identificirati sezonski ciklus, međutim ne i višegodišnji. U drugom primjeru autor Wong (1997) razvija model ukupnog broja turističkih dolazaka u Hong Kong, pri čemu na osnovu rezultata Fourierove (spektralne) analize u model ugrađuje određeni broj sinusnih funkcija kojima nastoji obuhvatiti cikličke uzorke. Autor na osnovu testiranja prognostičke sposobnosti modela zaključuje da preciznošću prognoziranja taj model nadmašuje klasične modele u kojima cikličnost vremenske serije nije uzeta u obzir. Valja istaknuti da je osim ova dva rada, znanstvena literatura na temu testiranja postojanja ciklusa u kretanju pokazatelja turističke potražnje zasada vrlo oskudna.

U skladu s navedenim, u ovom djelu rada se pokušava primjenom metode spektralne analize identificirati cikličnost u kretanju ukupnog broja

noćenja inozemnih turista u Hrvatskoj od siječnja 1996. do rujna 2011. godine. Ukoliko cikličnost zaista bude identificirana, također će se ispitati radi li se o sustavnom ili pak čisto slučajnom procesu. Podaci o kretanju ukupnog broja noćenja inozemnih turista u Hrvatskoj prikupljeni su iz baza podataka Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske.

Spektralna analiza predstavlja svojevrsnu metodu analize vremenskih serija u domeni frekvencija. Suština te metode je u Fourierovoj transformaciji podataka iz domene vremena u domenu frekvencija, nakon čega se na osnovu posebnog grafikona, tzv. periodograma može zaključivati o postojanju određenih pravilnosti u kretanju pojave koja se analizira. Dodatno se još na temelju određenih statističkih testova mogu testirati hipoteze o stvarnom postojanju pravilnosti uočljivih na temelju periodograma (iscrpan prikaz same metode se može naći u Bloomfield, 2000).

U fazi pripreme podataka za glavnu analizu, vremenska serija podataka je desezonirana metodom X-12-ARIMA te detrendirana metodom Hodrick- Prescottovoga filtra. U radovima brojnih autora se prije primjene same spektralne analize naglašava potreba za ekstrahiranjem sezonske i trend komponente iz izvornih podataka, pošto te komponente svojom dominacijom mogu bitno utjecati na krajnji rezultat (Chatfield, 2004). Ostavljanje sezonske komponente u vremenskoj seriji može se smatrati glavnim propustom u spomenutom radu Coshall (2000).

Smatra se da je postupak desezoniranja podataka općenito u dovoljnoj mjeri poznat da ga ne treba posebno objašnjavati, međutim postupak detrendiranja se rjeđe susreće te će zato koncept tog postupka biti ukratko objašnjen. Detrendiranje podataka ustvari predstavlja postupak dekompozicije vremenske serije na trend i cikličku komponentu. Do sada su se u makroekonomici razvile brojne metode za izvođenje detrendiranja, od kojih je najpoznatija i najprimjenjivija metoda Hodrick-Prescottovoga filtra.

Radi se o metodi koja je prvi puta opisana u izvornom radu autora Hodrick i Prescott (1997)<sup>3</sup>, a zasniva se na rješavanju sljedećeg problema minimizacije:

$$\min \sum_{t=1}^N (y_t - \tau_t)^2 + \lambda \sum_{t=2}^{N-1} [(\tau_{t+1} - \tau_t) - (\tau_t - \tau_{t-1})]^2$$

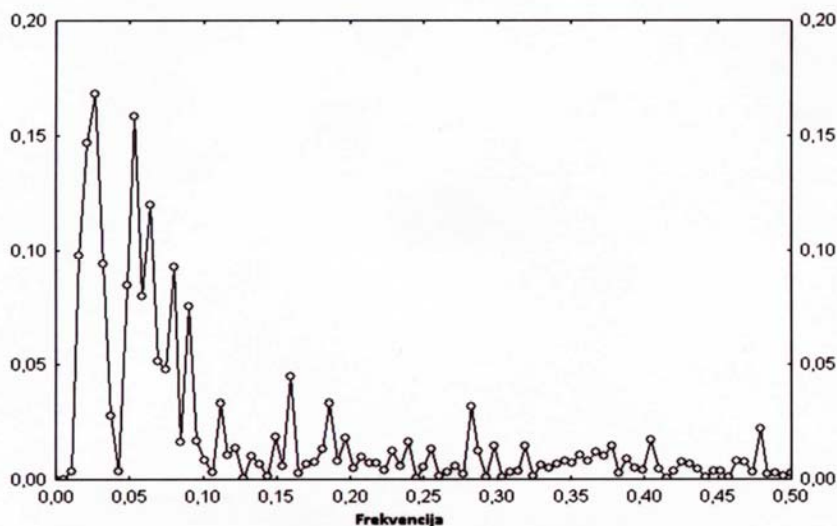
Gdje  $y$  predstavlja vremensku seriju,  $\tau$  predstavlja njezinu trend komponentu, a  $\lambda$  predstavlja Lagrangeov multiplikator karakterističan za probleme optimizacije u matematičkom programiranju.

<sup>3</sup> Rad je prvi puta objavljen još 1980. godine, ali samo kao članak u nastajanju (eng. working paper). Službeno je objavljen tek 1997. godine u časopisu Journal of Money, Credit and Bankig.

Valja naglasiti da se ta metoda u radovima koji se bave istraživanjem njezine učinkovitosti u dekompoziciji vremenskih serija podataka na trend i cikličku komponentu pokazala relativno najučinkovitijom među svim poznatim metodama detrendiranja (Canova, 1994 i Canova, 1999).

Prije samoga izvođenja postupka detrendiranja podataka često je korisno stabilizirati varijancu izvođenjem transformacije logaritmiranja, što je također napravljeno i u ovom radu vađenjem prirodnog logaritma izvornih podataka. Za vrijednost parametra  $\lambda$  u ovom slučaju je uzeta u literaturi preporučena vrijednost 14400.

Po završetku svih pripremnih transformacija, desezoniranja te detrendiranja podataka, konačno je dobivena vremenska serija koju se može podvrgnuti spektralnoj analizi. Periodogram te vremenske serije je prikazan na Slici 1.



Izvor: autori.

Slika 1. Periodogram cikličke komponente ukupnog broja noćenja inozemnih turista u Hrvatskoj

Sukladno Slici 1. očigledno je postojanje nekoliko mogućih ciklusa od kojih dominira ciklus vrijednosti frekvencije približno 0,02 ciklusa mjesečno, što podrazumijeva njegovo prosječno trajanje od približno pedeset mjeseci, odnosno četiri godine.

Nakon što je na temelju analize periodograma potvrđena mogućnost postojanja ciklusa frekvencije 0,02 ciklusa mjesečno, odnosno približno jednog ciklusa svakih pedeset mjeseci, kumulativna distribucija frekvencija analizirane vremenske serije je podvrgnuta Kolmogorov-Smirnov testu kojim se ispituje



pretpostavka da se kretanje analizirane vremenske serije može okarakterizirati kao čisti slučajni proces. Dobivena je sljedeća vrijednost testovne veličine:

$$d = 0,4867$$

Na temelju usporedbe empirijski dobivene vrijednosti testovne veličine s tabličnim kritičnim vrijednostima (vidjeti u primjerice Lapin i Whisler, 2005), donesen je zaključak da se hipotezu da se distribucija frekvencija analizirane serije podatak ne razlikuje od distribucije frekvencija procesa nasumičnog hoda može odbaciti uz razinu signifikantnosti od 5%. Sukladno tome možemo zaključiti da cikličnost u kretanju ukupnog broja noćenja turista u Hrvatskoj postoji i da je ona prije odraz prisutnosti nekog stvarnog višegodišnjeg ciklusa u kretanju turističke potražnje nego slučajnog fluktuiranja.

## ZAKLJUČAK

Poslovni ciklusi se dakle mogu okarakterizirati kao sustavne fluktuacije gospodarske aktivnosti naročito imanentne tržišnim gospodarstvima. Osim što se takve fluktuacije istražuju i analiziraju na razini cjelokupnog gospodarstva, za što u makroekonomici postoji prilično ekstenzivna praksa, koja je također prilično ekstenzivno pokrivena brojnim što teoretskim, a što primijenjenim radovima, takve je fluktuacije također moguće istraživati i na razini pojedinih gospodarskih aktivnosti kao što je turizam. Takva praksa zaista i postoji u radovima inozemnih autora, međutim, u radovima domaćih autora do sada za to područje nije iskazan značajniji interes. Sukladno tome, glavni cilj ovoga rada bio je uvesti tematiku ciklusa turističke potražnje u domaću znanstvenu literaturu. S tom je svrhom ovaj rad napisan kao svojevrsna kombinacija pregleda područja i pilot eksperimentalnog istraživanja ciklusa inozemne turističke potražnje u Hrvatskoj. Između ostalog je u radu najprije dan povijesni pregled razvoja teorije i metodologije istraživanja poslovnih ciklusa. Potom je dan pregled do sada u radovima korištenih metoda za istraživanje ciklusa turističke potražnje da bi na kraju u glavnom dijelu rada bila i konkretno primijenjena jedna od kvantitativnih metoda u svrhu pokušaja identifikacije cikličnog fluktuiranja inozemne turističke potražnje u Hrvatskoj.

Spektralnom je analizom uspješno identificiran četverogodišnji ciklus u kretanju hrvatske inozemne turističke potražnje. Pritom posebno valja naglasiti da su do sličnih rezultata došli i neki drugi autori, primjerice Rossello-Nadal (2001), koji također identificira približno četverogodišnji ciklus u dolascima britanskih i njemačkih turista na Balearsko otočje u Španjolskoj. Što se pak tiče istraživanja provedenogs u ovom radu, valja naglasiti da se njegovo glavno ograničenje ogleda u oskudnosti podatkovne osnove. Za vrijeme trajanja Domovinskogs rata (1991-1995) podaci o noćenjima inozemnih turista u Hrvatskoj su u tolikoj mjeri distorzirani da taj period nije uputno uzeti u obzir ukoliko je cilj identifikacija cikličnosti uzrokovane konjunkturalnim kretanjima. U periodu od završetka Domovinskogs rata do zaključno s 2011. godinom je u konačnici identificiran

ciklus. Provedeni test također nedvojbeno ukazuje na postojanje ciklusa, međutim valja istaknuti da bi zbog relativne kratkoće vremenske serije identificirani četverogodišnji ciklus eventualno trebalo dalje istraživati na dužim vremenskim serijama.

Valja također istaknuti da je identifikacija ciklusa samo jedna od etapa u empirijskom istraživanju ciklusa neke gospodarske aktivnost. Nastavak istraživanja bi potom sukladno u prvom i drugom dijelu rada opisanim metodama trebao ići u smjeru identifikacije navješćujućih pokazatelja točaka obrta u kretanju turističke potražnje s analitičkim modelom za prognoziranje točaka obrata kao završnim proizvodom sustavnog istraživanja ciklusa u kretanju inozemne turističke potražnje.

## LITERATURA

Altig, D., Christiano, J.L., Eichenbaum, M., Linde, J. (2004) Firm-specific capital, nominal rigidities and the business cycle, Working Paper Series WP-05-01, Federal Reserve Bank of Chicago.

Andraz, J. L. M., Gouveia, P. M. D. C. B., Rodrigues, P. M. M. (2009) Modeling and Forecasting UK Tourism Growth Cycle in Algarve, *Tourism Economics*, 15 (2), str. 323-338.

Backus, D. K., Kehoe, P.J. (1992) International Evidence on the Historical Properties of Business Cycles, *American Economic Review*, 82, str.864.-888.

Baxter, M., King, R.G. (1999) Measuring Business Cycles: Approximate Band-Pass Filters For Economic Time Series, *The Review of Economics and Statistics*, 81(4), str. 575.-593.

Baxter, M., Stockman, A.C., (1988) Business Cycles And The Exchange Rate System: Some International Evidence, RCER Working Papers 140, University of Rochester - Center for Economic Research.

Barsky, R. B., Kilian, L. (2004) Oil and the Macroeconomy since the 1970s, *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, 18 (4), str. 115.-134.

Bloomfield, P. (2000) *Fourier Analysis of Time Series – An Introduction*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Wiley.

Burns, A. F., Wesley C. M. (1946) *Measuring Business Cycles*. New York: National Bureau of Economic Research.

Canova, F. (1994) Detrending and turning points, *European Economic Review*, 38 (3-4), str. 614.-623.

Canova, F. (1999) Does detrending matter for the determination of the reference cycle and the selection of turning points?, *The Economic Journal*, 109 (452), str. 126.-150.

Canova, F., Nicolò, G.D. (2002) Monetary disturbances matter for business fluctuations in the G-7, *Journal of Monetary Economics*, Elsevier, 49 (6), str.1131.-1159.

Chatfield, C. (2004) *The Analysis of Time Series: An Introduction*. 5<sup>th</sup> ed. Boca Raton: Chapman & Hall.

Cho, V. (2001) Tourism forecasting and its relationship with leading economic indicators, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 25 (4), str. 399-420.

Christodoulakis, N., Dimelis, S.P., Kollintzas, T. (1995) Comparisons of Business Cycles in the EC: Idiosyncracies and Regularities, *Economica*, 62 (245) str. 1.-27.

Coshall, J. T. (2000) Spectral analysis of international tourism flows, *Annals of Tourism Research*, 27 (3), str. 577-589.

Christiano, L. J., Eichenbaum, M. (1992) Liquidity effects, monetary policy and the business cycle, *Federal Reserve Bank of Chicago Working Paper Series, Macroeconomic Issues*, str. 92.-115.

Diebold, F., Rudebusch, G.D. (1996) *Measuring Business Cycles: A Modern Perspective*, *The Review of Economics and Statistics*, MIT Press, 78 (1), str. 67.-77.

Fernando, D., Kulendran, N. (2007) Prediction of Turning Points in Tourism Demand Growth, *Council for Australian University Tourism and Hospitality Education Conference*, 11-14 February, Sydney.

Fernando, D., Kulendran, N. (2008a) Limitations of current linear methods to predict turning points in tourism demand, *Council for Australian University Tourism and Hospitality Education Conference*, 12-15 February, Queensland.

Fernando, D., Kulendren N. (2008b) Identifying and predicting quarterly inbound tourism demand turning points using logit and probit models and composite leading indicators, *New Zealand Tourism & Hospitality Research Conference 2008 "Re-creating Tourism"*, 3-5 December, Hanmer Springs.

Fernando, D., Kulendran, N. (2009a) Tourism Demand Growth Rate Cycles and Composite Leading Indicators, *Council for Australian University Tourism and Hospitality Education Conference*, 10-13 February, Fremantle.

Fernando, D., Kulendran, N. (2009b) Identifying Turning Points using Parametric and Non-parametric Methods, *International Symposium on Forecasting*, 21-24 June, Hong Kong.

Fiorito, R., Kollintzas, T. (1994) Stylized facts of business cycles in the G7 from a real business cycles perspective, *European Economic Review*, Elsevier, 38 (2), str. 235.-269.

Gali, J. (1999) Technology, employment, and the business cycle: Do technology shocks explain aggregate fluctuations?, *American Economic Review*, 89 (1), str. 249.-271.

Gali, J., Lopez-Salido, J.D., Valles L.J., (2002) Technology Shocks and Monetary Policy: Assessing the Fed's Performance, CEPR Discussion Papers 3211, C.E.P.R.

Gonzalez, P., Moral, P. (1996) Analysis of Tourism Trends in Spain, *Annals of Tourism Research*, 23 (4), str. 739-754.

Gonzalez, P., Moral, P. (2010) Forecasting turning-points in Spanish tourism demand growth rate cycle, The 30<sup>th</sup> International Symposium on Forecasting, 20-23 June, San Diego.

Gouveia, P. M. D. C. B., Rodrigues, P. M. M. (2005) Dating and synchronizing tourism growth cycles, *Tourism Economics*, 11 (4), str. 501-515.

Gregory, A.W., Smith, G.W. (1995) Business Cycle Theory and Econometrics, *Economic Journal*, Royal Economic Society, 105(433), str. 1597.-1608.

Hodrick, R. J., Prescott, E. C. (1997) Postwar U.S. Business Cycles: An Empirical Investigation, *Journal of Money, Credit and Banking*, 29 (1), str. 1.-16.

Keynes, J.M. (1939) Relative Movements of Real Wages and Output, *Economic Journal*, Vol. 49, March, str. 34.-51.

Kydland, F. E., Prescott E.C. (1982) Time to Build and Aggregate Fluctuations, *Econometrica*, 50, str. 1345.-1370.

Kulendran, N., Witt, S. F. (2003) Leading indicator tourism forecasts, *Tourism Management*, 24 (5), str. 503-510.

Kulendran, N., Wong, K. K. F. (2009) Predicting Quarterly Hong Kong Tourism Demand Growth Rates, Directional Changes and Turning Points with Composite Leading Indicators, *Tourism Economics*, 15 (2), str. 307-322.

Kulendran, N., Wong, K. K. F. (2011) Determinants Versus Composite Leading Indicators in Predicting Turning Points in Growth Cycle, *Journal of Travel Research*, 50 (4), str. 417-430.

Lapin, L., Whisler, W. D. (2005) *Quantitative Decision Making*. 7<sup>th</sup> ed. Boston: South-Western College.

Macedo, M., Santos, D. L. (1998) A Leading Indicator For The Foreign Tourism Demand in Portugal, Fourth International Forum on Tourism Statistics, 17-19 June, Copenhagen.

Rebelo, S. (2005) Real Business Cycle Models: Past, Present, and Future, NBER Working Papers 11401, National Bureau of Economic Research.

Rossello-Nadal, J. (2001) Forecasting turning points in international visitor arrivals in the Balearic Islands, *Tourism Economics*, 7 (4), str. 365-380.

Rotemberg, J.J., Woodford, M., (1996) Imperfect Competition and the Effects of Energy Price Increases on Economic Activity, NBER Working Papers 5634, National Bureau of Economic Research, Inc.

Sargent, T. J. (1987) *Macroeconomic Theory*, 2nd edition, Boston: Academic Press.

Stock, J. H., Watson, M.W. (1989) New Indexes of Coincident and Leading Economic Indicators u knjizi Blanchard, O., Fischer, I. (urednici), *NBER Macroeconomics Annual*, Cambridge: MIT Press, str. 351.-394.

Stock, J. H., Watson, M.W (1991) A Probability Model of the Coincident Economic Indicators," u knjizi Lahiri, K., Moore, G.H. (urednici), *Leading Economic Indicators: New Approaches and Forecasting Records*, Cambridge: Cambridge University Press, str. 63.-89.

Stock, J. H., Watson, W.M. (1993) *Business Cycles, Indicators and Forecasting*, Chicago: University of Chicago Press for NBER, str. 255.-284.

Stock, J. H., Watson, W.M (2010) Estimating Turning Points Using Large Data Sets, NBER Working Papers 16532, National Bureau of Economic Research, str. 1.-46

Tinbergen, J. (1939) *Statistical Testing of Business Cycle Theories, Volume II: Business Cycles in the United States of America 1919-1932*. Geneva: League of Nations.

Turner, L., Kulendran, N., Fernando, H. (1997) The use of composite national indicators for tourism forecasting, *Tourism Economics*, 3 (4), str. 309-317.

Zarnowitz, V., Braun, P. (1994) Twenty-two Years of the NBER-ASA Quarterly Economic Outlook Surveys: Aspects and Comparisons of Forecasting Performance, NBER Working Papers 3965, National Bureau of Economic Research.

Wong, K. K. F. (1997) The relevance of business cycles in forecasting international tourist arrivals, *Tourism Management*, 18 (8), str. 581-586.

***Ivan Kožić, BS***

Research assistant  
Institute for Tourism  
E-mail: ivan.kozic@iztzg.hr

***Petra Gatti, PhD***

Senior modeling specialist  
Zagrebačka banka  
E-mail: petra.gatti@unicreditgroup.zaba.hr

## **RESEARCH INTO TOURISM DEMAND CYCLES**

***Abstract***

*The problem of tourism demand cycles, though present in the papers of foreign scholars, has not been dealt with elaborately by the Croatian academic community. Accordingly, the main goal of this paper is to introduce the problem of tourism demand cycles into Croatian scientific literature. On the one hand, this paper represents a brief survey of the field, and, on the other, it also represents a pilot experimental research into tourism demand cycles in the Croatia, the purpose of which was to identify cycles in the fluctuation of the total number of inbound tourist overnight stays in Croatia by using the method of spectral analysis. Apart from the stated research this paper includes descriptions of the methods used for researching tourism demand by foreign scholars as well as a historical survey of the development of macroeconomic theory and methodology of business cycles, from which research of tourism demand cycles has developed. It can be regarded as a self-contained starting point for future research of any researcher into Croatian tourism demand cycles.*

***Keywords: tourism demand, business cycles, spectral analysis***

***JEL classification: L83***

**Ana Kundid, univ. spec. oec.**

Asistentica  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Splitu  
E-mail: akundid@efst.hr

## **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

UDK / UDC: 336.71:174(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: G21, M14

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 8. svibnja 2012. / May 8, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Sažetak***

*Rad daje uvid u teorijska i praktična motrišta koncepta društveno odgovornog poslovanja s osvrtom na bankarsku djelatnost. U teorijskom okviru utvrđuje se pojam društveno odgovornog poslovanja, specifičnosti obuhvata društvene odgovornosti banaka, razlozi za takvo ponašanje profitnih organizacija te načini mjerenja uključenosti banaka u aktivnosti društvene odgovornosti. U empirijskom dijelu rada prezentiraju se i interpretiraju ključne metodološke sastavnice i rezultati kvalitativne analize prakse e-izvještavanja banaka u Republici Hrvatskoj o njihovom društveno odgovornom djelovanju. Istraživanjem su obuhvaćene sve velike i srednje velike banke te jedina mala banka aktivnije uključena u izvještavanje o društvenoj odgovornosti. Rezultati istraživanja ukazuju na nedovoljnu sistematiziranost i slabu zastupljenost monetarnog izvještavanja o aktivnostima društveno odgovornog poslovanja banaka u Hrvatskoj. U skladu s tim iznose se preporuke za unapređenje obuhvata, razmjera i načina izvještavanja banaka o ovom aspektu poslovanja.*

***Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, banke, teorija legitimnosti, Internet objava, kvalitativna analiza, Hrvatska.***

## 1. UVOD

*The superior person understands rightness; the inferior person understands profit.*

Konfucije (citirano prema: Paulet, 2011, str. 293)

Aktualna financijska i ekonomska kriza potaknula je preispitivanje modela kapitalizma kakvog poznaju razvijene zemlje svijeta s posebnim naglaskom na anglosaksonska iskustva. U skladu s tim, reafirmira se koncept društvene odgovornosti kao nezaobilazne odrednice održivoga gospodarskog i civilizacijskog razvoja. U posljednjih 20-ak godina rastuća literatura u području korporacijske društvene odgovornosti potvrđuje važnost ovog aspekta organizacijskoga ponašanja, ne samo kao slobodnog izbora, već i kao potencijalne obaveze korporacija u budućnosti. Pritom se, s obzirom na golemi gospodarski značaj banaka aktualizira problematika identifikacije stupnja njihove angažiranosti u pitanjima širega društvenog značaja. Ovom istraživanju je cilj utvrditi i predstaviti prakse prisutne u bankarskom sektoru Republike Hrvatske u domeni društveno odgovornog poslovanja. Istraživanje je kvalitativnog tipa i temelji se na analizi sadržaja Internet stranica ili tamo gdje je bilo primjenjivo objavljenih društvenih (socijalnih) izvješća velikih i srednje velikih banaka, banaka nagrađivanih za postignuća u poslovanju i banaka članica udruženja koja se sustavno bave promicanjem društveno odgovornog poslovanja. Analizom je tako obuhvaćeno ukupno deset banaka. Kod ostalih, dakle redovito malih banaka, preliminarna analiza potvrdila je oskudnost on-line objavljenih informacija o aktivnostima u sklopu društveno odgovornog bankarstva za što postoji teorijsko objašnjenje i ranija empirijska potvrda. Izabrani način mjerenja društvene odgovornosti banaka, kao i obuhvat aktivnosti koje se mogu smatrati društveno odgovornim ponašanjem, imaju uporište u dokumentu Europske bankovne federacije koji identificira najbolje prakse europskoga bankarskog sektora u području društvene odgovornosti. Budući da se uz bankarske sektore tranzicijskih zemalja, poput Republike Hrvatske, često prejudiciraju negativne konotacije vezane uz dominaciju stranog vlasništva, rezultati ovog istraživanja mogli bi predstavljati koristan doprinos i toj raspravi.

## 2. TEORIJSKI ASPEKTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA BANAKA

### 2.1. Pojmovno definiranje društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost definira se kao „inteligentna i objektivna briga za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi u

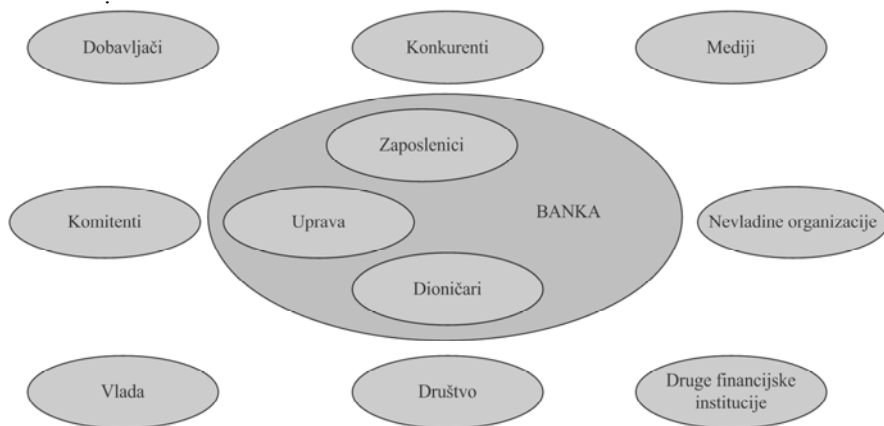


smjer pozitivnih doprinosa dobru ljudi, što može biti definirano na različite načine“ (Andrews, 1971. citirano prema: Peterson i Hermans, 2003, str. 199).

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja koncept pod kojim se podrazumijeva angažiranost profitno orijentiranih subjekata u društvenim pitanjima koja mogu, ali nužno i ne moraju biti posljedica njihovih aktivnosti. Zappi (2007, str. 473) društveno odgovornim poslovanjem smatra uzimanje u obzir višestrukih interesa onih na koje trgovačko društvo utječe svojim djelovanjem, a koji istovremeno mogu utjecati na uspješnost poslovanja trgovačkoga društva. Tako, osim fokusiranosti na uvećanje vrijednosti trgovačkih društava u kratkom i/ili dugom roku, odnosno interesa vlasnika, društva mogu i trebaju voditi računa o interesima ostalih strana. Prema Detomasi (2008, str. 807) društvena odgovornost korporacije je „praksa uključivanja interesa dioničara i dionika u donošenje odluka korporacije s ciljem povećanja društvene i dioničarske vrijednosti“. U prilog tome, organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definira DOP ili korporacijsku društvenu odgovornost kao „opredjeljenje poslovnih jedinica da doprinose održivom ekonomskom razvoju, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini kako bi se unaprijedila kvaliteta njihovog života“ (Saraiva i Serrasqueiro, 2007, str. 82). Ukratko, DOP znači da ljudi, zajednica i okoliš nisu podređeni u odnosu na ekonomske ciljeve korporacija.

Potrebu za uvažavanjem interesa dionika organizacija, Parsons 1956. argumentira sljedećim riječima: „s obzirom da organizacija koristi društvene resurse koji bi mogli imati alternativnu uporabu, društvo ocjenjuje korisnost i legitimnost djelovanja organizacije“ (Tsang, 1998, str. 631). Suprotni stavovi najkonciznije su sažeti u poznatoj tvrdnji Milтона Friedmana iz 1962. godine koja originalno glasi: *“the business of business is business and the only social responsibility is to increase profit”* (Hinson et al., 2010, str. 499). Nešto kasnije (1970.) Friedman je oštrije ustvrdio: „direktori koji izvršavaju DOP svojih korporacija šizofreni su i troše novac dioničara, a ne svoj novac“ (Yoon i Chung, 2010, str. 557). S obzirom na različitosti u tumačenju obuhvata i nužnosti društveno odgovornog poslovanja, Windsor (2006.) zaključuje o postojanju etičke i ekonomske teorije odgovornosti. Prema ovoj autorici, etička teorija odgovornosti promiče potrebu za ispunjavanjem altruističkih obaveza korporacija i jačanje prava dionika (Shema 1), dok ekonomska teorija odgovornosti zagovara minimalnu uključenost korporacije u društvena pitanja, izuzev provođenja određene poslovne etike prema klijentima. Prema posljednjoj teoriji, jedino djelovanje korporacije u vlastitom interesu maksimalizira opće dobro od njenih aktivnosti. Oprečna stajališta radikalizira Brueggemann (Yoon i Chung, 2010., str. 551) navodeći da je u suvremenom društvu česta pojava da profitne organizacije značajno pridonose društvenim problemima „fokusirajući se na sebični proces maksimalizacije profita, dominirajući gospodarstvom, narušavajući demokratske procese i promičući konzumerizam“ zbog čega ih se prekrštava u korporativne kriminalce, umjesto u promicatelje nevidljive ruke tržišta i općega dobra, u smislu optimističnoga pogleda Adama Smitha. Nešto umjerenije, Breton

i Côté (2006., str. 514.) ističu da, iako se od organizacija očekuje da pridonose društvenom blagostanju, one često zadržavaju previše bogatstva, imaju nadmoć nad političkim sustavom i drže društvo u položaju ovisnom o sebi.



*Izvor: prema Saraiva, P. P. & Serrasqueiro, Z. M. S. (2007) Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions, Social Responsibility Journal, Vol. 3, No. 2, str. 85.*

Shema 1: Interni i eksterni dionici banaka

Fisher (2004.) postavlja pitanje učestalog izjednačavanja termina društvene odgovornosti i poslovne etike, te sažima dosadašnje spoznaje o povezanosti ovih pojmova u literaturi u četiri skupine zaključaka:

- 1) društvena odgovornost je etika u organizacijskom kontekstu,
- 2) društvena odgovornost usredotočena je na utjecaj (posljedice) koji poslovne aktivnosti imaju na društvo, dok etika tangira pitanja o vođenju zaposlenika organizacije,
- 3) društvena odgovornost i etika nisu povezani koncepti,
- 4) društvena odgovornost ima različite dimenzije od kojih je jedna i etika.

S obzirom na proturječnosti u korištenju ovim terminima od strane brojnih autora, koji obično zagovaraju jednu od prve tri skupine zaključaka, četvrta skupina najprihvatljivija je u raspravi o istovjetnosti pojma društvene odgovornosti i etike. Na taj se način u sklopu četvrtoga pristupa govori o piramidi društvene odgovornosti koju redom tvore ekonomska, zakonska ili legalna, etička i filantropska odgovornost organizacije (Fisher, 2004, str. 394). Prema tome DOP posjeduje obaveznu (pasivnu) i dobrovoljnu (aktivnu) komponentu. Odnosno,

društvena odgovornost korporacije podrazumijeva „zakonske i etičke obveze, koje na nacionalnoj ili međunarodnoj razini organizacija ima prema dionicima“ (Cuesta-González et al., 2006, str. 290). S obzirom na sve rečeno DOP dotiče termin održivoga razvoja, koji obuhvaća ekonomski prosperitet, ravnopravnost u društvu i zaštitu okoliša (Saraiva i Serrasqueiro, 2007, str. 82). Nadalje, Fisher (2004, str. 392) navodi da stupanj društvene odgovornosti pojedine organizacije može biti kategoriziran kao:

- 1) društveno ometanje (opstrukcijsko ponašanje organizacije ili društvena neodgovornost),
- 2) društvena obveza (defenzivno ili obrambeno ponašanje organizacije),
- 3) odgovor na društvena pitanja (ponašanje organizacije šire je od udovoljavanja zakonskim i osnovnim etičkim normama te ekonomskim očekivanjima),
- 4) društveni doprinos (proaktivna strategija društvene odgovornosti).

U prvom primjeru organizacija ima isključivu odgovornost prema dioničarima, u drugom ima odgovornost i prema zaposlenicima, u trećem i prema sudionicima, a u četvrtoj percipira odgovornost prema društvu u cjelini (Fisher, 2004, str. 395). U skladu s time, Robertson i Nicholson hijerarhijski identificiraju tri razine komuniciranja društvene odgovornosti: generalna retorika, specifična nastojanja te implementacija i nadzor (Narwal, 2007, str. 50.). Opće preporuke u postupku definiranja adekvatnoga profila društvene angažiranosti organizacije iznio je Birch (2008.). Uzimajući u obzir prethodno, proširivanje društvene odgovornosti izvan temeljne poslovne aktivnosti i radnih obveza zaposlenika, dijalog sa zajednicom u kojem organizacija djeluje, društvena odgovornost koja premašuje puko usklađivanje sa regulatornim zahtjevima, promoviranje i stvaranje novih vrijednosti te etičko ponašanje, neke su od preporučenih aktivnosti koje idu u tom smjeru. Na taj bi se način spriječile daljnje podjele između privatnoga svijeta djelovanja organizacije i javnog svijeta zajednice.

Iako se u kratkom roku ekonomski ciljevi maksimalizacije profita i društveno odgovornog< poslovanja korporacija mogu doimati oprečnima, u dugom roku ne samo da nisu suprotstavljeni, već se uzajamno određuju. Zaključno, Achua (2008, str. 59) primjerice ističe da „banke moraju biti društveno odgovorne kako bi bile sposobne izgraditi svoj 'reputacijski kapital' koji im omogućuje da privuku visokokvalitetne zaposlenike, zaračunavaju više nakade, pregovaraju o boljim poslovima, proširuju bazu komitenata, privlače više investitora i osvajaju povjerenje javnosti“.

## **2.2. Obuhvat društvene odgovornosti banaka**

Nakon utvrđivanja kome sve korporacije mogu i/ili trebaju polagati račune za svoje poslovanje (Shema 1), logičan je slijed pokušati navesti aktivnosti koje odražavaju društveno odgovorno ponašanje. Nadalje, uzimajući u

obzir specifičnosti bankarstva, kao djelatnosti uslužnog tipa, nameće se pitanje što se to može smatrati društveno odgovornim ponašanjem banaka. Službenog konsenzusa oko popisa takvih aktivnosti nema, s obzirom na njihovo samoreguliranje. Ipak, izvrstan pregled potencijalnih odgovornosti banaka (Tablica 1) prema internim i eksternim dionicima donosi Carrasco (2006.).

Tablica 1.

## Interni i eksterni aspekti društvene odgovornosti banaka

<b>Aktivnosti DOP-a banaka</b>
<b>Interne (politike korištenja resursa)</b>
Osiguranje jednakih prilika i mogućnosti na radnom mjestu
Odabir ekološki i etički osviještenih dobavljača
Educiranje zaposlenika o ekološkim i etičkim aspektima poslovanja
Ekološki vođeno korištenje ispisivača
Štednja energije i vode
Reduciranje emisija klimatizacijskih uređaja
Razvoj politika recikliranja
Smanjenje upotrebe fosilnih goriva i povećanje potrošnje energije iz obnovljivih izvora
Osiguranje ekoloških finansijskih proizvoda i usluga
<b>Eksterne (politike financiranja)</b>
Podržavanje ljudskih prava ili odbijanje pružanja finansijskih usluga režimima i organizacijama koja krše ljudska prava i slobode
Odbijanje pružanja finansijskih usluga u svrhu pranja novca, terorizma, trgovanja drogom i oružjem, proizvodnje duhanskih proizvoda, pornografske industrije, testiranja na životinjama, proizvodnje i trgovine krznom, organiziranja borbi među životinjama, neodržive eksploatacije šumskog fonda, neprimjerenog uzgoja životinja na farmama, genetskog manipuliranja, proizvodnje nuklearne energije
Poticanje "zelenog" i ekološki osviještenog ponašanja komitenata te razvijanje etičkih standarda uvažavajući njihova stajališta

*Izvor: priredila autorica prema Carrasco, I. (2006) Ethics and Banking, International Advances in Economic Research, Vol. 12, str. 47-48.*

Odnosi prema ljudima i okolišu obuhvaćeni su temeljnim uporištima rasprave o korporacijskoj društvenoj odgovornosti i internim politikama poslovanja banaka, ali su i eksterno vidljivi, ne samo u objavi ovakvih informacija u izvješćima o društvenoj odgovornosti (koja se uglavnom odnose na tretman zaposlenika banaka, način gospodarenja otpadom, potrošnju energije i vode te slična pitanja), već i u sadržaju bankarskih proizvoda. Primjerice uvođenje tzv. „zelenih“ bankarskih proizvoda, poput plasmana za energetske učinkovitost i tehnologiju za zaštitu okoliša ili izbjegavanje financiranja zagađivača, potvrđuju šire reperkusije banke. Iako ne pripadaju sektoru industrije,

mogu imati utjecaj na okoliš, pored racionalizacije u korištenju resursa unutar same banke. Dakle, osim neposrednoga djelovanja, banke mogu prakticirati društvenu odgovornost posredno, i to preko svojih komitenata, na način da im uvjetuju pružanje bankarskih usluga odgovarajućim stupnjem njihovoga društveno odgovornog ponašanja (Hassan i Latiff, 2009, str. 182-183). Banke su, naime, među važnijim dionicima svojih komitenata (osobito u Islamskom bankarstvu), što ih opunomoćuje u zahtjevima za implementacijom društveno odgovornih inicijativa i općenito takvim načinom djelovanja. Prethodno izneseno ne mora se odnositi samo na korporacije i druge organizacije u svojstvu zajmotražitelja, već i na deponente. U europskom je bankarstvu primjerice česta praksa da banke uvjetuju otvaranje računa, naročito u slučaju privremenih rezidenata, potpisivanjem izjava o tome da podnositelji zahtjeva nisu u krvnom srodstvu s visokim političkim dužnosnicima. Na taj se način nastoji ograničiti mogućnost pranja novca, osobito ako zahtjev za otvaranjem računa podnose osobe s državljanstvom slabije razvijenih zemalja koje često prate problemi nedemokratskih ustroja i korupcije. Naravno, ovo je samo jedan od primjera borbe s pranjem novca pri čemu je sprječavanje pranja novca i financiranja terorizma u većini zemalja zakonom utvrđena obveza.

U vanjske aspekte društveno odgovornog poslovanja banaka Carrasco (2006.) navodi i različite primjere koji bi se mogli nazvati etičkim racioniranjem. Promicanje ljudskih prava kroz odbijanje financiranja organizacija i režima koje sustavno krše ljudska prava i slobode, odbijanje financiranja određenih djelatnosti za koje se smatra da nisu moralne bez obzira tiču li se prirode ili društva samo potvrđuje moć koju banke mogu imati. Na sličan način, Douglas et al. (2004, str. 388) sažimaju da „očekivanja društva od financijskih institucija poput banaka mogu uključivati jačanje korporativnog upravljanja, borbu protiv pranja novca, prevenciju porezne evazije, zaštitu financijske privatnosti, jednake mogućnosti zapošljavanja i promicanje svijesti o okolišu“.

S druge strane, neki su autori (Narwal, 2007, str. 49-50.) skloniji izjednačavanju pojma DOP-a s bankarstvom usmjerenim prema zajednici (engl. *Community service banking*) te stavljanju društvene odgovornosti u kontekst reduciranja financijske isključenosti (Leko i Stojanović, 2007). Nwankwo (McDonald i Lai, 2011, str. 52) primjerice ističe da društvena odgovornost banaka „uključuje društvene obveze korporacije prema višestrukim dionicima: maksimiziranje profita dioničarima, održavanje optimalne likvidnosti kako bi se ispunili zahtjevi deponentata, zadovoljavanje opravdane potražnje za kreditima deficitnoga sektora, uskladba sa zahtjevima regulatora, kako bi se uopće moglo nastaviti s poslovanjem te doprinos punom razvoju gospodarstva kao i zadovoljavanje neposredne zajednice“. Nadalje, stabilnost bankovnih zarada i orijentiranost na tradicionalne bankarske aktivnosti (engl. *Retail banking*) po mogućnosti na lokalnom ili regionalnom geografskom području Paulet (2011.) i Relaño (2011.) smatraju glavnim odlikama društveno odgovornog bankarstva, pošto je uključenost u kratkoročne, špekulativne, neproduktivne aktivnosti i oslanjanje na sekundarne ili nepostojane izvore zarada dovelo do enormnoga

društvenog troška u posljednjoj financijskoj krizi. S tim u vezi, Paulet (2011, str. 293.) zaključuje da će „preusmjeravajući se na njihove temeljne poslovne aktivnosti, bankarske institucije biti u mogućnosti ostvarivati profit i stvarati vrijednost zajednici“. Preuzimanje umjesto transferiranja rizika od strane banaka također se može uklopiti u ovakvo poimanje društvene odgovornosti. Prema Relaño (2011, str. 279-280.) etičke banke ili bankarstvo posjeduju sljedeće značajke (s vanjskog aspekta):

- odbijaju biti uključene u špekulativne aktivnosti, dok su u operacije na dioničkom tržištu minimalno uključene,
- orijentiranost na dugi rok u investiranju,
- fokusiranost na depozitno – kreditne aktivnosti,
- financiranje projekata vrši se na temelju financijskih kriterija i uvažavanja etičkih, društvenih i ekoloških normi,
- postojanje solidarnosti između deponenata i zajmotražitelja u obliku nižih kamatnih stopa,
- orijentiranost na lokalno ili regionalno tržište.

Pored toga etičke banke su često visoko transparentne, demokratske institucije koje promiču politiku jednakosti i ravnopravnosti u svom internom funkcioniranju (Relaño, 2011, str. 280). Kod etičkih je banaka doprinos održivom razvoju razlog njihovog postojanja, a ne stvar prolaznoga pomodarstva. Ukratko, prema Cuesta-González et al. (2006, str. 91.) aktivnosti banaka u području društvene odgovornosti u najširem smislu te riječi mogu se klasificirati u dvije temeljne skupine:

- društveno i ekološki odgovorne inicijative u internom djelovanju banke,
- integracija korporacijske društvene odgovornosti u bankovno posredništvo i investicije na tržištu kapitala.

Zbog svega navedenog prikladno je citirati Zappi (2007, str. 471.) koji zaključuje kako DOP nije poželjno shvatiti kao novo područje djelovanja banaka, već „dručkiji način bivanja bankom“. Konačno, najbolje prakse društveno odgovornog poslovanja banaka s europskog područja objavila je Europska bankovna federacija (Hrvatska udruga banaka - HUB, Internet stranica, lipanj 2008). Prema ovome izvoru aktivnosti društveno odgovornog djelovanja banaka mogu se svrstati u jedno od sljedećih područja: 1) kreditno i projektno financiranje, 2) poslovno ponašanje, 3) radni odnosi, 4) uključenost u zajednicu, 5) odgovornost, 6) svijest o okolišu, 7) financijska uključenost, 8) društveno odgovorno investiranje, 9) partnerstvo i umreženost, te 10) gospodarski aspekti društveno odgovornog poslovanja. S obzirom da kvalitativna analiza internetskih stranica i društvenih izvješća banaka slijedi prethodno navedenu klasifikaciju, detaljnije objašnjenje ovih područja dano je u empirijskom dijelu rada.

### 2.3. Argumenti za društveno odgovorno poslovanje

Postoje dvije temeljne skupine objašnjenja pojave dobrovoljnog izvještavanja organizacija o svom društveno odgovornom djelovanju: teorija sudionika (engl. *Stakeholder theory*) i teorija legitimnosti (engl. *Legitimacy theory*). Oba pristupa uvažavaju postojanje problema suprotstavljenih očekivanja različitih društvenih skupina od poslovanja korporacije. Pristup uvažavanja potreba, zahtjeva i želja sudionika naglašava društvenu odgovornost u funkciji izgradnje reputacijskoga kapitala organizacije, a time i podizanja njenih financijskih rezultata.

S druge strane, teorija legitimnosti uzima da je DOP način na koji organizacije potvrđuju ili opravdavaju razloge svoga opstanka, profitabilnosti ili pojedinih akcija te izgrađuju reputacijski kapital vraćanjem duga društvu za uspješno poslovanje. Percepcija javnosti, utjecajne i relevantne publike, te upravljanje reputacijom ključne su u postizanju i održavanju legitimiteta organizacija. Davidson legitimnost definira kao „razinu na kojoj se poduzeće ili industrija podudara s općim očekivanjima društva u kojem djeluje“ i prema Deephouseu ona proizlazi iz regulatornoga djelovanja i javnoga mišljenja (Breton i Côté, 2006, str. 514.). Slično, Deegan (O'Sullivan i O'Dwyer, 2009, str. 556.) ističe da organizacijska legitimnost „nije apstraktna mjera 'ispravnosti' organizacije, već mjera društvene percepcije adekvatnosti organizacijskoga ponašanja“ što je „društveni konstrukt koji se mijenja tijekom vremena i prostora ovisno o percepcijama društva i željama ili potražnji“. Zato izostanak samopotvrđivanja i promocije vlastitih korporativnih akcija nije bezazlen propust. Upravo slaba komunikacija unutar bankarskoga sektora Kanade prema široj publici u razdoblju od 1996. do 2000. gotovo da je dovela do izmjene u regulaciji uslijed negativne percepcije javnosti vezane uz rekordnu profitabilnost industrije i najavu novih okrupnjavanja unutar sektora<sup>1</sup>. Iz ovoga primjera može se zaključiti da usklađenost s regulatornim zahtjevima ne mora nužno značiti i legitimnost (opravdanost) korporativnih akcija. Štoviše, u vremenskom pomaku pritisak javnosti na političke stranke može voditi upravo prema ozakonjenju određenih zahtjeva javnoga korpusa. Podjednako ozbiljne posljedice mogu uzrokovati aktivnosti organizacija civilnog društva koje su na primjeru međunarodnih financijskih institucija dokazale koliki i kakav utjecaj mogu inicirati na objekte njihovog interesa o čemu detaljno izvještavaju O'Sullivan i O'Dwyer (2009).

U konačnici, Hinson et al. (2010, str. 500) zaključuju: „dok je teorija dionika izgrađena na zahtjevima dionika uključujući zaposlenike, klijente, zajednicu i okoliš, da se poduzeća ponašanju odgovorno, teorija legitimnosti naglašava društveni ugovor između poslovanja i društva“.

---

<sup>1</sup> Osim toga, analizom 398 novinskih članaka u promatranom periodu utvrdilo se da su kritike bile usmjerene i na nisku razinu preuzimanja rizika od strane banaka, ignoriranje potreba malog gospodarstva, zajednice i komitenata zbog pretjerano konzervativne politike pozajmljivanja te visoke provizije i kompenzacije izvršnim direktorima. Breton, G. & Côté, L.: op.cit.

## 2.4. Mjerenje razmjera društveno odgovornog poslovanja u bankarskoj djelatnosti

Nekoliko je načina mjerenja razine društveno odgovornog ponašanja financijskih institucija, a pokušaj standardizacije DOP-a od strane različitih udruženja jedan je dio ovog aspekta društvene odgovornosti. Na globalnoj razini neke od značajnijih organizacija za promicanje društveno odgovornog poslovanja su: United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Carbon Disclosure Project (CDP), BankTrack mreža te Global Responsibility Initiative. Rastući je broj smjernica i preporuka u okviru DOP-a od kojih su posebno prepoznatljiva Equator načela (engl. *Equator principles*) i Načela odgovornog investiranja (engl. *Principles for Responsible Investment*).

Većina ovih udruženja i njihovih smjernica fokusira se na sadržaj financijskih operacija, a ne na sporedne utjecaje poslovanja banaka i ostalih financijskih institucija na prirodu i društvo koji proizlaze iz njihovog internog djelovanja. Ipak, zajednički im je nedostatak vidljiv u fragmentaciji financijskih operacija u sadržaju preporučenih aktivnosti. Tako se veći dio preporuka bavi kreditnom politikom banaka ili etičkim investiranjem, a neki samo određenim dijelom kreditnoga portfelja, poput onog koji se odnosi na projektno financiranje, umjesto financijskim operacijama u cjelini. Uz sve to, dvojbena je koliko su ova načela prihvaćena u praksi financijskih institucija, pošto najčešće nemaju snagu obaveze, niti nose sankcije. Equator načela nastala su kao odgovor financijskih institucija<sup>2</sup> na različite inicijative organizacija civilnoga društva koje posljednjih godina upozoravaju na negativne ekološke i društvene posljedice djelovanja međunarodno prisutnih financijskih institucija. Ona tangiraju izazove vezane uz upravljanje društvenim i ekološkim rizicima koji su posljedica kreditne aktivnosti banaka i to isključivo u području projektnoga financiranja i načelno su dobrovoljnoga tipa. Institucije koje su članice ovoga pokreta nazivaju se Equator Principle Financial Institutions (EPFI). Organizacije civilnoga društva, koje nadziru koliko je poslovanje ovih institucija u skladu s Equator načelima čine tzv. BankTrack mrežu. Inače, kao inicijalni uzrok rastućeg aktivizma civilnog društva u području projektnog financiranja, ističe se ulazak privatnih financijskih institucija u razvojne projekte zemalja u razvoju i novonastalih, tranzicijskih ekonomija koji su ranije tradicionalno poduzimani od strane Svjetske banke (engl. *World Bank*), Međunarodnoga monetarnog fonda (engl. *International Monetary Fund*) ili regionalnih razvojnih banaka. Vođeni isključivo profitnim motivima, privatne financijske institucije zanemarivale su ekološke i društvene posljedice svojih akcija što je rezultiralo izravnim

---

<sup>2</sup> „Equator načela lansirana su 2003. od strane 10 međunarodnih komercijalnih banaka kao dobrovoljni set zajedničkih smjernica za upravljanje ekološkim i društvenim rizicima u njihovim aktivnostima projektnog financiranja diljem svijeta“. Equator načela II revidirana su verzija prethodnih načela u 2006. Prema: O’Sullivan, N. & O’Dwyer, B.: op.cit., str. 554.



tužbama, negativnim publicitetom i izazvalo marketinške kampanje protiv ovakvog ponašanja<sup>3</sup>.

Signalizacija DOP-a banaka, ali i drugih poduzeća vidljiva je i kroz različite reputacijske, etičke ili indekse održivoga poslovanja kreirane od strane respektabilnih svjetskih burzi poput Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) te FTSE4Good World Sustainability Index te FTSE Good Ethical Index. Konačno, u slučaju da su određeni aspekti DOP-a zakonom regulirani poput Community Reinvestment Act (CRA) u SAD-u onda je za očekivati i pojavu regulatornih rejtinga poput CRA rejtinga ili društvenih rejtinga organizacija koje promiču DOP. Pored toga DOP predmet je komuniciranja s javnosti organizacija koje su angažirane u takvim aktivnostima.

### **3. PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJA BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

#### **3.1. Okvir empirijskog istraživanja**

S obzirom na sadržaj koji ispituju empirijska istraživanja o DOP-u banaka mogu se podijeliti u dvije skupine: 1) ona koja se bave identificiranjem odrednica razine društvene odgovornosti banaka, pri čemu se one obično raščlanjuju u mikroekonomske, industrijske, makroekonomske i druge kontekstualne (izvanekonomske) odrednice, te 2) istraživanjem posljedica (efekata) društvene angažiranosti banaka. Ukratko, prva skupina obuhvaća *ex ante*, a druga *ex post* literaturu o društvenoj odgovornosti banaka. Pored toga, zasebno se mogu promatrati rezultati vezani za financijski sektor iz recentnih skupnih studija društvene odgovornosti. Uvažujući zaključke dosadašnjih istraživanja o determinantama izvještavanja o društvenoj odgovornosti, empirijsko istraživanje fokusira se isključivo na analizu sadržaja, (engl. *Content analysis*) izvještavanja banaka o ovoj tematici, u kojoj se dobiveni rezultati najčešće boduju i sintetiziraju u obliku konstruiranih vaganih ili nevaganih indeksa društvenoga izvješćivanja. Kvalitativni pristup dobro je poznat u istraživanjima predmetne tematike (Tsang, 1998; Peterson i Hermans, 2003; Douglas et al., 2004; Cuesta-González et al., 2006; Achua, 2008; Day i Woodward, 2009; Hinson et al., 2010.).

---

<sup>3</sup> Uspješnost primjene ovih načela u praksi sustavno analiziraju O'Sullivan i O'Dwyer (2009) te Macve i Chen (2010).

### 3.1.1. Opća obilježja istraživanja

Cilj ovoga dijela rada je dati uvid u to koliko, kako i o čemu banke u Republici Hrvatskoj koristeći internet izvještavaju o svojem društveno odgovornom djelovanju. Naime, u većini istraživanja razina korporativne uključenosti u društvena pitanja aproksimira se izvještavanjem o stavovima, planovima i akcijama korporacija poduzetih u tom smjeru. Pretpostavlja se da je kvantiteta i kvaliteta objave o društvenim aktivnostima u pozitivnoj vezi s njihovim postignućima u društvenoj odgovornosti, što je primjerice i dokazano u Belkaoui i Karpik (1989). „Objava informacija o pozitivnim i negativnim, aktualnim i potencijalnim utjecajima organizacijskih aktivnosti na određenu interesnu skupinu i/ili šire društvo poznata je kao izvješćivanje o društvenoj odgovornosti, društveno računovodstvo te vrijednosno ili održivo izvještavanje“ (Kundid i Rogošić, 2011, str. 502) i predstavlja prilično novi oblik korporacijskog izvješćivanja.

U radu Kundid i Rogošić (2011.) koji obuhvaća banke u Republici Hrvatskoj, univarijantnom statistikom utvrđeno je da velike, profitabilne banke, u dominantno stranom vlasništvu, koje su sklone objavljivati više financijskih i drugih poslovnih informacija na internetu imaju i izraženiju praksu on-line izvješćivanja o svojim aktivnostima u sklopu DOP-a. Također, kvalitativnom analizom uočeno je da su, usprkos svojoj superiornosti u izvješćivanju o DOP-u u odnosu na srednje velike i male banke u bankarskom sektoru Republike Hrvatske, prakse izvještavanja o toj tematici šest najvećih banaka daleko slabije razvijene u usporedbi s praksama njihovih banki „majki“. Navedene empirijske spoznaje važne su za izbor uzorka u ovom istraživanju. U prethodnom i radu koji slijedi u oblikovanju empirijskog dijela istraživanja polazi se tako od teorije legitimnosti, pošto je ova teorija „empirijski najviše robusna“ (Menassa, 2010, str. 8.), pa se na taj način uvažava pretpostavka da je „pokušaj zadobivanja ili zadržavanja legitimnosti“ (Perrault Crawford i Clark Williams, 2010, str. 513) pokretač dobrovoljnog izvještavanja banaka o DOP-u.

Kvalitativnom analizom istražiti će se razina i sadržaj internetskih objava informacija o DOP-u velikih, srednje velikih i jedne male banke u Republici Hrvatskoj. Analiza sadržaja službenih internetskih stranica banaka izvršena je u razdoblju od jednog tjedna u ožujku 2012., te je pored toga obuhvatila posljednja dostupna godišnja izvješća (iz 2010.) koja su banke prema Zakonu o kreditnim institucijama (Narodne novine, 117/2008) od 2009. obvezne objavljivati na svojim službenim stranicama. Relativno kratko razdoblje primjene ovoga zakona za sada je onemogućilo ozbiljniju longitudinalnu analizu. Analiza internetskih stranica postala je uobičajena praksa u empirijskim istraživanjima o društvenoj odgovornosti banaka koja polaze od teorije legitimnosti. Ovu pojavu O'Sullivan i O'Dwyer (2009, str. 556-559) argumentiraju time da strategija izgradnje, održavanja ili ponovnog pridobivanja legitimnosti može biti uspješna jedino ako sadržava određene elemente javne objave informacija. U protivnom, odnosno u slučaju

nedovoljnog informiranja, organizacije mogu biti predmetom iracionalnih zahtjeva javnosti, iako njihova praksa nije u sukobu s očekivanjima društva. Iscrpan pregled ključnih metodoloških sastavnica i rezultata istraživanja utemeljenih na obradi sadržaja Internet stranica banaka dan je primjerice u radu Kundid i Rogošić (2011). Opravdanost predloženoga načina prikupljanja podataka pronalazi se i u Coupland (2005, str. 356) koji ističe da se „komercijalne web stranice tretiraju kao javni dokumenti“ te da „prisutnost na web-u označava odgovornost“. Manjkavosti ovog pristupa Day i Woodward (2009, str. 165) uočavaju u tome što su „web stranice tranzitorni medij koji ne pruža trajan dokaz o korporativnom izvještavanju“ zbog čega su godišnja izvješća i izdvojena društvena izvješća prikladniji način za analizu učinkovitosti društvenoga djelovanja. Uvažavajući obje primjedbe u radu će se analizirati godišnja i društvena izvješća, te potečeni sadržaj na službenim internetskim stranicama promatranog uzorka banaka u već navedenom razdoblju. O raširenosti prakse web objave akcija i stavova o društvenoj odgovornosti korporacija u svijetu dovoljno svjedoči podatak da preko 80% Fortune 500 kompanija prakticira promociju njihovog DOP-a putem svojih službenih internetskih stranica (Powell et al., 2009, str. 441). Uostalom istraživanje DOP-a na temelju godišnjih izvješća i/ili analize sadržaja službenih internetskih stranica zastupljeno je primjerice u Tsang (1998), Douglas et al. (2004), Day i Woodward (2009.), Menassa (2010.) te Hinson et al. (2010).

Spomenimo da se kao mjerilo izvještavanja o društvenoj odgovornosti banaka može uzeti u obzir i njihovo televizijsko oglašavanje, čime su se poslužili Peterson i Hermans (2004.) u istraživanju za banke koje posluju u SAD-u. Ipak, uzimajući u obzir da se većina empirijskih istraživanja oslanja na internetsku objavu i sadržaj godišnjega izvješća u stvaranju slike o društvenoj odgovornosti korporacija najavljena se praksa slijedi u nastavku rada.

Izvješćivanje o društveno odgovornom djelovanju (ili izvješćivanje o korporacijskoj odgovornosti) u Republici Hrvatskoj je dobrovoljno i samoregulirano. S druge strane od banaka članica organizacija koje promiču DOP očekuje se da slijede smjernice i preporuke tih organizacija što često podrazumijeva izradu i objavu društvenih izvješća. Kako bi se stekao uvid u značaj koji se pridaje konceptu DOP-a u zemlji, u nastavku se navode određene činjenice na temelju kojih je, između ostaloga, izvršena daljnja selekcija banaka za kvalitativnu analizu.

### **3.1.2. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj**

Ključne smjernice u pitanjima društvene odgovornosti u Republici Hrvatskoj, kao budućoj punopravnoj članici Europske unije, formulirane su u dokumentu Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske (Narodne novine, 30/2009.). U dokumentu stoji da bi se ostvarili opći ciljevi kojima se definira

postojanje održivog razvitka – stabilni gospodarski razvitak, pravedna raspodjela socijalnih mogućnosti i zaštita okoliša potrebno je, između ostalog, „promicati gospodarstvo temeljeno na blagostanju, razvojnim promjenama, natjecateljskom duhu i s društvenom odgovornošću, gospodarstvo koje osigurava kvalitetu života te punu zaposlenost“ (Narodne novine, 30/2009, str. 3).

Osim toga u Hrvatskoj postoje i različita udruženja koja se bave promicanjem DOP-a od kojih su poznatija:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (utemeljen 1997.),
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2005., djeluje u okviru Hrvatske gospodarske komore),
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska (utemeljena 2007.),
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2010.).

Ni jedino udruženje banaka u zemlji, Hrvatska udruga banaka (HUB), osnovano 1999., nije zaobišlo pitanje DOP-a za svojih 18 članica. Kodeks dobre bankovne prakse (iz 2001.) i Kodeks oglašavanja (iz 2010.) dotiču određena pitanja vezana uz DOP banaka članica HUB-a. HUB je od 2010. među uključenima u projekt financiran od strane Europske komisije, a koji se tiče promicanja društvene odgovornosti, pa je za očekivati značajnije reperkusije na banke članice u smislu poduzimanja društveno odgovornih aktivnosti. No pored toga neke su banke samoinicijativno pristupile nekima od ranije navedenih organizacija koje promiču DOP pa su tako Zagrebačka banka (od 1997.) i Banco Popolare Croatia (od 2008.) članice Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj objavio je i listu pionira DOP-a u Republici Hrvatskoj, odnosno onih koji su dobrovoljno pristupili projektu Indeks DOP tj. projektu ocjene društvene odgovornosti poduzeća. Među 32 poduzeća nalaze se Banco Popolare Croatia, Karlovačka banka i Privredna banka Zagreb. Nadalje, među članovima UN Global Compact Local Network Hrvatska nalaze se sljedeće banke: Banco Popolare Croatia (od 2011.), Hrvatska poštanska banka (od 2008.) i Privredna banka Zagreb (od 2007.).

Različita priznanja Hrvatske gospodarske komore (HGK) za uspješno poslovanje profitnih organizacija dodjeljuju se u kontinuitetu od 1996. Naime, iako su prve nagrade za postignuća pravnih i fizičkih osoba u prethodnoj poslovnoj godini uručene još 1993., u iduće dvije godine priznanja nisu bila dodijeljena. 1998. uvodi se kategorija Zlatne kune za najuspješniju banku. Isključivo banke koje su poslovale s dobitkom mogu biti nominirane za tu nagradu. Osnovni kriteriji za nominiranje i dodjelu Zlatne kune najuspješnijim bankama u 2011. su (HGK, Internet stranica):

- kriterij financijske uspješnosti (vrijednosti i trendovi vezani uz aktivu, kapital, prihode i dobit; prinos na aktivu, prinos na kapital, ekonomičnost poslovanja, vrijednosti i trendovi u kategorijama kredita i depozita),
- kriterij veličine plasmana uloženoga u razvoj hrvatskog gospodarstva u odnosu na ukupni plasman banke te
- kriterij razvijenosti bankarskih proizvoda namijenjenih gospodarstvu i stanovništvu, inovativnost, novi proizvodi i usluge, te utjecaj na razvoj hrvatskoga financijskog tržišta.

Nadalje, Hrvatska gospodarska komora u suradnji s Hrvatskim poslovnim savjetom za održivi razvoj uvela je i nagradu Indeks DOP u 2008. U relativno mladoj praksi dodjele nagrade, Banco Popolare Croatia dobila je nagradu za najveći napredak u društveno odgovornom poslovanju u odnosu na prethodnu godinu u 2009., dok su banke nagrađivane „Kunama“ gotovo uvijek bile velike banke u dominantno stranom vlasništvu (Prilog, Tablica 2). Pored ovih nagrada, neke su banke na svojim internetskim stranicama objavile podatke i o drugim dobivenim nagradama poput nagrada za najbolju banku u Republici Hrvatskoj ili regiji prema izboru uglednih financijskih časopisa, među kojima su The Banker, Euromoney i Global Finance. Navedene činjenice dodatno opravdavaju izbor uzorka za kvalitativnu analizu.

### **3.1.3. Definiranje elemenata društvene odgovornosti za potrebe kvalitativne analize**

Analiza praksi izvješćivanja banaka o društveno odgovornom djelovanju fokusira se na eksterne aspekte DOP-a na način na koji ih definira Carrasco (2006) i Cuesta-González et al. (2006). Tako se zanemaruju objave informacija o društveno i ekološki odgovornim inicijativama u internom djelovanju banke i pozornost usmjerava prema integraciji korporacijske društvene odgovornosti u bankovno posredništvo i investicije na tržištu kapitala. Naime, komuniciranje o eksternim aspektima DOP-a često je marginalizirano područje u godišnjim izvješćima banaka (Douglas et al., 2004; Cuesta-González et al., 2006) zbog čega se u ovom istraživanju stavlja naglasak na to područje. Analiza za Hrvatsku (Kundid i Rogošić, 2011, str. 507) pokazala je da banke najviše izvještavaju javnost u području uključenosti u zajednicu (čak 38 % svih banaka u sektoru), što se također želi detaljnije ispitati. Sve u svemu, od deset područja DOP-a identificiranih od strane Europske federacije banaka, analizirat će se zastupljenost njih šest u izabranom uzorku. Tablica 3 omogućuje detaljniji uvid u ta područja.

Tablica 3.

## Područja DOP-a uključena u kvalitativnu analizu

Redni broj	Područje DOP-a	Uključenost u analizu
1	Kreditno i projektno financiranje (zastupljenost praksi društvene odgovornosti u temeljnim aktivnostima banaka)	X
2	Poslovno ponašanje (uređenost poslovanja Etičkim kodeksom ili Kodeksom ponašanja)	√
3	Radni odnosi (odnosi prema zaposlenicima)	X
4	Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendiranja)	√
5	Odgovornost (izvješćivanje o DOP-u)	√
6	Svijest o okolišu (interni i eksterni aspekt)	X/√
7	Financijska uključenost (odnos prema osobama koje nisu u cijelosti integrirane u društvo ili im nedostaje financijske i informatičke pismenosti)	√
8	Društveno odgovorno investiranje (investiranje u organizacije koje udovoljavaju kriterijima brige za društvo i okoliš)	X
9	Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	√
10	Gospodarski aspekti DOP-a (šire reperkusije koje DOP može imati na razvoj inovacija, gospodarenje prirodnim resursima, reputaciju komitenata, smanjenje siromaštva i sl.)	X

*Izvor: priredila autorica.*

Prvo i posljednje navedeno područje često su predmet samopromocije banaka u izvještavanju o DOP-u i narativni element izvješćivanja koje rijetko prate brojke i konkretne procjene, a više iskazi stavova i nastojanja banaka u tom području. Stoga se ova područja isključuju iz analize zbog problema subjektivnosti onog koji izvješćuje i problema uobličavanja rezultata istraživanja. Nadalje, preliminarnom analizom utvrđeno je da je praksa izvještavanja o društveno odgovornom investiranju prilično nerazvijena, pa se i ovo područje isključuje iz daljnega razmatranja zbog poteškoća vezanih uz detaljniju razradu aktivnosti te problema identificiranja banaka koje primjenjuju ovakvu praksu. Naime, rijetke su organizacije i to su najčešće one koje izrađuju socijalna izvješća koje navode primjerice da ne preferiraju proizvođače oružja ili zagađivače okoliša kao svoje dužnike. Od ostalih područja radni odnosi te djelomično zaštita okoliša pripadaju internom aspektu DOP-a banaka. Unutar svakoga izabranog područja preciznije su definirane aktivnosti (Prilog, Tablica 5) kojima se pridaje vrijednost 0 ili 1 kako bi se dobio ukupan broj bodova koji govori koliko se izvještava o određenom području i ukupno o DOP-u za svaku promatranu banku. Na taj će se način olakšati i objektivizirati usporedba o praksama izvješćivanja o DOP-u među bankama. Dakle, dihotomnom procedurom jednostavno će se bodovati izvješćuje li banka o određenim aktivnostima (vrijednost 1) ili ne (vrijednost 0). Ukupno mogući broj dodijeljenih bodova iznosi 40. U istraživanjima koja ispituju

eksterne i interne aspekte DOP-a broj bodova kreće se od 12 (Hinson et al., 2010) do više od 20 (Cuesta-González et al., 2006; Day i Woodward, 2009; Menassa, 2010). U Kundid i Rogošić (2011) interni i eksterni aspekti DOP-a sistematizirani su u 6 područja (ljudski resursi, uključenost u zajednicu, dobročinstva, odnosi s komitentima, proizvodi, briga o okolišu) te 25 aktivnosti koji čine osnovu za BSDI indeks (engl. *Bank Social Disclosure Index*).

### 3.2. Rezultati empirijskog istraživanja

U empirijskom dijelu istraživanja analiziran je sadržaj internetskih stranica, godišnjih i tamo gdje je bilo primjenjivo društvenih izvješća deset banaka u Republici Hrvatskoj (Tablica 4). Time je obuhvaćeno oko 92% ukupne aktive bankarskoga sektora i nešto manje od 4,5 milijardi kuna dobiti prije oporezivanja banaka<sup>4</sup>. Preliminarnom analizom utvrđeno je da male banke imaju slabo razvijenu praksu objave informacija o društvenoj odgovornosti na Internetu te su izuzev Banco Popolare Croatia one isključene iz daljnjeg razmatranja. Uz to veliki broj malih banaka u posljednjim godinama ne posluje s profitom, a prema teoriji legitimizacije profitabilna poduzeća više su podložna javnom mišljenju, što predstavlja razlog više da se dobar dio malih banaka izuzme iz daljnjeg razmatranja. Odnosno, profitabilnije banke često objavljuju značajno više informacija o svojoj društvenoj angažiranosti, kako bi „letigimirale svoju profitabilnost, stekle komparativnu prednost ili preusmjerile pozornost s pretjeranog zarađivanja ukoliko je ono zabilježeno“ (Kundid i Rogošić, 2011, str. 510). Dakle, za očekivati je da postoji izrazita međuovisnost u financijskim postignućima banaka, njihovoj društvenoj angažiranosti i javnoj objavi informacija o tome. Banke izabrane u uzorak ispunjavaju barem jedan od iduće navedenih kriterija:

- Banka je dobitnica priznanja za uspjeh u cjelokupnom poslovanju. Pritom su zanemarene nagrade i priznanja dodijeljene za određeni aspekt poslovanja.
- Banka je članica organizacija koje promiču društveno odgovorno poslovanje.
- Banka posjeduju visoki tržišni udio, posluje s profitom i posjeduje značajnu vidljivost u bankarskom sektoru.

Naime, brojni su autori empirijski dokazali povezanost financijskih postignuća i stupnja razvijenosti društvene odgovornosti (i izvještavanja o društvenoj odgovornosti) bilo da je riječ o financijskim ili nefinancijskim poduzećima. Između ostalih Achua (2008, str. 58) ističe da je „društvena odgovornost nuspojava profitabilnosti“ i da velike organizacije redovito zbog svoje vidljivosti trebaju imati veću društvenu odgovornost ili barem dijalog sa

<sup>4</sup> Ukupna dobit prije oporezivanja svih banaka u Republici Hrvatskoj u 2010. iznosila je 4,311 milijarde kuna zbog 190 milijuna kuna gubitaka prije oporezivanja u skupini malih banaka.

širokom publikom. Naime, visoke razine zarađivanja obično odražavaju nedovoljnu konkurentnost unutar industrije u predstavljaju društveni trošak pošto je „profit cilj poduzetnika, a ne cilj društva koje poduzeću daje pravo korištenja javnih dobara i resursa za poslovanje“ (Breton i Côté, 2006, str. 516). Osim toga, u uvjetima nedovoljnoga natjecateljstva zabilježen je izostanak prihodne i troškovne efikasnosti. Nastavno, analizirajući determinante komuniciranja ili preciznije objave informacija o društveno odgovornom djelovanju, Belkaoui i Karpik (1989) u empirijskom istraživanju koje je obuhvatilo 23 korporacije u 1973. polaze od sljedećih hipoteza:

- organizacije koje su javnosti vidljivije objavljuju više informacije o društvenoj odgovornosti (primjenjuju tehniku smanjivanja tekućeg profita),
- organizacije koje obilježavaju veći troškovi ugovaranja i nadzora objavljuju manje informacija o društvenoj odgovornosti (primjenjuju tehniku uvećanja tekućeg profita),
- organizacije koje su profitabilnije objavljuju više informacija o društvenoj odgovornosti.

Ukratko za očekivati je da financijska uspješnost i vidljivost korporacija (u smislu veličine korporacije, veće kapitaliziranosti i doprinosa sistemskom riziku) pozitivno utječu na objavu ovih informacija, dok veća zaduženost smanjuje njihovu objavu. U slučaju banaka, njihova vidljivost je veća ukoliko imaju razvijeniju poslovnu mrežu, kotiraju na uređenim tržištima ili su međunarodno aktivne što je sve najčešće povezano s veličinom banke.

Potvrdu zadovoljavajuće veličine izabranoga uzorka pronalazimo u nekoliko istraživanja. Od 17 izabranih kotirajućih korporacija u Singapuru koje Tsang (1998.) analizira za razdoblje od 1986-1995., njih pet su banke. Douglas et al. (2004.) analizom su obuhvatili šest irskih banaka i usporedili njihove prakse izvješćivanja o DOP-u sa praksama četiri međunarodno aktivne financijske institucije. Cuesta-González et al. (2006.) istražuju četiri španjolske banke. Day i Woodward (2009.) analiziraju godišnja izvješća 27 financijskih institucija u Ujedinjenom Kraljevstvu od kojih devet banaka, dok je Menassa (2010.) uzorkom obuhvatila čak 24 libanonske banke. Kvalitativnom analizom internetskih stranica banaka Hinson et al. (2010.) obuhvatili su 16 banaka iz Gane.



Tablica 4.

## Banke obuhvaćene kvalitativnom analizom

Redni broj	Naziv banke	Skraćenica
1	Zagrebačka banka	ZABA
2	Privredna banka Zagreb	PBZ
3	Erste & Steiermarkische bank	ERSTE
4	Raiffeisenbank Austria	RBA
5	Hypo Alpe-Adria-Bank	HYPO
6	Societe Generale Splitska banka	SGSB
7	Hrvatska poštanska banka	HPB
8	OTP banka Hrvatska	OTP
9	Volksbank	VOLKS
10	Banco Popolare Croatia	POPOLARE

*Izvor: priredila autorica.*

Praksa izvješćivanja o društveno odgovornom djelovanju banaka obuhvaćenih uzorkom prilično varira, iako su im zajednička određena opća obilježja poput veličine, vidljivosti i dodijeljenih nagrada za poslovanje (Prilog, Tablica 5). U uzorku od deset banaka, najveći broj bodova dodijeljen je Privrednoj banci Zagreb (29) u skupini velikih banaka i OTP banci u skupini srednje velikih banaka (24). Banco Popolare Croatia kao jedina izučavana mala banaka ima izrazito visok broj dodijeljenih bodova (27), pa je prema izabranom metodološkom okviru druga banka po razvijenosti praksi u području komuniciranja o korporativnoj odgovornosti. Ipak, da orijentiranost banaka na DOP nije nužno određena uključenosti u rad organizacija koje promiču takvo djelovanje potvrđuje primjer OTP banke, koja usprkos činjenici da nije članica niti jedne organizacije u zemlji koja se bavi promicanjem DOP-a, dobrovoljno objavljuje svoje socijalno izvješće na internetu. Općenito, banke iz uzorka imaju dobro razvijenu praksu izvješćivanja o DOP-u budući da prosječno izvještavaju o 50 % navedenih kategorija.

Od deset promatranih banaka njih 6 je izvijestilo o postojanju Etičkog kodeksa, Kodeksa ponašanja ili je u nekom drugom obliku navelo svoje korporativne vrijednosti. Rezultati također svjedoče o tome da većina banaka nastoji izvještavati o poduzetim aktivnostima Uključenosti u zajednicu što potvrđuje pretpostavku njihove percepcije društveno odgovornog djelovanja u smjeru humanitarnih i filantropskih aktivnosti te prilike za poboljšanje reputacije i odnosa s javnosti. Ukoliko bi se izuzele dvije banke s ukupno najmanje ostvarenim brojem bodova, moglo bi se zaključiti da veličina i vidljivost banke, te pripadajuća profitabilnost nije povezana s značajnijim razlikama u aktivnostima sponzorstva i donacija. Također, ukoliko bi izvještavanje o ovom

području bilo više monetarizirano, moguće je da bi zaključci bili nešto drukčiji. Neki od indikatora koje bi banke mogle javno objavljivati navedeni su u prilogu (Tablica 6). Ne želeći riskirati mogućnost pogrešnoga (re)interpretiranja ili pristranoga zaključivanja, u nastavku se navode podaci objavljeni na internetskim stranicama nekih banaka, a koji su vezani uz ovaj segment DOP-a. Zagrebačka banka u godišnjem izvješću u 2010. primjerice navodi podatak da je u 13 godina putem Natječaja za dodjelu donacija, donirala 19,5 milijuna kuna za 1 150 projekta iz područja odgoja i obrazovanja djece i mladih, očuvanja kulturne baštine, umjetnosti i humanitarnog djelovanja na području čitave zemlje. Respektabilan podatak možda bi bilo korisno staviti kontekst 41,5 % udjela banke u dobiti prije oporezivanja ukupnog bankarskog sektora u 2010. S druge strane, Privredna banka Zagreb u svom godišnjem izvješću iz 2010. izvještava o gotovo 11,3 milijuna kuna donacija u toj godini, pri čemu izvještava o visinama donacija te o njihovoj namjenskoj strukturi. Erste & Steiermarkische banka na internetskim stranicama navodi podatak da prosječno godišnje donira i sponzorira u iznosu od oko sedam milijuna kuna. Većinu banaka odlikuje praksa neizravnog doniranja posredstvom neprofitnih organizacija. Budući da je samo jedna banka izvjestila o donacijama za razminiranje i saniranje posljedica rata, a niti jedna o donacijama za saniranje štete uzrokovane elementarnim nepogodama kakve su česte u posljednjih nekoliko godina mogu se donijeti određene preporuke o mogućem budućem području djelovanja i izvještavanja banaka.

Načini na koji banke izvještavaju o DOP-u su prilično različiti. Većina banaka kreirala je posebnu kategoriju na internetskim stranicama posvećenu društveno odgovornom djelovanju. Socijalno izvješće na svojim su web stranicama publicirale četiri banke, dok se njih pet koristi godišnjim izvješćima u svrhu izvješćivanja o DOP-u. Kao izuzetan primjer transparentnosti u izvješćivanju o DOP-u ističe se OTP banka koja, iako ne pripada niti jednoj organizaciji koja promiče DOP, ima najdetaljnije socijalno izvješće, kao i popis aktivnosti uvrštenih u kategoriju Uključenost u zajednicu za posljednjih nekoliko godina te raspodjelu pripadajućih novčanih iznosa. U sklopu preuzetih obveza prema UN Global Compact Network, Hrvatska poštanska banka također drži dostupnima socijalna izvješća za nekoliko posljednjih godina.

Vezano uz kategoriju Svijesti o okolišu može se zaključiti da sve banke posjeduju razvijene on-line usluge koje se zbog brojnih ušteda, koje inače izaziva pružanje bankarskih usluga u poslovnicama, često nazivaju i zelenim poslovanjem. Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Erste & Steiermarkische banka, Societe Generale Splitska banka i Banco Popolare Croatia imaju u ponudi tzv. zelene plasmane. U svakom slučaju, preporuke o kvantifikaciji u smislu novčanih vrijednosti i broja odobrenih ili odbijenih zajmotražitelja vrijede i za ovo područje društvenog izvještavanja.

Sve promatrane banke imaju razvijena (ili su ih barem prezentirale na internetu) više od dva kreditna proizvoda kojima nastoje povećati financijsku uključenost. Krediti umirovljenicima, studentima, poljoprivrednicima, malim i srednjim poduzećima učestali su u komunikacijskoj praksi banaka. Na različite

načine sve banke provode i tzv. financijsko opismenjavanje. Ukoliko nije riječ o besplatnom uvidu u publikacije koje su fokusirane prema određenim skupinama korisnika, tada je moguće da banka sudjeluje u izvođenju različitih radionica za građane i poduzetnike na besplatnoj osnovi i to samostalno ili u suradnji s drugim bankama te njihovim jednim udruženjem u zemlji. U sklopu europske budućnosti Republike Hrvatske banke putem publikacija, besplatnih savjeta i ureda EU podrške stvaraju dobre pretpostavke za značajnije korištenje predpristupnim i pristupnim fondovima. Subvencionirane kamatne stope postoje u svim bankama ukoliko se u ovu kategoriju uključuje realizacija kredita u suradnji s Hrvatskom bankom za obnovu i razvoj i ministarstvima nadležnim za određeno područje. Dvije su banke izvijestile o praksi jeftinijeg financiranja poduzetnika koji se obvežu na otvaranje radnih mjesta, dok je jedna banka izvijestila o praksama poduzetim prema građanima koji su imali problema u otplati kredita zbog kretanja tečaja švicarskog franka. Ovakve aktivnosti mogle bi inspirirati promjene u izvješćivanju (i djelovanju) ostalih banaka u sektoru, a korisno bi bilo izvješćivanje i o tretmanu banaka prema dužnicima, naročito građanima koji kasne s otplatama duga, kao grubom aproksimacijom socijalne osjetljivosti banaka. Postojanje kredita za nezaposlene, zaposlene na određeno vrijeme ili komitente s neredovitim primanjima ističe samo jedna banka, a o financijskim proizvodima s elementima solidarnosti kod izabranih banaka nema traga. Zato se posljednje može shvatiti kao još jedna preporuka za sadržajnije izvještavanje o DOP-u.

Umjesto zaključka može se istaknuti da većina tržišnih lidera u bankarskom sektoru Republike Hrvatske nisu članovi organizacija koje promiču DOP, ali da ipak prakticiraju javnu objavu informacija o ovim aspektima bankovnog poslovanja. Standardizacija forme i strukture izvještavanja o društveno odgovornom bankarstvu u cilju poboljšanja usporedivosti objavljenih informacija i objektivnije ocjene angažiranosti banaka u društvenim pitanjima više je nego dobrodošla. U konačnici, kao koristan podatak za donošenje zaključka o razvijenosti praksi društveno odgovornoga izvještavanja banaka u Republici Hrvatskoj može poslužiti zapažanje da nije uočeno prezentiranje informacija uz koje bi se mogle vezivati negativne konotacije od strane niti jedne banke.

#### 4. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno bankarstvo područje je temeljitoga multidisciplinarnog preispitivanja posljednjih 20-ak godina, a uslijed aktualne globalne financijske krize za očekivati je da postane imperativ vremena u kojem živimo. Ekonomski i etički aspekti nezaobilazni su u definiranju i argumentiranju opravdanosti za društvenom odgovornošću u poslovanju banaka i istraživanju predmetne problematike. Usporedno s razvojem društvene svijesti i ekonomskim razvojem kao njenim preduvjetom, za očekivati je da će područje društvene odgovornosti banaka pratiti rastući interes. Ipak, u pojavnosti ekonomskog

oporavka moguće je i smanjenje popularnosti ove teme. Time se aktualizira pitanje koliko bi prakse društvene odgovornosti i izvješćivanje o njima trebalo biti dobrovoljn, samoregulirane i predmet moralnih obveza ili s druge strane zakonska obveza.

Razvijajuća, nezrela kapitalistička gospodarstva „gladna“ investicija poput hrvatskog, odnosno njihove predstavničke političke oligarhije često su spremna prešutno pristati na određene ustupke, u smislu ekonomskog i općeg dobra društva, a sve u svrhu privlačenja investicija, bilo domaćega ili inozemnoga podrijetla i gospodarskoga rasta mjenenoga fetišizmom spram BDP-u. Stoga privatizacijski pothvati nerijetko imaju nepoželjne posljedice za šire društvo, a katkada ne reproduciraju niti ekonomski uspjeh dovoljan za kontinuitet poslovanja u budućnosti. Oligopolističke odlike bankarskog sektora i dominacija stranog vlasništva motivirali su detaljniju analizu izvješćivanja javnosti o društveno odgovornom poslovanju nositelja ovog tržišta uvažavajući pristup legitimnosti.

Izveštavanje o društvenoj odgovornosti 10 banaka za koje se, s obzirom na internetsku komunikaciju, vidljivost, nagrađivanost i uključenost u rad različitih organizacija, pretpostavlja da su najviše posvećene društveno odgovornom poslovanju dokazalo je da banke u Republici Hrvatskoj uglavnom izjednačavaju društveno odgovorno djelovanje s dobročinstvima, humanitarnim akcijama, donacijama i sponzorstvima koja su više ili manje fokusirana i strateški osmišljena. Osim toga banke su više sklone naraciji i iznošenju stavova o određenim pitanjima društvenog značaja, nego konkretnim akcijama ili ukoliko su one poduzete njihovoj kvantifikaciji i monetarizaciji. U internetskoj komunikaciji banke redovito izvještavaju o pozitivnim aspektima njihovoga poslovanja, dok je iznošenje informacija uz koje se mogu vezivati negativne konotacije minimizirano. Radi stjecanja uvida u relativan značaj društveno odgovornog poslovanja promatranih predvodnika u bankarskom sektoru predlaže se značajnija kvantifikacija i standardizacija u društvenom izvješćivanju. Osim novčanih vrijednosti bilo bi korisno objavljivati i u vremenskom pomaku analizirati različite kvantitativne pokazatelje stavljajući vrijednosti određenih aktivnosti u području donacija, sponzorstva, kreditiranja u kontekst agregiranih veličina poput ukupnih prihoda ili bankovne aktive i periodički izvještavati o aktivnostima koje banke nisu poduzele, jer nisu u skladu s konceptom društvene odgovornosti. Primjer kvantitativnih pokazatelja o društveno odgovornim praksama u maloprodajnom bankarstvu predstavljen je u prilogu. S druge strane malim se bankama sugerira značajnije korištenje internetskog prostora za ovakvu vrstu samopromocije njihove uloge i značaja za društvo. Može se zaključiti da velike i srednje velike banke kao nositelji bankarskoga sektora posjeduju određenu nominalnu razinu legitimnosti. O drugim aspektima i razinama legitimnosti raspravljati bi se moglo tek ukoliko bi prakse izvještavanja o društveno odgovornom bankarstvu dostigle preporučeni okvir, odnosno više nalikovale praksama koje poduzimaju inozemne vlasnice banaka obuhvaćenih uzorkom. Na taj način, smislenije i nepristrano društveno odgovorno

izvještavanje banaka ne bi bila odlika samo zrelih i razvijenih gospodarstava. U svakom slučaju, masovna pojava nelicenciranih zajmodavatelja odnosno „zelenoških“ kredita i lihvarstva samo po sebi zasigurno dosta govori o barem jednom aspektu društvene odgovornosti u bankarskom sektoru Republike Hrvatske – financijskoj ili socijalnoj uključenosti. Uz sve navedeno, izvješćivanje o postupanju prema problematičnim dužnicima, naročito fizičkim osobama i doprinosu borbi protiv pranja novca predstavljalo bi značajniji napredak u izvješćivanju o društvenoj odgovornosti i vjerojatno odmak od prakse samohvale.

## LITERATURA

Achua, J. K. (2008) Corporate Social Responsibility in Nigerian Banking System, *Society and Business Review*, Vol. 3, No. 1, str. 57-71.

Belkaoui, A. & Karpik, P. G. (1989) Determinants of the Corporate Decision to Disclose Social Information, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 2, No. 1, str. 36-51.

Birch, D. (2008) Ten Principles of Corporate Citizenship, *Social Responsibility Journal*, Vol. 4, No. 1/2, str. 129-135.

Breton, G. & Côté, L. (2006) Profit and the Legitimacy of the Canadian Banking Industry, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19, No. 4, str. 512-539.

Carrasco, I. (2006) Ethics and Banking, *International Advances in Economic Research*, Vol. 12, str. 43-50.

Coupland, C. (2005) Corporate Social Responsibility as Argument on the Web, *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, No. 4, str. 355-366.

Cuesta-González, de la M., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. A. (2006) Analysis of Social Performance in the Spanish Financial Industry through Public Data. A Proposal, *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 3, str. 289-304.

Day, R. & Woodward, T. (2009) CSR Reporting and the UK Financial Services Sector, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 10, No. 3, str. 159-175.

Detomasi, D. A. (2008) The Political Roots of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 4, str. 807-819.

Douglas, A., Doris, J. & Johnson, B. (2004) Corporate Social Reporting in Irish Financial Institutions, *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 6, str. 387-395.

Fisher, J. (2004) Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, str. 391-400.

Hassan, A. & Latiff, H. S. B. A. (2009) Corporate Social Responsibility of Islamic Financial Institutions and Businesses: Optimizing Charity Value, *Humanomics*, Vol. 25, No. 3, str. 177-188.

Hinson, R., Boateng, R. & Madichie, N. (2010) Corporate Social Responsibility Activity Reportage on Bank Websites in Ghana, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, No. 7, str. 498-518.

Kundid, A. & Rogošić, A. (2011) Bank Online Reporting: Comparative Advantage, Formalism or Fashion?, *Global Business & Economics Anthology*, Vol. II, No. 2, December, str. 500-518.

Leko, V. & Stojanović, A. (2007) Social Responsibility of Private Banks, 26<sup>th</sup> *International Conference on Organizational Science Development "Creative Organization"*, March 28-30 2007, Portorož, Slovenia, str. 976-983.

Macve, R. & Chen, X. (2010) The "Equator Principles": A Success for Voluntary Codes?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23, No. 7, str. 890-919.

McDonald, L. M. & Lai, C. H. (2011) Impact of Corporate Social Responsibility Initiatives on Taiwanese Banking Customers, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29, No. 1, str. 50-63.

Menassa, E. (2010) Corporate Social Responsibility: An Exploratory Study of the Quality and Extent of Social Disclosures by Lebanese Commercial Banks, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, str. 4-23.

Narwal, M. (2007) CSR Initiatives of Indian Banking Industry, *Social Responsibility Journal*, Vol. 3, No. 4, str. 49-60.

O'Sullivan, N. & O'Dwyer, B. (2009) Stakeholder Perspectives on a Financial Sector Legitimation Process: The Case of NGOs and the Equator Principles, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 4, str. 553-587.

Paulet, E. (2011) Banking Ethics, *Corporate Governance*, Vol. 11, No. 3, str. 293-300.

Perrault Crawford, E. & Clark Williams, C. (2010) Should Corporate Social Reporting be Voluntary or Mandatory? Evidence from the Banking Sector in France and the United States, *Corporate Governance*, Vol. 10, No. 4, str. 512-526.

Peterson, R. T. & Hermans, C. M. (2004) The Communication of Social Responsibilities by US Banks, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 199-211.

Powell, S., Elving, W. J. L., Dodd, C. & Sloan, J. (2009) Explicating Ethical Corporate Identity in the Financial Sector, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, No. 4, str. 440-455.

Relaño, F. (2011) Maximizing Social Return in the Banking Sector, *Corporate Governance*, Vol. 11, No. 3, str. 274-284.

Saraiva, P. P. & Serrasqueiro, Z. M. S. (2007) Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions, *Social Responsibility Journal*, Vol. 3, No. 2, str. 82-94.

Tsang, E. W. K. (1998) A Longitudinal Study of Corporate Social Reporting in Singapore: The Case of the Banking, Food and Beverages and Hotel Industries, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 11, No. 5, str. 624-635.

Yoon, I. & Chung, I. (2010) Wal-Mart's Nontraditional Banking Business and Corporate Social Responsibility, *Social Responsibility Journal*, Vol. 6, No. 4, str. 551-561.

Windsor, D. (2006) Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, str. 93-113.

Zappi, G. (2007) Corporate Responsibility in the Italian Banking Industry: Creating Value through Listening to Stakeholders, *Corporate Governance*, Vol. 7, No. 4, str. 471-475.

**PRILOZI**

Tablica 2.

## Nagrade Hrvatske gospodarske komore dodijeljene bankama u Republici Hrvatskoj

Godina za koju se banka nagrađuje	Priznanja HGK
1995	Dalmatinska banka (Srebna kuna)
1996	Varaždinska banka (Brončana kuna)
1997	Zagrebačka banka (Zlatna kuna)
1998	Zagrebačka banka (Zlatna kuna)
1999	Zagrebačka banka (Zlatna kuna)
2000	Raiffeisenbank Austria (Zlatna kuna) / Zagrebačka banka (Kristalna kuna)
2001	Raiffeisenbank Austria (Zlatna kuna)
2002	Raiffeisenbank Austria (Zlatna kuna)
2003	Privredna banka Zagreb (Zlatna kuna)
2004	Privredna banka Zagreb (Zlatna kuna)
2005	Erste & Steiermarkische bank (Zlatna kuna)
2006	Erste & Steiermarkische bank (Zlatna kuna)
2007	Hrvatska poštanska banka (Zlatna kuna)
2008	Erste & Steiermarkische bank (Zlatna kuna)
2009	Privredna banka Zagreb (Zlatna kuna)
2010	Erste & Steiermarkische bank (Zlatna kuna)
2011	Erste & Steiermarkische bank (Zlatna kuna)

*Izvor: priredila autorica prema internoj dokumentaciji HGK-a.*



Tablica 5.

Internet izvještavanje izabranih banaka u Republici Hrvatskoj o izabranim područjima DOP-a

Područje DOP-a	ZABA	PBZ	ERSTE	RBA	HYPO	SGSB	HPB	OTP	VOLKS	POPOLARE
Poslovno ponašanje										
Postojanje Etičkog kodeksa ili Kodeksa ponašanja (alternativno navođenje korporativnih vrijednosti ili postojanje antikorupcijskog programa)		✓		✓	✓		✓	✓		✓
<b>Broj bodova (maks. 1)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Uključenost u zajednicu										
Donacije neprofitnim organizacijama (indirektna donacije)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Donacije za štetu uzrokovanu nepogodama										
Donacije za razmišljanje i saniranje posljedica rata	✓									✓
Donacije ekološkim projektima		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Donacije u području javnog zdravlja		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Donacije za sport		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Donacije za kulturu i umjetnost	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Donacije za znanost i obrazovanje (novčane i materijalne - rashodovana IT oprema)		✓			✓			✓		✓
Donacije za društvenu solidarnost	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Sponzorstva kulturnih događanja i umjetnosti	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Posjedovanje zbirke umjetničkih djela			✓							
Sponzorstva sportaša, sportskih klubova i sportskih događanja		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Sponzorstva najtečanja učenika, studenata, poduzemničkih ideja te ostalih aktivnosti u području znanosti i obrazovanja (festivali znanosti)		✓			✓	✓	✓	✓		✓
Društvo dobrovoljnih davatelja krvi			✓				✓			✓
Korporativno voloniranje zaposlenika			✓				✓			✓
Stipendiranje, školovanje, izdavanje knjiga, mogućnost obavljanja prakse	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Ostalo		✓		✓		✓		✓		✓
<b>Broj bodova (maks. 17)</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

Područje DOP-a	ZABA	PBZ	ERSTE	RBA	HYPO	SCSB	HPB	OTP	VOLKS	POPOLARE
Godišnje izvješće	✓	✓	✓			✓		✓		
Društveno izvješće		✓					✓	✓		✓
Zasebna kategorija na Internet stranici	✓		✓		✓		✓	✓		✓
Ostalo (TV emisije dostupne na službenoj Internet stranici, kontakt osobe)	✓	✓	✓							
<b>Broj bodova (maks. 4)</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Svijest o okolišu (u bankovnom posredništvu)</b>										
Zeleni plasmani	✓	✓	✓			✓				✓
Plasmani za energetska učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije	✓	✓	✓							✓
Plasmani za tehnologiju za zaštitu okoliša	✓									✓
Zeleno poslovanje (on-line bankovne usluge)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Izbjegavanje financiranja zagadivača ili primjena načela održivog poslovanja u kreditiranju	✓							✓		✓
Ostalo (ekološki projekti, edukacija)	✓	✓				✓				✓
<b>Broj bodova (maks. 6)</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Financijska uključenost</b>										
Financijsko opismnjavanje (besplatne publikacije namijenjene malim i srednjim poduzetnicima, informacije o korištenju fondova EU te informiranje o procesu pristupanja, rubrike sa savjetima, radionice za građane i poduzetnike)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Subvencionirane kamatne stope (trudnicama, oduhovačeno nezaposlenima, umirovljenima, studentima ili kroz suradnju s HBOR-om, poduzetnicima koji se obvezuju na dodatno zapošljavanje, snižavanje kamatne stope na kredite u CHF ili prolongiranje roka oplate)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Posebni proizvodi za regionalni i lokalni razvoj	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Studentski krediti	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Krediti nezaposlenima, komitentima s neredovitim primanjima ili zaposlenima na određeno vrijeme			✓							
Kreditni umirovljenicima	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kreditni poljoprivrednicima (ili otkup pozajmljivanja poljoprivrednika od Ministarstva poljoprivrede)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mikrokreditiranje			✓				✓	✓		✓
Financijski proizvodi s elementima solidarnosti										
Proizvodi obrtnicima, malim i srednjim velikim poduzetnicima	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Broj bodova (maks. 10)</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Područje DOP-a	ZABA	PBZ	ERSTE	RBA	HYPO	SGSB	HPB	OTP	VOLKS	POPOLARE
	√	√					√			√
Domaće organizacije		√					√			√
Inozemne organizacije										
Broj bodova (maks. 2)	1	2	0	0	0	0	1	0	0	2
Ukupani broj bodova (maks. 40)	24	29	24	10	16	18	23	24	4	27
Ukupani rezultat (u %)	60,0	72,5	60,0	25,0	40,0	45,0	57,5	60,0	10,0	67,5

Izvor: priredila autorica prema sadržaju Internet stranica izabranih banaka.

Tablica 6.

Indikatori povezani s eksternim aspektima DOP-a u području maloprodajnog bankarstva (engl. *Retail banking*).

<b>Razvoj lokalnog gospodarstva</b>
Broj ureda i bankomata u mjestima s malobrojnim stanovništvom
Broj ureda i bankomata u ruralnim mjestima
Postotak zaposlenih u banci u odnosu na ukupnu populaciju
Udio kredita u regiji
Broj zaposlenika koje rade u siromašnijim ili manje naseljenim mjestima
<b>Informacije o kreditima</b>
Odobranje kredita: domaćem gospodarstvu, poduzećima po veličini i sektoru kojem pripadaju s posebnim naglaskom na mala i srednja poduzeća
<b>Kreditni sa visokim društvenim utjecajima</b>
Financiranje zajednice ili siromašnijih regija
Financijska potpora obrazovnim, kulturnim i društvenim projektima
Potpora poslovima u koje su uključeni imigranti, žene i invalidi
Potpora mikro-poduzećima i razvoju novih poduzeća
Financiranje za kupnju kuća ili drugih osnovnih potreba
<b>Financijska uključenost</b>
Broj računa komitenata ili obitelji s niskom razinom dohotka
Broj računa koje pripadaju malim poduzećima
Načela i akcije uspostavljene s ciljem da ljudima s niskom razinom dohotka učine lakšim pristup novim tehnologijama i novim distribucijskim kanalima
Broj stanovnika po uredu ili broju ureda u gradovima koji imaju manje od 6 000 stanovnika

*Izvor: prema Cuesta-González et al. (2006) Analysis of Social Performance in the Spanish Financial Industry through Public Data. A Proposal, Journal of Business Ethics, Vol. 69, str. 289-304.*

***Ana Kundid, univ. spec. oec.***

Assistant  
Faculty of Economics  
University of Split  
E-mail: akundid@efst.hr

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BANKS  
IN THE REPUBLIC OF CROATIA*****Abstract***

*The paper provides an insight into theoretical and practical viewpoints of the concept of corporate social responsibility with the banking industry being in focus. Theoretical framework sets out the definition of corporate social responsibility, specificities of social responsibility of banks, reasons for socially responsible behavior of for-profit organizations and measurement of banks involvement in social responsibility activities. The empirical part of the paper deals with and interprets key methodological features and qualitative analysis results of e-reporting practice of banks in the Republic of Croatia on their social responsibility activism. All large and medium-sized banks and the single small-sized bank which is more actively involved in the social responsibility reporting were covered by the research. Research results indicate that there is an insufficient systematization and frequency of monetary reporting on social responsibility activities of banks in Croatia. With reference to this, recommendations for scope, scale and method of bank reporting improvement on this segment of doing business are pointed out.*

***Keywords: corporate social responsibility, commercial banks, legitimacy theory, Internet disclosure, qualitative analysis, Croatia.***

***JEL classification: G21, M14***



### **Nataša Renko, PhD**

Full professor  
Faculty of Economics and Business  
University of Zagreb  
E-mail: nrenko@efzg.hr

### **Biljana Crnjak Karanović, PhD**

Full professor  
Faculty of Economics and Business  
University of Split  
E-mail: biljana.crnjak-karanovic@efst.hr

### **Matea Matić, PhD**

Assistant  
Department of Economics and Business Economics  
University of Dubrovnik  
E-mail: matea.matic@unidu.hr

## **INFLUENCE OF CONSUMER ETHNOCENTRISM ON PURCHASE INTENTIONS: CASE OF CROATIA**

UDK / UDC: 659.113.25(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: D12, M30

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 30. svibnja 2012. / May 30, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Abstract***

*In this paper the authors examine the effects of consumer ethnocentrism on purchase intentions towards domestic and foreign products, and also provides useful information on marketing implications derived from the obtained results. The purpose of this study is to determine the impact of consumers' ethnocentric tendencies on purchase intentions towards domestically produced goods and products from former Yugoslavia and European Union in a developing country such as Croatia. The research instrument was a questionnaire and the data were collected through personal interviews using the representative sample of 1000 respondents. Factor analysis and Spearman correlation coefficient were used to test the research hypothesis. It was determined that consumers' ethnocentric*

*tendencies play a significant role in predicting purchase intentions towards domestically produced goods and products from former Yugoslavia and European Union in Croatian market. Results indicate that consumer's ethnocentric tendency positively related to intention to purchase local products and negatively related to products from former Yugoslavia and European Union.*

**Keywords:** *ethnocentrism, consumer ethnocentrism, purchase intention, Cetscale, Croatia*

## 1. INTRODUCTION

Research on the concept of consumer ethnocentrism is increasing and it became crucial in the process of understanding consumer behavior in the global market. Consumer ethnocentrism is a result of care and affection for own country and fear of adverse consequences because of high rates of import of foreign products that could cause serious problems for local economy development. Baughn and Yaprak, (1996) have showed that consumers purchase intentions and decisions were perceived as a moral reward and at the same time they enjoy a psychological goal, and finally a sense of achievement of avoiding any contact with another, different culture or country.

The purpose of this study is to determine the impact of consumers' ethnocentric tendencies on purchase intentions towards domestic products as well as the intensity of ethnocentric tendencies towards products of European countries and the countries of former Yugoslavia. The selection of countries was made on the basis of geographical proximity, cultural similarities, common history and mutual competitiveness.

The objectives of this study are twofold:

1. to identify whether consumers' ethnocentric tendencies of Croatian respondents have impact on their purchase intentions and
2. to examine reliability and validity of Cetscale, which was used in measuring ethnocentric tendencies of Croatian consumers.

As for the impact of consumer ethnocentrism on consumers' perception towards domestic products, the results of this study revealed that consumer ethnocentrism is a good predictor of purchase intentions. The results of this research will provide valuable guidance for domestic companies that will allow them to adjust their strategic action in their home country such as Croatia.



In order to meet the stated research objectives and systematically present this empirical work, the paper was structured as follows. First, existing knowledge of consumer ethnocentrism was reviewed, serving as a basis for hypotheses construction. Methodology research included research instrument, research hypotheses and sample characteristics. Finally, in the last part of this paper, findings of research were presented as well as conclusions, limitations and suggestions for future research.

## 2. LITERATURE REVIEW

The concept of consumer ethnocentrism has been derived from the general concept of ethnocentrism, which was first introduced in 1906 by sociologist William Sumner. In the early eighties, Crawford and Lamb (1981) showed that buying foreign products can cause high emotional involvement especially when it comes to national security or loss of jobs. That argument offered the concept of ethnocentrism beyond psychological and social frameworks, and was recognized in the field of marketing as one of the dynamic factors in consumer purchasing choices.

Consumer ethnocentrism is defined as “the beliefs held by consumers about the appropriateness, indeed morality of purchasing foreign-made product and the loyalty of consumers to the products manufactured in their home country.” (Shimp and Sharma, 1987, str. 280). Consumer ethnocentrism has a direct and negative impact on consumers' purchase intention towards foreign products. These imply that the high ethnocentric tendencies lead to unfavorable attitude towards lower purchase intentions for foreign products. According to Shimp and Sharma (1987), consumers refuse to buy foreign products because they consider that they are harmful to the national economy and cause unemployment.

Herche (1992) found that consumer ethnocentrism can predict consumers' preferences to buy domestically produced goods instead of foreign and that the ethnocentric tendencies are better predictors of purchase behavior than demographic or marketing mix variables. The construct of consumers' ethnocentrism relies on the presumption that the consumers' patriotic emotions will have significant effects on attitudes and purchase intentions. Therefore, Shoham and Brenečić (2003) reported that consumer ethnocentrism had a significant impact on consumers' intentions to purchase domestically produced goods. Many other studies have examined the impact of consumer ethnocentric tendencies on purchase intentions. (Yelkur et.al, 2006; Chryssochoidis et al.; 2007; Nguyen, et al., 2008; Evanschitzky, et al., 2008; Ranjibairn, et al.; 2011) However, the results have been different depending on the characteristics of consumers and countries. Only recently, in the former Yugoslavia several studies have been conducted that have examined the impact consumers' ethnocentric tendencies on purchasing behavior. (Vida, Damian, 2000; Ljubić, et al., 2002;

Kesić, et al., 2004.; Kesić, et al., 2005; Reardon, et al., 2005; Čutura, 2006; Dmitrović, Vida, 2007; Dmitrović, et al.; 2009).

Literature suggested that consumers' ethnocentric tendencies depend on the degree of the development of a country. The original concept of consumer ethnocentrism has emerged in developed countries where consumers generally positively evaluated the quality of domestic products (Herche, 1992; Elliot, Cameron., 1994; Ahmed et al., 2004). Recent research (Supphellen, Gronhaug, 2003; Reardon, et al., 2005; Klein, et al., 2006) have shown that the same concept is applicable in the context of developing countries. Kaynak and Kara (2002) have noted that significant population growth and increasing purchasing power of consumers in such developing countries offer market opportunities to foreign companies whose domestic markets have already reach maturity. However, several studies (Bailey, Pineres, 1997; Ger, et al., 1999; Burgess, Harris, 1999; Batra, et al., Ramaswamy et al., 2000; Balabanis, Diamantopoulos, 2004) conducted in developing countries have confirmed the existence of negative ethnocentric tendency of consumers or favoring of foreign products. However, recent research in Central and Eastern Europe have confirmed the growth of the ethnocentric tendency as a result of low culture of openness and limited cosmopolitanism (Vida, Fairhurst, 1999; Hamin and Elliot, 2006; Vida, Reardon, 2008).

The measurement of consumer ethnocentrism was made possible with the development of the Consumer Ethnocentrism Tendency Scale (Cetscale). In study, Shimp and Sharma (1987) were the first to develop an effective instrument for measuring the ethnocentric tendencies of consumers purchase decision. Through work, they proved that consumer ethnocentrism can measure, explain and provide answers to why and to what extent consumers prefer domestic products instead of foreign. They characterized the scale as a measure of "tendencies" rather than "attitudes" because it also includes the explanation of consumer decisions to buy "the most appropriate product". It can be concluded that Cetscale is a successful predictor of consumers' beliefs, attitudes, purchase intentions and decision. This scale has been widely used to measure consumer ethnocentrism tendencies in many studies within developed and in the developing countries (Luque-Martinez, et al., 2000; Kaynak, Kara, 2002; Chryssochoidis et al., 2007; Yeong et al., 2007, Wong et al., 2008, Vassella, et al., 2011; Ranjbarian, et al., 2011; Teo, et al. Mohamad, Ramayah, 2011) Although other scales have subsequently been suggested and tested, Cetscale has become the most commonly used instrument for measuring consumer ethnocentrism (Chryssochoidis, et.al., 2007)

Finally, the consumer ethnocentrism must be considered as an influential factor that is used in understanding consumer purchase behavior in order to determine the purchase intentions.

### **3. RESEARCH METHODOLOGY**

#### **3.1. Research instrument**

The instrument of quantitative research was a highly structured questionnaire with five-point Likert type of scale (1 = completely disagree, 5 = strongly agree) where respondents express their degree of agreement or no agreement for the statements. The mentioned scale is theoretically considered as the best solution for questionnaires because it most accurately reflects the attitude of the individual respondents. (Zelenika, 2000, page 3). The first part of questionnaire consisted of Cetscale with a total of 17 statements that will define the degree or intensity of ethnocentric tendencies of Croatian consumers. In the second part of the questionnaire, a total of nine statements were used to determine the purchase intention of Croatian consumers towards domestically produced goods and products from the countries of former Yugoslavia and from the European Union. The third part of the questionnaire summarized basic demographic characteristics, including age, gender, education and household monthly income that will be presented in the paper as the sample characteristics.

#### **3.2. Research hypotheses**

Based on scientific problems and research objectives the following basic hypotheses are proposed:

**H1-Consumer ethnocentrism is positively related to consumers' intentions to purchase domestically produced goods.**

**H2- Consumer ethnocentrism is negatively related to consumers' intentions to purchase products from the countries of former Yugoslavia and the European Union.**

To test these hypotheses, the statistical methods as Factor analysis and Spearman correlation coefficient were used with a help of SPSS 17.

#### **3.3. Sample characteristics**

Analysis of general characteristics of the sample will be presented in Table1. The basic demographic characteristics of the respondents were age, gender, education and household income.

Table 1

## Sample structure

Characteristics	N (out of total of 1000 respondents)	Percentage (%)
<b>Age:</b>		
15-24	156	15,6
25-34	188	18,8
35-44	168	16,8
45-54	143	14,3
55-65	167	16,7
65-	178	17,8
<b>Gender:</b>		
Male	481	48,1
Female	519	51,9
<b>Education:</b>		
Elementary school or less	232	23,2
Secondary /qualified workers	228	22,8
College /Highly qualified workers	388	38,8
University	145	14,5
Master	3	0,3
PhD.	2	0,2
I do not know/Refuse to answer	2	0,2
<b>Household income (kn):</b>		
Without incomes or to 1000	24	2,4
1001-3000	126	12,6
3001-5000	164	16,4
5001-7000	134	13,4
7001-9000	103	10,3
9001-11000	73	7,3
11001-13000	36	3,6
13001-15000	16	1,6
15001-	33	3,3
I do not know/Refuse to answer	291	29,1

Source: Research findings (N=1000)

A professional market research agency (Ipsos Puls) in Croatia collected the data on the field for the purpose of this study. Stratified and a random sample of the 1000 Croatian consumers was used. The empirical study was carried out in 2010 by direct contact between interviewers and respondents using the "face to face" interviews. Collected data was statistically analyzed using computer software package for processing qualitative and quantitative data - SPSS 17. (Statistical Programme for Social Sciences).

#### 4. DATA ANALYSIS AND RESEARCH RESULTS

The first step eliminated missing values, outliers and determined normality of distribution for purpose of further processing and analysis in order to obtain relevant data. For this reasons a sample of 1000 respondents was reduced to a total of 848 valid questionnaires. To determine the internal consistency of Cetscale, Cronbach's alpha coefficient was used. The table 2 shows the coefficient Cronbach's alpha.

Table 2

Reliability of Cetscale

Number of variable	Cronbach's Alpha
17	,963

Source: *Research findings (N=848)*

Results showed a high coefficient of Cronbach's alpha (0.963) that indicates a high reliability of Cetscale. The construct validity is examined through confirmatory factor analysis. The result of the statistical tests Kaiser-Meyer-Olkin is very high (KMO= 0.971) and Bartlett test of sphericity was statistically significant ( $\alpha \leq 0.05$ ) and suggested that this variable was suitable for the factor analysis. The following table shows the number of the extracted factor.

Table 3

Total Variance Explained for Cetscale

Items	Initial eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance %	Cumulative %	Total	Variance %	Cumulative %
1	10.754	63,257	63,257	10.754	63,257	63,257
2	1,269	7,465	70,721	1,269	7,465	70,721
3	,594	3,497	74,218			
4	,519	3,052	77,270			
5	,483	2,840	80,110			
6	,428	2,517	82,627			
7	,351	2,066	84,694			
8	,336	1,976	86,670			
9	,319	1,877	88,547			
10	,296	1,742	90,289			
11	,274	1,611	91,900			
12	,271	1,592	93,493			
13	,258	1,519	95,012			
14	,241	1,416	96,428			
15	,220	1,296	97,724			
16	,200	1,179	98,903			
17	,187	1,097	100,000			

Extraction Method: Method Principal Component Analysis

Source: *Research findings (N=848)*

The first factor explains 63,257 % of the total variability and the second factor explains 7,465 %. Due to the simplicity of the results obtained by factor analysis for further processing, Varimax rotation method has not been used. Lateral dimensions of the involvement of the sample takes almost perfect form, where all the manifested variables show significant loading on Factor 1 ( $> 0.7$ ) thus indicating the excellent properties of convergent and discriminant validity. Namely, the matrix of unrotated factor structure achieves the goal of data reduction. The result of one factor followed an explanation with 63% of the Total Variance, and one solution is considered the best choice. Because of interpretation, factor 1, is named consumer ethnocentrism.

#### 4.1. Correlation analysis between consumer's ethnocentric tendency and purchase intentions towards domestically produced goods

To determine the internal consistency of measurement scale, calculation of the Cronbach's Alpha coefficient was used. The following table shows the coefficient Cronbach's Alpha.

Table 4

Reliability of purchase intentions scale towards domestically product

Number of variable	Cronbach's Alpha
3	,916

Source: Research findings (N=848)

The scale used to measure consumers' intention to purchase domestically product exhibited a high level of reliability ( $\alpha=0,916$ ). To determine the relation consumer's ethnocentric tendency and purchase intentions towards domestically produced goods a Spearman's correlation coefficient was used. The next table shows the results of correlation analysis conducted to test H1 hypothesis.

Table 5

Correlation analysis between consumer ethnocentrism and purchase intentions towards domestically produced goods

Sperman's rho	I would feel guilty if I did not buy a Croatian products	I always buy a Croatian products	Whenever possible I buy Croatian products
Consumer ethnocentrism	,172**	,158**	,157**
	,000	,000	,000

\*\* Correlation is significant at 0,01

Source: Research findings (N=848)

Correlation analysis indicated a statistically significant but weak relationship between consumer ethnocentrism and purchase intentions towards domestically produced goods. Croatian consumers expressed a degree of domestic preference. Based on these findings conclusion is that hypothesis H1 is confirmed. However due to a lower correlation coefficient there is a possibility of the preferences towards foreign products.

#### 4.2. Correlation analysis between consumer's ethnocentric tendency and purchase intentions towards products from countries of former Yugoslavia and European Union

Results showed a high coefficient of Cronbach's alpha for scales purchase intentions towards products from countries of former Yugoslavia (0,923) and purchase intentions towards products from countries of the European Union (0,866) that indicates a high reliability level. The following table shows the coefficient Cronbach's alpha.

Table 6

Reliability of purchase intentions scale towards products from countries of former Yugoslavia

Number of variable	Cronbach's Alpha
3	,923

Source: Research findings (N=848)

Table 7

Reliability of purchase intentions scale towards products from countries of the European Union

Number of variable	Cronbach's Alpha
3	,866

Source: Research findings (N=848)

In order to prove H2 hypothesis, Spearman's correlation coefficient was used. The following table shows results of correlation analyses between consumer's ethnocentric tendency and purchase intention towards products from the countries of former Yugoslavia.

Table 8

Correlation analysis between consumer ethnocentrism and purchase intentions towards products from the countries of former Yugoslavia

Sperman's rho	I would feel guilty if I will buy a products from countries of former Yugoslavia	I would never buy a products from countries of former Yugoslavia	Whenever possible I avoid buying a products from countries of former Yugoslavia
Consumer ethnocentrism	,427**	,422**	,509**
	,000	,000	,000

\*\* Correlation is significant at 0,01

Source: *Research findings* (N=848)

The above findings suggest that a positive, statistically significant and moderately strong relation exists between consumer ethnocentrism and intention to purchase products from the countries of former Yugoslavia.

Table 9 shows the results of correlation analyses between consumer's ethnocentric tendency and purchase intentions of Croatian consumers towards products from countries of European Union.

Table 9

Correlation analysis between consumer ethnocentrism and purchase intentions towards products of European Union

Sperman's rho	I would feel guilty if I will buy a products from EU countries	I would never buy a products from EU countries	Whenever possible I avoid buying a products from EU countries
Consumer ethnocentrism	,447**	,465**	,471**
	,000	,000	,000

\*\* Correlation is significant at 0,01

Source: *Research findings* (N=848)

Obtained results show that consumer ethnocentrism significantly impact on the purchase intentions towards products from EU countries. Values of correlation coefficient showed the positive but moderately strong relation between consumer's ethnocentric tendency and purchase intentions towards products from the countries of European Union. Therefore, based on the results in table 8 and 9, the hypothesis H2 is completely confirmed.



## 5. CONCLUSION, LIMITATIONS AND SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

The main focus of this study was to investigate the existence of consumer ethnocentrism and its impact on consumers purchase intentions in a developing country such as Croatia. Results indicate three statistically significant correlations between consumer's ethnocentric tendency and purchase intentions towards domestic products. Although correlation coefficients were low, the results imply that consumers were likely to prefer domestic product over foreign products. Therefore, hypothesis H1 is confirmed.

There is a need to emphasize that the lower coefficient indicates that this would not be the only purchasing choice as this study does not take into consideration other factors that may present a significant clarification of this result and therefore it is also the main limitation of the research. The research results show that the consumers' ethnocentric tendencies have a significant, moderately strong impact on purchase intention towards foreign products. In this regard, the correlation coefficients have a positive direction, which leads to the rejection of Croatian consumers when buying products from countries of former Yugoslavia or European Union. Accordingly, hypothesis H2 is confirmed. Based on previous discussions, it can be seen that Croatian consumers will prefer domestic products and avoid buying products from countries of former Yugoslavia and EU.

The attitudes of the consumer towards domestic products have been, for many years, a subject of the consumer behavior research. This study determined that consumer ethnocentrism affect consumers' purchase intentions and by measuring the consumer ethnocentric tendencies managers can create a database that will be fruitfully incorporated into marketing strategy development.

The study thus contributes to research regarding the generalisibility of this scale (CETSCALE) in developing economies such as Croatia. In general, it can be concluded that Croatian consumers showed a weak but significant preference towards domestically produced goods, on the other hand, it is evident that there are moderately strong ethnocentric tendencies towards products from countries of former Yugoslavia and EU. The study reveals that consumer ethnocentrism generally plays an important role in determining the purchase intentions of Croatian consumers towards foreign products. Although consumer ethnocentrism is generally a result in developed countries, according to survey results of this paper, the presence of that concept is clearly shown in Croatia.

Recognize and identify different patterns of consumer behavior in a particular country, region or a specific area of crucial importance when marketers are entering that market. Croatia is a country that has unique cultural values and traditions, interesting geographical position and history. Therefore, Croatia is interesting choice in identifying consumer ethnocentric tendencies that affect consumer behavior. The findings of this research have implications for marketers

who want to preserve domestically produced goods against foreign competition as well as marketers who want to introduce foreign products into Croatian market. The marketers need to understand consumers' ethnocentric tendencies in order to develop effective marketing strategies within and outside national boundaries. Furthermore, the results of research would also provide marketers to design and customize their own strategic activities in domestic market.

In future studies it is possible to consider a number of additional factors that also represent a limitation of this study but can significantly affect the formation of ethnocentric consumers' behavior. By including factors such as price, quality, availability and type of products would create a valuable database that defines the different ethnocentric tendencies of Croatian consumers that will contribute to better understand the purchase decisions of consumers in Croatia. Furthermore, it would be interesting to compare the results of this research with the potential results of future research to determine the impact of consumer ethnocentric tendency towards purchase intention in a varied level of economic development. Finally, it would be interesting to conduct research discussed in terms of a positive climate in the country and the economy in order to monitor the development process of the issue this paper is dealing with. Future research should focus on specific cross-cultural research including variety of countries selected for the purpose of identifying the impact of ethnocentric tendencies in different cultural, social and political environment. Additionally, future researchers on consumer ethnocentrism are called to search further and deeper in order to get a more complete picture about the effect of consumer ethnocentrism and generally consumer behavior in certain countries.

## REFERENCES

- Ahmed Z.U., Johnson J.P., Yang X., Fatt C.F., Teng S. H., Boon L.C. (2004). „Does country of origin matter for low-involment products?“, *Intenational Marketing Review*, 21 (1): 102-120.
- Bailey W., Pineres S. (1997). „Country of origin attitudes in Mexico: The malinchismo effect“, *Journal of International Consumer Marketing*, 9 (3): 25-41.
- Balabanis G., Diamantopoulos A. (2004). „Domestic Country Bias, Country-of-Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach“, *Academy of Marketing Science, Journal*, Greenvale, 32 (1), 80-95.
- Balabanis G., Diamantopoulos A., Mueller R.D., Melewar T.C.(2001). „The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tedencies“, *Journal of International Business Studies*, 32 (1): 157-175.
- Batra R.; Ramaswamy V., Alden D.L., Steenkamp J.B.E.M., Ramachander S.(2000). „Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries“, *Journal of Consumer Psychology*, 9 (2): 83-95.

Baughn C.C., Yaprak A. (1996). „Economic nationalism: Conceptual and empirical development“, *Political Psychology*, 17 (4): 759-778.

Burgess S.M., Hari H., (1999). „Social identity in a emerging consumer markets: How you do the wash may say a lot about you think you are“, *Advances in Consumer Research*, 26 (1): 170-176.

Chrysochoidis G., Krystallis A., Perreas P.(2007). „Ethnocentric beliefs and country of origin (COO) effect“, *European Journal of Marketing*, 41 (11/12): 1518-1544.

Crawford J., Lamb C., (1981). „Source preferences for imported products“, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 17: 28-33.

Cutura M. (2006).“ The impacts of ethnocentrism on consumers evaluation processes and willingness to buy domestic vs. Imported goods in the case of Bosnia-Herzegovina, *South East European Journal of Economics and Business*, 1 (2): 54-63.

Dmitrovic T., Vida I. (2007). „Saliency of product origin information in consumer choices“, *Management*, 12 (2): 1-23.

Dmitrovic T., Vida I., Reardon J. (2009). „ Purchase behaviour in favor of domestic products in the West Balkans“ *International Business Review*, 18: 523-535.

El Eneien B.A., Phau I. (2005). „ Understanding regioethnocentric consumers: Western Australian consumers willingness to purchase „Made in WA“ products“, *Conference: Consumer Behaviour, ANZMAC*, 75-84.

Elliot G., Cameron R. (1994). „Consumer perception of product quality and the country of origin effect“, *Journal of International Marketing*, 2 (2): 49-62.

Evanschitzky H., Wangenheim F., Woisetschläger D., Blut M. (2008). „Consumer ethnocentrism in German market“, *International Marketing Review*, 25 (1): 7-32.

Ger G., Askegaard S., Christensen A. (1999).“ Experiential nature of product-place images: Image as a Narrative“, *Advances in Consumer Research*, 26. (1): 165-170.

Herche J. (1992) „A note on the predictive validity of the CETSCALE“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (3): 261-264.

John A., Brady M.P. (2011).“Exploration of the dimensionality of the consumer ethnocentric tendencies scale in Mozambique“, *Journal of African Business*, 12 (1): 114-132.

Kaynak E., Kara A. (2002). „An examination of the relationship among consumer lifestyles, ethnocentrism, knowledge structures, attitudes and behavioural tendencies: A comparative study in two CIS states“, *International Journal of Advertising*, 20 (4): 455-482.

Kesic T., Rajh E., Ozretic-Dosen D., 2004, Effects of attitudes and consumer ethnocentrism on intentions to buy domestic vs. Foreign products in Croatia and Bosnia and Herzegovina, *Hrvatska na putu u Europsku uniju, Ekonomski institut*, 540-552.

Kesic, T., Ljubic F., Pavlovic, I., Markic, B., 2002, Ethnocentric tendencies in purchasing behavior in the Republic of Croatia and Bosnia and Herzegovina. In Bigne & Johar (Eds) *Proceedings of 2002 Multicultural Marketing Conference*. Valencia, Spain: Academy of Marketing Science.

Kesic T., Piri Rajh S., Vlašić G., 2005, Influence of animosity, xenophilia and ethnocentric tendencies on willingness to buy foreign products (Case of Croatia), *34th EMAC, Annual Conference*, Milan, Italy.

Klein J.G., Ettenson R., Krishnan. B.C., 2006, Extending the construct of consumer ethnocentrism: when foreign products are preferred, *International Marketing Review*, 23 (3), 304-321.

Luque-Martinez T., Ibanez-Zapata J.A., Arrio-Garcia.S., 2000, Consumer ethnocentrism measurement – An assessment of the reliability and validity of the CETSCALE in Spain, *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1353-1373.

Ngueyn T.D., Nguyen T.T.M., Barret.N.J., 2008, Consumer ethnocentrism, cultural sensitivity and intention to purchase local products – evidence from Vietnam, *Journal of Consumer Behavior*, 7, 88-100.

Ranjbairan B., Barari M., Zabihzade K., 2011, Ethnocentrism among Iranian Consumer with different consumption habits, *International Journal of Marketing Studies*, 3 (3), 30-41.

Reardon J., Miller C., Vida I., Kim I., 2005, The effects of ethnocentrism and economic development on the formation of brand and ad attitudes in transitional economies, *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 737-754.

Shimp T.A., Sharma S. (1987). „Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE, *Journal of Marketing Research*, 24: 280-289.

Shoham A., Brencic M.M. (2003). „Consumer ethnocentrism, attitudes and purchase behaviour: A Israeli Study“, *Journal of International Consumer Marketing*, (15) 4: 67-86.

Supphellen M., Grønhaug K. (2003). „Builiging foreign brand personalities in Russia: The moderating effect of consumer ethnocentrism“, *International Journal of Advertising*, (22): 203-226.

Teo P.C., Mohamad O., Ramayah T. (2011).“ Testing the dimensionality of consumer ethnocentrism scale(CETSCALE) among young Malaysian consumer market segment“, *African Journal of Business management*, 5 (7): 2805-2816.

Vassela M.C., Fountain P.D., Fountain U.K. (2010). „Consumer ethnocentrism, patriotism, global openness and country of origin effect: A literature review“, *Annual Conference, Las Vegas*, str. 868-882.

Vida I., Dmitrovic T. (2001). „An empirical analysis of consumer purchasing behavior in Southeastern European markets“, *Economic and Business Review*, 3 (3/4): 191-207.

Vida I., Fairhurst A. (1999). „Factors underlying the phenomenon of consumer ethnocentricity: Evidence from four central European countries“, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9 (4): 321-337.

Vida I., Reardon J.(2008). „Domestic consumption: rational, affective or normative choice?“ *Journal of Consumer Marketing*, 5 (1): 34-44.

Yelkur R., Chakrabarty .S., Bandyopadhyay (2006), Ethnocentrism and Buying Intentions: Does economic development metter“?, *Marketing Managment Journal*, 16 (2): 26-37.

Yeong N.C., Mohamad O., Ramayah T., Omar A. (2007). „Purchase preference of selected Malaysian motorcycle buyers: The distrminating role of perception of country of origin of brand and ethnocentrism“, *Asian Academy of Menagement Journal*, 12 (1): 1-22.

Zelenika, R. (2000).“Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela“ *Ekonomski fakultet u Rijeci*, Rijeka.

***Prof. dr. sc. Nataša Renko***

Redoviti profesor  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Zagrebu  
E-mail: nrenko@efzg.hr

***Prof. dr. sc. Biljana Crnjak Karanović***

Redoviti profesor  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Splitu  
E-mail: biljana.crnjak-karanovic@efst.hr

***Dr. sc. Matea Matic***

Asistent  
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju  
Sveučilište u Dubrovniku  
E-mail: matea.matic@unidu.hr

## **UTJECAJ POTROŠAČKOG ETNOCENTRIZMA NA NAMJERU KUPOVINE: SLUČAJ HRVATSKE**

### ***Sažetak***

*U ovom radu autori istražuju utjecaj potrošačkog etnocentrizma na namjeru kupovine domaćih i stranih proizvoda u svrhu pružanja korisnih informacija za potrebe marketinških implikacija, dobivenih ovim rezultatima istraživanja. Svrha ovoga istraživanja je utvrditi utjecaj tendencija potrošačkog etnocentrizma na namjeru kupovine hrvatskih proizvoda i proizvoda bivše Jugoslavije i EU-a. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Podaci za potrebe ovoga istraživanja prikupljeni su metodom osobnog intervjua na reprezentativnom uzorku od 1000 ispitanika u Hrvatskoj. U svrhu testiranja hipoteza koristilo se Faktorskom analizom i Spearmanovim koeficijentom korelacije. Utvrđeno je da je tendencija potrošačkog etnocentrizma značajan prediktor u namjeri kupovine hrvatskih proizvoda i proizvoda bivše Jugoslavije i EU. Rezultati ukazuju da je tendencija potrošačkog etnocentrizma pozitivno povezana s namjerom kupovine domaćih proizvoda, a negativno s namjerom kupovine proizvoda zemalja bivše Jugoslavije i EU-a. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao polazište odlučivanja hrvatskim poduzećima o razvoju poslovanja na domaćem tržištu.*

***Ključne riječi: etnocentrizam, potrošački etnocentrizam, namjera kupovine, Cetscale, Hrvatska.***

***JEL klasifikacija: D12, M30***

## **Magdalena Tondeva Pavlovska, PhD**

Senior Tax Consultant

PricewaterhouseCoopers dooel, Skopje

E-mail: magdalena.pavlovska@mk.pwc.com

# **RANKING THE LOCATION DETERMINANTS AS PER THEIR IMPORTANCE FOR THE FOREIGN INVESTORS – A SURVEY**

UDK / UDC: 339.727.22(497.7)

JEL klasifikacija / JEL classification: F21, F23

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 31. kolovoza 2012. / August, 31, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Abstract***

*Based on the analysis of results gained from the surveys undertaken by international organisations, and based on personal survey, the aim of the research was to contribute to the identification of relevant determinants that have influence on multinational company's location decisions when investing abroad. By using the method of questionnaire we have performed a survey in order to reveal the perception of the foreign investors in Macedonia. According to UNCTAD's survey the most important location determinants globally are the following: the macroeconomic and political stability, the quality of telecommunications, availability and cost of the highly skilled labour, corporate taxes and quality of the banking and financial services. The analyses of the perception of the foreign investors in Macedonia shows that the corporate taxation is of the highest importance, followed by the political and macroeconomic stability, personal taxation and investment incentives. Additional analyses per sectors and type of investment (horizontal or vertical) shows variety of factor rankings.*

***Keywords: foreign direct investments (FDI), location decisions, determinants of location decisions, vertical and horizontal types of FDI***

## **1. SURVEY'S BACKGROUND**

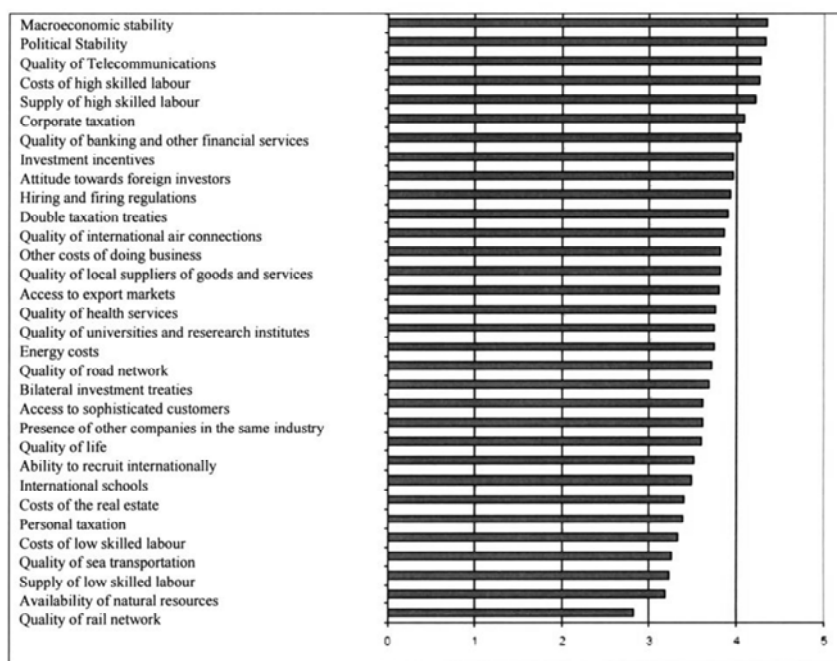
It is recognised that foreign direct investments (FDI) produces economic benefits for the recipient countries. In order to succeed in the battlefield of attracting FDI the countries should investigate the importance of the underlying location factors that attracts foreign investors. Many empirical studies have been performed during the last years conducted by various international organisations and researchers with aim to assess the relative importance of location determinants that affect inflow of FDI in the host countries. The aim of this study is to reveal the perception of the foreign investors with respect to the importance of the location determinants of the host countries on a world-wide basis and in particular for Macedonia.

## **2. UNCTAD-WAIPA'S SURVEY FOUND STABILITY FACTORS AS MOST IMPORTANT FOR INVESTMENT DECISIONS**

Five years ago, in 2007 UNCTAD and WAIPA jointly conducted Worldwide Survey of Foreign Affiliates. Actually, that was a first study of its kind that examine the views of foreign affiliates with regard to local business environments in their respective host economies. The survey questionnaire was sent to chief executive officers (CEOs) of 850 foreign affiliates located in 59 host countries. The survey asked the CEOs of foreign affiliates to rank various location factors according to their importance in investment decision-making. The survey covered 57 developing countries, 25 developed countries and 14 countries from South-East Europe and the Commonwealth of Independent States. The CEOs were asked to rank 33 location factors and to assess with scores from 1- not at all important to 5-extremely important (UNCTAD-WAIPA, 2007).

Macroeconomic and political stability factors were considered the most important, with average scores of 4.3 (figure 1). Other important factors include the quality of telecommunications, the supply and costs of skilled labour, corporate taxes and the quality of banking and other financial services. Among the least important factors were the quality of rail and sea transportation, availability of natural resources and the supply and costs of low-skilled labour, although with considerable variation among respondents (UNCTAD-WAIPA, 2007).





Source: UNCTAD-WAIPA, (2007), *Worldwide Survey of Foreign Affiliates*, (New York and Geneva: UNCTAD)

Figure 1: Perceived importance of location factors by 97 CEO (average results: 1 – not at all important; 5 – extremely important)

The abovementioned results are for the sample as a whole, covering different types of countries and different types of sectors. Therefore, further analysis is required in order to reveal the differences on country-by-country basis as well as preferences of different sectors. In terms of geographical variation, the results show that foreign affiliates in developing economies put more emphasis on political stability, compared with those in other host economies. Corporate income taxes are regarded as particularly important by foreign affiliates in manufacturing sector and services, while incentives seem to be of the greatest importance for those in manufacturing (annex table 1). In addition foreign affiliates in manufacturing gave high importance to the cost of low-skilled labour (UNCTAD-WAIPA, 2007).

Further, the executives were asked to assess how well their host country performed on the various locational factors. The highest scores were given to countries' attitudes towards foreign investors, corporate income taxes and double taxation treaties. A regional comparison reveals that developed countries generally score better than developing and transition economies. They do

particularly well with regard to double taxation treaties, telecommunications and financial services, as well as stability factors. Developing and transition economies received higher scores with regard to the supply of low-skilled labour (UNCTAD-WAIPA, 2007).

### **3. LOCATIONAL DETERMINANTS RANKING IN MACEDONIA**

#### **3.1. Overall, the corporate taxation was considered the most important locational determinant in Macedonia**

In 2011 we have conducted survey where we examined the views of 13 foreign affiliates of MNEs in Macedonia with respect to perceived importance of various location factors relevant for the investment decision making. The survey questionnaire was sent to CEOs of 14 foreign affiliates in Macedonia whereas 13 CEOs completed the questionnaire, corresponding to a response rate of 93 per cent. The total value of the invested capital in the foreign affiliates-participants in the survey was EUR 510 million, meaning that each of them represents relatively large foreign investment. The survey was anonymous and asked the CEOs to rank 27 location factors according to their importance in investment decision-making and to assess with scores from 1 (not at all important) to 5 (extremely important). In addition to the ranking of the location factors, participants were asked to assess factors that represent barriers in respect of their investment in Macedonia as well as how are the host-country's performance with respect to such barriers.

For the purposes of more analytical research participants were asked to indicate their principal industry i.e. to classify their company into one of the three groups: natural resource-based, manufacturing and services companies. Also they were asked for information about the model of the investment, i.e. whether it is a vertical type or a horizontal one (vertical-geographically separate activities by stage of production; horizontal - duplicate roughly the same activities).

The corporate taxation, was considered the most important factor, with average score of 4.5 (table 1 and figure 2). Other important factors include: investment incentives, personal taxation and political stability with average scores of 4.4. The supply of high-skilled labour was ranked higher than the supply of low-skilled labour. Also the costs of high-skilled labour as a locational determinant was ranked higher than the costs of low-skilled labour. Among the least important factors were the quality of rail transportation, availability of natural resources and the supply and presence of other companies in the same industry (table 2 and figure 2 below).

Table 1

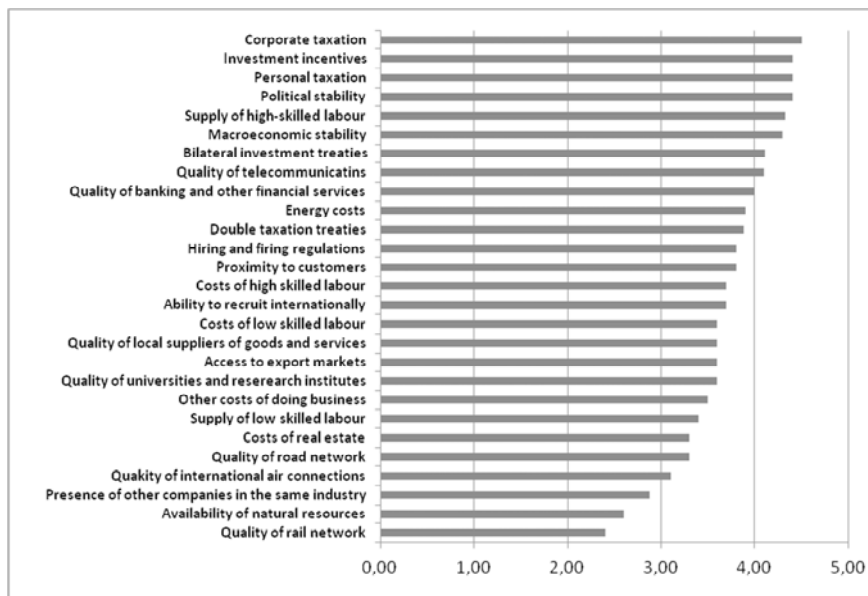
Perceived importance of location factors by the foreign affiliates in Macedonia – total sample

<b>Location factors</b>	<b>Assessed importance of each factor</b>
Corporate taxation	4,50
Political stability	4,40
Personal taxation	4,40
Investment incentives	4,40
Macroeconomic stability	4,30
Supply of high-skilled labour	4,33
Quality of telecommunications	4,10
Bilateral investment treaties	4,11
Quality of banking and other financial services	4,00
Energy costs	3,90
Double taxation treaties	3,88
Proximity to customers	3,80
Hiring and firing regulations	3,80
Ability to recruit internationally	3,70
Costs of high skilled labour	3,70
Quality of universities and research institutes	3,60
Access to export markets	3,60
Quality of local suppliers of goods and services	3,60
Costs of low skilled labour	3,60
Other costs of doing business	3,50
Supply of low skilled labour	3,40
Quality of road network	3,30
Costs of real estate	3,30
Quality of international air connections	3,10
Presence of other companies in the same industry	2,88
Availability of natural resources	2,60
Quality of rail network	2,40

*Source: author's own survey*

Compared to the results of the survey undertaken by UN and WAIPA, it could be concluded that the preferences of the foreign investors in Macedonia do not differ considerably with those of the investors world-wide. Namely, the political and the macroeconomic stability in addition to the corporate taxation and the supply of high-skilled labour have been assessed as factors of extremely importance for the foreign investors, whereas the corporate taxation in Macedonia has been assessed as the most important factor. In addition, investors in

Macedonia put very high importance to the investment incentives. In both surveys the quality of rail transportation and availability of natural resources have been assessed as less important factors.



Source: author's own survey

Figure 2: Perceived importance of location factors by the foreign affiliates in Macedonia – total sample

### 3.2. Analysis per sector reveals differences in the foreign investor's preferences

Further analyses of the ranking of the location determinants per business sector and per type of investment (vertical and horizontal) reveal differences in the preferences of the foreign investors. It is worth mentioning that in the natural resource-based type of companies has been included the entire primary sector, natural resource-based manufacturing (wood and mineral products, coke, petroleum products, metal and metal products) and trade of fuels and minerals under the International Standard Industrial Classification (ISIC) codes. Manufacturing includes the complete secondary sector under the ISIC code, except those industries that are included in the natural resource-based category. Services include all tertiary industries except those included in the natural resource-based group.

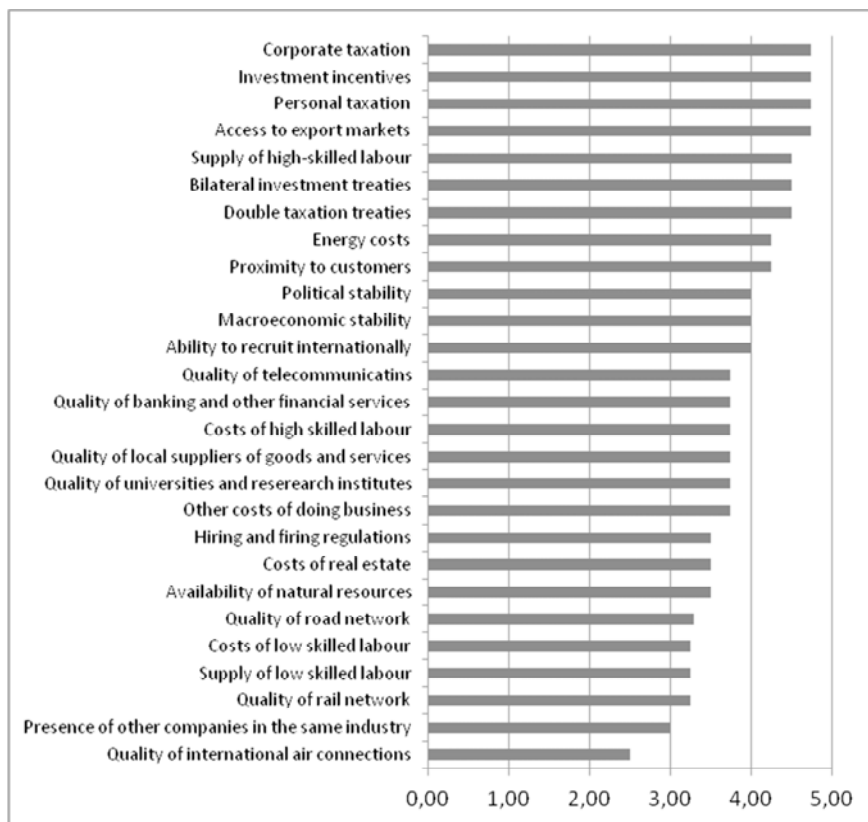
Table 2

## Perceived importance of location factors in Macedonia – by sector

Location factors	Resource-based	Manufacturing	Services
Quality of telecommunications	3,750	4,000	4,667
Quality of banking and other financial services	3,750	4,667	3,667
Quality of road network	3,500	4,000	2,333
Quality of international air connections	2,500	3,667	3,333
Quality of rail network	3,250	2,333	1,333
Quality of universities and research institutes	3,750	3,667	3,333
Access to export markets	4,750	4,000	1,667
Proximity to customers	4,250	3,333	3,667
Quality of local suppliers of goods and services	3,750	3,667	3,333
Availability of natural resources	3,500	2,333	2,000
Presence of other companies in the same industry	3,000	1,667	3,667
Macroeconomic stability	4,000	4,333	4,667
Political stability	4,000	4,333	5,000
Personal taxation	4,750	4,667	3,667
Corporate taxation	4,750	4,667	4,000
Investment incentives	4,750	4,333	4,000
Supply of low skilled labour	3,250	4,000	3,000
Supply of high-skilled labour	4,500	4,333	4,000
Ability to recruit internationally	4,000	3,667	3,333
Hiring and firing regulations	3,500	4,000	4,000
Energy costs	4,250	4,667	2,667
Costs of low skilled labour	3,250	4,333	3,333
Costs of high skilled labour	3,750	4,000	3,333
Costs of real estate	3,500	3,333	3,000
Other costs of doing business	3,750	3,667	3,000
Bilateral investment treaties	4,500	3,333	4,333
Double taxation treaties	4,500	3,333	3,667

Source: author's own survey

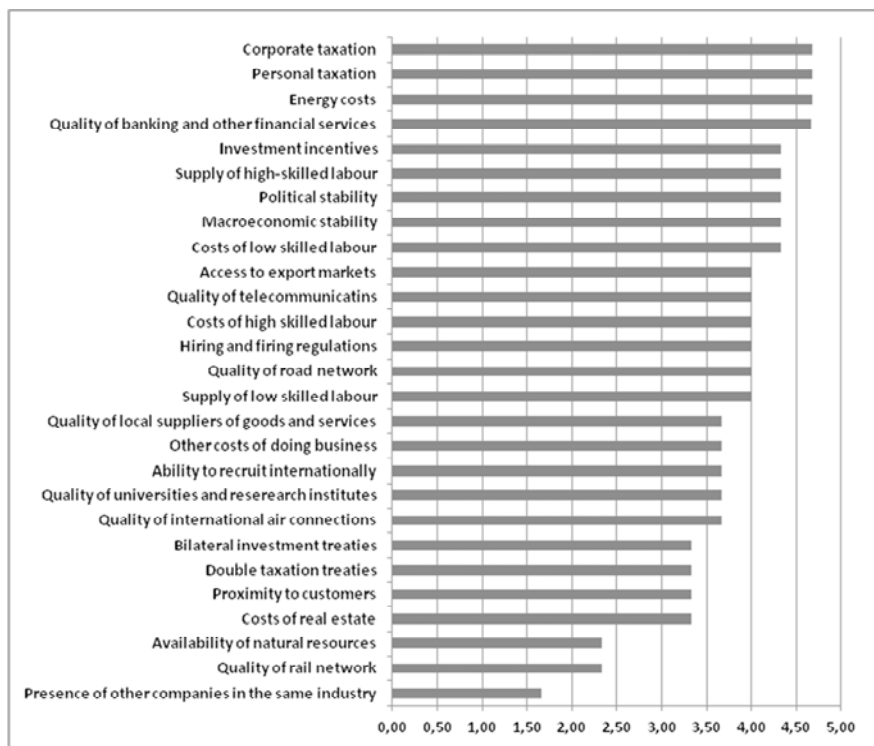
It could be concluded that the most important locational factors for the *resource-based companies* are: the corporate taxation, investment incentives and access to export markets. Important factors for this type of companies are also energy costs and proximity to customers. The supply of high-skilled labour is also considered as an important factor. The macroeconomic and political stability seem to be not such important factors as they were for the total sample. It is very surprisingly that the availability to natural resources was not regarded as one of the important factors.



Source: author's own survey

Figure 3: Perceived importance of location factors in Macedonia – resource-based companies

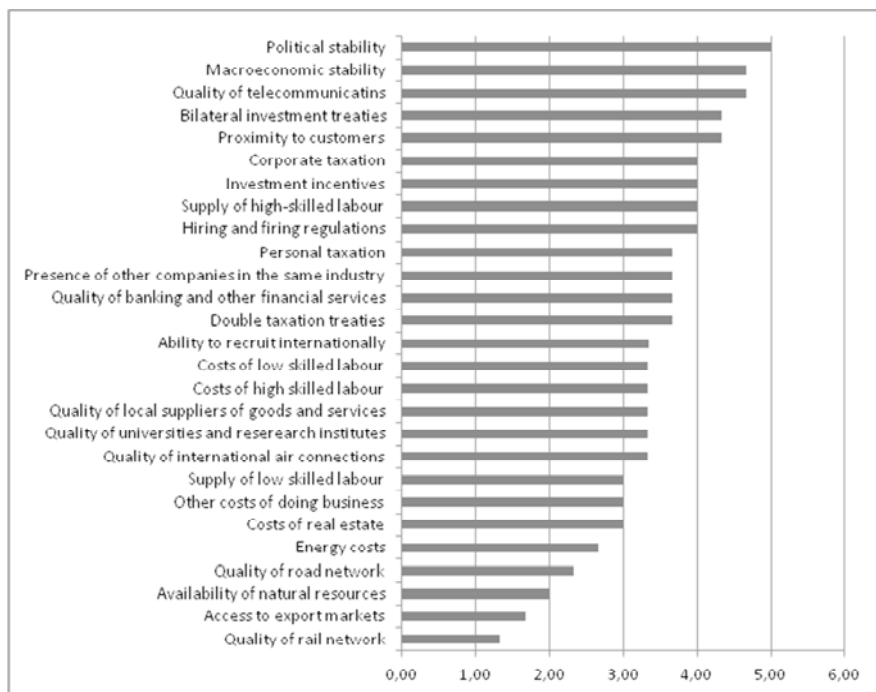
The most important locational factors for the *manufacturing companies* are the energy costs, the corporate and personal taxation with score of 4,67. The quality of banking and other financial services have been also assessed as important factors for this type of companies. Highly ranked was also the supply of high-skilled labour. For this type of companies the cost of low-skilled labour is more important than it was the case with the resource-based and the companies in the service sector. It seems that for the manufacturing companies the access to the foreign markets is far more important than the proximity to the local customers. The macroeconomic and political stability are factors of medium importance for the manufacturing sector.



Source: author's own survey

Figure 4: Perceived importance of location factors in Macedonia – manufacturing companies

Political and economic stability as well as the quality of telecommunications are regarded as particularly important by foreign affiliates in the *services sector*. The corporate income taxes and the incentives seem to be also of great importance for this type of companies with score of 4,00. For this sector the proximity of customers is far more important factor than for the manufacturing and primary sector.



Source: author's own survey

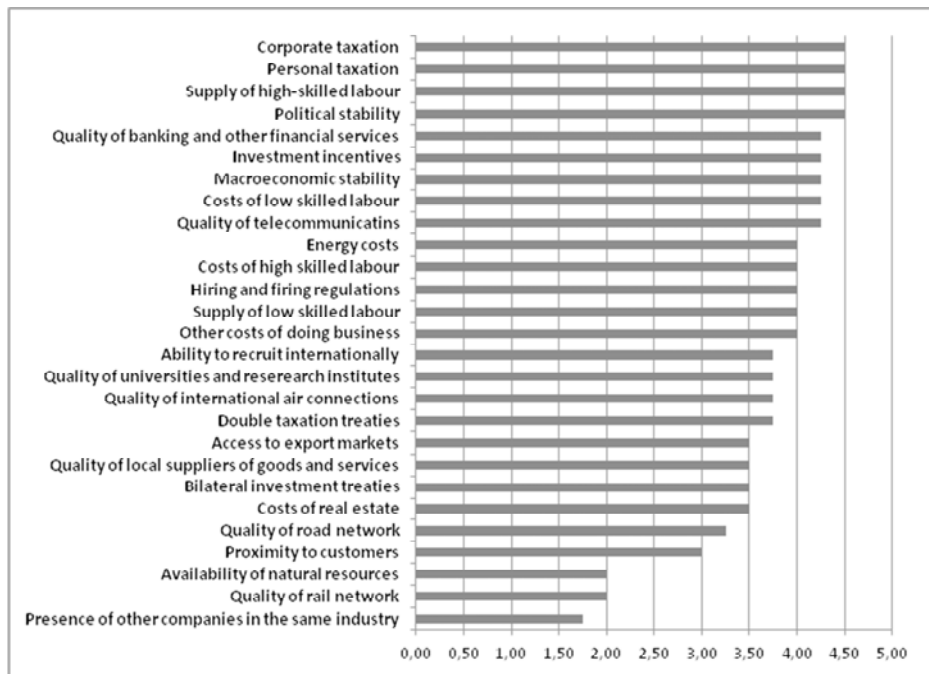
Figure 5: Perceived importance of location factors in Macedonia – services sector

### 3.3. The perceived importance of locational factors from the perspective of both vertical and horizontal type of affiliates

Most of the theoretical and empirical studies emphasise that the preferences with respect to the location factors depend of the type of the investment - *vertical or horizontal* one (Dunning, 2000), (Markusen, 2002), (Carr, 2002). Taking this into account we have performed further analyses taking into account the type of the FDI. 9 of the 13 foreign affiliates, participants in our survey were of horizontal type. This fact also suggest that the horizontal type of FDI dominates in Macedonia as it is a case in the world as a whole (although in absence of official statistical data in Macedonia further research should be made with this respect covering larger sample of respondents).

For the *vertical type* of foreign affiliates the most important location factors were the corporate taxation, political stability and supply of high-skilled labour. The macroeconomic stability and investment incentives are also regarded as important determinants. High importance is given also to the costs and supply of low-skilled labour as well as the hiring and firing regulation. Energy costs and other costs of doing business have medium to high importance for the vertical type of companies. The proximity to local customers is regarded as one of the less important factors.

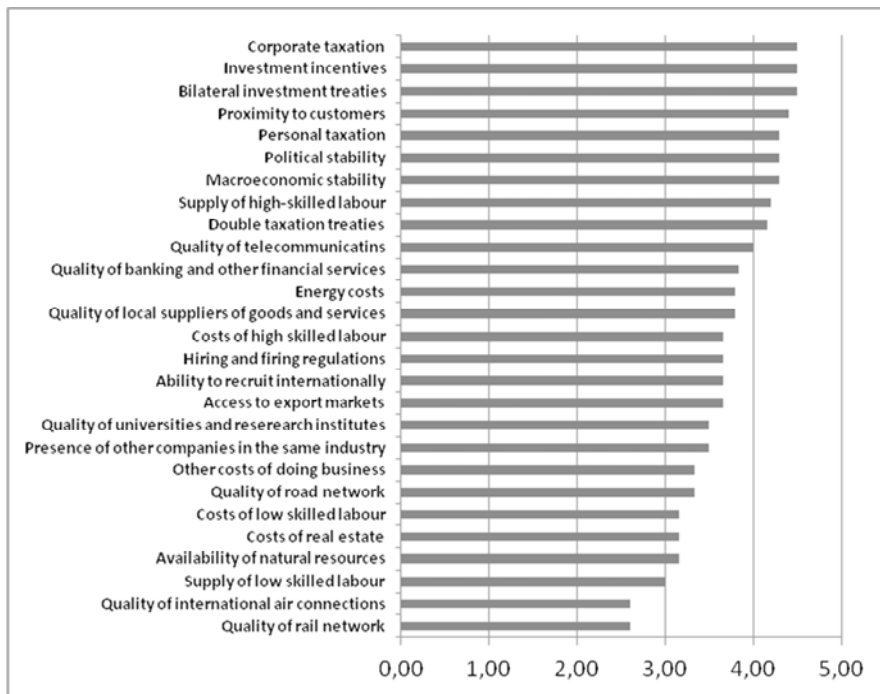




Source: author's own survey

Figure 6: The importance of the locational factors from the perspective of the vertical types of foreign affiliates in Macedonia

For the *horizontal type* of companies the most important location factors were the corporate taxation, investment incentives as well as the proximity of the local customers. Taking into account the fact that this type of affiliates is market-oriented it was expected that the proximity of the local customers will be considered as one of the most important locational factors. The macroeconomic and political stability are also regarded important determinants. The bilateral investment agreements and double tax treaties have higher importance for this type of companies compared to the vertical type. In addition, the supply of high-skilled labour is amongst the important location determinants, whereas the costs for low-skilled labour is considered less important factor.



Source: author's own survey

Figure 7: The importance of the locational factors from the perspective of the horizontal types of foreign affiliates in Macedonia

In the table-4 below are presented the results of the ranking of seven locational factors as per their importance for the participants in the survey. Namely, the executives were asked to rank the seven factors with scores from 1- less important to 7- extremely important.

Table 3

Ranking of seven locational factors as per their importance for the foreign affiliates in Macedonia (1- less important; 7- extremely important)

Location factors	Perceived importance of the factors – average results	Perceived importance of the factors – horizontal type of affiliates	Perceived importance of the factors – vertical type of affiliates
Costs of labour	2	2	3
Other costs of doing business	7	5	5
Supply with high-skilled labour	4	3	4
Tax incentives	5	6	6
Access to the local market	3	7	1
Macroeconomic and political stability	6	4	7
Proximity to the home country	1	1	2

*Source: author's own survey*

It is evident that tax incentives and other costs of doing business are regarded factors of high importance for both the vertical and horizontal type of companies with scores of 6 and 5 respectively. However, the access to the local market was the most important locational factor for the horizontal type of companies, whereas the same was less important for the vertical type of companies.

### 3.4. Factor-barriers in Macedonia

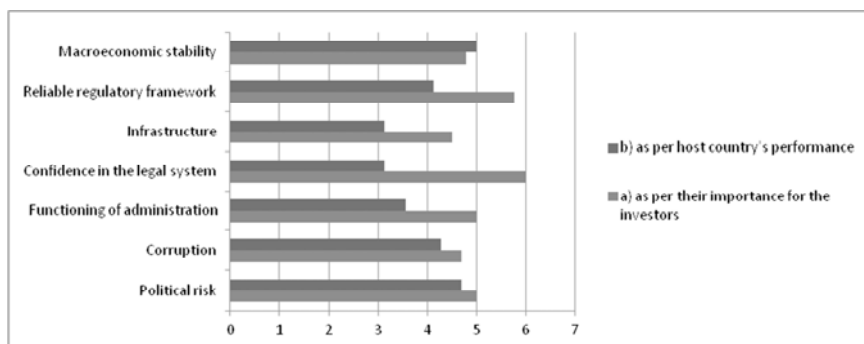
For the purposes of creating a successful policy of attracting foreign direct investments the host-countries should assess not only the attracting factors, but also the factors that represent barriers for the foreign investors. With aim to assess the factors that represent barriers to the foreign investors in Macedonia, the participants in the survey were asked to rank seven factors- barriers as per their importance for their businesses in Macedonia. Furthermore, with the survey we also wanted to identify how well Macedonia performed on the identified barriers, i.e. to identify the “gap” between the importance of a given factor-barrier and country’s performance regarding the same factor. This was done by comparing the score assigned to the importance of a factor-barrier and the score assigned for the country’s competitiveness regarding that factor.

Table 4

Assessment of the factor-barriers: a) as per their importance for the investors (1 – not important; 7 – extremely important) and b) as per host-country performance (1 – low performance; 7 – extremely good performance)

Types of barriers	a) as per their importance for the investors	b) as per host country's performance
Political risk	5	4,7
Corruption	4,7	4,28
Functioning of administration	5	3,57
Confidence in the legal system	6	3,14
Infrastructure	4,5	3,13
Reliable regulatory framework	5,77	4,14
Macroeconomic stability	4,8	5

Source: author's own survey



Source: author's own survey

Figure 8: Gap between factor's importance and country's performance

Based on the results of the survey the most important factors-barriers in doing business in Macedonia from the investor's perspective are the confidence in the legal system and the reliability of the regulatory framework. The important factor-obstacle is also identified the functioning of the administration. The infrastructure has been assessed as less important factor-obstacle in doing business. What is especially important and worrying for Macedonia as a host-country is the fact that the most negative gap score was identified in cases of factors of the highest importance for the investors. Namely, the country's

performance in such cases was below investor's expectations. From the other hand, according to the participants in the survey Macedonia performed well in respect to factors – macroeconomic stability and political risk.

#### 4. CONCLUSION

The results of the conducted survey reveal differences in investor's preferences depending of the investor's business sector and investor's type of investment (vertical or horizontal). *Overall results* show that corporate taxation is considered as the most important locational factor for the foreign investors in Macedonia. Other important factors include: investment incentives, personal taxation and political stability. The most important locational factors for the *resource-based companies* are considered: the corporate taxation, investment incentives and access to export markets, whereas for the *manufacturing companies* are the energy costs, the corporate and personal taxation. Political and economic stability as well as the quality of telecommunications are regarded as particularly important by foreign affiliates in the *services sector*.

For the *horizontal type* of companies the most important location factors were the corporate taxation, investment incentives as well as the proximity of the local customers. For the *vertical type* of foreign affiliates the most important factors were the corporate taxation, political stability and supply of high-skilled labour.

Based on the results of the survey the most important *factors-barriers* in doing business in Macedonia from the investor's perspective are the confidence in the legal system and the reliability of the regulatory framework.

#### REFERENCES

Carr, D., Markusen, J., Maskus, K., (2002), *Competition for Multinational Investment in Developing Countries: Human Capital, Infrastructure and Market Size*, prepared for the Center for Economic Policy Research (CEPR) and National Bureau of Economic Research (NBER) Conference, International Seminar on International Trade (ISIT) Challenges to Globalization, 24–25 May 2002, p. 385

Dunning, J., (2000), "The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, 9, (Amsterdam: Elsevier Ltd), p. 185-190

Markusen, J., Ekholm, K., (2002), *Foreign Direct Investment and EU-CEE Integration*, a background paper for the conference "Danish and International Economic Policy" held at the Institute of Economics, University of Copenhagen, 23-24 May 2002,

UNCTAD-WAIPA, (2007), *Worldwide Survey of Foreign Affiliates*, (New York and Geneva: UNCTAD)

## APPENDIX

Table 1

Perceived importance of location factors – by group of countries

Factor	All countries	Developed	Developing SEE/CIS	
Macroeconomic stability	4.34	4.50	4.30	4.21
Political stability	4.33	4.17	4.47	4.07
Quality of telecommunications	4.27	4.46	4.21	4.14
Costs of high-skilled labour	4.26	4.40	4.15	4.43
Supply of high-skilled labour	4.21	4.46	4.09	4.23
Corporate income taxes	4.08	4.39	3.86	4.36
Quality of banking and other financial services	4.04	4.25	3.98	3.93
Investment incentives	3.95	3.91	3.96	4.00
Attitude towards foreign investors	3.95	4.00	3.93	3.93
Hiring and firing regulations	3.93	4.09	3.81	4.15
Double taxation treaties	3.89	4.21	3.61	4.23
Quality of international air connections	3.86	3.83	3.96	3.50
General costs of doing business	3.81	3.80	3.73	4.07
Quality of local suppliers of goods and services	3.80	3.92	3.74	3.86
Access to export markets	3.79	3.68	3.87	3.69
Quality of life	3.75	3.74	3.84	3.43
Quality of universities and research institutes	3.74	3.82	3.78	3.50
Energy costs	3.74	3.58	3.72	4.07
Quality of road network	3.72	3.74	3.65	3.93
Bilateral investment treaties	3.68	3.71	3.52	4.15
Proximity to sophisticated customers	3.60	3.86	3.60	3.21
Presence of other companies in the same industry	3.60	3.61	3.56	3.71
Quality of housing	3.60	3.42	3.66	3.64
Ability to recruit internationally	3.51	3.61	3.52	3.27
International schools	3.48	3.38	3.52	3.50
Costs of real estate	3.40	3.38	3.30	3.85
Personal taxation	3.38	3.65	3.18	3.64
Costs of low-skilled labour	3.32	3.50	3.06	4.00
Quality of international sea links	3.25	2.37	3.79	2.73
Supply of low-skilled labour	3.23	3.22	3.12	3.73
Availability of natural resources	3.19	2.50	3.41	3.38
Quality of rail network	2.82	2.72	2.74	3.14
Number of respondents	96	25	57	14

Source: UNCTAD-WAIPA, (2007), *Worldwide Survey of Foreign Affiliates*, (New York and Geneva: UNCTAD), Annex Table 1, p. 11

***Dr. sc. Magdalena Tondeva Pavlovska***

Viši porezni savjetnik  
PricewaterhouseCoopers dooel, Skopje  
E-mail: magdalena.pavlovska@mk.pwc.com

**RANGIRANJE LOKACIJSKIH DETERMINANTI PREMA VAŽNOSTI ZA STRANE INVESTITORE – PREGLED*****Sažetak***

*Cilj rada bio je, na temelju analiziranja rezultata izvršenih istraživanja i svog istraživanja, pridonijeti identificiranju relevantnih lokacijskih determinanata koje utječu na investicijske odluke multinacionalnih kompanija. Korištenjem metodama upitnika u radu izvršeno je istraživanje s ciljem otkrivanja percepcije inozemnih investitora u Makedoniji. Rezultati istraživanja sa strane UNCTAD-a pokazuju da su u svijetu kao najvažnije lokacijske determinante percipirane makroekonomska i politička stabilnost, kvalitet telekomunikacija, pokrivenost i trošak visoko-kvalificirane radne snage, korporativni porezi kao i kvaliteta bankarskih i ostalih financijskih usluga. Analiza percepcije inozemnih investitora u Makedoniji pokazuje da je od najveće važnosti korporativno oporezivanje, zatim politička i makroekonomska stabilnost, osobno oporezivanje i investicijske olakšice. Naknadna analiza po djelatnostima i tipovima inozemnih ulaganja (vertikalna ili horizontalna) pokazuje raznolikosti u pogledu smještanja čimbenika.*

***Ključne riječi: inozemna izravna ulaganja, lokacijske odluke, determinante lokacijskih odluka, vertikalna i horizontalna ulaganja.***

***JEL klasifikacija: F21, F23***





**Dr. sc. Miroslava Vitasović**

Viši stručni suradnik

Grad Pula-Pola,

E-mail: miroslava.vitasovic@pula.hr

**ANALIZA STANJA I DOPRINOSA  
RAČUNOVODSTVENOGA INFORMACIJSKOG  
SUSTAVA I SUSTAVA UPRAVLJANJA FINANCIJAMA  
U SEGMENTU RAZVOJA PRORAČUNSKOG  
SUSTAVA LOKALNIH JEDINICA**

UDK / UDC: 657.4:[336.14:352](497.571)

JEL klasifikacija / JEL classification: M40

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 15. studenog 2011. / November 15, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

***Sažetak***

*Računovodstveni informacijski sustav predstavlja dio ukupnoga informacijskog sustava u kojem se proizvode informacije neophodne za poslovno odlučivanje. U interesu je lokalnog menadžmenta da osigura kvalitetan računovodstveni informacijski sustav. U ovom su radu predstavljeni rezultati istraživanja provedenoga u lokalnim jedinicama Istarske županije, čiji je cilj utvrditi razinu integriranosti korištenih računovodstvenih informacijskih sustava i samu svrhu njihova korištenja. Pojedini rezultati istraživanja ukazuju na potrebu intenzivnijega korištenja, ali isto tako i na potrebu unaprjeđenja postojećih računovodstvenih informacijskih sustava u istarskim lokalnim jedinicama, da bi na primjeren način mogli potpomoći kvalitetnijem odvijanju poslovnih aktivnosti. Ovim istraživanjem utvrdila su se osnovna obilježja postojećega stanja sustava upravljanja financijama kod lokalnih jedinica u Istarskoj županiji, aktualni položaj te istražilo moguće smjernice razvoja.*

*Sagledavajući rezultate ovoga istraživanja došlo se do zaključka da još ne postoji svijest o važnosti i ulozi koju bi trebalo pridati računovodstvenim informacijama u javnom sektoru. Zaključci istraživanja mogu se uzeti za prve korake koje je potrebno učiniti za stvaranje prikladnog okruženja, u*

*kojem će model upravljanja lokalnim financijama pridonijeti povećanju učinkovitosti djelotvornosti lokalnih jedinica u Istarskoj županiji i Hrvatskoj.*

***Ključne riječi: računovodstveni informacijski sustav, proračunski sustav, sustav upravljanja lokalnim financijama, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave.***

## 1. UVOD

Ponekad se premalo pažnje pridaje regionalnoj i lokalnoj samoupravi i njenim poteškoćama u oblikovanju učinkovitog okruženja. Veća pažnja pridaje se državnoj razini. Tako je i sa proračunskim sustavom na lokalnoj razini. Međutim, kako u Hrvatskoj imamo priličan broj županija, gradova i općina i njima su dodijeljene važne ovlasti u gospodarenju vlastitom financijskom i nefinancijskom imovinom, potrebno je i na lokalnoj razini razviti i implementirati računovodstveni informacijski sustav i sustav upravljanja financijama, kao pomoć i podršku ostvarenju ciljeva lokalnih jedinica. Zakonom o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi određeni su uvjeti oblikovanja županija, gradova i općina pa se tako javne potrebe na lokalnoj razini zadovoljavaju putem 577 jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, i to 20 županija, 127 gradova, 429 općina i Grada Zagreba koji je glavni grad države i posebna je jedinstvena, teritorijalna i upravna jedinica.

Proračunski sustav u kojem djeluju lokalne jedinice počeo se mijenjati i prilagođavati novim uvjetima poslovanja (pregovori za ulazak u Europsku uniju, tržišni mehanizmi poslovanja, javna odgovornost menadžmenta, učinkovitost upravljanja javnim sredstvima i sl.). Pouzdane i vjerodostojne računovodstvene informacije su ključne za donošenje kvalitetnih odluka, učinkovito i odgovorno upravljanje javnim sektorom. Više nisu dovoljne samo računovodstvene informacije iz financijskih izvještaja, jer one zadovoljavaju samo dio informacijskih potreba lokalnog menadžmenta. Ograničene su na prošle događaje a ne daju informacije o budućim događajima i nefinancijskoj strani poslovanja lokalnih jedinica. Zato je važno stvoriti vezu između svih procesa koji djeluju u proračunskom sustavu lokalnih jedinica od procesa planiranja, izvršavanja pa do računovodstvenog izvještavanja proračuna. Kvantitativne računovodstvene informacije potrebno je kombinirati sa kvalitativnim pokazateljima uspješnosti kako bi se utvrdila uspješnost poslovanja lokalnih jedinica i njihova međusobna usporedivost. Time se stvara pozitivna veza između računovodstvenog informacijskog sustava i sustava upravljanja financijama koja će omogućiti stvaranje učinkovitih lokalnih jedinica i oblikovanje kvalitetnog sustava odlučivanja a krajnji ishod je razvoj proračunskog sustava lokalnih jedinica kroz učinkovitu realizaciju programa proračuna.

## 2. ANALIZA STANJA I DOPRINOSA RAČUNOVODSTVENOGA INFORMACIJSKOG SUSTAVA I SUSTAVA UPRAVLJANJA FINACIJAMA U LOKALNIM JEDINICAMA ISTARSKE ŽUPANIJE

Kako bi se dobio uvid u stvarno stanje o sustavu upravljanja lokalnim financijama i doprinosu računovodstvenih informacija u sustavu planiranja proračuna, proveda se analiza metodama intervjua i anketnog ispitivanja. „Računovodstveni informacijski sustav zapravo je specijalizirani informacijski sustav koji ima za cilj prikupljanje, obradu i generiranje informacija primarno vezanih uz financijske transakcije“.<sup>1</sup> Ova definicija opisuje računovodstvo kao uslužnu funkciju koja pruža računovodstvene informacije za njihove korisnike. Time, računovodstvo osigurava kvantitativne informacije, primarno financijske prirode, kojima se koristi u poslovnom odlučivanju. Anketni upitnik sastavljen je tako da je podijeljen u tri dijela (ukupno 55 pitanja). Prvi dio sadrži pitanja o općim podacima o lokalnim jedinicama u Istarskoj županiji, kojima je anketni upitnik i upućen. Drugi dio upitnika sadrži pitanja o sustavu upravljanja lokalnim financijama, putem čega se analiziraju osnovna obilježja postojećega stanja upravljanja lokalnim financijama, razvijenost procesa planiranja proračuna, organizacija upravljanja javnim resursima i tokovima financijskih sredstava, aktualni položaj i učinkovitost rada unutarnje revizije, metode mjerenja i ulogu pokazatelja uspješnosti i doprinos sustava upravljanja financijama ostvarivanju učinkovitih lokalnih jedinica.

Anketni upitnik upućen je na 42 lokalne jedinice Istarske županije, a vraćena su 31 anketna upitnika što je 73,81%, pa je uzorak reprezentativan. Od 31 anketirane lokalne jedinice jedna je županija, 10 je gradova a 20 je općina. Najmanja lokalna jedinica ima 983 stanovnika a najveća ima 206.344 stanovnika, dok jedna lokalna jedinica ima 58.594 stanovnika, čime ova lokalna jedinica spada u „veliki grad“<sup>2</sup>.

- Broj zaposlenih u većini anketiranih lokalnih jedinica je u rasponu do 10 (48,8%), a najmanji broj lokalnih jedinica je onaj koji ima broj zaposlenih u rasponu većem od 100 (6,5%).
- Na pitanje o broju proračunskih korisnika koje imaju lokalne jedinice odgovori su se kretali u rasponu od 12 lokalnih jedinica koje nemaju niti jednog proračunskog korisnika (ili 38,7%), do dvije lokalne jedinice koje imaju preko 15 proračunskih korisnika (ili 6,5%). Broj proračunskih korisnika trebalo je utvrditi prema broju proračunskih korisnika iz Registra o proračunskim korisnicima.

---

<sup>1</sup> Mamić Sačar, I., Žager, K., 2007., *Računovodstveni informacijski sustavi*, Zagreb, HZRIFD, str. 21

<sup>2</sup> Pojam „veliki gradovi“ imaju lokalne jedinice koje imaju više od 35.000 stanovnika a predstavljaju gospodarska, financijska, kulturna, zdravstvena, prometna i znanstvena središta razvitka šireg okruženja

- Postavljeno je i pitanje o organizacijskom ustroju lokalnih jedinica kako bi se utvrdila struktura upravnih tijela. Većina, i to 20 lokalnih jedinica ili 64,5% anketiranih jedinica ima ustrojen jedinstveni upravni odjel. Dok ostale anketirane jedinice imaju ustrojene samo upravne odjele (22,6%) a četiri lokalne jedinice ili 12,9% imaju ustrojene, uz upravne odjele, i službe kao upravna tijela.
- Sljedeće pitanje koje je postavljeno bilo je veličina ostvarenja proračuna u 2009. godini. Veličina ostvarenja proračuna kreće se u rasponu od oko 4.000.000,00 kuna do oko 324.000.000,00 kuna, a prosječno ono iznosi oko 57.000.000,00 kuna.
- Pitanja o financiranju decentraliziranih funkcija i o posebnom statusu anketiranih lokalnih jedinica trebaju ukazati na specifičnosti na prihodovnoj i rashodovnoj strani proračuna. Prema Zakonu o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, lokalne jedinice koje financiraju decentralizirane funkcije imaju pravo na postotni udio u prihodu od poreza na dohodak za decentralizirane funkcije i za pomoći izravnjanja za decentralizirane funkcije. Ako ta sredstva nisu dostatna, općina, grad ili županija koja prema posebnom zakonu financira decentralizirane funkcije, ima pravo na dodatni udio u porezu na dohodak, i to za osnovno školstvo, srednje školstvo, centre za socijalnu skrb, domove za starije i nemoćne osobe, zdravstvo ili javne vatrogasne postrojbe. Općine, odnosno, gradovi koji imaju status od posebne državne skrbi ili status brdsko-planinskog područja imaju također povećani postotni udio u porezu na dohodak.<sup>3</sup> Od anketiranih lokalnih jedinica 25 njih ili 80,6% financira decentralizirane funkcije, dok tri lokalne jedinice ili 9,7% ima poseban status.
- Posljednje pitanje u grupi pitanja o osnovnim karakteristikama anketiranih subjekata, odnosilo se na radno mjesto osobe koja je popunila anketni upitnik. Većinom su anketni upitnik ispunjavali pročelnici financija (48,4%). Još su ga ispunjavali voditelji proračuna (16,1%), referenti za financije (25,8%), načelnici (9,7%).

## **2.1. Analiza stanja sustava upravljanja financijama u lokalnim jedinicama Istarske županije**

Druga grupa pitanja odnosila se na ispitivanje stanja sustava upravljanja lokalnim financijama u lokalnim jedinicama Istarske županije. Obzirom da anketni upitnik obuhvaća tri vrste lokalnih jedinica koje imaju različite vrijednosti ostvarenja proračuna, moguće je provesti dodatnu i dublju statističku analizu. Prva analiza provedena je prema grupama ispitanika (općine, gradovi, županija)

---

<sup>3</sup> U Istarskoj županiji status od posebne državne skrbi imaju tri lokalne jedinice i tri lokalne jedinice imaju status brdsko-planinskog područja

dok druga analiza provedena je prema veličini proračunskih sredstava, i to tako da su oblikovane dvije grupe ispitanika a graničnu vrijednost čini prosječna vrijednost ostvarenja proračuna svih anketiranih subjekata. Ovakvim analizama doći će se do zaključaka za svaku oblikovanu grupu ispitanika.

U grupi pitanja o planiranju proračuna po programima i prema rezultatima odgovori su se kretali po grupama ispitanika u sljedećim smjerovima:

- Većina općina pod pojmom „upravljanje lokalnim financijama“ podrazumijeva kontrolu prihoda i rashoda, dok je procedura donošenja proračuna za općine u jednakom omjeru (50%) propisana zakonskim odredbama i internim dogovorima menadžmenta i pročelnika. Većina općina (85%) nema definiranu strategiju i ciljeve, te ne povezuju proračunske programe i aktivnosti sa strategijom. Najveći udio u proračunu čine zajednički porezi i vlastiti prihodi koje općine prate i analiziraju samo polugodišnje. Većina općina izrađuje programski proračun na osnovi prošlogodišnjeg izvršenja, uz korištenje svih propisanih i navedenih proračunskih klasifikacija, dok plan kapitalnih razvojnih programa izrađuju na osnovi raspoloživih financijskih sredstava. Izvršenje proračuna prate na osnovi usporedbe planiranoga i ostvarenoga.
- Većina gradova pod pojmom „upravljanje lokalnim financijama“ podrazumijeva kontrolu prihoda i rashoda, te učinkovito i djelotvorno korištenje proračunskih sredstava i imovine lokalne jedinice. Zbog zakonskih odredbi, 70% gradova, sastavlja svoje proračune i imaju definiranu strategiju i strateške ciljeve, ali od njih samo 57% povezuje proračun sa strategijom. Struktura prihoda je i kod gradova slična kao kod općina. Većina gradova najviše prihoduje od zajedničkih poreza i od vlastitih prihoda, a prate ih najčešće tjedno. Većina gradova izrađuje programski proračun na osnovu prošlogodišnjeg izvršenja, a nekoliko ih izrađuje i na temelju vlastitih analiza. Gradovi se koriste svim navedenim proračunskim klasifikacijama, jer je to i zakonska odredba a izvršenje proračuna prate usporedbom planiranog i ostvarenog.
- Županija po pojmom „upravljanje lokalnim financijama“ podrazumijeva učinkovito i djelotvorno korištenje proračunskih sredstava i imovine lokalnih jedinica. Proračun donose na osnovu zakonskih odredbi, vlastitih smjernica i strategije. Najveći udio u prihodima čine zajednički porezi te pomoći i donacije, a analiziraju ih dnevno. Programski proračun izrađuju na osnovu prošlogodišnjeg izvršenja, ali i vlastitih analiza i strateških ciljeva, a kapitalne programe na osnovu analize stanja u okruženju.

Na sljedećim slikama prikazani su odgovori na tri pitanja kojima se pokušalo analizirati koja je osnova za donošenje proračuna, odnosno da li lokalna

jedinica sastavlja i vlastite smjernice ili se odluke temelje samo na državnom zakonodavnom okviru (slika 1.), također pokušalo se utvrditi da li lokalne jedinice imaju strategiju razvoja (sa definiranim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima), i to u pisanom obliku, te da li planiraju proračun u skladu sa donesenom strategijom i ciljevima (slika 2.), te kako su kapitalne investicije jako važne i čine velik udio u strukturi rashoda proračuna, postavljeno je pitanje na osnovu čega se izrađuje plan kapitalnih razvojnih programa (slika 3.).

Uspoređujući rezultate istraživačkog projekta provedenog 2001. godine za područje planiranja i procjene proračuna<sup>4</sup> i klasifikacija i konsolidacija proračuna<sup>5</sup> sa ovim vlastitim istraživanjem nakon deset godina, vidljive su velike promjene u području planiranja proračuna. Proračunske klasifikacije i računski plan 2001. godine nisu bile jasno definirane te nije postojala klasifikacija izdataka prema programima i projektima. Konsolidacija proračuna lokalnih jedinica nije se obavljala. Lokalne jedinice dugoročno nisu planirale kapitalne projekte te nisu provodile analize strukture kapitalnih izdataka a niti se pratilo izvršavanje kapitalnih projekata. Najznačajnije promjene ogledaju se u području proračunskih klasifikacija i računskog plana koji su jasno definirani i omogućuju planiranje proračuna po programima i prema rezultatima. I dalje su ostali problemi u području planiranja i financiranja kapitalnih projekata te nepostojanje registara kapitalnih investicija i projekata sa investicijskom analizom i studijom društvene opravdanosti. Obzirom na desetogodišnji prolaz vremena između dva istraživanja i analizu rezultata oba istraživanja vjerojatnost uspostave potpunog planiranja proračuna po programima i prema rezultatima za lokalne jedinice uz primjenu strateškog planiranja moguće je najranije za sljedeće desetogodišnje razdoblje.

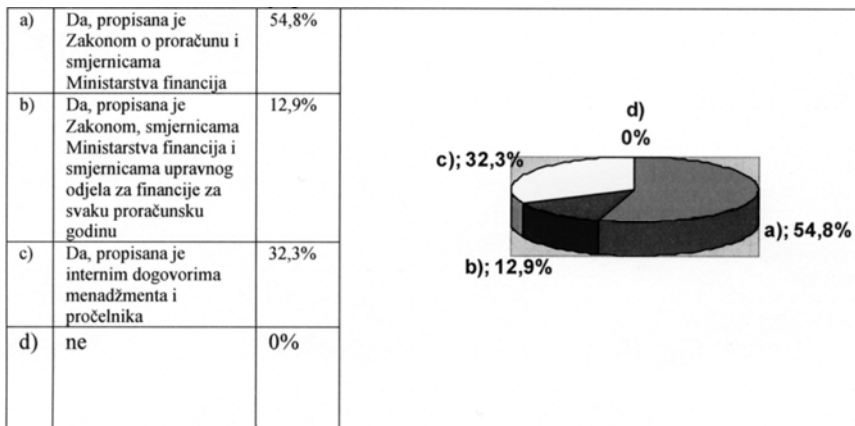
Prema istraživanju iz 2011. godine o potencijalima gradova i istraživanju modela upravljanja i financiranja u gradovima<sup>6</sup> većina procesa izrade planova je jednosmjerna te im nedostaju snažni mehanizmi za feedback, monitoring i evaluaciju. Pozitivan pomak vidljiv je u području kapitalnih investicija i njihovoga višegodišnjeg planiranja uzimajući u obzir dugoročnu prirodu investicija. Prema ovom istraživanju na razini Hrvatske 68% ispitanika posjeduje strategiju kapitalnih ulaganja i njihovoga ulaganja. Prema odgovorima koji se nalaze na slici 3., u Istarskoj županiji ne koriste se informacijama iz takve strategije prilikom izrade plana kapitalnih razvojnih programa u sklopu planiranja proračuna.

---

<sup>4</sup> Ott, K. i Bajo, A., 2001, *Lokalne financije i lokalni proračuni u Republici Hrvatskoj*, Financijska teorija i praksa 25 (3), Zagreb, str. 323

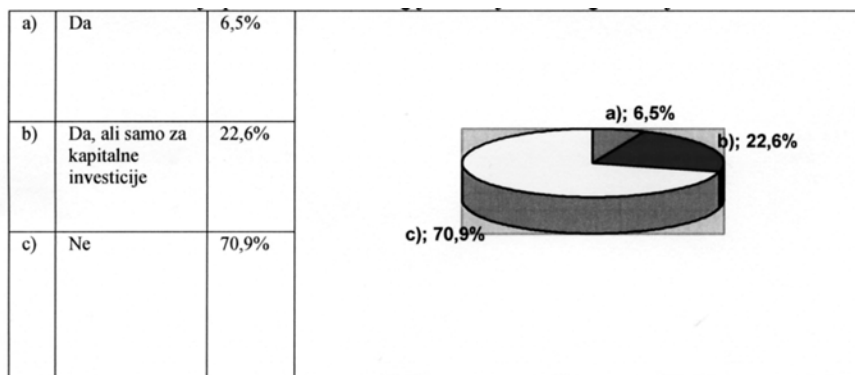
<sup>5</sup> Ott, K. i Bajo, A., op.cit.pod 4., str. 320-321

<sup>6</sup>[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Coatia/Local%20Assets/Documents/2011/Potencijali\\_gradova\\_2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Coatia/Local%20Assets/Documents/2011/Potencijali_gradova_2011.pdf)



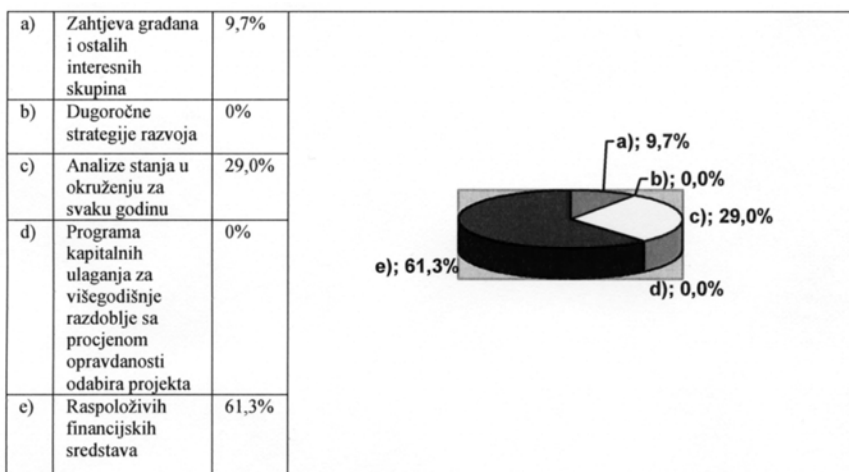
Izvor: izračun autora

Slika 1. Procedura donošenja proračuna



Izvor: izračun autora

Slika 2. Povezivanje proračuna sa strategijom i ciljevima organizacije



Izvor: izračun autora

Slika 3. Plan kapitalnih razvojnih programa

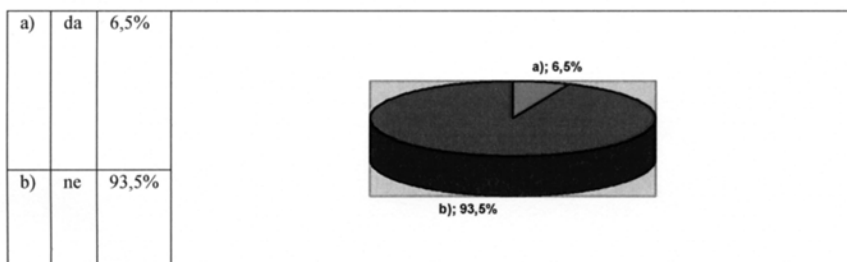
Sljedeća grupa analiziranih odgovora odnosila su se na sustav lokalne riznice i upravljanje likvidnošću.

- Niti jedna općina nema uspostavljenu lokalnu riznicu i jedinstveni račun riznice, već se prihodi proračunskih korisnika izravno uplaćuju na račun korisnika. Sve općine prenose sredstva svojim proračunskim korisnicima prema donesenim finansijskim planovima i upravljaju odvojeno vlastitom likvidnošću.
- Kod gradova 20% njih ima uspostavljenu lokalnu riznicu i jedinstveni račun riznice i plaćaju obveze svojih proračunskih korisnika sa njega, dok ostali imaju uspostavljeno objedinjeno vođenje poslovnih računa (cash pooling).
- Županija, također, nema uspostavljenu lokalnu riznicu, već sredstva prenose svojim proračunskim korisnicima prema finansijskim planovima, dok se prihodi proračunskih korisnika uplaćuju na račun županije te ih ona odmah prenosi na račun korisnika.

Na sljedećim slikama prikazani su odgovori na dva pitanja kojima se pokušalo analizirati da li je sustav lokalne riznice i s njim povezano postojanje jedinstvenog računa riznice na samom početku uspostave a da je odgovor potvrđan vidljivo je iz odgovora anketiranih lokalnih jedinica od kojih samo dvije (ili 6,5%) imaju uspostavljen takav sustav (slika 4.). Odvojeno upravljanje likvidnošću sa posebnim računima otvorenim u poslovnim bankama imaju 29%

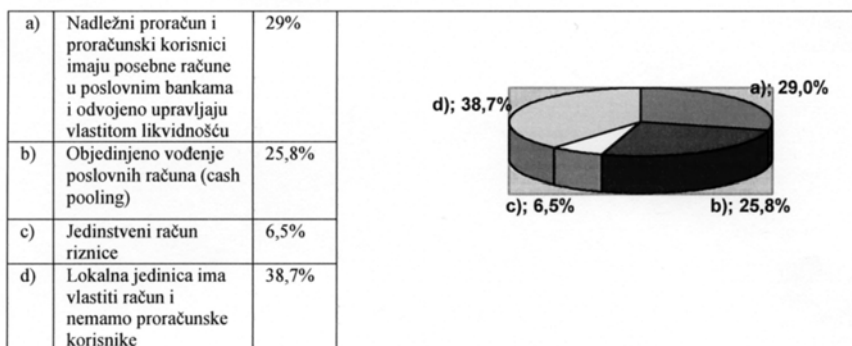


anketiranih, dok 25,8% anketiranih ima objedinjeno vođenje poslovnih računa – cash pooling. Jedinstveni račun riznice ima 6,5% anketiranih, dok 38,7% anketiranih nema proračunske korisnike pa posjeduju samo vlastiti bankovni račun (slika 5.).



Izvor: izračun autora

Slika 4. Uspostava sustava lokalne riznice i jedinstvenog računa riznice



Izvor: izračun autora

Slika 5. Upravljanje likvidnošću novčanih sredstava

Rezultati istraživačkog projekta provedenog 2001. godine za područje upravljanja gotovinom i riznicom<sup>7</sup> jasno ukazuju kako sustav riznice nije funkcionirao na razini države niti je postojao financijski informacijski sustav dok za sustav riznice za lokalne jedinice nisu postojali dugoročni planovi. Upravljanje gotovinom za lokalne jedinice obavljao se preko brojnih računa otvorenih kod banaka. Do sada implementirana je državna riznica a stvoren je zakonski okvir za uspostavu lokalne riznice i definirana je obveza postojanja samo jednog računa proračuna lokalne jedinice. Iako je prema rezultatima istraživanja iz 2011.

<sup>7</sup> Ott, K. i Bajo, A., op.cit.pod 4., str. 395-397

godine<sup>8</sup> i ovoga autorovog istraživanja vidljiv napredak u području organiziranja lokalne riznice, jer većina ispitanika imala je uspostavljen sustav riznice kroz koju upravlja vlastitom likvidnošću (oni koji nisu imali uspostavljen sustav riznice kao razlog naveli su veliki financijski izdaci za uspostavu sustava), za daljnji razvoj ovoga područja bilo bi potrebno uvesti zakonsku obvezu uspostave lokalnih riznica i jedinstvenog računa riznice za sve lokalne jedinice.

Posljednja grupa analiziranih odgovora odnosi se na unutarnju reviziju i korištenje financijske analize u poslovanju.

- Niti jedna anketirana općina nije obveznik ustrojavanja jedinice za unutarnju reviziju pa je zato nemaju ni oblikovanu, a 55% anketiranih ne znaju koja bi bila uloga jedinice za unutarnju reviziju. Velika većina ispitanih općina (85%) ne prati uspješnost izvršavanja programa proračuna i niti jedna se ne koristi pokazateljima financijske analize.
- Kod gradova je omjer malo drukčiji. Njih 40% ima sistematizirano jedno mjesto za unutarnjeg revizora a 30% ima posebnu i neovisnu službu za unutarnju reviziju. Kod anketiranih gradova njih 60% smatra da unutarnja revizija povećava učinkovitost organizacije, ali ne prate uspješnost izvršavanja programa proračuna putem pokazatelja uspješnosti.
- Anketirana županija ima sličan odnos odgovora kao i gradovi. Ona ima ustrojenu službu za unutarnju reviziju, jer smatraju da time povećavaju učinkovitost organizacije, a uspješnost izvršavanja proračuna prate u odnosu plana i ostvarenja bez pokazatelja uspješnosti.

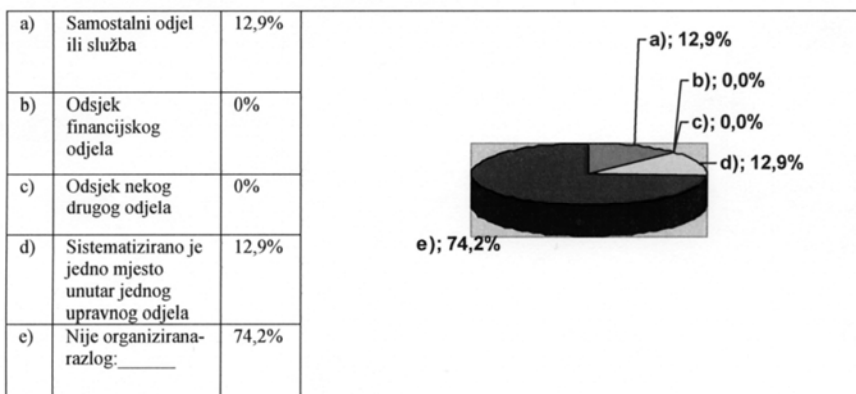
Važnost pojma unutarnje revizije i kontrole vidljiva je iz same definicije a to je da „unutarnja kontrola obuhvaća procese koje obavlja uprava i zaposleni unutar poduzeća i ne postoji definiran popis svih kontrola koje poduzeće treba ugraditi u svoj sustav. Ispunjavanjem navedenih zadataka, kontrolni i revizijski postupci doprinose kvaliteti obavljanja računovodstvenog procesa i stvaranju kvalitetnih računovodstvenih informacija.“<sup>9</sup> Unutarnja revizija neovisno i objektivno pruža savjetničke aktivnosti koje omogućuju stvaranje dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja. „Unutarnja revizija je servis menadžmenta kojemu služi isključivo u svrhu sigurnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva. Zbog toga unutarnji revizori opskrbljuju menadžment s analizama, procjenama, preporukama i relevantnim tumačenjima vezanim za aktivnosti koje su ispitali. Sudjelujući u svakoj fazi poslovne aktivnosti stoje na usluzi menadžmentu kroz ispitivanje ne samo računovodstvenih i financijskih podataka

<sup>8</sup> [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Coatia/Local%20Assets/Documents/2011/Potencijali\\_gradova\\_2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Coatia/Local%20Assets/Documents/2011/Potencijali_gradova_2011.pdf)

<sup>9</sup> Mamić Sačer, I., Žager, K.: op.cit.pod 1, str. 77

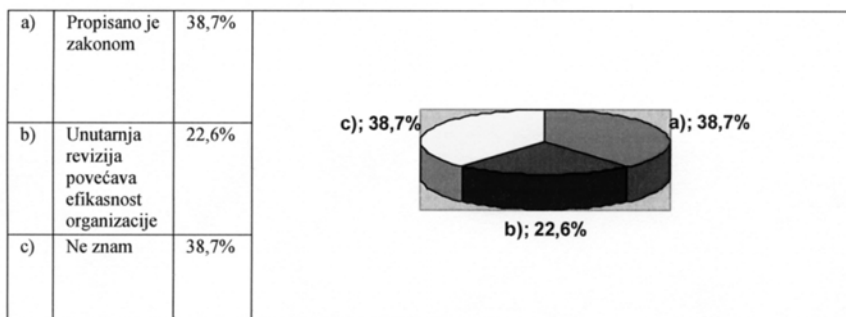
nego i svih ostalih postupaka i podataka vezanih za poslovanje poduzeća, a koji su predmet ispitivanja.<sup>10</sup>

Na sljedećim slikama prikazani su odgovori na dva pitanja kojima se pokušalo analizirati da li anketirani uviđaju značaj i potrebu neovisnosti i savjetodavnu ulogu unutarnje revizije te je zatražen odgovor vezan uz organizacijski položaj jedinice za unutarnju reviziju (slika 6.) kao i razlog osnivanja jedinica za unutarnju reviziju (slika 7.). Također, postavljena su pitanja kako bi se analiziralo mišljenje anketiranih subjekata o tome što bi trebalo mjeriti pokazateljima uspješnosti (slika 8.) kao i da li je potrebno dobivene računovodstvene informacije uspoređivati sa drugim vrstama računovodstvenih informacija i kojima (slika 9.).



Izvor: izračun autora

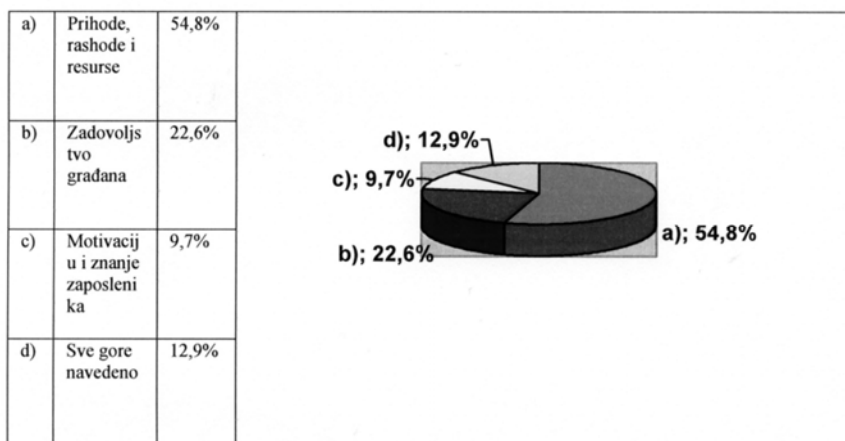
Slika 6. Organizacijska struktura unutarnje revizije



Izvor: izračun autora

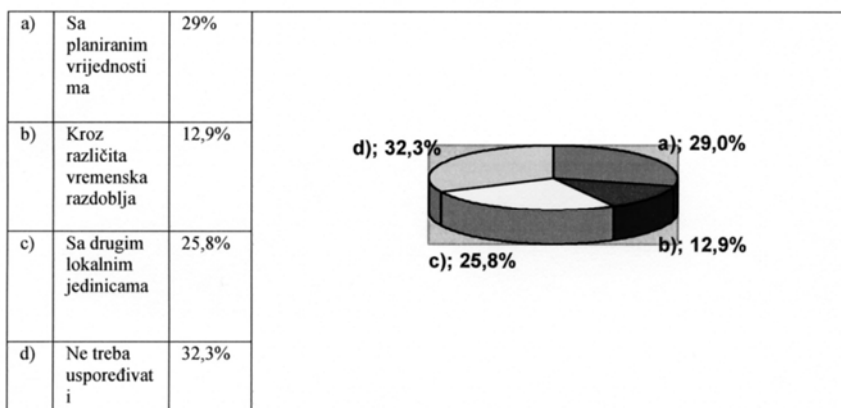
Slika 7. Razlog osnivanja jedinica za unutarnju reviziju

<sup>10</sup> Popović, Ž., Vitezić, N., 2000, *Revizija i analiza-instrument uspješnog donošenja poslovnih odluka*, Zagreb, Sveučilište u Rijeci, str. 91



Izvor: izračun autora

Slika 8. Mjerenje uspješnosti



Izvor: izračun autora

Slika 9. Uspoređivanje vrijednosti pokazatelja uspješnosti

Provedenom analizom anketnoga upitnika po grupama ispitanika došlo se do zaključka da općine, kao najmanje lokalne jedinice, nemaju organizacijske i kadrovske uvjete za uspostavu predloženog modela upravljanja lokalnim financijama niti razvijenu svijest o koristima i prednostima koje bi taj model imao. Za gradove i županiju zaključci su drukčiji. Oni imaju razvijenu svijest i uviđaju koje su koristi od pojedinih elemenata predloženog modela upravljanja lokalnim financijama, međutim, nemaju ih sve uspostavljene i ne koriste se njima u cilju realizacije programa i aktivnosti proračuna.

Druga vrsta analize anketnog upitnika provedena je prema veličini proračunskih sredstava grupa ispitanika. Prosječna vrijednost proračuna anketiranih lokalnih jedinica iznosila je 57.519.667,32 kune. Iznad granične vrijednosti nalazi se osam ispitanih lokalnih jedinica, a ispod 23 ispitanika. Većina ispitanika, njih 75%, koji su po veličini proračuna iznad prosjeka primjenjuju (u potpunosti ili u većem dijelu) pojedine elemente predloženog modela upravljanja lokalnim financijama i smatraju da doprinose ostvarivanju učinkovitih lokalnih jedinica. Dok 13% ispitanika sa veličinom proračuna ispod prosjeka ima isto takvo mišljenje, većina ispitanika koji imaju veličinu proračunskih sredstava ispod utvrđenog prosjeka, ne uviđa koristi i prednosti pojedinih elemenata predloženog modela.

Uspoređujući rezultate autorovoga ranijeg istraživanja provedenog 2006. godine<sup>11</sup> o postojećem stanju unutarnje revizije kod proračunskih korisnika u Istarskoj županiji, aktualnom položaju i učinkovitosti rada odjela unutarnje revizije te smjernicama razvoja unutarnje revizije, vidljiv je napredak u ustrojavanju neovisne jedinice za unutarnju reviziju, obzirom da 2006. godine samo dvije lokalne jedinice imale su organiziranu unutarnju reviziju. Rezultati istraživanja provedenog 2006. godine pokazuju da 67% ispitanika smatra unutarnju reviziju samo zakonsku obvezu koju treba ispuniti, njih 22% uviđa pravi cilj unutarnje revizije, a to je da povećava učinkovitost organizacije, dok njih 11% ne zna koji bi trebao biti razlog. Time se može zaključiti da oni ispitanici koji su prije smatrali da je unutarnja revizija samo zakonska osnova, sada su se podijelili između odgovora da je unutarnja revizija zakonska obveza i da ne znaju koji bi trebao biti razlog osnivanja. Ovim odgovorom može se zaključiti kako prezentacije i edukacije o svrsi unutarnje revizije nisu bile jasne i ciljane. Usporedbom rezultata oba istraživanja, može se zaključiti kako se nije povećala svijest o važnosti i ulozi koju bi trebalo pridati unutarnjoj reviziji u javnom sektoru. Oni koji nemaju organiziranu unutarnju reviziju imaju „negativan“ odnos prema unutarnjoj reviziji i vide u njoj „alat“ putem kojeg se samo pronalaze moguće pogreške u poslovanju. Dok oni koji su ustrojili unutarnju reviziju, proveli su organizacijske postupke za osiguravanje neovisnosti i objektivnosti rada, ali se djelatnici još uhođavaju i osposobljavaju a menadžment lokalnih jedinica ne prihvaća koristi od unutarnje revizije.

Prema rezultatima istraživačkog projekta provedenog 2001. godine za područje pokazatelja uspješnosti izvršenja<sup>12</sup> ovaj sustav u lokalnim jedinicama svodio se na usporedbu planiranog sa ostvarenim. Međutim, nije se pratilo uspješnost ostvarenja ciljeva niti su se pratili rezultati programa. Lokalne jedinice nisu pratile rashode i izdatke prema pojedinim aktivnostima niti su mjerili

---

<sup>11</sup> Vitasović, M., 2007, *Model unutarnje revizije i doprinos učinkovitosti gospodarenja u javnom sektoru*, Magistarski rad, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, str. 97-107

<sup>12</sup> Ott, K. i Bajo, A., op.cit.pod 4., str. 384-385

učinkovitost, kvalitetu i uspješnost izvršenja. Za sustav revizije<sup>13</sup> zaključci su bili kako nije ustrojen unutarnji nadzor za lokalne jedinice, dok o unutarnjoj reviziji nisu postavljena pitanja. Problemi za sustav pokazatelja uspješnosti prije deset godina evidentni su i danas te nisu učinjeni značajni pomaci za to područje u pogledu definiranja pokazatelja uspješnosti za lokalne jedinice i definiranju obveze primjene financijske analize. U području unutarnje revizije pozitivne promjene vidljive su već i 2006. godine u pogledu definiranja zakonske osnove dok je 2011. godine vidljiv i pozitivan pomak u ustrojavanju jedinice za unutarnju reviziju i edukaciju kadrova. Daljnji koraci trebali bi se ogledati u povećanju broja i podizanju kvalitete provedenih revizija.

## **2.2. Analiza doprinosa računovodstvenih informacija u sustavu planiranja proračuna u lokalnim jedinicama Istarske županije**

Treći, i posljednji, dio upitnika sadrži pitanja čiji je cilj analiza doprinosa računovodstvenih informacija u sustavu planiranja proračuna kroz ispitivanje analitičkih računovodstvenih sustava kojima se lokalne jedinice koriste, utjecaja računovodstvenih informacija na kvalitetu odlučivanja lokalnog menadžmenta, povezanosti procesa planiranja, izvršavanja i računovodstvenog izvještavanja proračuna i kroz ispitivanje koristi i razvoja računovodstvenog informacijskog sustava lokalnih jedinica.

Računovodstvene informacije nisu samo skup podataka o financijskim transakcijama predstavljeni putem različitih izvješća. „Računovodstvo predstavlja pomoćnu aktivnost u stvaranju dodane vrijednosti. Ono vrijednosno prati kretanje inputa i outputa koji se pojavljuju u primarnim, odnosno onim aktivnostima koje su u funkciji ostvarenja ciljeva poduzeća, ali i u onima koje, poput računovodstva, iste nadopunjuju.“<sup>14</sup>

Analizom pitanja o računovodstvenim sustavima, politikama i metodologijama kojima se koriste i primjenjuju anketirane grupe lokalnih jedinica dobila se sljedeća struktura odgovora:

- računovodstveni sustavi općina omogućuju dobivanje informacija o prihodima, rashodima, imovini i obvezama, ali ne i njihovih proračunskih korisnika. Većina anketiranih općina (70%) ne koriste se tako dobivenim računovodstvenim informacijama u procesu odlučivanja, dok niti jedna općina ih ne rabi prilikom planiranja proračuna. Povezanost lokalnog proračuna i proračunskih korisnika ostvarena je samo kroz izradu konsolidiranih financijskih izvješća, a i tada većina ispitanih općina (62,5%) koje provode konsolidaciju ne znaju da li se

<sup>13</sup> Ott, K. i Bajo, A., op.cit.pod 4., str. 398-400

<sup>14</sup> Zenzerović, R., 2007, *Računovodstveni informacijski sustavi*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, str. 34

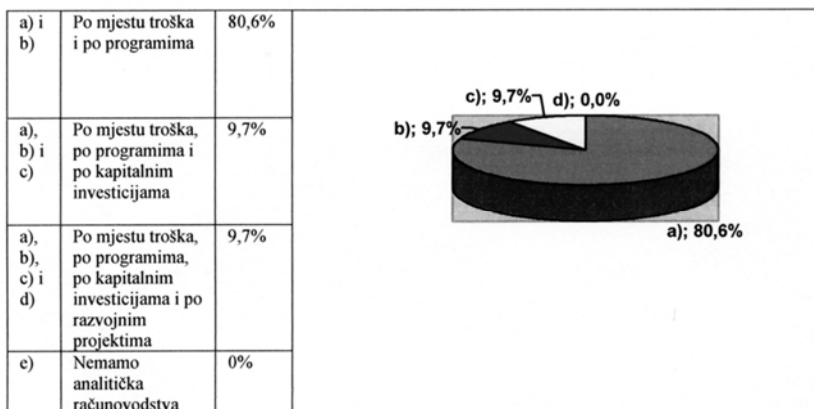
koriste istom računovodstvenom politikom i načelima za jednake poslovne događaje kao i njihovi proračunski korisnici.

- Računovodstveni sustavi gradova, također, omogućuju dobivanje svih potrebnih informacija i prihodima, rashodima, imovini i obvezama a samo 20% ispitanih gradova imaju povezane računovodstvene informacijske sustave sa onima svojih proračunskih korisnika, i to putem lokalne riznice. Njih 70% smatra da računovodstvene informacije utječu na povećanje kvalitete odlučivanja, ali niti jedan anketirani grad ne koristi se računovodstvenim informacijama dobivenim analizom financijskih izvješća prilikom planiranja proračuna. Većina ispitanih gradova (70%) koriste se jednakom računovodstvenom politikom i načelima za jednake poslovne događaje, kao i njihovi proračunski korisnici.
- Računovodstveni sustav županije, također, omogućuje dobivanje svih potrebnih računovodstvenih informacija koje utječu na povećanje kvalitete odlučivanja njihovoga menadžmenta. Niti ova grupa ispitanika ne koristi se računovodstvenim informacijama iz financijskih izvješća prilikom planiranja proračuna. Računovodstveni informacijski sustavi županije i njenih proračunskih korisnika povezani su samo procesom konsolidacije financijskih izvješća. Za iste ili slične poslovne događaje koriste se istom računovodstvenom politikom i načelima.

Na sljedećim slikama prikazani su odgovori na nekoliko pitanja kojima se pokušalo analizirati stanje računovodstvenog sustava u anketiranim lokalnim jedinicama te koje i kakve računovodstvene informacija pruža uspostavljen računovodstveni sustav (slika 10.). „Kvalitetna računovodstvena informacija jest takav output računovodstvenog sustava koji zadovoljava potrebe korisnika ovih informacija. Računovodstveni informacijski sustav treba prije svega oblikovati pouzdane i za korisnike značajne informacije. Obilježja relevantne informacije jesu pravovremenost, vrijednost predviđanja te mogućnost dobivanja povratne veze koja će ukazati na moguća odstupanja ostvarenih i planiranih vrijednosti. Pouzdane informacije odražavaju povjerenje u računovodstveni sustav.“<sup>15</sup> Upravo je donošenje odluka menadžmenta lokalnih jedinica područje primjene računovodstvenih informacija pa bi kvaliteta računovodstvenih informacija trebala biti u pozitivnoj vezi sa kvalitetom odlučivanja lokalnog menadžmenta, te je zato analizirana razina korištenja računovodstvenih informacija u procesu odlučivanja (slika 11.). Računovodstveni proces u sustavu proračuna najčešće se dijeli na planiranje, izvršavanje, izvještavanje te nadzor i kontrolu. Računovodstvene informacije nalaze se u svakom od tih četiri procesa te je analizirana važnost računovodstvenih informacija iz tih procesa na proces odlučivanja (slika 12.). Posljednja dva pitanja zaključuju ovaj anketni upitnik, a obrađuju segmente mjerenja kvalitete i razvoja računovodstvenog informacijskog sustava (slika 13. i 14.).

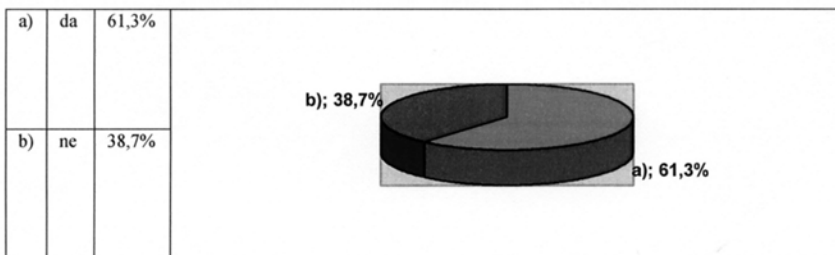
---

<sup>15</sup> Mamić Sačer, I., Žager, K.: op.cit pod 1, str. 65.



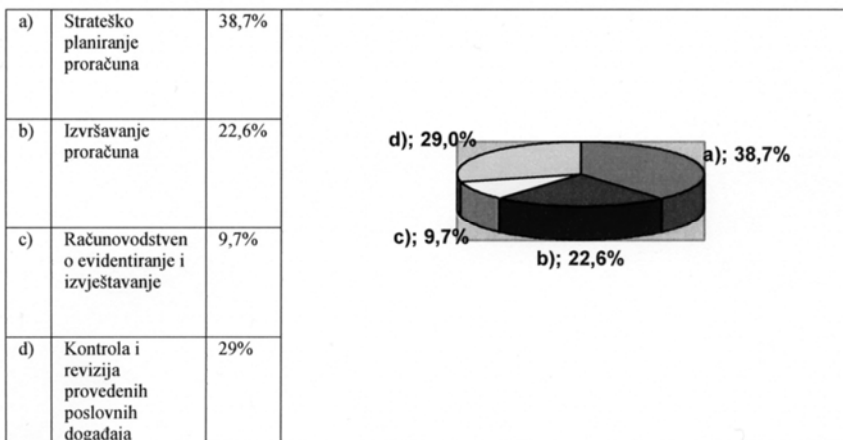
Izvor: izračun autora

Slika 10. Vrste analitičkih računovodstvenih sustava



Izvor: izračun autora

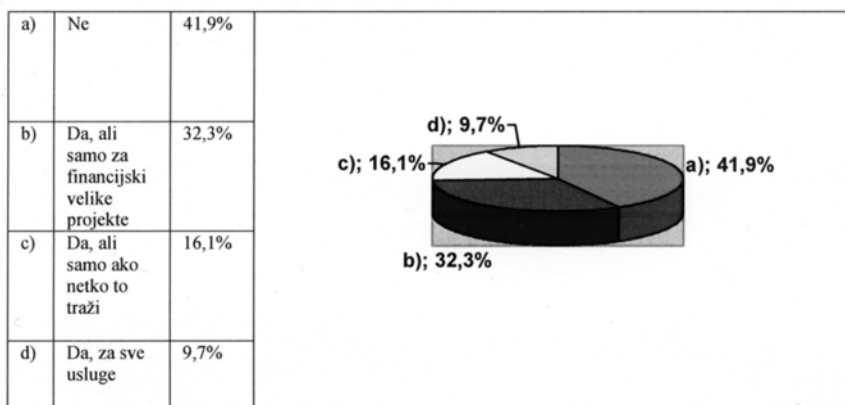
Slika 11. Korištenje računovodstvenih informacija u procesu odlučivanja



Izvor: izračun autora

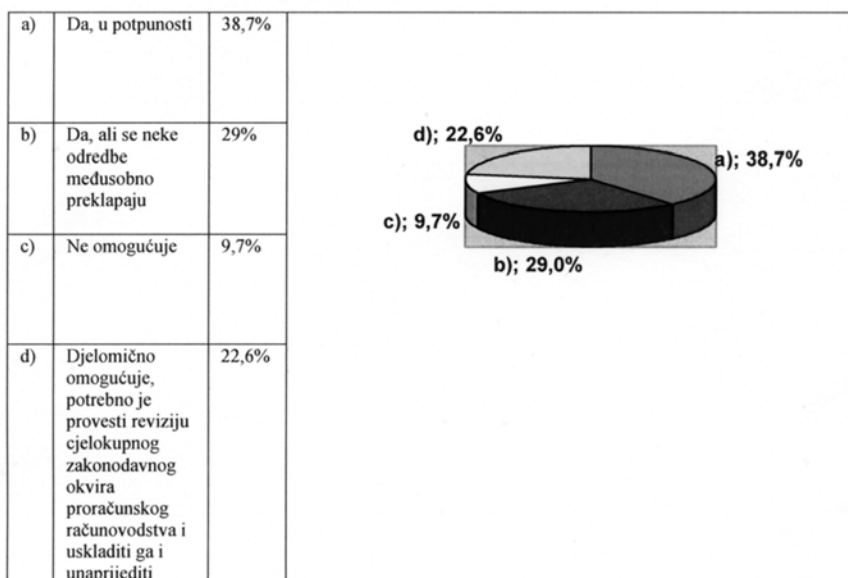
Slika 12. Utjecaj računovodstvenih informacija na donošenje odluka





Izvor: izračun autora

Slika 13. Mjerenje kvalitete pružanja usluga



Izvor: izračun autora

Slika 14. Utjecaj zakonodavnog okvira na razvoj računovodstvenog informacijskog sustava za upravljanje lokalnim financijama

Provedenom analizom anketnog upitnika po grupama ispitanika došlo se do zaključaka da sve tri grupe ispitanih lokalnih jedinica imaju računovodstvene sustave koji omogućuju dobivanje računovodstvenih informacija o radu. Međutim, samo dva grada imaju uspostavljenu lokalnu riznicu putem koje je računovodstveni informacijski sustav povezan sa onim njihovih proračunskih korisnika. Općine se ne koriste takvim računovodstvenim informacijama u procesu odlučivanja i procesu planiranja proračuna. Dok se gradovi i županije koriste računovodstvenim informacijama u procesu odlučivanja, ali ne i prilikom planiranja proračuna kao osnovnoga strateškog dokumenta u definiranju programa i aktivnosti lokalnih jedinica.

Provedenom analizom anketnog upitnika prema veličini proračunskih sredstava lokalnih jedinica došlo se do zaključaka kako 75% ispitanika koji su po veličini proračuna iznad prosjeka koriste računovodstvene informacije u procesu odlučivanja, dok 13% ispitanika sa veličinom proračuna ispod prosjeka ima, također, takvo mišljenje. Međutim, najvažniji zaključak do kojeg se došlo je da se lokalne jedinice u Istarskoj županiji, u većoj mjeri, ne koriste računovodstvenim informacijama dobivenim analizom financijskih izvješća prilikom planiranja programa proračuna.

Prema rezultatima istraživačkog projekta provedenog 2001. godine za područje sustava informiranja<sup>16</sup> osnovu sustava informiranja lokalnih jedinica činili su izvješće o izvršenju proračuna i financijska izvješća. Financijska izvješća kao izvor informacija potpuno su zanemarena u proračunskom sustavu lokalnih jedinica. Informacije o izvršenju proračuna odnose se na usporedbu stavaka planiranog i ostvarenog iznosa. Također, nisu se utvrđivali planovi utemeljeni na pokazateljima uspješnosti izvršenja kojima se mjeri kvaliteta pružanja usluge, čime se nisu radile usporedbe razine i kvalitete pruženih usluga među pojedinim lokalnim jedinicama. Računovodstvo proračuna komplicirano je i regulirano brojnim propisima koji se preklapaju. U razmaku od deset godina problemi i nedostaci u području računovodstvenih informacijskih sustava lokalnih jedinica nisu se značajnije umanjili. Jedini napredak ogleđa se u definiranju primjene modificiranog računovodstvenog načela nastanka događaja umjesto načela novčanog toka. Ostali nedostaci utvrđeni 2001. godine ostali su do danas. Prvenstveno se to odnosi na metodologiju iskazivanja poslovnih događaja koja nije jedinstvena što dovodi do nekvalitetne konsolidacije financijskih izvješća. Računovodstvene informacije iz financijskih izvješća ne koriste se u postupku donošenja odluka, čime se računovodstvo dovodi u podređenu ulogu kod lokalnih jedinica. Također, velik je broj različitih propisa za ista područja što dovodi do toga da ih lokalne jedinice različito razumiju i primjenjuju.

---

<sup>16</sup> Ott, K. i Bajo, A., op.cit.pod 4., str. 392-395

### **3. PRIJEDLOG RAZVOJA RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIJSKOG SUSTAVU I SUSTAVA UPRAVLJANJA LOKALNIM FINANCIJAMA KOD LOKALNIH JEDINICA**

U posljednjih nekoliko godina koncept proračunskog računovodstva se promijenio i unaprijedio (donošenjem novoga Zakona o proračuna iz 2008. godine), čime su se stvorili preduvjeti za suvremeniji razvoj računovodstvenog informacijskog sustava lokalnih jedinica. Razvojem tehnologije omogućilo se uspostavljanje integralnog informacijskog sustava a on predstavlja „jedinstveni integrirani informacijski sustav koji omogućuje da jednom evidentiran podatak o nastalom poslovnom događaju bude dostupan korisnicima u različitim organizacijskim jedinicama.“<sup>17</sup> Analizom provedenog istraživanja među lokalnim jedinicama u Istarskoj županiji i dosadašnjih provedenih mjera u razvoju računovodstvenih informacijskih sustava lokalnih jedinica, došlo se do zaključka o potrebnim mjerama za daljnji razvoj, koje se mogu sažeti u nekoliko točaka:

1. prvi korak koji je potrebno napraviti ogleda se u uspostavi jedinstvenog računovodstvenog informacijskog sustava svake lokalne jedinice i njenih proračunskih korisnika. Takav sustav mora se temeljiti na računovodstvenim podacima koji su proizvod jedinstvene računovodstvene metodologije.
2. jedinstvena računovodstvena metodologija dobiva se ako postoji uređen i jasan zakonodavni okvir. U tom pogledu potrebno je provesti reviziju cjelokupnog zakonodavnog okvira proračunskog računovodstva i uskladiti iste odredbe u različitim propisima. Uspostavom jedinstvenog računovodstvenog informacijskog sustava omogućit će se povezivanje glavnih knjiga proračunskih korisnika s glavnom knjigom nadležne lokalne jedinice. Tim povezivanjem osigurat će se raspolaganje računovodstvenim podacima o nastalim obvezama i njihovu dospijeću, čime će se omogućiti automatizacija procesa konsolidacije financijskih izvještaja.
3. nedostaje kontinuirana i obvezna izobrazba djelatnika u računovodstvu, čime bi se stvorile osnovne pretpostavke za kvalitetnu primjenu propisane računovodstvene metodologije. Na ovaj način uspostavljen računovodstveni informacijski sustav omogućuje kvalitetne i sveobuhvatne računovodstvene informacije o upravljanju prihodima i rashodima, o planiranju novčanih tokova, upravljanju gotovinom i dugom.

---

<sup>17</sup> Zenzerović, R., op.cit.pod 14, str. 125

4. potrebno je u zakonodavni okvir ugraditi odredbe o obvezi korištenja financijske analize za financijske izvještaje i konsolidirane financijske izvještaje. Takve analize i financijska izvješća trebalo bi dostavljati izvršnom i predstavničkom tijelu i objaviti ih u službenom glasilu.
5. potrebno je razvijati svijest o korištenju računovodstvenih informacija u procesu donošenja odluka od strane menadžmenta lokalnih jedinica.

Računovodstvene informacije moraju se temeljiti na zakonskim propisima a razrađuju se kroz računovodstvene standarde i računovodstvena načela. Računovodstvena načela „predstavljaju skup pravila kojih se je potrebno pridržavati u računovodstvenom procesuiranju podataka.“<sup>18</sup> Računovodstveni standardi „predstavljaju detaljniju razradu pojedinih računovodstvenih načela u pogledu metoda obuhvata, računovodstvenog procesiranja i prezentiranja računovodstvenih informacija.“<sup>19</sup> Računovodstveni standardi razvili su se i na globalnoj razini da bi omogućili jednak način oblikovanja računovodstvenih informacija radi lakše usporedbe u različitim zemljama, pa su se tako razvili Međunarodni računovodstveni standardi. Zakonski propisi „predstavljaju skup normi koje reguliraju pravila ponašanja poslovnih subjekata.“<sup>20</sup>

Ključ promjena jesu propisi, računovodstveni sustavi i uređene klasifikacije, uspostavljen sustav lokalne riznice i integriranog računovodstvenog informacijskog sustava. Navedena područja trebala bi se razvijati prema međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor ( u daljnjem tekstu: MRSJS), čime se mogu osigurati vjerodostojnije računovodstvene informacije o prikazu imovine, obveza, prihoda i rashoda u lokalnim jedinicama što poboljšava osnovu procesa odlučivanja. MRSJS nisu u primjeni u hrvatskom proračunskom računovodstvenom zakonskom okviru niti ne postoji plan njihovoga usvajanja. MRSJS oslanjaju se na načelu nastanka poslovnih događaja u financijskom izvještavanju za subjekte javnog sektora, dok je u Hrvatskoj u primjeni modificirano načelo nastanka događaja. Modificirano računovodstveno načelo nastanka događaja (modified accrual accounting basis) znači da se:<sup>21</sup>

- ne iskazuje rashod amortizacije nefinancijske dugotrajne imovine;
- ne iskazuju prihodi i rashodi uslijed promjena vrijednosti nefinancijske imovine;

<sup>18</sup> Mamić Sačer, I., Žager, K., op.cit pod 1, str. 29

<sup>19</sup> Mamić Sačer, I., Žager, K., op.cit pod 1, str. 29-30

<sup>20</sup> Mamić Sačer, I., Žager, K., op.cit pod 1, str. 31

<sup>21</sup> Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu (NN 27/05, 127/07), čl. 21

- prihodi priznaju u izvještajnom razdoblju u kojemu su postali raspoloživi i pod uvjetom da se mogu izmjeriti;
- rashodi priznaju na temelju nastanka poslovnog događaja (obveza) i u izvještajnom razdoblju na koje se odnose neovisno o plaćanju;
- rashodi za trošak kratkotrajne nefinancijske imovine priznaju se u trenutku nabave i u visini njene nabavne vrijednosti. Iznimno, u djelatnosti zdravstva te u obavljanju vlastite trgovačke i proizvođačke djelatnosti rashodi za kratkotrajnu nefinancijsku imovinu iskazuju se u trenutku stvarnog utroška odnosno prodaje;
- za donacije nefinancijske imovine iskazuju se prihodi i rashodi prema procijenjenoj vrijednosti.

„Primjenu koncepta nastanka događaja u financijskom upravljanju potrebno je sagledavati na temelju sveobuhvatne informacijske baze kao potpore (novom) javnom menadžmentu u donošenju odluka, a ne samo kao mogućnost procjenjivanja i udovoljavanja proračunskim ograničenjima i ostvarenja kontinuiranog nadzora prikupljanja i trošenja javnog novca<sup>22</sup>“. Primjena MRSJS omogućila bi usporedivost financijskih izvještaja u vremenskom kontinuitetu i u odnosu s drugim subjektima. Prema Dimitrić<sup>23</sup> sa stajališta praćenja i prezentiranja rashoda jedinica javnog sektora u hrvatskoj prisutna je suglasnost sa MRSJS u segmentu funkcionalne klasifikacije i praćenja prirodnih vrsta rashoda, uvažavajući koncept modificiranog nastanka poslovnog događaja. Postoji razlika u praćenju izdataka s stajališta vrsta aktivnosti, jer hrvatska praksa definira aktivnosti iz poslovanja, iz transakcija na nefinancijskoj imovini i transakcija na financijskoj imovini i obvezama, dok MRSJS definiraju poslovne, investicijske i financijske aktivnosti. Navedene aktivnosti s stajališta hrvatske prakse i MRSJS jednim dijelom obuhvaćaju iste vrste pojedinačnih transakcija, ali suglasnost nije potpuna.

Peršić naglašava u zaključku svog rada<sup>24</sup> da je pretpostavka uspješne realizacije internog obračuna u javnom sektoru (i prema MRSJS 18) dobro poznavanje programa, projekata i aktivnosti, za koje treba pratiti troškove i učinke, na način da se na transparentan način sagledaju oni činitelji, koje doprinose ostvarenju cilja, za razliku od onih koje tome ne doprinose i zato bi ih trebalo eliminirati. Projekte i aktivnosti unutar programa, koji se stavljaju u zadatak pojedinom proračunskom korisniku, potrebno je u okviru internog obračuna prezentirati kroz relacije „troškovi - učinci - kvaliteta - javno priznati rezultati“. Polazište je u optimiranju internih robnih i informacijskih

<sup>22</sup> Grubišić, M., Nušinović, M., Roje, G., 2009., *Prema učinkovitom upravljanju državnom imovinom*, Financijska teorija i praksa, 33 (5), Zagreb, str. 353

<sup>23</sup> [http://bib.irb.hr/datoteka/295349.Racunovodstvo\\_rashoda\\_javnog\\_sektora.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/295349.Racunovodstvo_rashoda_javnog_sektora.pdf), str. 10

<sup>24</sup> [http://bib.irb.hr/datoteka/389089.Persic\\_javni-sektor-2009.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/389089.Persic_javni-sektor-2009.pdf), str. 15

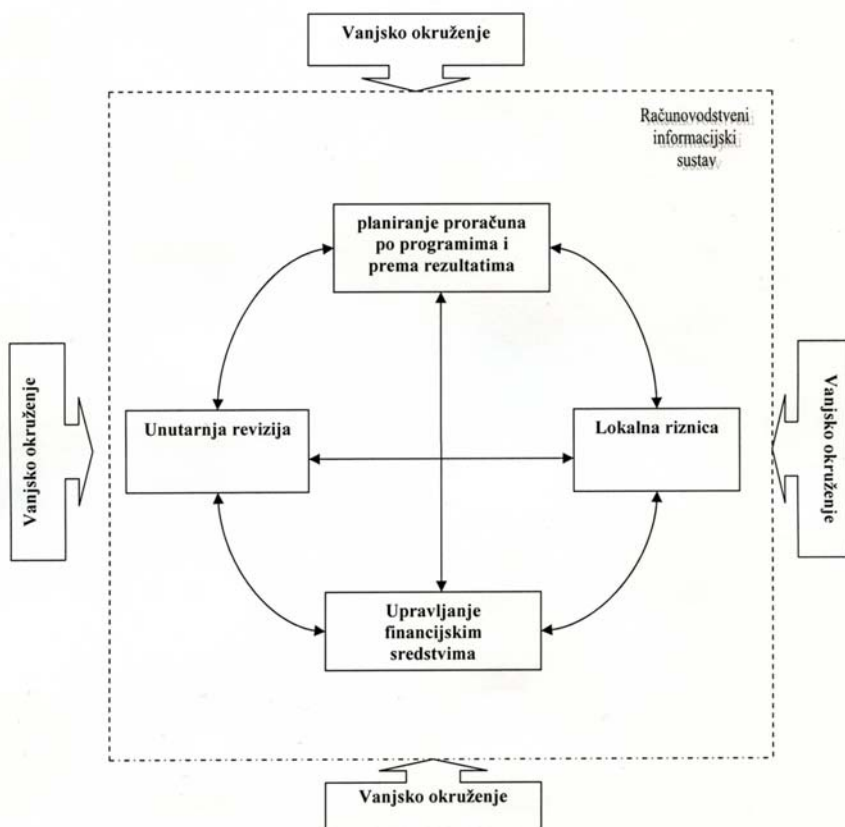
tokova, koje treba slijediti u procesu planiranja i kontrole. Posebno značenje u tom procesu pruža informatička potpora, posebno ako se nameće potreba optimiranja kapaciteta, otklanjanja uskih grla, te vremenskoj i organizacijskoj usklađenosti alokacije resursa i stvarnih potreba ciljnih korisnika. U suvremenim uvjetima se informacije internog obračuna koriste i za donošenje strateških poslovnih odluka, posebno povezanih s provođenjem eko-programa ili programa unapređenja kvalitete. Navedeno zahtjeva primjenu specifičnog računovodstvenog instrumentarija, koji će omogućiti pripremu informacija, neophodnih za uspješnu realizaciju obveza u datom ekonomskom i društvenom okruženju.

Polazeći od takve pretpostavke osnovna mjera razvoja sustava upravljanja lokalnim financijama kod lokalnih jedinica baziran na međunarodnim standardima ogleda se u definiranju jednog modela upravljanja lokalnim financijama koji se može primijeniti u svakoj lokalnoj jedinici u Hrvatskoj. Svaki element predloženog modela upravljanja lokalnim financijama mora nositi istu važnost za razvoj sustava upravljanja lokalnim financijama. Međutim, najvažnije je da se elementi modela ne razmatraju i razvijaju pojedinačno, već to treba provoditi za sve elemente modela zajednički. Zajednički razvoj najvažnija je karakteristika modela tako da predloženi model predstavlja kontinuirani proces u kojem su svi elementi međusobno povezani i utječu jedan na drugoga. U tom kontinuiranom procesu računovodstvene informacije proizvode se kroz svaki element i čine temelj za sljedeći element. Upravo da bi se računovodstvene informacije mogle nesmetano stvarati i kretati između svih elemenata modela, važno je razvijati karakteristiku kontinuiranosti procesa i povezanosti modela i računovodstvenoga informacijskog sustava. Takav model omogućio bi kvalitetni razvoj sustava upravljanja lokalnim financijama. Konkretni utjecaji takvoga modela na razvoj sustava upravljanja lokalnim financijama trebali bi se ogledati u:

- primjeni više elemenata u jednom modelu;
- međusobnoj povezanosti svakoga elementa u modelu;
- uspostavi kontinuiranog procesa među elementima;
- uspostavi sinergije između elemenata modela i računovodstvenog informacijskog sustava;
- korištenju i stvaranju računovodstvenih informacija u svakom elementu te primjeni istih u ostalim elementima modela;
- jednakomjernom i kontinuiranom razvoju svih elemenata modela;
- poboljšanju sustava odlučivanja dobivanjem kvalitetnih i potpunih računovodstvenih informacija primjenom modela upravljanja lokalnim financijama;
- povećanju učinkovitosti u upravljanju lokalnim financijama i poslovanju lokalnih jedinica.

Model upravljanja lokalnim financijama (slika 15.) trebao bi se sastojati od četiri elemenata, a to su:

1. planiranje proračuna po programima i prema rezultatima;
  2. lokalna riznica;
  3. upravljanje financijskim sredstvima;
  4. unutarnja revizija.
1. Planiranje proračuna po programima odnosi se na provođenje višegodišnjega planiranja, zbog dužega pogleda na proračun i bolje kontrole rizika uz stvaranje veze sa strategijama i politikama menadžmenta. Druga karakteristika ovoga elementa je povezivanje procesa planiranja s drugim proračunskim procesima, u prvom redu s izvršavanjem i računovodstvenim izvještavanjem proračuna. Treća karakteristika je utvrđivanje pokazatelja uspješnosti koji bi trebali pridonijeti planiranju proračuna prema rezultatima i uspostavi sustava odgovornosti za postignute rezultate.
  2. Lokalna riznica odnosi se na uspostavu racionalizacije u upravljanju javnim resursima putem jedinstvenoga računa riznice. To bi pretpostavilo automatizaciju dodjele i rezervacije sredstava, čime se omogućuje konsolidacija novčanih tokova svih proračunskih korisnika lokalne jedinice.
  3. Upravljanje financijskim sredstvima odnosi se na objedinjavanje poslovnih aktivnosti vezanih uz upravljanje financijskim tokovima – upravljanje gotovinom, zaduživanje, kupoprodaja deviza, investiranje viškova sredstava.
  4. Unutarnja revizija odnosi se na davanje mišljenja i savjeta s ciljem nadzora i poboljšanje poslovanja lokalne jedinice. Unutarnja revizija upozorava na nepravilnosti i neusklađenosti sa zakonskim propisima i predlaže mjere za njihovo otklanjanje.



Izvor: prijedlog autora

Slika 15. Predloženi model upravljanja lokalnim financijama

Predloženi model upravljanja lokalnim financijama djeluje i razvija se zajedno sa računovodstvenim informacijskim sustavom. Računovodstveni informacijski sustav stvara računovodstvene informacije kojima se koristi u sustavu upravljanja lokalnim financijama za donošenje odluka i stvaranje učinkovitih lokalnih jedinica. Nemoguće je zanemariti utjecaj vanjskog okruženja. Pod vanjskim okruženjem podrazumijeva se zakonodavni sustav koji se učestalo i brzo mijenja i prilagođava nacionalnim i europskim zahtjevima. Građani i porezni obveznici izravno su u korelaciji sa lokalnim jedinicama i dio su vanjskog okruženja. Uz njih, javljaju se i razne udruge, institucije (regionalne, državne, neprofitne) i mediji koji izravno ili neizravno utječu na aktivnosti lokalnih jedinica ili su zainteresirani za dobivanje informacija (kvantitativnih i kvalitativnih) o rezultatima pojedinih aktivnosti. Iako nisu dio vanjskog okruženja, već su dio sustava, zaposlenici imaju značajan udio u implementaciji i



razvoju ovakvog modela. Zaposlenici moraju biti uključeni u planiranje i osmišljavanje načina pripreme i uvođenja modela. Za uspjeh implementacije modela važno je imati visoko motivirane i obrazovane zaposlenike. Treba, također, voditi računa o usklađenosti računovodstvenog informacijskog sustava s ostalim sustavima, jer razina integriranosti unutar cjelovitog informacijskog sustava određuje kvalitetu računovodstvenog informacijskog sustava i računovodstvenih informacija kao njegovoga proizvoda. Postoji više definicija kvalitete računovodstvenog informacijskog sustava. Jedna od definicija koja objedinjuje sve relevantne činjenice glasi: „kvaliteta računovodstvenog informacijskog sustava jest skup ili splet obilježja koje računovodstveni informacijski sustav posjeduje u svrhu zadovoljenja internih i eksternih korisnika računovodstvenih informacija.“<sup>25</sup> Predloženi model upravljanja lokalnim financijama sadrži sve temeljne komponente računovodstvenog informacijskog sustava - informacijska i komunikacijska tehnologija, računovodstvo i sustav internih kontrola.<sup>26</sup>

#### **4. UTJECAJ RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA NA KVALITETU ODLUČIVANJA LOKALNOG MENADŽMENTA I STVARANJU UČINKOVITIH LOKALNIH JEDINICA**

Glavni resurs procesa odlučivanja predstavlja informacija. Činjenica je da je u današnje vrijeme pristup informacijama daleko lakši. Informacije trebaju biti točne, pravodobne, pravovaljane i iskoristive. Ukoliko se informaciju uspije iskoristiti na način da ona donosi vrijednost, rješava neki problem ili pomaže u ostvarivanju strateškog cilja lokalne jedinice, tada je informacija kvalitetna i postaje jedan od ključnih resursa poslovanja. Vrijednost informacije ogleđa se u njezinom korištenju. Menadžeri neke informacije pohranjuju za kasniju uporabu, neke informacije kombiniraju radi stvaranja novih informacija a neke informacije prosljeđuju drugima. Obično se prikuplja puno informacija kojima se onda ne koristi. Teži se prikupljanju razmjerno velikom broju informacija koje su nebitne za odlučivanje. Menadžment je pri izgradnji, upravljanju i održavanju informacijskih sustava suočen sa sljedećim izazovima:<sup>27</sup>

- izazov strateškog poslovanja;
- izazov globalizacije;
- izazov informacijske arhitekture;
- izazov ulaganja u informacijske sustave i

<sup>25</sup> Mamić Sačer, I., Žager, K., op.cit.pod 1, str. 57

<sup>26</sup> Mamić Sačer, I., Žager, K., op.cit.pod 1, str. 23

<sup>27</sup> Zenzerović, R., op.cit.pod 14, str. 24-26

- izazov odgovornosti i kontrole.

Da bi menadžment mogao donijeti neku odluku mora raspolagati s odgovarajućim informacijama koje mu omogućavaju i olakšavaju postupak donošenja odluke. Nerijetko će informacije o troškovima biti jedne od najvažnijih i najtraženijih informacija od strane menadžmenta u svrhu poslovnog odlučivanja. Svi troškovi koji nastaju u poslovanju mogu se kontrolirati na određenoj razini odgovornosti ukoliko je vremensko razdoblje dovoljno dugačko. Mogućnost kontrole troškova i njihova podjela odnosi se na određenu organizacijsku jedinicu u okviru lokalne jedinice. Računovodstvo ima specifičnu ulogu da sveobuhvatno, sustavno i trajno iskazuje podatke i informacije na osnovi promjena i ekonomskih vrijednosti. Tokovi računovodstvenih informacija predstavljaju pravce kojima računovodstvene informacije preko određenih kanala i medija teku od svojeg izvora preko mjesta selekcije i obrade do korisnika. U računovodstvenom informacijskom sustavu postoji veći broj kanala koji povezuju razne izvore i mjesta informacija u procesu stvaranja informacija. Krećući se tim kanalima, informacije se na određenim mjestima oblikuju i prerađuju od izvornih do izvedenih, od jednostavnih do složenih. Tokovi informacija su povratni pri čemu je informacijski sadržaj različit, ovisno o pravcu kretanja. Razne informacije koje nastaju kruže neprekidno unutar sustava. Stanovita količina tih informacija prenosi se u računovodstvo. Na navedeni način uspostavlja se komunikacijski odnos između pojedinih davatelja i korisnika informacija i dolazi se do razmjene informacija tj. računovodstvenog komuniciranja. Računovodstvene informacije nisu samo skup podataka o financijskim transakcijama predstavljeni putem različitih izvješća.

Postojeći okvir računovodstvenog informacijskog sustava lokalnih jedinica ne omogućuje dobivanje kvalitetnih računovodstvenih informacija, čime je upitna i kvaliteta odlučivanja lokalnog menadžmenta. Osnovna obilježja računovodstvenog informacijskog sustava lokalnih jedinica ogledaju se u ograničenoj mogućnosti korištenja računovodstvenih informacija i potrebi unaprjeđenja računovodstvenog informacijskog sustava u javnom sektoru. Dobivene računovodstvene informacije nisu usporedive sa onima iz drugih lokalnih jedinica, jer ne postoji sigurnost primjene jednakih računovodstvenih politika za iste ili slične poslovne događaje među lokalnim jedinicama. Niti se za financijska izvješća, kao izvor računovodstvenih informacija, provode analize i usporedbe u različitim vremenskim razdobljima. Računovodstveni procesi međusobno nisu povezani, odnosno svaki proces počinje i završava neovisno od drugog, te se računovodstvene informacije dobivene iz jednog procesa ne koriste i nadopunjuju u sljedećem procesu. Zbog prevelikog broja zakonskih odredbi i njihove nejednake primjene i provedbe, konsolidirana financijska izvješća ne pružaju potpune i pouzdane računovodstvene informacije, što je i pretpostavka kvalitete računovodstvenih informacija. Obzirom na nabrojene nedostatke postojećeg računovodstvenog informacijskog sustava lokalnih jedinica nameće se upitnost kvalitete računovodstvenih informacija što dovodi i do upitnosti kvalitete odlučivanja lokalnog menadžmenta. Da bi se eliminirali ovi nabrojani nedostaci i stvorila veza između računovodstvenog informacijskog sustava i sustava

upravljanja potrebno je definirati adekvatan model upravljanja lokalnim financijama čiji je prijedlog prezentiran u ovom radu. Računovodstvene informacije tako postaju pouzdane, pravovremene, značajne i potpune, čime se mogu definirati kao kvalitetne računovodstvene informacije. Predloženi model upravljanja lokalnim financijama treba sadržavati sve temeljne komponente računovodstvenog informacijskog sustava a elementi moraju biti međusobno povezani, čime se omogućuje povezivanje računovodstvenih procesa. Model upravljanja financijama u lokalnim jedinicama koji je prezentiran u ovom radu i njegova implementacija u lokalnim jedinicama omogućio bi kvalitetniji proces donošenja odluke i učinkovitiji sustav odgovornosti lokalnog menadžmenta za upravljanje javnim resursima.

Lokalni menadžment mora imati informacije o tome kako se lokalne jedinice koriste raspoloživim sredstvima. Praksa pokazuje da postojeće informacije koje dobivaju nisu dovoljne za praćenje uspješnosti ostvarenja ciljeva i programa. Računovodstvene informacije koje pružaju financijska izvješća i izvješća o ostvarenju proračuna nisu dovoljni za sliku o uspješnosti obavljanja funkcija lokalne jedinice. Potrebno je pratiti količinu, namjenu i tok utrošenih sredstava. Još uvijek ne postoje računovodstvene informacije o uspješnosti kao učinkovitost, efektivnost i kvaliteta pruženih javnih usluga. U Hrvatskoj u potpunosti nije usvojeno načelo praćenja obavljanja funkcija lokalnih jedinica po kriteriju mjerenja i kvalitete pruženih usluga. Osnovni razlozi su preklapanje ovlasti za financiranje, različiti izvori financiranja javnih funkcija, nepostojanje jasnih programa i nenamjensko trošenje prihoda. Usprkos svemu ostaje glavni problem koji se odnosi na menadžment lokalnih jedinica. Lokalni menadžment teško prihvaća promjene, jer na njih gledaju kao na prijetnju, a ne nove prilike. Nemaju jasnu viziju svog položaja te sposobnost projiciranja željenog. Također, teško se prihvaća obveza odgovornosti, što je dodatan razlog da se radi na razvoju pokazatelja uspješnosti za lokalne jedinice. Sve veća autonomija lokalnih jedinica pri donošenju odluka od lokalnog značaja dovela je do novih zahtjeva za kvalitetom funkcioniranja lokalnih jedinica, jer one pružaju usluge tj. moraju što je moguće učinkovitije obavljati poslove.

Sve se više za lokalne jedinice upotrebljavaju pojmovi ekonomičnosti, učinkovitosti i djelotvornosti. Lokalne jedinice su organizacijski male jedinice, međutim, to nije prepreka za razvijanje učinkovitih lokalnih jedinica. Ocjena učinkovitosti usluga i rezultati obavljenih usluga uvode se i kod lokalnih jedinica. Menadžment lokalnih jedinica mora se zapitali jesu li njihovi građani zadovoljni pruženim uslugama. Preduvjet da se svi ovi koraci realiziraju je oblikovanje takvih lokalnih jedinica koje će moći ispuniti sve te korake. U Hrvatskoj je prevelik broj općina i gradova. Pripajanjem manjih općina pod gradove i veće općine, moglo bi se oblikovati sustav upravljanja financijama u svakoj takvoj jedinici te bi takve lokalne jedinice imale i strukturne i kadrovske mogućnosti stvaranja učinkovitih lokalnih jedinica. Hrvatska mora iskoristiti ovo predpristupno razdoblje prije ulaska u Europsku uniju da donese sve zakonske odredbe koje su usklađene sa međunarodnim standardima i praksom za lokalnu

razinu javnog sektora. U toj zadaći velika korist mogu biti projekti koje financira Europska unija, jer time se dolazi do znanja i iskustava drugih zemalja u uvođenju i oblikovanju modela upravljanja lokalnim financijama. Pretpostavka stvaranja učinkovitih lokalnih jedinica je uvođenje integriranog modela upravljanja lokalnim financijama, a ne posebno pojedine dijelove modela što je slučaj u praksi. Međutim, veoma važno je i promijeniti stav i promišljanje lokalnog menadžmenta o ulozi i koristi koje mogu i moraju imati računovodstvene informacije u procesu odlučivanja. To je i najdugotrajniji dio uspostave modela upravljanja lokalnim financijama, jer se kvalitetnim upoznavanjem lokalnog menadžmenta sa koristima koje donose računovodstvene informacije stvaraju čvrsti temelji za lakše i brže organizacijske, kadrovske, informatičke i strukturne promjene u računovodstvenom informacijskom sustavu lokalnih jedinica.

## 5. ZAKLJUČAK

Uloga računovodstvenoga informacijskog sustava usko je povezana s kvalitetom računovodstvenih informacija za odlučivanje kod lokalnih jedinica kao i sa stupnjem razvoja samog sustava. Jedinствена računovodstvena metodologija u uređenom i jasno definiranom zakonodavnom okviru uz kontinuiranu izobrazbu djelatnika u računovodstvu lokalnih jedinica, preduvjeti su za izgradnju kvalitetnog integriranog računovodstvenog informacijskog sustava, a integriranje u cjelovit sustav podloga je za povećanje kvalitete računovodstvenih informacija kojima se koristi lokalni menadžment u procesu odlučivanja. Cilj svake lokalne jedinice treba biti osiguranje računovodstvenog informacijskog sustava koji omogućuje generiranje pouzdanih, točnih i pravovremenih računovodstvenih informacija.

Upravljanje je nezamislivo bez računovodstvenih informacija, tako postaje nužno utvrditi i razvijati računovodstveni informacijski sustav kako bi on zauzeo mjesto i ulogu koja mu je namijenjena u integralnom informacijskom sustavu lokalnih jedinica. Zadatak takvog integralnog računovodstvenog informacijskog sustava je da prikuplja, obrađuje, čuva te dijeli i nudi organima odlučivanja i izvođenja potrebne pravodobne informacije. Tako uspostavljen računovodstveni informacijski sustav osigurava temelj za strateško upravljanje kroz definiranje ciljeva, izvođenje strategije te kontrole izvedbe. Strateškim upravljanjem pomaže se menadžmentu lokalne jedinice u boljem razvoju poslovanja, povećanju prihoda i anticipiranje negativnih situacija. Računovodstvene informacije su jezgra informacijskog sustava na temelju kojih će menadžment moći donositi ključne poslovne odluke.

Lokalne jedinice, nasuprot države, nalaze se u težem položaju naspram promjena koje moraju provesti. To ponajprije nastaje zbog velikog broja lokalnih jedinica u Hrvatskoj, različite veličine i razvijenosti i nedovoljne želje za unaprjeđenjem od strane lokalnog menadžmenta. Na osnovu zaključaka

dobivenih iz vlastitog provedenog istraživanja i prijašnjih istraživanja na ovom području postavljeni su prijedlozi razvoja računovodstvenog informacijskog sustava i proračunskog sustava lokalnih jedinica. Time se računovodstvenoj funkciji pridaje važnije mjesto u procesu odlučivanja i uspostavi učinkovitih lokalnih jedinica temeljeno na suvremenoj računovodstvenoj teoriji i praksi.

## LITERATURA

Grubišić, M., Nušinović, M., Roje, G., 2009., *Prema učinkovitom upravljanju državnom imovinom*, Financijska teorija i praksa 33 (5), Zagreb, 335-374

[http://bib.irb.hr/datoteka/295349.Racunovodstvo\\_rashoda\\_javnog\\_sekto\\_ ra.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/295349.Racunovodstvo_rashoda_javnog_sekto_ ra.pdf)

[http://bib.irb.hr/datoteka/389089.Persic\\_javni-sektor-2009.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/389089.Persic_javni-sektor-2009.pdf)

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/2011/Potencijali\\_gradova\\_2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/2011/Potencijali_gradova_2011.pdf)

Mamić Saćer, I., Žager, K., 2007., *Računovodstveni informacijski sustav*, Zagreb, HZRIFD

Ott, K. i Bajo, A., 2001, *Lokalne financije i lokalni proračuni u Republici Hrvatskoj*, Financijska teorija i praksa 25 (3), Zagreb, 311-449

Popović. Ž. i Vitezić, N., 2000., *Revizija i analiza – instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka*, Zagreb, Sveučilište u Rijeci

Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu (NN 27/05, 127/07)

Zakon o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (NN 117/93, 69/97, 33/00, 73/00, 127/00, 59/01, 107/01, 117/01, 150/02, 147/03, 132/06, 26/07, 73/08)

Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 33/01,60/01-vjerodostojno tumačenje, 129/05, 109/07, 125/08 i 36/09)

Zakon o proračunu (NN 87/08)

Zenzerović, R., 2007., *Računovodstveni informacijski sustav*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“

### Ostali korišteni nespomenuti izvori

Bailey, S., 1999., *Local government economics: principles and practice*, Macmillan press Ltd

Bajo, A., 2006., *Proračunski sustav: ornament ili sredstvo upravljanja državnim financijama*, Zagreb, Institut za javne financije

Bičanić, N., 2008., *Sustav državne riznice i proračuna lokalne i područne samouprave*, Zagreb, TEB

Cvijanović, D. i drugi: „Priručnik za upravljanje financijama“, The urban institut, UI Project 06901-011, Washington, 2003

Dafflon, B., 2002., *Local public finance in Europe: balancing the budget and controlling debt*, Cheltenham, Nothanpton, Edward Egar

Gulin, D. i drugi, 2003., *Računovodstvo*, Zagreb, HZRIFD

Panian, Ž., 2001., *Kontrola i revizija informacijskih sustava*, Zagreb, Sinergija

Vitasović, M., 2007., „*Model unutarnje revizije i doprinos efikasnosti gospodarenja u javnom sektoru*“, Magistarski rad, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“

Vitasović, M., 2008., „*Organiziranost notranjega revidiranja v hrvaškem javnem sektorju*“ (*sustav unutarnje revizije u hrvatskom javnom sektoru*)“ –Revizor, journal of auditing, no. 3/08, vol. IX, Ljubljana, 7-23

Vitasović, M., 2009. „*Analiza proračunske ureditve v hrvaški*“ (*analiza proračunskog sustava u Republici Hrvatskoj*)“ - Revizor, journal of auditing, no. 5/09, vol. X, Ljubljana, 93-108

Vitasović, M., 2011., „*Računovodstvene informacije za upravljanje lokalnim financijama u funkciji realizacije programa proračuna*“, Doktorska disertacija, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“

xxx: *Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru*, HZRIFD, Zagreb, 2007

xxx: *Strategija razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske za razdoblje 2009-2011*, Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo financija, Zagreb, 2009

xxx: *Strategija unapređenja i modernizacija procesa u sustavu državne riznice, 2007-2011*. Vlada Republike Hrvatske, 2007

***Miroslava Vitasović, PhD***

Senior associate

Grad Pula-Pola

E-mail: miroslava.vitasovic@pula.hr

**ANALYSIS AND CONTRIBUTION OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM AND FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM WITH RESPECT TO THE BUDGET DEVELOPMENT IN LOCAL UNITS*****Abstract***

*Accounting information system represents a part of the total information system where information necessary for business decisions is produced. Therefore, ensuring quality of the accounting information system is significant for management. This paper presents the results of research conducted by local units of Istria, the purpose of which is to determine the level of integration of the accounting information systems and the very purpose of their use. Some results indicate the need for more intensive use, and also the need to improve the existing accounting information systems in Istrian local units, in order to provide adequate support to business activities. This research identified the basic characteristics of the current financial management system in local units in the Istria, current position, and possible guidelines for the development.*

*Taking into account the results of this research, it is concluded that there is a lack of awareness about the importance and the role of accounting information in the public sector. The research conclusions can be used as the first steps in the creation of an appropriate environment in which local financial management model will contribute to raising the efficiency of local units in Istria and in Croatia.*

***Keywords: accounting information system, budget system, financial management system in local units, local and regional units.***

***JEL classification: M40***





**PREGLEDNI RAD**

***REVIEW***



**Marina Čirjak, mag. oec.**

Zadar

E-mail: marina.cirjak@gmail.com

**Doc. dr. sc. Aleksandra Krajnović**

Odjel za ekonomiju

Sveučilište u Zadru

E-mail: akrajnov@unizd.hr

**Jurica Bosna, mag. oec.**

Zadar

E-mail: bosna.jurica@gmail.com

## PRIVATNE MARKE

UDK / UDC: 658.626

JEL klasifikacija / JEL classification: L81, M31

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 4. svibnja 2012. / May 4, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### **Sažetak**

*U ovom radu istražuje se teoretski okvir privatnih (trgovačkih) maraka u suvremenim tržišnim uvjetima, s naglaskom na tržišno pozicioniranje takvih maraka te na strateško upravljanje privatnim markama, gdje se očituje kontinuirana borba trgovaca i proizvođača za povećanjem tržišnog udjela. Privatne marke su marke u vlasništvu trgovaca koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda kojima će marka biti dodijeljena, pa se često nazivaju trgovačkim markama. Sve je veći broj proizvoda pod privatnim markama koje predstavljaju veliku prijetnju nacionalnim markama, budući da privatne marke omogućuju trgovcima prodaju po nižim cijenama uz niže troškove proizvodnje, veću kontrolu kreiranja asortimana ponude i općenito fleksibilniju politiku cijena. Svrha je ovoga rada istražiti kretanje tržišnog udjela privatnih maraka u svijetu, s posebnim osvrtom na stanje u Hrvatskoj. Privatne marke postaju strateška opcija trgovaca u napetoj konkurentskoj borbi s proizvođačima za osvajanjem tržišnog udjela, povećanjem profitabilnosti, te povećanjem percipirane vrijednosti marke za kupce.*

**Ključne riječi: privatne marke (trgovačke marke), nacionalne marke, strategije privatnih maraka, pozicioniranje privatnih maraka.**

## 1. UVOD

Jedna od ključnih trgovačkih strategija zadovoljenja potreba krajnjih potrošača je uvođenje privatnih (trgovačkih) maraka. Koncept privatnih maraka temelji se na generičkim proizvodima koji su tijekom vremena evoluirali do proizvoda gotovo jednake kvalitete kao i proizvođačke marke, ali još uvijek cjenovno jeftinije.

Ovim istraživanjem ponajprije će se istražiti pojam i značenje privatnih maraka za trgovce, proizvođače i potrošače. Cilj ovoga rada je istražiti koja je to dodana vrijednost koju privatne marke pružaju potrošačima, identificirati prednosti i nedostatke privatnih maraka u odnosu na proizvođačke marke, utvrditi suštinske razlike između privatnih i nacionalnih maraka, te utvrditi tržišno kretanje privatnih maraka u svijetu i u Hrvatskoj.

U radu će se, nadalje, istražiti kako se privatne marke pozicioniraju na tržištu s obzirom na nacionalne marke, te koje strategije primjenjuju proizvođači privatnih maraka i trgovci u svrhu ostvarivanja dugoročnih ciljeva. Također, istražiti će se raste li tržišni udio privatnih maraka prvenstveno zbog utjecaja gospodarske krize, kad je veliki broj potrošača ograničenoga dohotka potrošnju nacionalnih maraka zamijenio potrošnjom jeftinijih privatnih maraka.

## 2. POJAM I ZNAČENJE PRIVATNIH MARAKA

Koncept suvremenog upravljanja marketingom temelji se na upravljanu markom (brand menadžment). To je složen i dugotrajan proces kreiranja marke kojim se stvara dodatna vrijednost za klijente.

Uvidjevši postojanje brojnih prednosti koje marke stvaraju poduzećima, i trgovci su počeli stvarati vlastite marke. Za mnoge kupce privatne marke (trgovačke marke) predstavljaju bolji izbor, te donose veću vrijednost i veću mogućnost uštede. Nekoć su se takvi proizvodi nazivali generičkim, a danas su to marke kao i svake druge.

Prema Vranešević (2007), privatne marke (PL) su marke u vlasništvu posrednika, koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda kojima će marka biti dodijeljena. Privatne marke su sinonimi za one marke kojima upravlja netko drugi, a ne proizvođač. To su najčešće marke trgovaca i trgovačkih distributera, pa se vrlo često nazivaju i trgovačkim markama. Vlasnici privatnih marki zahtijevaju od proizvođača da oni za njih proizvedu proizvode odgovarajućih značajki, a oni (trgovci) će preuzeti brigu o plasmanu i cjelokupnim marketinškim aktivnostima. Kada to dopuštaju zakonski propisi, na proizvodu se ni ne navodi naziv proizvođača, jer svu odgovornost za upravljanje markom, kao i jamstva za proizvod, preuzima vlasnik marke, trgovac, koji je od proizvođača zatražio da proizvede proizvod odgovarajućih značajki. Trgovci su

odgovorni za razvoj, planiranje, upravljanje marketingom i promociju privatnih marki.

Prvi pisani dokazi o privatnim markama odnose se na proizvode u vlasništvu Jacoba Bunna koji je krajem 19. stoljeća u prodavaonici mješovitom robom u gradu Springfieldu, (Illionois, SAD) prodavao određene proizvode pod svojim imenom i imenima članova svoje obitelji. Prvu je privatnu marku u vlasništvu maloprodajnoga lanca u Sjedinjenim Američkim Državama lansirala tvrtka Great Atlantic and Pacific Tea Company (kasnije znana kao A&P) negdje između 1882. i 1885. godine. Radilo se o kavi pod nazivom Eight O'Clock koja je postigla vrlo veliku popularnost. U Europi se privatne marke u asortimanima trgovaca pojavljuju od početka 20. stoljeća (Horvat, 2009).

Osim naziva privatne marke i trgovačke marke, u literaturi se često koriste i termini *vlastite marke*, *marke distributera*, *marke posrednika ili pak "ekskluzivne marke"*. Vrlo često se uz sam pojam privatnih marki vežu stereotipi o proizvodima koji kopiraju vodeće marke i lošije su kvalitete. Prema Spinelli et. al. (2010), privatne marke se sve više koriste za razlikovanje trgovaca i njihovih dobavljača. Uobičajeno je da u mnogim slučajevima privatne marke nose imena trgovaca.

Prema Benašić (2003), trgovačka marka (privatna marka, marka distributera) potječe od posrednika - veletrgovca ili trgovaca na malo. Vlastita marka trgovini pruža sljedeće prednosti: promociju prodavaonice, bolji imidž, niže cijene, a time i veću dobit. Vlastita marka proizvođaču određuje i od njega zahtjeva stalnu razinu odgovarajuće kvalitete, odgovarajuće vrijeme narudžbi i isporuke, odgovarajuće uvjete pakiranja i odgovarajuću cijenu.

U posljednjih tridesetak godina privatne marke doživljavaju značajan rast. Glavni pokretač takvoga naglog rasta su ekspanzija i konsolidacija<sup>1</sup> trgovaca. One su omogućile vodećim maloprodajnim lancima da ostvare ekonomiju obujma<sup>2</sup>, a samim time i stvaranje šireg i dubljeg asortimana privatnih maraka. Stvara se tako sve veća konkurentna borba između maloprodajnih lanaca, pa su se privatne marke počele koristiti kao sredstvo poboljšanja konkurentnosti i ostvarivanja većih profita. Privatne marke trgovcima služe kao dodatno sredstvo diferencijacije i zadovoljavanja potreba kupaca cjenovno nižom kategorijom proizvoda.

<sup>1</sup> Konsolidacija trgovine je djelatnost, zabilježena posljednjih 30-ak godina 20. st. kao sasvim prirodan proces postavljanja zadataka pred trgovce kako bi se prilagodili vremenu i zahtjevima tržišta. To je postignuto prvenstveno kroz dobru organiziranost malih trgovaca, kako na razini regije, tako i na državnoj te na razini Europske unije (<http://www.hup.hr/homehr/granske-udruge/udrugatrgovine/aktualno.aspx>, pristupljeno, 18.01.2012.).

<sup>2</sup> Ekonomija obujma javlja se kada prosječni troškovi proizvodnje padaju s porastom outputa. U slučajevima postojanja ekonomija obujma velika domaća poduzeća imaju prednost nad malim poduzećima pa na tržištu izrastaju kao monopoli i ubiru dodatne profite (<http://www.ijf.hr/pojmovnik/subvencija.htm>, pristupljeno, 18.01.2012.).

Glavni razlog razvoja privatnih maraka je jačanje pregovaračke moći trgovaca. Trgovci posjeduju informacije o navikama potrošača, kretanjima proizvoda unutar nabavnog lanca, novim trendovima na tržištu i sl. i samim time mogu iskoristiti svoju moć za snižavanje cijena kod proizvođača ili za izgradnju odnosa s proizvođačima. Izgradnja odnosa s proizvođačima je strateški potez trgovaca u svrhu razvoja novih i kvalitetnijih proizvoda.

Brojne su prednosti koje privatne marke imaju za svoje vlasnike. Pomoću njih trgovački lanci mogu privlačiti i zadržavati klijente, slobodnije formirati cijene, lakše se oduprijeti ucjenama jakih proizvođačkih maraka, unaprjeđivati vlastiti imidž i imidž vlastite marke, ostvarivati veći profit i sl.

Prema Timmor (2007), prednosti koje trgovci zbog razvoja privatnih maraka ostvaruju su sljedeće: veći nadzor upravljanja i promicanja branda, ekskluzivnost u prodaji, a time i povećanje lojalnosti kupaca, uspostavljanje bližih kontakata s kupcima, te uspostavljanje boljih odnosa s proizvođačima nacionalnih brandova.

Proizvođači nacionalnih brendova koriste trgovce za distribuciju i prodaju, te u mnogim slučajevima u svrhu promocije vlastitih brandova na prodajnim mjestima. Stoga, trgovac koji posjeduje vlastitu marku postaje proizvođačima nacionalnih marki dvostruki agent - klijent i konkurent - prodavatelj proizvođačevih marki, te natjecatelj u konkurentskoj borbi. Odnos između proizvođača i trgovaca može se opisati kao jedan način ovisnosti i borbe u distributivnom kanalu. Tako se kaže da „trebamo jedni druge“, a istovremeno se natječemo kako bismo povećali svoj tržišni udio i ostvarivali dobit. Iz tog razloga rast privatnih marki postaje dilema za proizvođača i trgovca (Timmor, 2007).

Prema Horvat (2009), privatne marke razlikuju se od marki proizvođača po sljedećim elementima:

- cijena – budući da vlasnici privatnih maraka nemaju troškove oglašavanja, odnosa s javnošću i troškove posrednika, cijene su privatnih maraka u većini zemalja oko 20% manje od cijena maraka proizvođača;
- kontrola i nadzor marke – vlasnici maraka proizvođača nisu u mogućnosti nadzirati svoju marku u svim prodavaonicama, a privatne marke, s obzirom da su u vlasništvu maloprodajnog lanca, imaju tu prednost;
- smještaj i količina mjesta na policama – većina trgovaca koji posjeduju privatne marke dat će im prednost u odnosu na marke proizvođača, te im samim time dodijeliti više mjesta, kao i bolji smještaj na policama. No, pri dodjeljivanju mjesta na policama trgovci moraju uzeti u obzir kvalitetu privatnih marka pa će privatne marke manje kvalitete dobiti i nepovoljniji smještaj;
- imidž marke – vlasnici maraka proizvođača ulažu znatna sredstva u izgradnju njihova imidža, dok, s druge strane, posrednici, kao vlasnici

privatnih maraka, imaju poteškoća pri izgradnji vlastitog imidža i imidža privatnih maraka zbog straha da će nezadovoljstvo kupaca jednom od njihovih privatnih maraka ugroziti imidž cijeloga lanca.

S obzirom na kvalitetu, privatne marke možemo podijeliti na: marke niske razine kvalitete koje se nazivaju ekonomske privatne marke, marke srednje razine kvalitete koje se nazivaju standardne privatne marke i marke vrhunske razine kvalitete tzv. premijske privatne marke.

Prema Pandya & Joshi (2011), dvije glavne prednosti izgradnje privatnih maraka od strane trgovaca su: veće marže i povećanje trgovačke lojalnosti. Petrović (2002) ističe nekoliko prednosti koje za trgovce donosi uvođenje asortimana proizvoda u vlastitoj režiji pod svojim imenom, a to su: prepoznatljivost u mnoštvu brandova, postizanje ekskluzivnosti i stjecanje kontrole nad upravljanjem izvorima nabave i asortimanom, potpunija kontrola nad razlikom u cijeni, osiguranje željenoga nivoa kvalitete proizvoda, a krajnji cilj je izgradnja povoljnijeg imidža, povećanje lojalnosti potrošača i veća zarada.

Istraživanje GfK Roper Reports Worldwide pokazuje da je u kriznoj 2009. godini oko 37% potrošača zamijenilo neki brendirani proizvod onim jeftinijim pod trgovačkom markom. Ova pojava je mnogo veća na pojedinim razvijenim tržištima, pa tako 57% Francuza ili isto toliko Amerikanaca kaže da je zamijenilo neki proizvod poznate marke onim jeftinijim - trgovačkom markom. Bez svake sumnje, recesija je motivirala potrošače da bolje i brže prihvate privatne marke u zamjenu za one poznate. No privatne su marke zauzele određeno mjesto i mnogo prije pojave krize, što znači da ti proizvodi imaju dobre pretpostavke za daljnji razvoj. To pak opet znači da prestanak recesije neće zaustaviti daljnji rast privatnih marki. GfK je u ispitivanju za „Private Label Manufacturer Association 2009. Pool“ saznao da devet od deset ispitanika odgovara kako „ne namjerava prestati kupovati privatne marke kad mine kriza i njihova se ekonomija vrati u normalu“ (GfK, 2010).

Privatne marke trgovačkih lanaca svuda u svijetu doživjele su, dakle, procvat za vrijeme svjetske gospodarske krize. Kriza je uzrokovala da većina potrošača pokuša zamijeniti neki brendirani proizvod onim jeftinijim pod trgovačkom markom. Recesija je motivirala potrošače da bolje i brže prihvate privatne marke kao zamjenu za one poznate. Proizvodi pod privatnim markama razvijali su se i prije krize, samo što su za vrijeme krize doživjeli veliki pomak naprijed.

U prošlosti se smatralo da su privatne marke ciljane za potrošače s nižim prihodima, ali su danas one postale općeprihvaćene, pa ih čak kupuju i skupine potrošača visoke kupovne moći. Kupnja privatnih marki je danas u trendu i smatra se „pametnom kupnjom“. Dvoje od troje kupaca u svijetu vjeruje da su privatne marke u supermarketima jednako dobre kao i ostale marke (Sasinandini & Lysander, 2010).

Privatne marke robe široke potrošnje svugdje u svijetu doživljavaju uzlet i sve su zastupljenije na tržištu. One danas čine jedno od pet dobara koje se svaki dan prodaje u supermarketima, drogerijama i trgovačkim centrima u SAD-u i zapadnoj Europi (Ailawadi et al., 2008).

### 3. POZICIONIRANJE PRIVATNIH MARAKA

Tijekom vremena trgovci su pozicionirali<sup>3</sup> svoje maloprodajne brandove po određenoj tipologiji. Prema toj tipologiji, privatne marke imaju četiri faze ili etape razvoja. Prva etapa razvoja je marka proizvoda niske kvalitete i niske cijene, koja je najčešće imala isti naziv kao i trgovački lanac. Druga etapa razvoja obuhvaća privatne marke nešto veće kvalitete od prve, ali još uvijek slabije kvalitete od nacionalnih maraka. Treću etapu karakterizira inzistiranje na kvaliteti proizvoda i postupno približavanje proizvođačkim markama, ali uz još uvijek niže cijene privatnih maraka (Fraser, 2009).

Posljednja, ali i najnaprednija etapa razvoja privatnih maraka dovest će do liderstva privatnih maraka koje će pružiti inovativne, jedinstvene proizvode iste ili bolje kvalitete i cijene od proizvođačkih maraka. Iako postoje određene naznake ove etape, ona još uvijek nije šire prisutna, niti u potpunosti jasno prepoznatljiva. Za sada je ova tipologija najprisutnija u Europi i Velikoj Britaniji, gdje trgovci uvode privatne marke jednake ili bolje kvalitete, ali još uvijek niže cijene u odnosu na marke proizvođača (Fraser, 2009).

Dvije temeljne odrednice tržišnog pozicioniranja privatnih maraka su cijena i kvaliteta. U praksi je uobičajeno da se uz privatne marke vežu niža cijena i niža kvaliteta što može biti opasno za imidž posrednika. Prema Chakraborty (2011), cijena i kvaliteta su dva važna obilježja za odabir privatnih maraka i postoji izravna veza među njima. Potrošači će uvijek koristiti formulu za cijenu i kvalitetu prilikom donošenja odluka o kupnji.

Veliki trgovci obično usvajaju jednu od dviju razina strategija za pozicioniranje svojih privatnih marki. To su strategije pozicioniranja privatnih maraka niske cijene i niže kvalitete ili pak, strategije pozicioniranja na temelju premijske linije proizvoda. Tvrdi se da je isplativije za trgovce predstaviti više privatnih marki u kategorijama u kojima postojeći nacionalni brandovi imaju slične tržišne udjele i nisu osjetljivi na cijene drugih, te da je optimalan položaj za svaku privatnu marku blizu različitih nacionalnih brandova (Fraser, 2009).

---

<sup>3</sup> Pozicioniranje marke je središnji dio upravljanja markama, jer je važno da marka zauzme određenu odgovarajuću, željenu poziciju u mislima klijenta. Cilj pozicioniranja je pokazati, odnosno dokazati da je upravo ta marka ona koja će na najbolji način ispuniti očekivanu vrijednost potencijalnih klijenata. Menadžeri moraju odrediti koju poziciju žele za svoju marku te trebaju dati odgovore na pitanja zašto marka, za koga marka, kada marka i protiv koga će se marka morati boriti (Vranešević, 2008.).



Prema Fraser (2009), strategije pozicioniranja privatnih maraka srednje cijene i kvalitete nisu izvedive, ako nisu dovoljno diferencirane od proizvođača nacionalnih brandova, što je rezultiralo nedostatkom jasnoga pozicioniranja. Privatne marke trebaju biti smještene ili na niskoj cijeni ili na visokoj kvaliteti i inovativnosti. Potrošači su spremniji isprobati nove privatne marke kada postoji ili vrlo mala ili vrlo velika razlika u cijeni između privatnih maraka i nacionalnih brandova, a manje spremni kada postoji samo srednja razlika. Privatna marka mora biti smještena uz najnižu cijenu ili što bliže nacionalnom brandu, ali ne u sredini.

Mnoge studije pokušavaju na različite načine identificirati potrošače privatnih maraka na osnovi demografskih, ekonomskih, psiholoških i socioloških varijabli tržišne segmentacije. Stavove potrošača privatnih maraka najbolje je ispitivati na temelju čimbenika kao što su kvaliteta, cijena i vrijednost. Prema Chaniotakis et.al. (2009), najvažniji čimbenici koji utječu na ponašanje potrošača koji kupuju privatne marke odnose se na obilježja proizvoda kao što su cijena, pakiranje, kvaliteta i sl.

Potrošačka percepcija privatnih maraka se s vremenom mijenjala jer su ih trgovci repositionirali. Smanjenje jaza između vlastite marke i nacionalnih brandova u pogledu cijene i kvalitete, zajedno s povećanjem promocije prodavača vlastite robne marke, promijenilo je percepciju potrošača privatnih marki i smanjilo rizik povezan s njihovom kupnjom. Ipak, studije i dalje pokazuju da se privatne marke percipiraju kao manje kvalitetne u odnosu na nacionalne marke (Fraser, 2009).

Kupci privatnih maraka percipiraju nižu cijenu privatnih maraka, u odnosu na cijenu nacionalnih maraka, uz uvjet da kvaliteta tih proizvoda bude slična kvaliteti nacionalnih maraka. Uspoređujući privatne marke s nacionalnim markama generičkih proizvoda<sup>4</sup> zaključuje se da su privatne marke inferiorne<sup>5</sup> u odnosu na nacionalne brandove i superiorne u odnosu na nacionalne generičke proizvode s obzirom na ukupnu kvalitetu. Nacionalne marke pokazale su se uspješnijima u odnosu na privatne marke s obzirom na intrinzične atribute kao što su okus, pouzdanost sastojaka, ujednačenost i ukupna kvaliteta, kao i na vanjske atribute poput atraktivne ambalaže. Privatne marke korisnici percipiraju radi povoljnije cijene, a nacionalne marke radi bolje kvalitete.

Zbog sve većeg stvaranja imidža vlasnika privatnih maraka i jačanja pregovaračke moći u distributivnom kanalu, dolazi do povećanja kvalitete proizvoda privatnih maraka. Situacija izjednačavanja kvalitete proizvoda u

---

<sup>4</sup> Generički proizvod – proizvod bez naziva ili nekoga tko sa sigurnošću jamči njegovu vrijednost. Temelji se na osnovnoj potrebi podmirivanja postojećih potreba. Predstavlja osnovnu korisnost, a na njemu se temelje sve ostale dimenzije proizvoda. Generički proizvodi uglavnom se kupuju zbog nižih cijena i nisu diferencirani (Madhavaram et. al., 2005.).

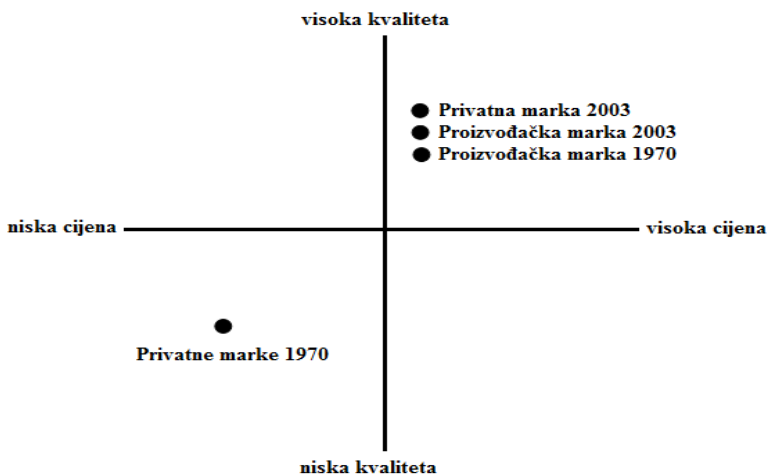
<sup>5</sup> Inferiorna dobra su ona dobra kojima potražnja pada s porastom dohotka. To su nužna dobra koja povećanjem dohotka postupno zamjenjujemo superiornim dobrima, odnosno luksuznijim dobrima (<http://www.truestudio.net/temp/nikola/ekonomika.pdf>, pristupljeno, 19.1.2012.).

vlasništvu privatnih maraka s onima proizvođačkih maraka, vodi do povećanja cijena privatnih maraka (Sprott & Shimp, 2004).

Percipirana kvaliteta ključna je odrednica uspjeha trgovačkih maraka. Zato trgovci nastoje povećati obujam trgovačkih brandova na način da s jedne strane nastoje zadržati cjenovno osjetljive potrošače, a s druge strane nastoje povećati svijest potrošača o kvaliteti trgovačkih brandova (Sprott & Shimp, 2004).

Budući da kupci sve više zahtijevaju proizvode visoke kvalitete, trgovci sada, uz standardne proizvode, nude i diferencirane proizvode. Takvi diferencirani proizvodi, koji se prodaju pod trgovačkim markama, promiču se kao premijske ili ekskluzivne trgovačke marke koje su postavljene na višoj razini kvalitete od običnih privatnih maraka. Glavna karakteristika ovakvih, tzv. *premium* privatnih maraka je u tome što se velika budžetska sredstva ulažu u oglašavanje i promociju takvih proizvoda (Bazoche et. al., 2005).

Premium privatne marke (PPL) predstavljaju novu generaciju trgovačkih privatnih maraka koje se bitno razlikuju od privatnih maraka iz 70-ih godina 20. st. Doista, PPL zauzimaju mjesto na tržištu s višom razinom cijena nego što zauzimaju generički proizvodi, uz dodatno jamstvo kvalitete za potrošače, o sigurnosti hrane i zaštiti okoliša, koji su uračunati u cijenu. Takvi proizvodi zahtijevaju strože proizvodne specifikacije za proizvođače i zahtjevniju ulogu trgovaca u njihovoj izradi (Giraud-Héraud et. al., 2008). Privatne se marke kvalitetom i cijenom sve više približavaju proizvođačkim tj. nacionalnim markama, a prema nekim autorima, kvalitetom proizvoda nadilaze neke proizvođačke marke (Slika 1).



Slika 1. Promjena odnosa kvalitete i cijene proizvođačkih privatnih maraka (Vranešević, 2008)

Obilježja privatnih maraka 1970. godine bila su niska kvaliteta i niska cijena, u odnosu na proizvođačke marke koje su imale obilježje visoke kvalitete i visoke cijene. S vremenom se to promijenilo, pa se privatne marke i proizvođačke marke kvalitetom i cijenom poistovjećuju od 2003. godine pa sve do danas (Vranešević, 2008). Nedavno su distributeri masovno odlučili ući, koristeći svoje privatne marke, na tržište proizvoda visoke kvalitete (Hassan & Dilhan, 2006).

Međutim, Gabrielsen & Sorgard (2006) ističu da, iako su neke privatne „premium“ marke visoke kvalitete, većina privatnih marka ima manju percipiranu kvalitetu od odgovarajućih nacionalnih brandova. Neki potrošači će ostati vjerni nacionalnim markama, ali neki će razmotriti ulogu privatnih marka i odlučiti se za njih ukoliko cjenovna razlika među proizvodima bude dovoljno velika. U svom radu Geyskens et al. (2010), navode kako bi premium privatne marke mogle dovesti do kanibalizma postojećih privatnih marki.

#### 4. STRATEGIJE RAZVOJA PRIVATNIH MARAKA

Izbor optimalnih strategija razvoja privatnih maraka može dovesti do obostrane koristi za trgovce i proizvođače privatnih maraka. Proizvođači proizvode privatne marke kako bi mogli poboljšati svoju pregovaračku poziciju u njihovom odnosu s trgovcima, povećati tržišni udio i zadržati svoju poziciju u distribucijskom kanalu, dok trgovci koriste svoje privatne marke kako bi diferencirali proizvode, zadovoljili potrebe kupaca, stvorili vlastiti imidž, poboljšali pregovaračku moć i povećali profitabilnost. U svrhu ostvarivanja takvih ciljeva, proizvođači i trgovci primjenjuju različite strategije razvoja privatnih maraka (Renko et al., 2010).

Proizvođači proizvoda privatnih maraka svakodnevno se susreću s brojnim upitima trgovačkih lanaca za proizvodnju proizvoda pod privatnom markom. Privatne marke za proizvođače mogu predstavljati opasnost, ali postoje i brojne prednosti. Prema Horvat (2011), proizvođači pristaju na proizvodnju privatnih maraka zbog ostvarenja:

- *ekonomskih ciljeva* - ostvarivanje ekonomije obujma, iskorištavanje viška proizvodnih kapaciteta i smanjenje troškova,
- *strateških ciljeva* - izravno konkuriranje proizvođačkim markama niže kvalitete, sprječavanje konkurencije da nudi privatne marke,
- *tržišnih ciljeva* - lakši ulazak na tržište i
- *ciljeva vezanih uz učvršćivanje odnosa s trgovcima.*

Prema Private Label Manufacturers Association (2011), neke od strateških opcija koje se postavljaju pred proizvođače su sljedeće: proizvodnja samo za privatne marke, proizvodnja i jačanje samo svoje marke ili pak paralelna

proizvodnja za privatne marke i vlastite marke. Stoga, postoje četiri kategorije proizvođača trgovačkih robnih marki, a to su:

- Veliki nacionalni proizvođači koji koriste svoju stručnost i višak kapaciteta za proizvodnju privatnih maraka.
- Manji, kvalitetni proizvođači, koji su specijalizirani za pojedine linije proizvoda i isključivo orijentirani na proizvodnju privatnih brandova. Često su ove tvrtke u vlasništvu korporacija koje također proizvode nacionalne brandove.
- Vodeće maloprodaje i veleprodaje koje posjeduju svoje proizvodne kapacitete i same stvaraju svoje brandove.
- Regionalni proizvođači koji proizvode pod privatnim markama za različita tržišta.

Prema Wu & Wang (2005), tri tipa strategija za proizvođače nacionalnih maraka u borbi s privatnim markama su:

- Proizvođači se mogu boriti protiv privatnih maraka odbijajući ponudu trgovaca da za njih proizvode, distancirajući se od njih kroz kvalitetne proizvode i inovacije, boljim upravljanjem cjenovnim jazom, ulaganjem u brand dionice ili iskorištavanjem unaprijedene prodajne taktike.
- Povećanjem promotivnih aktivnosti, nacionalni brandovi mogu braniti svoje tržišne udjele od privatnih maraka, ali to za sobom povlači i veće promotivne troškove.
- Nacionalni brandovi mogu se udružiti s privatnim markama, gdje privatna marka preuzima stratešku ulogu i ekonomsku zaštitu nacionalnom brandu, kad proizvođači žele povećati cijenu svoga branda, a ne žele izgubiti svoje klijente zbog druge marke.

Mnogi proizvođači nacionalnih maraka lansiraju svoje borbene marke s identičnim karakteristikama i po nižim cijenama od trgovačkih marki. Tako zadržavaju ekskluzivnost osnovne marke, ali zadržavaju i nestabilne, cjenovno osjetljive kupce.

Većina vodećih trgovaca koji promiču privatne marke na tržištu imaju dobro smišljen program razvoja privatnih maraka. Oni često koriste strategije nacionalnih maraka kao što su slična boja, logotip i pakiranje kako bi stekli povjerenje potrošača prema privatnim markama i na taj način smanjili rizik kupnje. Osim toga, glavna strategija razvoja privatnih maraka je niža cijena od nacionalnih maraka. Prema Swoboda et al. (2006), za privatne marke vrijede jednake zakonitosti proširenja kao i za nacionalne marke.

Prema Berges et al. (2009), trgovačka lojalnost kao strategija razvoja privatnih maraka utječe na strukturu potrošačke košarice, budući da visoko lojalni potrošači kupuju više privatnih marki od nisko lojalnih potrošača. Na temelju toga može se objasniti zašto trgovci posvećuju toliku važnost programima vjernosti potrošača (uključujući trgovačke kartice lojalnosti, trgovačke kupone i sl.).

Među velikim trgovačkim lancima, Tesco iskorištava ogroman volumen podataka o klijentima kako bi znao koji ciljni segment kupaca posluživati, Wal-Mart je priznat po učinkovitoj opskrbi lanca, Aldi je trgovina s iznimno niskim operativnim troškovima, a neki trgovci koriste bogat asortiman kao izvor konkurentske prednosti. Unutar trgovačkog asortimana, maloprodaja povećava udio privatnih maraka koje rastu znatno brže od poznatih robnih marki. Privatne marke su dosada dostupne u gotovo svakoj kategoriji proizvoda, te ostvaruju visoke prodajne udjele u ukupnim tržišnim udjelima. U nekim zemljama čak 100% kućanstava kupuje privatne marke (Walsh & Mitchell, 2010).

Poznavanje profila kupaca pomaže trgovcima u identificiranju tržišnoga segmenta i boljega tržišnog pozicioniranja. Širenje inovacija novih proizvoda privatnih maraka ovisit će o razini svijesti potrošača, spremnosti da potrošači istraže informacije o novom proizvodu, sklonosti kupnji privatnih marki prehrambenih proizvoda, te o percepciji rizika kupnje takvog proizvoda. Ovi faktori mogli bi usporiti ili ubrzati širenje inovacija u proizvodnji privatnih maraka u prehrambenom sektoru (Ashokkumar & Gopal, 2009).

## 5. PRIVATNE MARKE U SVIJETU

Početkom devedesetih godina 20. stoljeća, trgovačke marke počele su ostvarivati značajan prodor u europskim zemljama i stjecati važnu ulogu u distribuciji. To se temeljilo na nekoliko čimbenika: stvaranje velikih trgovačkih lanaca, veća koncentracija trgovaca na malo, povećanje menadžerske aktivnosti u maloprodaji, diferencijacija ponude, borba s različitim brandovima s ciljem zauzimanja većega tržišnog udjela, smanjenje broja maraka po kategorijama i eliminacija maraka s vrlo malim tržišnim udjelom. Svi su ti čimbenici otežali proces pregovaranja u distributivnom kanalu (Oubina et al., 2007).

Prema Bontemps et al. (2005), privatne marke su prisutne u gotovo svim prehrambenim kategorijama proizvoda. Ovisno o zemlji u kojoj se nalaze, one predstavljaju 10% do 40% ukupne prodaje glavnih prehrambenih trgovačkih lanaca u Europi, te su ključni elementi asortimana ponude trgovaca.

Zapadna Europa najrazvijenija je regija privatnih maraka, od čega udjeli potrošnje privatnih maraka iznose 43% ukupne potrošnje robe široke potrošnje u Velikoj Britaniji, 39% potrošnje u Njemačkoj, 34% potrošnje u Francuskoj, dok u SAD-u 20% ukupne potrošnje otpada na privatne marke u kategoriji robe široke potrošnje ili kućanskih potrepština (Geyskens et al., 2010).

Po prvi put, privatne marke čine čak 40% tržišnog udjela ukupno prodanih proizvoda u pet zemalja, i to: u Švicarskoj, Velikoj Britaniji, Španjolskoj, Portugalu i Belgiji. Dobitci se za privatne marke ostvaruju na zapadnim nacionalnim tržištima kao što su Francuska, Njemačka, Španjolska, Nizozemska i Belgija, ali su posebno jaki u zemljama poput Poljske, Mađarske, Slovačke i Turske. Kako se razvija maloprodaja u tim zemljama tako se povećava i tržišni udio privatnih maraka (Private Label Manufacturers Association, 2011).

Britanski lanac Tesco ima u svom asortimanu već 50% privatnih marki pod markom svoje tvrtke. Osim generalnih ima i tematske kao što su: Tesco Organic, Tesco Healthy Living (hrana za zdrav život), Tesco Free From bez nekih sastojaka na koje su pojedini potrošači osjetljivi, Tesco Faire Trade, koji ima certificirane proizvode koji dolaze iz zemalja ili dobavljača kojima se pomaže, te Tesco Kids za djecu (Pavlek, 2005).

U Sjedinjenim Američkim Državama prodaja privatnih maraka u supermarketima i drogerijama dosegla je rekordnu razinu, te se diže na tržišni udio od 20,8%. Među razlozima za takav izvanredan uspjeh privatnih maraka ističu se: poboljšanje kvalitete privatnih maraka, povećanje trgovačke snage, te smanjenje inovacija i oglašavanja nacionalnih brandova (prema Sinha & Batra, 1999.).

Razvoj privatnih marki (PL) jest, dakle, najupečatljiviji u razvoju poljoprivredno-prehrambenog sektora u posljednjih 25 godina. U Francuskoj i u Sjedinjenim Američkim Državama, 2000. godine privatne marke predstavljaju 20% ukupne prodaje u trgovinama. U Velikoj Britaniji one su predstavljale 41% prodaje.

Prisutnost privatnih marki na globalnom tržištu organske hrane je značajna, iako podaci o prodaji još uvijek nisu dostupni. Whole Foods Market (SAD), najveći trgovac na malo organske hrane u svijetu s više od 150 trgovina u SAD-u, Kanadi i Velikoj Britaniji, nudi više od 1200 proizvodnih jedinica pod različitim privatnim markama (Tan & Cadeaux, 2006).

Na kineskom tržištu proizvođači su različito motivirani za proizvodnju privatnih maraka, u odnosu na proizvođače iz zapadnih zemalja. Prvi razlog proizvodnje privatnih maraka je opstanak tvrtke, te nedostatak sposobnosti i sredstava za razvijanje „pravih“ brandova. Također, kineski proizvođači razmišljaju o proizvodnji privatnih maraka samo kao o učinkovitom načinu za ulazak na novo tržište (Song, 2010).

Istočna Azija je regija koja trenutačno prolazi kroz brzi razvoj maloprodaje, ali je i dalje uglavnom nerazvijeno tržište suvremene maloprodaje. Prema Mandhachitara (2007), privatne marke nisu doživjele zapažen uspjeh u Aziji zbog kulture tamošnjega stanovništva, što se prvenstveno odnosi na razlike u stavovima i percepcijama potrošača. Ako maloprodajni lanci koji djeluju u kolektivističkim kulturama istočnih zemalja žele povećati popularnost i prodaju

privatnih trgovačkih marki, morat će razmotriti pokretanje premium linija, tj. poboljšanje kvalitete marke i imidža vlastite trgovine.

Potrošači u Aziji u potpunosti su predani nacionalnim markama i spremni su platiti premijske cijene za marke sa snažnim ugledom. Većina potrošača spremna je platiti veću cijenu za nacionalne marke čak i ako je kvaliteta privatnih maraka jednaka nacionalnim markama. Time se dokazuje vjernost potrošača nacionalnim markama. Utvrdilo se da tajlandski potrošači imaju nižu razinu poznavanja tržišta u usporedbi s američkim potrošačima, što stvara dodatni izazov za trgovce da budu operativniji u Tajlandu. Samo rješavanje jaza u kvaliteti proizvoda između privatnih maraka i nacionalnih brandova neće biti dovoljno (Corstjens & Lal, 2000).

## 6. PRIVATNE MARKE U HRVATSKOJ

Na hrvatskome tržištu prve trgovačke marke pojavile su se krajem devedesetih godina 20. stoljeća, putem velikih trgovačkih lanaca poput *DM-a* i *Getroa*. Najprije su se pojavile unutar kategorija sredstava za osobnu higijenu (*DM*, *Getro*) i prehrambenih proizvoda (*Getro*). S vremenom su ti trgovački lanci povećavali svoj udio na hrvatskom tržištu, a kako su i drugi lanci slijedili njihov primjer lansiranja trgovačkih maraka, one su do danas postale nezaobilazan dio većine kategorija široke potrošnje. Trgovačke marke na hrvatskome tržištu danas su prisutne u velikom broju kategorija prehrambenih proizvoda, bezalkoholnih pića i toplih napitaka, higijenskih proizvoda, proizvoda za novorođenčad, sredstava za čišćenje i proizvoda za kućne ljubimce (Renko et. al, 2010).

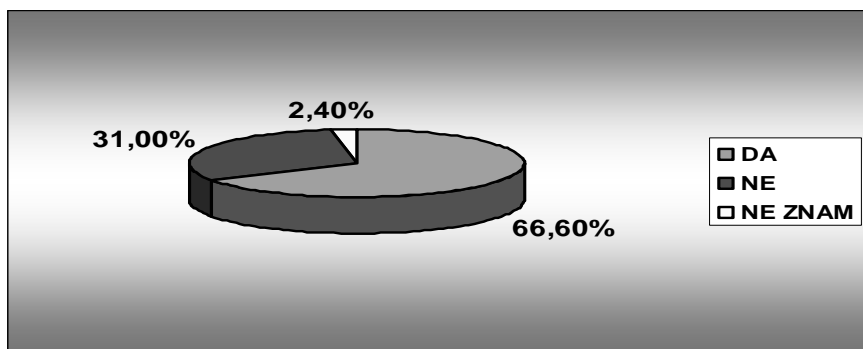
Vodeća trgovačka marka u Hrvatskoj je K-Plus čiji su proizvodi zauzeli prvih deset mjesta na ljestvici vodećih trgovačkih marki, što ne iznenađuje s obzirom na činjenicu da Konzum zauzima 25 - 30% maloprodajnoga tržišta u Hrvatskoj. Ono što je u Hrvatskoj K-Plus, to je u Sloveniji Mercator.

Proizvođači hrvatskih trgovačkih marki nisu isključivo domaći proizvođači. Domaći proizvođači zastupljeni su samo kod prehrambenih proizvoda i to onih lako pokvarljivih, kao što su meso i mlijeko, dok je voćni jogurt isključivo njemački proizvod u području privatnih marki. Ostali proizvodi privatnih marki, barem oni bolje pozicionirani, proizvedeni su izvan Hrvatske. Tako je npr. tjestenina K- plus proizvod talijanske robne marke - Pasta Zara, dok je riža K-plus tajlandska. Potrošači u Hrvatskoj koji su skloni kupovanju trgovačkih robnih marki nisu skloni kupovanju izvornih hrvatskih proizvoda (Ranogajec, 2006).

Prema Posavec (2009), glavni čimbenik uspjeha trgovačkih maraka je cijena, koja je na hrvatskom tržištu i 20% - 50% niža od prosječnih cijena proizvoda proizvođačkih maraka, ovisno o kojoj je kategoriji riječ.

Danas na hrvatskome tržištu postoji relativno mali broj kategorija proizvoda krajnje potrošnje u kojima privatne marke nisu prisutne. Od 60-ak kategorija proizvoda čija se potrošnja prati u GfK panelu kućanstava, svega nekoliko njih nema ni jednu privatnu marku. Konzum i Getro trenutno svojim privatnim markama pokrivaju najveći broj kategorija. Slijede ih Billa, Metro, Mercator, IperCoop, DM, Kaufland, CBA i NTL.

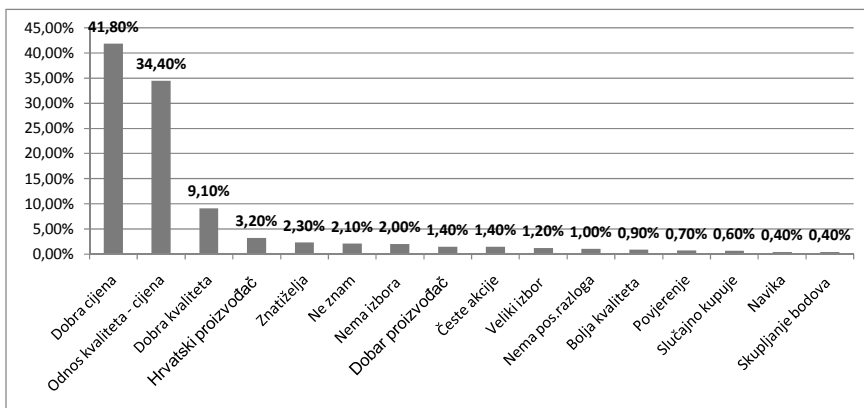
Organizacija Best Buy Award, u suradnji sa strateškim partnerom Centrom za istraživanje tržišta GfK i konzultantskom kućom PWC (PricewaterhouseCoopers), provela je u rujnu 2010. godine posebno istraživanje vezano uz potrošnju privatnih marki trgovačkih centara u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je rađeno na nacionalno reprezentativnom uzorku od 800 ispitanika za Republiku Hrvatsku. Istraživanjem je utvrđeno da 66,60% hrvatskih građana kupuje privatne marke trgovačkih centara, 31% ne kupuje, a 2,40% ispitanika je bez odgovora (Slika 2).



Slika 2. Udio ispitanika koji kupuju privatne marke u istraživanju agencije GfK u 2010. godini (GfK, 2010)

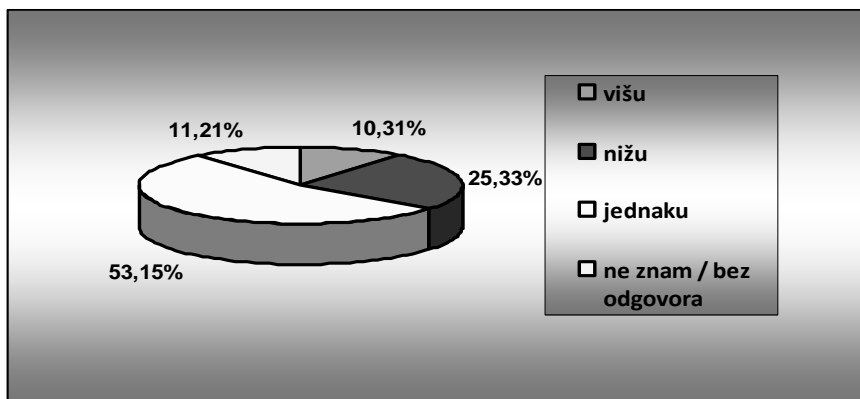
Slika 3. prikazuje osnovne razloge zbog kojih se kupuju privatne marke, a najveći razlozi su povoljnija cijena i to misli 41,80% ispitanika, dobar odnos kvalitete i cijene misli 34,40% ispitanika, dobra kvaliteta 9,10% ispitanika, a 3,2 % ispitanika misli da su to provjereni proizvodi, domaći proizvođači i sl.





Slika 3. Osnovni razlozi za kupnju privatnih maraka prema istraživanju agencije GFK u 2010. godini u Hrvatskoj (GFK, 2010)

Na pitanje smatraju li da privatne marke trgovačkih lanaca imaju višu, nižu ili jednaku kvalitetu od drugih marki, ispitanici odgovaraju kako je prikazano na slici br. 5:



Slika 4. Smatrate li da privatne marke imaju višu, nižu ili jednaku kvalitetu od drugih marki? (GFK, 2010)

To znači da najveći postotak ljudi vjeruje kako privatne marke imaju jednaku kvalitetu kao i nacionalne marke, što je jako dobar pokazatelj.

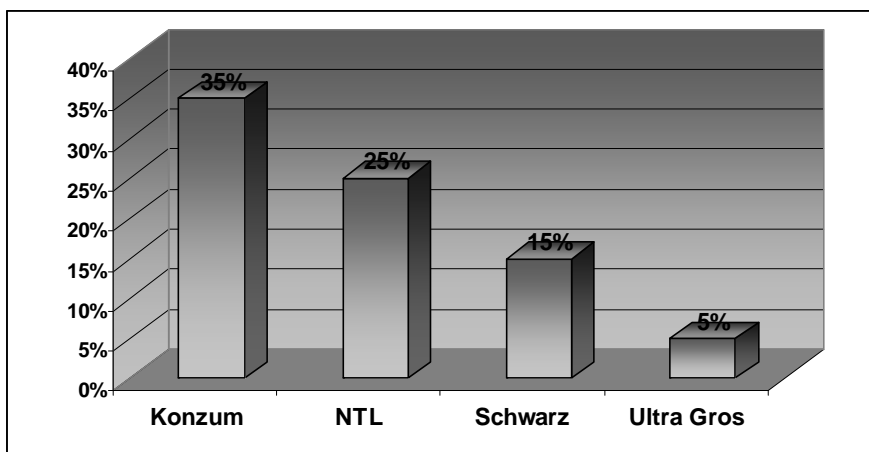
Slika 5. prikazuje udio privatnih maraka u Hrvatskoj za 2009. i 2010. godinu, prema istraživanju agencije GFK, u kojem je vidljivo da privatne marke

zauzimaju najveći udio u prehrambenom sektoru, od čega se ističu kategorije kao što su hrana za ljubimce, grickalice, slatkiši i sl., zatim proizvodi za osobnu higijenu, proizvodi za kućanstva i na kraju topli i hladni napici (GFK, 2010).

Kategorije proizvoda	Udio privatnih maraka u 2009. god.	Udio privatnih maraka u 2010. god.
Prehrambeni proizvodi	15,50%	19,40%
Proizvodi za osobnu higijenu	9,40%	10,10%
Proizvodi za održavanje kućanstva	11,90%	13,50%
Topli i hladni napitci	9,90%	11,50%

Slika 5. Udio privatnih maraka po košaricama dobara u 2009. i 2010. godini u Hrvatskoj (GFK, 2010)

Na slici 7. prikazuju se tržišni udjeli najznačajnijih trgovaca na malo u Republici Hrvatskoj u 2010. godini, s obzirom na udruživanja pojedinih trgovaca. Prema ostvarenim prihodima u 2010. godini, tržišni udio NTL grupacije iznosi 20-25%, a Schwarz grupacije 10-15%, dok tržišni udjel poduzetnika udruženih u Ultra Gros Grupaciju iznosi 0-5%. Također, vidljivo je kako Konzum dominira do nekih 35%.



Slika 7. Tržišni udjeli najznačajnijih trgovaca na malo u RH u 2010. godini (AZTN, 2010)

Pojedini analitičari smatraju da će se udio privatnih maraka u budućnosti u Hrvatskoj povećavati. Međutim, pri analizi tržišnog udjela postoje značajne razlike među pojedinim kategorijama jer su neki proizvodi, uvjetno rečeno, prikladniji za uvođenje privatne marke od nekih drugih. Samim time, privatne marke mogu imati dominaciju u pojedinim kategorijama, dok u drugima njihov tržišni udio iznosi manje od 10% i vjerojatno neće prijeći tu granicu. Neke od kategorija u kojima je udio privatnih maraka u pojedinim trgovačkim lancima veći od udjela tržišnog lidera slane su grickalice, deterđent za pranje rublja, keksi, pelene i slično (Horvat, 2009).

Nema sumnje da će se udio privatnih maraka na tržištu proizvoda krajnje potrošnje u Hrvatskoj i dalje povećavati. Ta činjenica, kao i daljnje jačanje spomenutih trgovačkih lanaca na hrvatskome tržištu, dovodi do zaključka da će važnost privatnih maraka i dalje rasti i u bliskoj budućnosti dostići trendove razvijenijih zemalja Srednje i Istočne Europe (Sopta, 2007).

## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

U suvremenom svijetu gotovo svi trgovački lanci u svom asortimanu u ponudi imaju privatne marke, a cijene takvih proizvoda su do 40% niže od onih koje proizvođači prodaju pod svojim markama. Privatne marke razlikuju se od marki proizvođača po ključnim elementima kao što su cijena, kontrola i nadgledanje marke, smještaj na policama, imidž marke, promotivne aktivnosti i trošak proizvodnje.

Udio privatnih maraka svugdje u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj, raste, ali ne samo zbog pada odanosti markama proizvođača nego i zbog povećanja kvalitete proizvoda privatnih maraka koje odražavaju geslo „vrijednost za novac“ (“value for money“) ili pružaju alternativne mogućnosti kupnje po nižim cijenama. Rast privatnih maraka očituje se u mnogim europskim zemljama, a pogotovo u Velikoj Britaniji, Švicarskoj i Njemačkoj, gdje je njihov tržišni udio između 30% i 40%. U Sjedinjenim Američkim Državama privatne marke ostvaruju do 20,8 % tržišnog udjela.

Azijsko tržište nije nimalo jedinstvena cjelina jer postoje velike razlike između zemalja u ekonomskom i socijalnom smislu, pa je to jedan od razloga zašto se privatne marke na Dalekom Istoku nešto slabije razvijaju. Hrvatska je zemlja s najvećom stopom rasta privatnih maraka. Istraživanjem je utvrđeno da 66,60% hrvatskih građana kupuje privatne marke trgovačkih centara, a glavni razlog je cijena koja je čak 20-50% niža od nacionalnih maraka.

Budući trendovi koji se očekuju u razvoju privatnih maraka odnose se na povećanje kvalitete, održavanje cjenovnog jaza i povećanje tržišnog udjela privatnih maraka. Popularnost privatnih maraka u teškim gospodarskim kriznim vremenima povećava se zbog pretežito niske cijene i smanjenoga raspoloživog

dohotka kućanstava. Takav rast ne pogoduje proizvođačima nacionalnih maraka jer postoji mogućnost da kupci ostanu vjerni jeftinijim markama i nakon krize.

## 8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Početak 20. stoljeća trgovci su prepoznali važnost privatnih maraka za postizanje većeg tržišnog udjela u odnosu na proizvođačke marke. U jačanju pregovaračke moći, trgovci su ušli u izravnu konkurentsku borbu s proizvođačima nacionalnih maraka. Privatne marke imaju velik značaj za trgovce i za proizvođače koji ih proizvode.

Kvaliteta proizvoda postaje ključnim čimbenikom u postizanju lojalnosti kupca. Zato, osim niskom cijenom, trgovci nastoje osvojiti potrošače i kvalitetnijim premium proizvodima svojih maraka. Premium privatne marke predstavljaju novu generaciju privatnih maraka koje se odlikuju višom razinom kvalitete od običnih privatnih maraka i većim ulaganjem u promotivne aktivnosti.

Privatne marke u suvremenom svijetu postale su nezaobilazan dio većine kategorija robe široke potrošnje. Osobito su razvijene u prehrambenom sektoru. Vodeći svjetski globalni maloprodajni lanci, kao što su Carrefour, Wall-Mart i Tesco, postaju glavni pokretači privatnih maraka u gotovo svim kategorijama robe široke potrošnje, te se sve više proširuju na različite tržišne segmente i različite zemlje. U proteklih desetak godina privatne marke ostvaruju kontinuirani rast i sve veći tržišni udio u svijetu, pa tako i u Hrvatskoj.

Daljnijim istraživanjem potrebno je ispitati hoće li privatne marke i dalje ostvarivati velike tržišne udjele u globalnom okruženju i hoće li nacionalne marke uspjeti potisnuti njihov rast. Također, potrebno je istražiti postoji li opasnost da privatne marke u nekom daljnjem razdoblju postanu identične nacionalnim markama zahvaljujući sve većim ulaganjima u njihov razvoj.

Nadalje, razvoj i nagli rast privatnih maraka postavlja pred vlasnike nacionalnih maraka važno pitanje kako se uspješno oduprijeti snažnom prodiru privatnih (trgovačkih) maraka na svim tržištima. Stoga će biti zanimljivo pratiti i istražiti da li je za proizvođače značajnija strateška opcija tržišna konfrontacija s brzorastućim privatnim markama ili je ipak bolja strategija udruživanja s vlasnicima privatnih maraka, kako bi se „ublažila postojeća ili moguća šteta“. No čini se da se u istraživanjima još uvijek premalo pažnje posvećuje analizi strateških opcija proizvođača privatnih maraka u smislu istraživanja razloga koji ove proizvođače „tjera“ da proizvode za trgovačke marke, odričući se na taj način svjesno, kako svog imidža, tako i mogućnosti da u budućnosti izgrade vlastitu marku.

Zato se s pravom zaključuje da je potrebno izvršiti daljnja istraživanja kako bi se bolje uočili i pratili, ne samo trendovi na globalnom tržištu, već i moguće strateške opcije svih triju ključnih sudionika u ovoj suvremenoj borbi

između nacionalnih i trgovačkih brendova, a to su: nacionalni proizvođači, trgovci vlasnici privatnih maraka i proizvođači proizvoda trgovačkih maraka.

Svakako je ova „borba moći“ za prevlast nad potrošačima vrlo aktualna i samim time predstavlja zanimljiv predmet znanstvenoga i stručnoga promišljanja, koji, osim proširenja znanstvene spoznaje, mogu poslužiti i kao putokaz gospodarskim subjektima za nalaženje novih strateških rješenja na ovom području.

U svakom slučaju, može se generalno zaključiti da je ovakav rast i snažan razvoj privatnih (trgovačkih) maraka vjerojatno iznenadio i same njihove vlasnike, i da je osnaživanje privatnih maraka danas rezultat ne samo niže cijene, već i umanjena „ogromnog potrošačkog entuzijazma nacionalnim brendovima“ koji je zamijećen u drugoj polovici 20. st. Uostalom, nameće se pitanje kako i zašto su se privatne marke razvile u neočekivanoj mjeri upravo u doba najvećeg okrupnjavanja velikih nacionalnih brendova. To na neki način predstavlja „tržišno i ekonomsko iznenađenje“ zato što su privatne marke, barem u svojim začecima, zapravo „negirale pravila igre suvremenog brendiranja“ zbog svojega snažnog oslonca na niske cijene i minimalne ili nikakve troškove promocije. Postavlja se dakle s pravom pitanje: uočava li se u percepciji potrošača izvjesna polarizacija – s jedne strane jača sve veća vezanost i odanost potrošača velikim, rastućim nacionalnim i svjetskim proizvođačkim brendovima, a s druge strane uočava se sve veće „premještanje“ s potrošnje nacionalnih maraka u korist potrošnje privatnih (trgovačkih) maraka.

Daljnja istraživanja bi zato svakako trebala dati odgovore i na pitanja koji su polovi ovih, u svojoj osnovi suprotnih tržišnih pojava, te koji su psihosocijalni i ekonomski čimbenici utjecali na tu pojavu.

I u konačnici, interdisciplinarnim pristupom preporučuju se daljnja istraživanja u smjeru analize utjecaja razvoja privatnih maraka na nacionalnu i međunarodnu ekonomiju na način da se ispituju i analiziraju ekonomsko-geografska područja porijekla privatnih maraka, analize trendova u proizvodnji privatnih maraka, utjecaja razvoja privatnih maraka na razvoj malog i srednjeg poduzetništva i sl.

Svakako, privatne marke predstavljaju zanimljivo i novo područje istraživanja, kako za marketing, tako i za istraživanje nacionalne ekonomije uopće. Privatne marke su danas nezaobilazno i sve važnije područje istraživanja u suvremenom marketingu i upravljanju markom, zbog sve značajnijeg utjecaja koje one imaju na izbor strateške marketinške opcije, a posljedično i na definiranje cjelokupne strategije gospodarskih subjekata. Zato autori zaključuju da su privatne marke snažno marketinško sredstvo trgovaca u suvremenim tržišnim uvjetima, ali ujedno i značajan marketinški i ekonomski čimbenik razvoja suvremenoga društva.

## LITERATURA

Ailawadi, K. L. et al., (2008), Private-Label Use and Store Loyalty, *Journal of Marketing*, 72 (6), pp. 19 – 30.

Ashokkumar, S. & Gopal, S., (2009), Diffusion of Innovation in Private Labels in Food Products, *Journal of Brand Management*, 6 (1), pp. 35 – 56.

AZTN - Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, (2010), Prikaz stanja na tržištu distributivne trgovine mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2010., [Online], raspoloživo na: [http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje\\_trzista/istrazivanje\\_trzista\\_2010.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje_trzista/istrazivanje_trzista_2010.pdf) [pristupljeno 16.09.2011]

Benašić, Z. (2003), Značaj marke u prometu vinom u globalizaciji trgovine i ugostiteljstva, *Ekonomski pregled*, 54 (1-2), pp. 121 – 138.

Bazoche, P. et al., (2005), Premium Private Labels, Supply Contracts, Market Segmentation, and Spot Prices, *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 3 (1), pp. 1 – 28.

Berges et al., (2009), Consumers' decision between private labels and national brands in a retailer's chain : a mixed multinomial logit application, *Gestion*, 26 (3), pp. 41 – 57.

Bontemps, C. et al., (2005), Price Effects of Private Label Development, *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 3 (1), pp. 1 – 16.

Chakraborty, S., (2011), Perceptions and Buyer Behavior Towards Private-Label Colas: An Exploratory Study to Understand the Views of the Store Managers of United Kingdom, *The IUP Journal of Marketing Management*, 10 (1), pp. 7 – 18.

Chaniotakis, I. et al., (2009), A Research Model for Consumers' Intention of Buying Private Label Frozen Vegetables, *Journal of Food Products Marketing*, 15 (2), pp. 152 – 163.

Corstjens, M. & Lal, R. (2000), Building Store Loyalty Through Store Brands, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 37 (3), pp. 281 – 291.

Fraser, A., (2009), Customer Attitudes to Private Labels: The Role of Store Image, A dissertation submitted to Auckland University of Technology in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business, Faculty of Business and Law, New Zealand

Gabrielsen, T. S. & Sorgard, L. (2006), Private labels, price rivalry, and public policy, *European Economic Review*, 51 (2), pp. 403 – 24.

Geyskens, I. et al., (2010), Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice, *Journal of Marketing Research*, 47 (5), pp. 791 – 807.

Giraud-Héraud, E. et al., (2008), Minimum Quality Standard and Premium Private Labels, *Ecole Polytechnique Centre National de la recherche scientifique*, 30 (3), pp. 270 – 83.

GFK, (2010), Već više od 66% hrvatskih građana kupuje privatne marke trgovačkih centara, [Online], raspoloživo na: <http://www.bestbuyaward.org/page.asp?pageID=4&n=44>, [pristupljeno 12.10.2011]

GFK, (2010), Što dalje s privatnim markama?, [Internet], raspoloživo na: <http://www.gfk.hr/imperia/md/content/gfkaustria2/pdf/nl15.pdf> [pristupljeno 16.10.2011]

Hassan, D. & Monier-Dilhan, S. (2006), National Brands and Store Brands: Competition Through Public Quality Labels, *Agribusiness*, 22 (1), pp. 21–30.

Horvat S., (2009), Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj, *Tržište*, 21 (1), pp. 81 – 94.

Horvat S., (2011), Privatne marke – pojam, specifičnosti i tržišni razvoj, [Internet], raspoloživo na: [http://web.efzg.hr/dok/MAR/dozretic/4.%20Upravljanje\\_markom\\_SH\\_04.pdf](http://web.efzg.hr/dok/MAR/dozretic/4.%20Upravljanje_markom_SH_04.pdf) [pristupljeno 30.11.2011]

Mandhachitara, R., (2007), Why Private Label Grocery Brands Have Not Succeeded in Asia, *Journal of Global Marketing*, 20 (2/3), pp. 71 – 87.

Oubina, J. et al., (2007), Effect of strategy, structure and performance variables on store brand market share, *Journal of Marketing Management*, 23 (9/10), pp. 1013-1035.

Pandya, A. R. & Joshi, M. A. (2011), A Comparative Study on Consumers' Attitude Towards Private Labels: A Focus on Gujarat, *The IUP Journal of Marketing Management*, 10 (1), pp. 19 – 34.

Petrović, N., (2002), Specifičnosti menadžmenta razvoja trgovinske marke na lokalnom tržištu Beograda, *Industrija*, 30 (1-4), pp. 99 – 112.

Pavlek, Z., (2005), Razvoj privatnih marki, *Suvremena*, [Online], raspoloživo na: <http://www.suvremena.hr/692.aspx> [pristupljeno 20.11.2011]

Posavec, (2009), Kupci traže robne marke jer su i 50 posto jeftinije, [Online], raspoloživo na: <http://www.poduzetnistvo.org/news/kupci-traze-robne-marke-jer-su-i-50-posto-jeftinije>, [pristupljeno 16.09.2011]

PLMA - Private Label Manufacturers Association, (2011), What are store brands?, [Online], raspoloživo na: <http://plma.com/storeBrands/facts11.html> [pristupljeno 21.09.2011]

PLMA - Private Label Manufacturers Association, (2011), Private Label Today, [Online], raspoloživo na: [http://www.plmainternational.com/en/private\\_label\\_en.htm](http://www.plmainternational.com/en/private_label_en.htm) [pristupljeno 21.09.2011]

Renko, S. et al., (2010), Trgovačke marke - imperativ svakog trgovca, *Ekonomski fakultet u Zagrebu*, pp. 129-143.

Ranogajec, B., (2006), Vodeća trgovačka robna marka u Hrvatskoj Konzumov K-plus, [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovnih.hr/vijesti/vodeca-trgovacka-robna-marka-u-hrvatskoj-konzumov-kplus-25602.aspx>, [pristupljeno 02.09.2011]

Sasinandini, S. & Lysander M. (2010), Apparel Private Label Brands and Store Patronage, *Advances In Management*, 3 (6), pp. 33 – 41.

Spinelli, P. B. et al., (2007), Retail private label's strategies: A case study in a large Brazilian supermarket chain, *RAM – revista de administração mackenzie*, 7 (4), pp. 121-141.

Sprott, D. E. & Shimp, T. A. (2004), Using product sampling to augment the perceived quality of store brands, *Journal of Retailing*, 80 (4), pp. 305 - 315.

Swoboda, B. et al., (2006), Could the Results of Consumer Research in the Case of Manufacturer's Brand Extension be Transferred to the Brand Extension of Private Labels – An Exploratory Study, *Advances in Consumer Research - European Conference Proceedings*, 7, pp. 84 - 91.

Sinha, I. & Batra, R. (1999), The effect of consumer price consciousness on private label purchase, *International Journal of Research in Marketing*, 16 (3), pp. 237–251.

Song, W., (2010), An empirical investigation of manufacturing Chinese private labels, *Journal of Management and Marketing Research*, 7, pp. 1 - 12.

Sopta, M., (2007), Upravljanje trgovačkim lancima strategijom privatnih maraka, *Tržište*, 19 (1), pp. 99-114.

Tan, L. & Cadeaux, J. (2006), Private Labels Beyond Convenience Consumer Goods: The Case of Organic Foods Retailing in Australia, *The University of New South Wales*.

Timmor, Y., (2007), Manufacturing for Overseas Private Labels: A Win-Win Strategy for Retailers and Producers, *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (2), pp. 121 – 138.

Walsh, G. & Mitchell, V. (2010), Consumers' intention to buy private label brands revisited, *Journal of General Management*, 35 (3), pp. 3 – 24.

Wu, C. & Wang, C. (2005), A Positive Theory of Private Label: A Strategic Role of Private Label in a Duopoly National-Brand Market, *Marketing Letters*, 16 (2), pp. 143 – 161.

Vranešević, T., (2008), Upravljanje markom, [Online], raspoloživo na: [http://www.mpp.efos.hr/dokumenti/OSIJEK\\_Upravljanje\\_markom\\_102008.pdf](http://www.mpp.efos.hr/dokumenti/OSIJEK_Upravljanje_markom_102008.pdf) [pristupljeno 10.08.2011]

Vranešević, T., (2007), Upravljanje markama, Zagreb: Acent



***Marina Čirjak, MA***

Zadar

E-mail: marina.cirjak@gmail.com

***Aleksandra Krajnović, PhD***

Assistant professor

Department of Economics

University of Zadar

E-mail: akrajnov@unizd.hr

***Jurica Bosna, MA***

Zadar

E-mail: bosna.jurica@gmail.com

## **PRIVATE BRANDS**

***Abstract***

*The paper examines the theoretical framework of private (commercial) brands in the contemporary market, focusing on market positioning and strategic management of these brands, with an evident continuous struggle between retailers and producers to increase market share. Private brands are brands owned by retailers who engage manufacturers to make products to which will become brands, so they are often referred to as trademarks. There is a growing number of private brands which represent a great threat to national brands since they allow retailers to sell products at lower prices with lower production costs, better offer control, and more flexible pricing policy. The purpose of this paper is to explore the movement of market share of private brands in the world, with special emphasis on the situation in Croatia. Private brands are becoming a strategic option for retailers in a tense competitive battle with producers for market share, better profitability, and better brand value from the point of view of customers.*

***Keywords: private brands (commercial brands), national brands, private brands strategies, private brands positioning***

***JEL classification: L81, M31***



## **Dr. sc. Tomislav Ćorić**

Viši asistent  
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet  
E-mail: tcoric@efzg.hr

## **Maja Mesić, mag. oec.**

Strukovna škola Sisak  
E-mail: maja.mesic4@gmail.com

# **TEČAJNI MEHANIZAM ERM 2: ISKUSTVO ESTONIJE**

UDK / UDC: 339.738(4-67EU:474.2)

JEL klasifikacija / JEL classification: E58, G15

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 12. lipnja 2012. / June 12, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Sažetak***

*Tečajni mehanizam ERM 2 može se smatrati posljednjom fazom operacionalizacije teorijskog koncepta optimalnog valutnog područja. Uspješan boravak u mehanizmu i mogućnost ulaska u Eurozonu usko su povezani s ispunjenjem nominalnih i realnih kriterija konvergencije. Boravak Estonije u tečajnom mehanizmu ERM 2 obilježen je relativno niskim kamatnim stopama, fiskalnom stabilnošću i stabilnošću deviznog tečaja, ali i relativno visokom inflacijom. Analiza ekonomskih pokazatelja ukazuje na realnu konvergenciju zemlje tijekom boravka u ERM 2, slično drugim zemljama pristupnicama. Međutim, usporedo s rastom BDP-a javlja se problem snažnog rasta vanjskog duga.*

***Ključne riječi: tečajni mehanizam ERM 2, Estonija, konvergencija.***

## **1. UVOD**

Integracijski proces na prostoru Zapadne Europe u svoju završnu fazu ušao je devedesetih godina prošloga stoljeća stvaranjem Europske unije. Sljedeća integracijska razina dostignuta je stvaranjem Europske ekonomske i monetarne unije (EMU) koja je zaživjela 1999. godine, uvođenjem eura kao zajedničke

valute zemalja članica Eurozone. U samom početku Eurozona brojila je jedanaest zemalja članica (Austrija, Belgija, Finska, Francuska, Italija, Irska, Luksemburg, Nizozemska, Njemačka, Portugal i Španjolska), anešto kasnije priključila se i Grčka. Ulasku u Eurozonu prethodio je dvogodišnji boravak članica u tečajnom mehanizmu ERM 2, nakon čega je procijenjena njihova spremnost na ulazak u ekonomsku i monetarnu uniju. Sam mehanizam može se smatrati posljednjom fazom u nastojanjima da se u praksi provede teorijski koncept optimalnoga valutnog područja. Upravo zbog te činjenice, boravak u tečajnom mehanizmu ERM 2 bio je i još uvijek jeste obaveza svake članice Europske unije, s ciljem njezina pripremanja za članstvo u Eurozoni. Temeljni cilj ovoga rada je rasvjetljavanje ključnih odrednica boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2 putem prikaza iskustva Estonije. U prvom dijelu rada analizirane su teorijske pretpostavke tečajnoga mehanizma ERM 2. Drugi dio posvećen je prikazu iskustva Estonije u tečajnom mehanizmu ERM 2. U trećem dijelu prikazani su učinci boravka u mehanizmu na sve zemlje pristupnice, koje su do sada uspješno prošle ovu konvergencijsku fazu.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE TEČAJNOG MEHANIZMA ERM 2

### 2.1. Hodogram aktivnosti

Točno preciziran mehanizam integracije zemlje kandidatkinje u Eurozonu razrađen je u okviru Sporazuma iz Maastrichta, a dijeli se u tri faze. Prva, *predpristupna faza* odnosi se na razdoblje prije ulaska u Europsku uniju. U ovoj fazi buduća članica treba prilagoditi svoj zakonodavni okvir zakonima Zajednice. Statut središnje banke usklađuje se sa Sporazumom o Europskoj uniji (članci 108. i 109. Sporazuma) i statutom ESCB-a s ciljem zakonskoga ukidanja mogućnosti kreditiranja države od strane središnje banke te potpune liberalizacije kapitalnih tokova. U ovoj fazi od zemalja se očekuje početak usklađivanja ekonomske politike s Maastrichtskim kriterijima, kao i fokusiranje na Kopenhaške kriterije.

*Druga faza* odnosi se na članstvo u Uniji s odgođenim uvođenjem eura. Riječ je o razdoblju između ulaska u Uniju i uvođenja eura podijeljenog na dvije podfaze. Prva podfaza obuhvaća pripreme za ulazak u mehanizam ERM 2. Sam postupak priprema za ulazak u mehanizam ERM 2 sastoji se od četiri koraka, od kojih je jedino posljednji u potpunosti dostupan javnosti:

1. korak. *Postupak oko deviznog tečaja* (eng. *the exchange rate procedure*) – u pravilu je riječ o povjerljivom zahtjevu ministra financija i guvernera središnje banke pristupnice prema ministru financija zemlje predsjedateljice EU. U istoj inicijativi predstavnici zemlje pristupnice

izvješćuju predsjednika i tajnika Ekonomskoga financijskog odbora<sup>1</sup> pri EU. Nakon toga organizira se zatvoreni sastanak Odbora za ERM 2 na kojem se raspravlja o središnjem paritetu i granicama fluktuacije tečaja zemlje pristupnice.

2. korak. *Odbor za ERM 2 (eng. The ERM 2 Comitee)* – sastaje se na poziv predsjednika EFC-a. Riječ je o svojevrsnom *pred-screeningu* zemlje pristupnice. Na sastanku se odlučuje je li makroekonomski okvir zemlje kompatibilan s odrednicama tečajnoga mehanizma i ekonomske politike Unije kao i propozicijama Sporazuma o stabilnosti i razvoju.
3. korak. *Sastanak o deviznom tečaju (eng. the ERM 2 Exchange rate Meeting)* – saziva se na poziv ministra financija zemlje predsjedateljice EU. Na sastanku se utvrđuje konačni središnji paritet i granice fluktuacije.
4. korak. *Završna komunikacija (eng. the final comunique)* – završni je dio procesa koji prethodi ulasku pristupnice u ERM 2, a organizira se u ime Unije. Završna komunikacija uključuje: odluku o ulasku zemlje u ERM 2, središnji paritet, granice fluktuacije, izjavu o budućoj ekonomskoj politici pristupnice, te kratku izjavu o razgovorima ECB-a i središnje banke zemlje pristupnice (Češka središnja banka<sup>2</sup>). Vremenski okvir dovršetka priprema za ulazak u ERM 2 nije fiksno određen i on isključivo ovisi o pregovaračkim vještinama zemlje pristupnice i stupnju dogovora s predstavnicima EU. Iako su u slučaju Austrije pregovori za ulazak u ERM 2 trajali vrlo kratko, svega nekoliko dana, primjer Danske pokazuje da mogu potrajati i nekoliko mjeseci. Ipak, iskustva zemalja pristupnica u posljednjih nekoliko godina pokazuju da pristupnice kroz ovu fazu vrlo brzo prolaze.

Druga podfaza odnosi se na razdoblje između ulaska u mehanizam i uvođenja eura. Riječ je o vremenu u kojem nositelji ekonomske politike neke zemlje poduzimaju sve moguće korake kako bi ispunili Maastrichtske kriterije i osigurali ekonomsku konvergenciju zemlje.

Konačno, uvođenje eura *treća je i završna faza* u procesu integracije zemlje kandidatkinje u euro područje, koja slijedi nakon što Europska komisija boravak zemlje u mehanizmu ERM 2 ocijeni uspješnim.

---

<sup>1</sup> Ekonomski financijski odbor (*eng. Economic Financial Comitee (EFC)*) jedan je od odbora osnovanih početkom treće faze EMU. Zadaća odbora je nadgledanje ekonomske i financijske situacije u zemljama članicama EMU, o čemu naknadno izvještava Europsku komisiju. Među ostalima, odbor se može konzultirati i po pitanjima povezanima s tečajnim mehanizmom ERM 2.

<sup>2</sup> Procedura ulaska u ERM 2 naznačena u okviru dokumenta „Proceduralni koraci koji omogućavaju pristupanje ERM 2“ (*eng. Procedural steps to allow participation in ERM II*) Europske komisije priređenom za sastanak u Ateni 28.03.2008. U nedostatku izvornog dokumenta, izvor podataka je dokument Češke središnje banke /3/

## 2.2. Kriteriji iz Maastrichta kao ekonomsko ishodište konvergencije

Iz ranije navedenoga jasno je da je provedba kriterija iz Maastrichta presudna za uspješno okončanje boravka zemlje pristupnice u tečajnom mehanizmu ERM 2. Unatoč nominalnoj raznovrsnosti kriterija i činjenici da obuhvaćaju širok raspon makroekonomskih veličina, detaljnijom analizom dolazi se do spoznaje da je većina kriterija donesena sa svrhom smanjenja inflacijskih pritisa koji bi se s pojedinih zemalja članica mogli lako prenijeti na ostale.

Prvi kriterij iz Maastrichta glasi: «Stopa inflacije ne veća od 1,5 postotnih poena u odnosu na prosjek stopa inflacije triju zemalja s najmanjom stopom inflacije». Ovaj kriterij smatra se izravnom posljedicom njemačkog utjecaja na kriterije oblikovanja monetarne unije. Budući da je Bundesbanka u svom ranijem djelovanju bila snažno antiinflacijski orijentirana i pri tom uspješna, očekivana posljedica je inzistiranje njezinih predstavnika na niskim stopama inflacije. S druge strane, neke druge zemlje, poput Italije, prirodnu stopu nezaposlenosti dostizale su tijekom devedesetih na značajno višim stopama inflacije, što je inflacijski kriterij kod njih stavljalo u drugi plan. Stvaranje monetarne unije među zemljama s različitim preferencijama inflacije (u ovom slučaju Njemačka i Italija) onoj s manjom razinom inflacije stvara gubitke, jer zajednička središnja banka pri vođenju monetarne politike uzima u obzir preferencije svih članica monetarne unije, pa je i konačna razina inflacije nešto veća. Navedeni mogući učinci stvaranja monetarne unije mogu se smatrati uzrokom ranijih stavova tzv. „ekonomista“ i njihovih tendencija o nužnoj ekonomskoj integraciji koja bi prethodila monetarnoj. Uspjeh koji je Bundesbanka tijekom desetljeća, kao europski lider, imala u vođenju monetarne politike, bio je jamstvo da će Europska središnja banka većim dijelom preuzeti njezine ciljeve i praksu. Ipak, činjenica da u glavnom vijeću ECB-a sjede predstavnici svih zemalja članica euro zone, ostvarenje njemačkih interesa dovodila je u pitanje. Rješenje je pronađeno usvajanjem prvoga kriterija kojim su se sve buduće članice unije obvezale prethodno obuzdati svoja inflacijska kretanja, a zapravo ih uskladiti s onima u Njemačkoj.

Drugi i treći kriterij glase: «Proračunski deficit manji od 3% ukupnog bruto domaćeg proizvoda. Javni dug manji od 60% ukupnog bruto domaćeg proizvoda». Pored discipline u području javnih financija, kao proklamiranog uzroka njihova uvođenja, kriteriji iz sfere fiskalne politike također su svojevrsna garancija protiv viših stopa inflacije u uniji. Budžetska politika razlikuje se od zemlje do zemlje, što dovodi i do razlike u njihovoj zaduženosti i deficitu proračuna. Tako se zemlje koje ulaze u uniju mogu podijeliti na visoko zadužene i nisko zadužene zemlje. Visoko zaduženim zemljama u interesu je da stopa inflacije bude veća jer na taj način realna vrijednost njihova duga (u pravilu je riječ o dugoročnim obveznicama s fiksnim prinosom) prema njihovim zajmodavateljima opada. Drugoj strani, nisko zaduženim zemljama, visoka stopa inflacije donosi gubitke. Budući da je u vrijeme pregovora oko budućega monetarnog ujedinjenja problem inflacije, kao što je ranije spomenuto, bio u

fokusu, rješenje problema pronašlo se u ujednačavanju relativne zaduženosti budućih članica unije tijekom njihovoga boravka u ERM 2.

Budući da su nakon donošenja fiskalnih kriterija uslijedile i njihove prve kritike, važno je pojasniti odluke o dopuštenoj visini javnoga duga do 60% BDP-a i deficitu proračuna od 3% BDP-a kao graničnim vrijednostima. De Grauwe (De Grauwe, 2003.) drži da je razina zaduženosti javnoga sektora od 60% BDP-a odabrana jer je upravo na toj razini bila prosječna zaduženost zemalja u vrijeme izglasavanja kriterija. Kod određivanja dopuštenoga deficita proračuna uključena je pretpostavka da će buduća prosječna nominalna stopa rasta BDP-a biti 5%. Vrijednost budžetskoga deficita kojim se, uz nominalnu stopu rasta od 5%, javni dug održava na razini od 60% BDP-a, dobiva se izrazom:

$$d = g \times b$$

pri čemu je:

d – visina deficita proračuna, g – nominalna stopa rasta BDP-a, b – razina održavanja javnog duga u odnosu na BDP.

$$(0,03) = (0,05) \times (0,60)$$

Spomenutim izrazom dolazi se do zaključka da se u uvjetima nominalnoga rasta BDP-a od 5% zaduženost javnog sektora na razini od 60% BDP-a može održavati uz deficit proračuna u iznosu od 3%. Uz nepromijenjenu stopu rasta BDP-a, smanjenje udjela javnoga duga u BDP-u zahtijevalo bi i nižu razinu proračunskoga deficita.

Četvrti kriterij glasi: «Stabilnost deviznog tečaja i njegovo održavanje unutar granica tečajnog mehanizma ERM 2 od +/- 2,25%». Tečajni kriterij sredstvo je kojim se zemlje pristupnice jedinstvenim pristupom prisiljava na vođenje transparentne i kredibilne tečajne politike. Zone dopuštene fluktuacije osiguravaju *status quo* po pitanju uloge tečajne politike u gospodarskom smislu. Inače, manipulacije tečajem, prije svega njegova deprecijacija, često su se koristile kao način povećanja konkurentnosti domaće ekonomije. Unatoč činjenici da su granice dopuštene fluktuacije u okviru tečajnog mehanizma ERM 2 nominalno proširene s +/- 2,25 na +/- 15%, iskustva govore da se bilo kakve snažnije deprecijacije sankcioniraju od strane Europske komisije. Tečajni kriterij, pored uloge stabilizatora u segmentu tečajne politike, zasigurno djeluje i na stabilnost cijena u zemljama koje ga se pridržavaju. Uzmu li se u obzir integracijski procesi u srednjoj i jugoistočnoj Europi, gdje je u pravilu riječ o malim, uvozno orijentiranim privredama, stabilnost deviznoga tečaja od primarne je važnosti, prije svega za očuvanje stabilnosti cijena uvoznih proizvoda.

Peti kriterij glasi: «U razdoblju od godinu dana prije konačne provjere dugoročne kamatne stope ne smiju biti više od 2 postotna poena u odnosu na prosječnu visinu dugoročnih kamatnih stopa triju zemalja članica koje bilježe najniže stope inflacije i najniže dugoročne kamatne stope». Kriterij konvergencije kamatnih stopa uveden je kao odgovor na značajne razlike među kamatnim

stopama zemalja prije stvaranja euro područja. Razlika u kamatnim stopama, u uvjetima fluktuirajućih deviznih tečajeva, ne predstavlja problem, dok se kod fiksiranja deviznoga tečaja situacija značajno mijenja. Fiksiranje deviznoga tečaja zemlje pristupnice i tečaja zajedničke valute u uvjetima u kojima su dugoročne kamatne stope pristupnice na znatno višoj razini značilo bi bijeg investitora i njihovo ulaganje u obveznicu pristupnice. Nepostojanje kamatnoga pariteta, u ovom slučaju bi značilo povećanje cijene obveznica pristupnice, a smanjenje cijene obveznica izdanih na području zajedničke valute, sve dok se prinosi ne bi izjednačili. To bi investitorima u obveznicu pristupnice omogućilo visoke dobiti, dok bi investitori u obveznice izdane na prostoru unije zabilježili značajne gubitke. Unatoč opisanoj situaciji De Grauwe (De Grauwe, 2003.) kriterij kamatne stope smatra suvišnim. Autor ovakav stav opravdava činjenicom da je tijekom integracijskoga procesa krajem devedesetih došlo do konvergencije kamatnih stopa svih zemalja članica ekonomske i monetarne unije. Ispunjenje ostalih kriterija, fiskalnih, inflacijskog i tečajnog, te izvjesnost skoroga ulaska u ekonomsku i monetarnu uniju pridonose smanjenju pojedinih rizika i konvergenciji dugoročnih kamatnih stopa pristupnice.

Detaljna analiza kriterija konvergencije nedvojbeno upućuje na njihov antiinflacijski karakter, koji se može uočiti kod inflacijskog, tečajnog i fiskalnog kriterija. Pored toga, očit cilj uspostavljanja kriterija je osiguravanje makroekonomske ravnoteže zemlje pristupnice tijekom srednjega roka (dvije godine), a prije ulaska u Eurozonu, kako se proširenjem ne bi ni na koji način ugrozila stabilnost same monetarne unije. Nužno ispunjenje opisanih konvergencijskih kriterija prije ulaska u uniju može se smatrati potvrdom njemačke dominacije pri donošenju odluka o proširenju unije i primanju novih članica. Ukoliko je ovakav zaključak ispravan, on je potvrda svojevrsnoga trade off-a dvaju shvaćanja integracijskoga procesa, francuskih „monetarista“ i njemačkih „ekonomista“. Unatoč činjenici da je stvaranjem monetarne unije prije pune ekonomske integracije u skladu sa stavovima francuskih „monetarista“, nužna ekonomska integracija kao preduvjet daljnjega proširenja unije u potpunosti odražava stavove njemačkih „ekonomista“.<sup>3</sup>

### 2.3. Boravak u mehanizmu iz perspektive pristupnica

Većina novih članica unije, među njima i Cipar, Malta, Slovačka i Slovenija, prije samoga ulaska u Europsku Uniju izrazile su htijenje i namjeru završetka procesa nominalne konvergencije i ispunjenje kriterija iz Maastrichta u najkraćem mogućem roku. Koristi od ulaska u ekonomsku i monetarnu uniju, jasno su definirali stavove većine novih članica. Lättemäe i Randveer (2004.)

<sup>3</sup> Tijekom integracijskoga procesa, u pravilu su se sukobljavale dvije dominantne struje ekonomista. Francuski ekonomisti zagovarali su monetarnu integraciju, a zatim odgovarajuće ekonomsko integriranje zemalja Unije. Nasuprot tome, njemački ekonomisti zagovarali su prvotnu ekonomsku integraciju, nakon čega bi uslijedilo monetarno ujedinjenje. U navedenoj raspravi, francuska strana prozvana je „monetaristima“, a njemačka „ekonomistima“.



najvaŹniji razlozi ovakvoga „nestrpljivog“ pristupa pronalaze u: 1) kredibilitetu i disciplini koje članstvo donosi novim članicama u segmentu ekonomske politike, 2) rastu ekonomske i financijske integriranosti nacionalnih gospodarstava u odnosu na euro područje, 3) smanjenju transakcijskih troškova, te 4) sniŹavanju kamatnih stopa zbog smanjenja premije tečajnoga rizika zemlje. Sve navedene koristi na kraju dovode do intenziviranja trgovinske razmjene, potiču ekonomski razvitak i realnu konvergenciju.

Lavrač (2003.) kritizira tečajni mehanizam i njegove moguće implikacije na zemlje pristupnice. Prema njegovu mišljenju „zemlje članice da su upitane, najradije bi aranŹman ERM 2 izbjegle u potpunosti. One ga nisu traŹile, nisu pomogle u njegovu dizajniranju i doŹivljavaju ga kao ograničenje nametnuto izvana, koje na Źalost ne mogu izbjeći“.

Dodatan poticaj Źto brŹem ulasku u EMU, odnosno najkraćem mogućem boravku u mehanizmu ERM 2, zemlje pristupnice pronalaze u značajkama tečajnog mehanizma koje za njih nose negativne implikacije. Backe i Thimann (2004.) navode četiri područja provedbe mehanizma koje članice smatraju upitnima:

1. *Disciplinirajuća uloga mehanizma.* Zemlje pristupnice ne vide značajniji doprinos discipliniranju njihovih ekonomskih politika koji proizlazi iz boravka u tečajnom mehanizmu. Pored kriterija iz Maastrichta i Sporazuma o stabilnosti i rastu, sve ostale disciplinatorne učinke mehanizma zemlje pristupnice smatraju beznačajnima.
2. *Kredibilitet mehanizma.* Tečajni kriterij u okviru tečajnoga mehanizma ERM 2 zemlje pristupnice doŹivljavaju kao posredni tečajni reŹim koji je podloŹan rizicima i Źpekulativnim napadima. Kriza tečajnoga mehanizma ERM 1 iz 1992./93. dokaz je potencijalne nestabilnosti ovoga reŹima. S druge strane, tečajni reŹimi pristupnica Europskoj uniji, koji obuhvaćaju sve postojeće tečajne oblike, od valutnog odbora do plivajućega deviznog tečaja, u javnosti su ocijenjeni kredibilnima. Opravdanje za to su relativno niske stope inflacije, postupno smanjenje kamatnih stopa i niska inflacijska očekivanja u novim članicama Unije. DuŹnosnici novih članica zbog svega navedenog dovode u pitanje svrhu postojanja ERM 2 i tečajnoga kriterija koji on sa sobom nosi.
3. *PodeŹavanje granica fluktuacije.* Zemlje pristupnice drŹe da proklamiranje granice fluktuacije od +/- 15%, kao i ponuđena mogućnost aprecijacijskih podeŹavanja, na neki naćin daju signal toleriranja aprecijacijski trend tečaja i do 15%. To, prema pristupnicama, predstavlja izravan doprinos volatilnosti deviznoga tečaja i smanjuje manevarski prostor središnjim bankama za stabilizaciju deviznoga tečaja u slućaju Źpekulativnoga napada.
4. *Multilateralni karakter intervencija.* Četvrti problem koji se pojavljuje u okviru tečajnoga kriterija je predviđeno sudjelovanje ECB-a u

koordiniranim intervencijama unutar i na samim granicama fluktuacije. Multilateralni karakter intervencija zemlje članice dovode u pitanje jer se sudjelovanjem ECB-a povećava nesigurnost na deviznom tržištu kao i mogućnost špekulativnoga napada na nacionalnu valutu.

Koristi od ulaska u EMU, kao i negativne karakteristike tečajnoga mehanizma ERM 2 dominantno su odredile stavove dužnosnika zemalja pristupnica Europskoj uniji izražene u njihovim javnim istupima i strateškim dokumentima. Prikaz tih, vrlo sličnih stavova, sadržan je u tablici 1.

Tablica 1.

Stavovi pojedinih zemalja pristupnica o ulasku i boravku u tečajnom mehanizmu

Zemlja	Dokument (dužnosnik) / stav
Cipar	PEP <sup>4</sup> za 2003. godinu „Namjera vlasti u Cipru je rano sudjelovanje u tečajnom mehanizmu ERM 2, što proizlazi iz cilja vlasti da se pridruži Eurozoni što je prije moguće.“
Malta	Ministar financija John Dalli, studeni 2003. „Bilo bi prikladno da nakon ulaska u uniju u svibnju 2004. Malta pristupi tečajnom mehanizmu ERM 2 najkasnije s početkom 2005. godine.“
Slovačka	Strategija Republike Slovačke za uvođenje eura, lipanj 2003. „Vrijeme provedeno unutar tečajnog mehanizma ERM 2 treba biti što je moguće kraće...zemlja bi se mogla pridružiti mehanizmu tijekom 2005. godine.“
Slovenija	PEP za 2003. godinu „Slovenija namjerava pristupiti tečajnom mehanizmu ERM 2 u prvoj polovici 2005. godine“ <sup>5</sup>

Izvor: Ćorić, 2011.

U svom viđenju konceptualnog okvira tečajnoga mehanizma ERM 2, Europska komisija poziva se na ista žarišna područja kao i zemlje članice, pri čemu je njezin stav o disciplinirajućoj ulozi mehanizma, njegovu kredibilitetu, granicama fluktuacije i multilateralnom karakteru intervencija krajnje pozitivan. Nadalje, naglašava se važnost disciplinirajuće uloge tečajnoga mehanizma ERM 2, koja se postiže konsolidacijom proračunskih kategorija i provedbom

<sup>4</sup> PEP (kratica eng. naziva „pre – accession economic programme“) je predpristupni ekonomski program. Svaka zemlja kandidatkinja za ulazak u Europsku uniju tijekom pregovora za članstvo izrađuje ovaj dokument, koji sadrži prikaz trenutnoga stanja i smjernice budućih ekonomskih reformi.

<sup>5</sup> Naknadnim dogovorom slovenske vlade i Banke Slovenije o zajedničkoj strategiji monetarne integracije termin ulaska u tečajni mehanizam ERM 2 pomaknut je na drugu polovicu, odnosno do kraja 2004. godine.

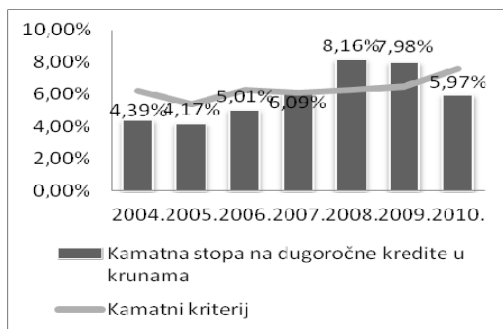
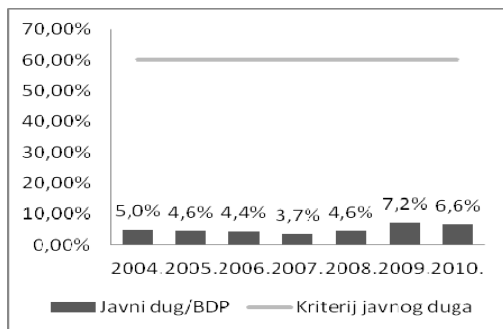
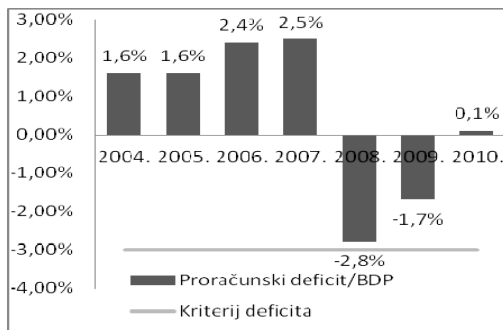
strukturnih reformi, a ciljem makroekonomske konvergencije zemalja pristupnica (De Grauwe; Schnabl, 2004.)

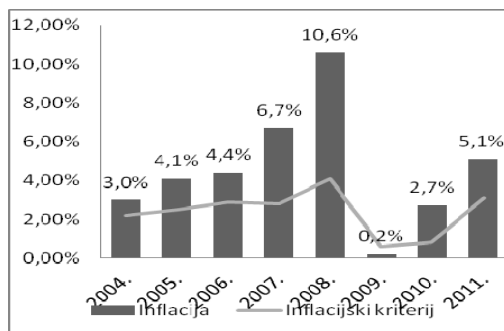
### **3. ISKUSTVO ESTONIJE U TEČAJNOM MEHANIZMU ERM 2**

Estonija, najmanja i najsjevernija baltička država, među prvim je poslije sovjetskim zemljama proglasila svoju neovisnost 20. kolovoza 1991. godine (Brown, 1993.). Nakon što se uspjela "otrgnuti iz ruku" Sovjetskoga saveza, te uvela vlastitu valutu 1992. godine, estonska ekonomija suočila se s prijelazom iz centralno – planske privrede u tržišnu ekonomiju. Rusija je u tom vremenu postavila određene carinske barijere na izvozna dobra što je uzrokovalo drastičan pad izvoza i industrijske proizvodnje u razdoblju 1990. i 1991. godine, a posljedično i pad bruto domaćega proizvoda i veliki porast nezaposlenosti. U opisanim okolnostima od 1991. do 1993. godine došlo je do preorijentacije estonskog izvoza i snažnog porasta trgovine sa Zapadnom Europom, posebice s Finskom koja je, upravo zahvaljujući sličnosti i trgovinskoj povezanosti s Estonijom, postala njezin glavni trgovinski partner. U tranzicijskom desetljeću koje je uslijedilo, estonsku ekonomiju karakteriziraju pozitivan uzlazni trend bruto domaćega proizvoda po stanovniku (čime je nagrađena izvozna orijentiranost zemlje i njeno otvaranje tržištima Zapadne Europe), oscilacije u kretanju stope nezaposlenosti, rast vanjskoga duga i vrlo visoka stopa inflacije (uzroci inflacije su visoke cijene sirovina te monetarna reforma koja je uspostavljanjem fiksnoga tečaja rezultirala stalnim rastom cijena domaćih proizvodnih čimbenika).

U prethodno opisanim okolnostima Estonija je početkom 2004. godine pristupila Europskoj uniji i započela pripreme za boravak u tečajnom mehanizmu ERM 2. Makroekonomski pokazatelji potvrđuju relativno povoljan položaj zemlje prilikom pristupanja Uniji. Uz relativno stabilne javne financije, nizak deficit proračuna na razini 1,6% BDP-a i razinu javnoga duga od 5% BDP-a. U skladu sa stavovima koji su dominirali među zemljama pristupnicama, Estonija je tečajnom mehanizmu ERM 2 pristupila u najranijoj mogućoj fazi, već u lipnju 2004. godine, očito s namjerom najkraćega mogućeg zadržavanja u samom mehanizmu. Međutim, ekonomski trendovi u Estoniji u sljedećih šest godina preusmjerili su proces konvergencije u drugom smjeru. Već je navedeno da je Estonija u predkonvergencijskom razdoblju bilježila zavidnu stabilnost (vidjeti grafikone 1- 4). Stabilnost estonskih državnih financija u prvim godinama boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2 najbolje opisuju podaci o stalnom suficitu proračuna u razdoblju 2004. – 2007. godine, uz pad javnog duga s 5% na 3,7% udjela u BDP-u u istom razdoblju. Upravo niska razina javnoga duga uzrok je i činjenice da se Europska komisija u slučaju Estonije našla pred problemom nepostojanja referentne dugoročne kamatne stope - naime, država Estonija u vrijeme evaluacije nije imala izdane dugoročne obveznice. Zbog toga su se kao

referentna vrijednost dugoročnih kamatnih stopa koristile one na kredite banaka kućanstvima denominirane u krunama. U razdoblju 2008. - 2009. zabilježen je rast ovih kamatnih stopa iznad referentnih vrijednosti. Međutim on je prije svega povezan s promjenama u procjeni kreditnoga rizika sektora stanovništva i nije u konačnici utjecao na pozitivnu ocjenu ovoga kriterija na razini države.

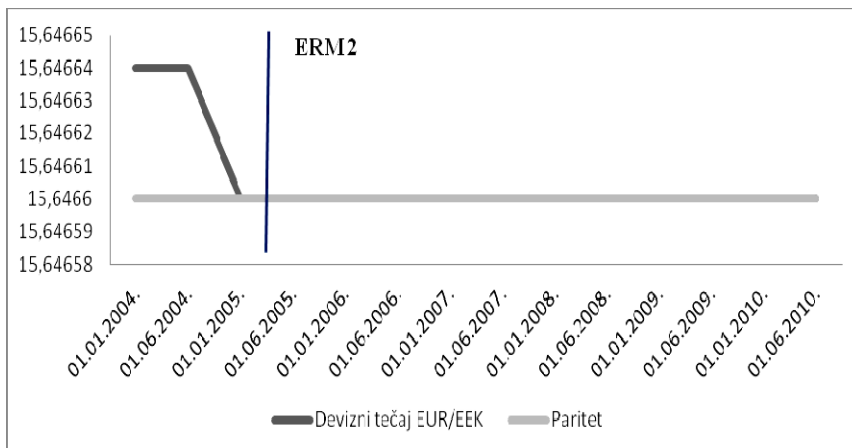




Izvor: Eurostat

Grafikon 1 – 4 : Ispunjavanje konvergencijskih kriterija tijekom boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2 (2004. - 2010.)

Za razliku od stabilnih državnih financija, inflacijska kretanja najveći su izazov s kojim su se estonske vlasti suočile tijekom konvergencijskog razdoblja. Relativno visoke stope inflacije glavni su razlog šestogodišnjeg estonskog boravka u tečajnom mehanizmu. Problem inflacije u estonskom gospodarstvu eskalirao je i prije ulaska u mehanizam, a potenciran je visokim stopama rasta BDP-a (vidjeti tablicu 2.) iz kojih je proizišla i „pregrijanost“ ekonomije. Nakon relativno visoke razine inflacije u 2007. godini, potencirane rastom domaće potražnje, gospodarstvo je u kriznoj 2008. zabilježilo porast referentnoga cjenovnog indeksa od 10,7%. Europska komisija razloge za to pronalazi u značajnom porastu trošarina, te snažnom rastu cijena roba na globalnoj razini u prvoj polovici 2008. Uslijed produbljenja financijske krize i recesije, kraj 2008. godine donio je pad cijena roba na svjetskom tržištu, ali i pad domaće potražnje, što je na kraju rezultiralo negativnom razinom inflacije od - 0,2% u 2009. godini. Na razini 12-mjesečnog prosjeka razina inflacije Europska komisija je u ožujku 2010. ocijenila da Estonija zadovoljava inflacijski kriterij, čime je ispunila sve kriterije nominalne konvergenije za ulazak u Eurozonu početkom 2011. godine.



Izvor: autori

Grafikon 5: Tečaj estonske krune tijekom boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2

Iz perspektive ispunjenja tečajnoga kriterija, boravak u tečajnom mehanizmu za Estoniju nije predstavljao osobit problem, pošto je ova zemlja, za razliku od većine europskih tranzicijskih ekonomija tijekom razdoblja 1992. – 2004., dosljedno primjenjivala režim fiksnoga deviznog tečaja, u okviru tečajnog aranžmana valutnog odbora, u odnosu na njemačku marku, a kasnije u odnosu na euro (Stavárek, 2006.). Praksa fiksnoga deviznog tečaja nastavljena je i tijekom boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2 (grafikon 5). Odabir strategije fiksnoga deviznog tečaja od strane estonske središnje banke bio je u potpunom suglasju s propisanim granicama fluktuacije od strane Europske komisije.

U narednom dijelu rada prikazani su ekonomski učinci u prvim godinama boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2 na Estoniju, i uspoređeni s učincima na druge ekonomije koje su kroz ovaj mehanizam uspješno prošle: Sloveniju, Cipar, Maltu i Slovačku. Učinci boravka u tečajnom mehanizmu procijenjeni su temeljem analize sedam odabranih ekonomskih pokazatelja. Pokazatelji su prikazani u petogodišnjem vremenskom razdoblju koje obuhvaća dvije godine prije ulaska u tečajni mehanizam (T-2) i (T-1), godini ulaska u tečajni mehanizam (T), te prve dvije godine koje su zemlje provele u tečajnom mehanizmu ERM 2, (T+1) i (T+2). Važno je napomenuti kako godina ulaska u tečajni mehanizam ERM 2 (T) za Slovačku nema istovjetno značenje kao za ostale zemlje. Naime, dok su Slovenija i Estonija (28. lipnja 2004.) te Cipar i Malta (2. svibnja 2005.) u tečajni mehanizam ušli polovicom godine, Slovačka je u mehanizam ušla krajem godine (28. studenog 2005.). U slučaju prvih četiriju zemalja (T) označava 2004., godinu njihova ulaska u mehanizam, dok su pod T u slučaju Slovačke prikazane vrijednosti pokazatelja za 2006. godinu. (Čorić, 2011.)

Tablica 2.

## Ekonomski pokazatelji odabranih ekonomija tijekom boravka u ERM-u 2

pokazatelj	DRŽAVA	ERM 2 T-2	ERM 2 T-1	ERM 2 T	ERM 2 T+1	ERM 2 T+2
stopa rasta realnog bdp-a (%)	CYP	1,9%	4,2%	3,9%	4,1%	5,1%
	MLT	-0,3%	0,7%	4,0%	3,5%	4,0%
	SVK	5,0%	6,7%	8,5%	10,6%	6,2%
	SVN	4,0%	2,8%	4,3%	4,5%	5,8%
	EE	7,9%	7,6%	7,2%	9,4%	10,6%
omjer bdp p.c. i bdp p.c. u eurozoni (%)	CYP	68,15%	68,34%	68,57%	68,44%	69,02%
	MLT	48,02%	47,09%	47,79%	47,94%	48,43%
	SVK	30,57%	32,22%	34,12%	36,93%	39,07%
	SVN	52,19%	53,55%	54,97%	56,62%	58,40%
	EE	24,67%	27,12%	29,51%	32,94%	38,02%
stopa nezaposlenosti (%)	CYP	4,10%	4,70%	5,30%	4,60%	4,0%
	MLT	7,60%	7,40%	7,20%	7,10%	6,40%
	SVK	18,20%	16,30%	13,40%	11,10%	9,50%
	SVN	6,30%	6,70%	6,30%	6,50%	6,0%
	EE	9,5%	10,8%	10,0%	7,9%	6,0%
indeks industrijske proizvodnje – stopa rasta (%)	CYP	0,00%	1,84%	0,50%	0,40%	4,58%
	MLT	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
	SVK	3,97%	0,60%	15,00%	16,61%	3,43%
	SVN	n/d	1,32%	4,89%	3,52%	5,70%
	EE	8,4%	11,0%	10,4%	11,0%	9,9%
stopa rasta vanjskog duga (%)	CYP	37,78%	69,55%	16,44%	66,11%	15,83%
	MLT	-48,90%	16,51%	39,18%	17,34%	18,35%
	SVK	31,37%	13,84%	19,05%	37,58%	18,55%
	SVN	n/d	39,98%	25,12%	15,76%	30,84%
	EE	57,74%	64,26%	77,01%	86,49%	96,67%
saldo vanjsko- trgovinske bilance (% bdp-a)	CYP	-1,24%	-2,46%	-2,57%	-3,75%	-6,37%
	MLT	-1,72%	-3,82%	-5,33%	-3,95%	-2,19%
	SVK	-2,70%	-4,59%	-3,96%	-1,05%	-2,25%
	SVN	1,17%	-0,23%	-1,30%	-0,41%	-0,51%
	EE	-18,48%	-19,94%	-19,96%	-18,13%	-22,35%
saldo tekućeg računa platne bilance (% bdp-a)	CYP	-2,19%	-5,23%	-5,71%	-6,94%	-8,54%
	MLT	-3,12%	-6,01%	-8,84%	-9,15%	-7,11%
	SVK	-5,88%	-6,53%	-5,70%	-4,87%	-6,28%
	SVN	1,06%	-0,74%	-2,65%	-1,91%	-2,80%
	EE	-9,77%	-11,3%	-11,3%	-9,97%	-15,3%

Izvor: Estonska središnja banka, Eurostat i Svjetska banka

Intenziviranje rasta realnoga bruto domaćeg proizvoda tijekom boravka u tečajnom mehanizmu karakteristika je svih promatranih ekonomija, pri čemu najviše prosječne stope rasta BDP-a bilježe Estonija i Slovačka, a najnižu Malta. U skladu s porastom ekonomske aktivnosti, zemlje pristupnice bilježe i porast životnoga standarda mjenoga omjerom bruto društvenoga proizvoda po stanovniku i bruto društvenoga proizvoda po stanovniku u Eurozoni. Tako je najveći porast životnoga standarda imala Estonija s 27,12% na 38,02% BDP-a per capita prosjeka u EU, dok Cipar u istome razdoblju bilježi najslabiji napredak. Porast ekonomske aktivnosti djelomično se odrazio na trend smanjivanja stopa nezaposlenosti. Najveće stope nezaposlenosti ima Slovačka tijekom svih godina promatranoga razdoblja, ali ova zemlja bilježi i najsnažniji pad nezaposlenosti. Estonija u tom pogledu bilježi snažan pad nezaposlenosti tijekom konvergencijskoga razdoblja. Indeks industrijske proizvodnje svih zemalja pristupnica tijekom boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2 bilježi znatno više stope rasta, u odnosu na prethodno razdoblje. Najviše stope industrijskoga rasta bilježi Slovačka, zbog brzorastuće automobilske industrije. Estonija također bilježi više stope industrijske proizvodnje, ali stopa rasta industrijske proizvodnje bilježi blagi pad zbog sve veće orijentiranosti na uslužni sektor. Za razliku od navedenih pozitivnih trendova različite dinamike, pokazatelji vanjske ravnoteže promatranih zemalja članica tijekom boravka u tečajnom mehanizmu bilježe negativne trendove. Tako stopa rasta vanjskoga duga kod skupine promatranih ekonomija bilježi snažan rast. Pored navedenoga, tijekom boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2 promatrane ekonomije bilježe značajan deficit vanjskotrgovinske bilance kao i pogoršanje salda tekućega računa platne bilance. Izuzetak je Slovačka koja je izvoznom orijentiranošću i snažnom ekonomskom aktivnošću uspjela smanjiti deficit vanjskotrgovinske bilance. Analizirani ekonomski pokazatelji zemalja pristupnica ne pružaju jedinstven zaključak o ekonomskim učincima boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2 na njihova gospodarstva. Intenziviranje gospodarskoga rasta, rast BDP-a po stanovniku i pad nezaposlenosti najvažniji su pozitivni trendovi naglašeni tijekom boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2. Nasuprot tome, promatrana gospodarstva istodobno bilježe povećanje stopa rasta vanjskoga duga, kao i negativne trendove u vanjskotrgovinskim i platnim bilancama. Estonija, u usporedbi s ostalim novijim članicama Eurozone, ima najveći gospodarski rast, ali i najveći porast vanjske zaduženosti. Može se zaključiti da je rast bruto domaćega proizvoda promatrane skupine zemalja induciran dominantno domaćom potražnjom, a financiran vanjskim zaduživanjem.

#### 4. ZAKLJUČAK

Uspješan boravak u tečajnom mehanizmu ERM 2 preduvjet je za ulazak zemlje u Eurozonu. Iako zemlje pristupnice na boravak u mehanizmu ne gledaju blagonaklono i žele iz njega što prije izaći, njegova disciplinirajuća funkcija i antiinflacijski karakter propisanih kriterija preduvjet su uspješne integracije zemalja u Eurozonu. Iskustvo i boravak Estonije u tečajnom mehanizmu bili su



obilježeni prije svega fiskalnom stabilnošću zemlje. Nasuprot tome, relativno visoke stope gospodarskoga kretanja, poput rasta cijena roba uzrokovali su dugotrajan trend visoke inflacije. Upravo ta činjenica produljila je boravak Estonije u tečajnom mehanizmu ERM 2. Promatrani ekonomski pokazatelji, kako Estonije tako i drugih zemalja pristupnica ne pružaju jedinstven zaključak o ekonomskim učincima boravka u tečajnom mehanizmu ERM 2. Unatoč intenziviranju rasta BDP-a, Estonija, kao i ostale pristupnice, bilježi snažan porast vanjskog duga. Tako je ishod budućega boravka Republike Hrvatske u tečajnom mehanizmu ERM 2 krajnje neizvjestan, jer su globalna gospodarska kretanja nepovoljna. Pored toga, trenutni pokazatelji ukazuju na više kriterija čije ispunjenje će u predstojećem razdoblju predstavljati značajan izazov.

## LITERATURA

Backé, P.; Thimann, C. (2004.) "The acceding countries' strategies towards ERM II and the adoption of the euro - an analytical review", ECB, Occasional Paper Series, No.10, <http://ideas.repec.org/p/ecb/ecbops/20040010.html>

Brown, S. (1993.) Economic Transition in Estonia. *Journal of Economic Issues* [online], 27 (2). Dostupno u EBSCOhost

Czech National Bank (2003.) "ERM II and the Exchange-rate Convergence Criterion", [http://www.zavedenieura.cz/cps/rde/xbcr/euro/erm\\_ii\\_en\\_pdf.pdf](http://www.zavedenieura.cz/cps/rde/xbcr/euro/erm_ii_en_pdf.pdf)

Čorić, T. (2011.) *Tečajni mehanizam (ERM 2) u procesu pristupanja europskoj Ekonomskoj i monetarnoj uniji*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet

De Grauwe, P. (2003.) *Economics of Monetary Union* (5. izdanje). Oxford: University Press.

De Grauwe, P.; Schnabl, G. (2004.) "EMU Entry Strategies for the New Member States" [http://www.econ.kuleuven.be/ew/academic/intecon/Degrauwe/PDG-papers/Recently\\_published\\_articles/IntereconomicsSept6.pdf](http://www.econ.kuleuven.be/ew/academic/intecon/Degrauwe/PDG-papers/Recently_published_articles/IntereconomicsSept6.pdf)

Lättemäe, R.; Randeveer, M. (2004.) "Monetary Policy and EMU Enlargement: Issues Regarding ERM II and Adoption of the Euro in Estonia", [http://www.iaes.org/journal2/aej/dec\\_04/lattetae.pdf](http://www.iaes.org/journal2/aej/dec_04/lattetae.pdf)

Lavrač, V. (2003.) "Institutional Aspects of Dynamics of Inclusion of Accession Countries into the EMU", Ezoneplus, working paper No.18, <http://ideas.repec.org/p/ezo/ezppap/wp18.html>

Stavárek, D. (2004.) "ERM II: Potential Source of Instability in the new EU-member Countries", [http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2004/2004/2\\_Rahapol\\_Finturud/16\\_Stavarek.pdf](http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2004/2004/2_Rahapol_Finturud/16_Stavarek.pdf)

Stavárek, D. (2006.) "Ability of the New EU Member States to Fulfill the Exchange rate Stability Convergence Criterion", MPRA Paper No. 1202, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1202/>

Estonica, [www.estonica.org/en](http://www.estonica.org/en) [ pristupljeno srpanj 2011. ]

Estonska središnja banka, [www.eestipank.info](http://www.eestipank.info) [ pristupljeno listopad 2011. ]

Europska središnja banka, [www.sdw.ecb.europa.eu](http://www.sdw.ecb.europa.eu) [ pristupljeno srpanj 2011. ]

Eurostat, [www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu) [ pristupljeno kolovoz 2011. ]

Svjetska banka, [www.databank.worldbank.org](http://www.databank.worldbank.org) [ pristupljeno kolovoz 2011. ]

***Tomislav Ćorić, PhD***

Senior assistant  
University of Zagreb, Faculty of Economics and Business  
E-mail: tcoric@efzg.hr

***Maja Mesić, MA***

Professional School Sisak  
E-mail: maja.mesic4@gmail.com

**EXCHANGE RATE MECHANISM (ERM 2) : ESTONIA  
CASE STUDY**

***Abstract***

*Exchange rate mechanism 2 (ERM 2) may be considered as the final stage in the implementation of optimal currency area theory. Successful participation in ERM 2 and the possibility to become a Euro zone member are closely connected to fulfilment of nominal and real convergence criteria. ERM 2 phase in Estonia is characterized by low interest rates, fiscal and exchange rate stability, but relatively high inflation. The analysis of economic indicators shows real convergence while participating in the ERM 2, which is similar to other participant countries. However, country's economic growth is followed by intensive growth of external debt.*

***Keywords: ERM 2, Estonia, convergence***

***JEL classification: E58, G15***



## **Alen Host, PhD**

Assistant Professor  
Faculty of Economics Rijeka  
E-mail: ahost@efri.hr

## **Igor Cvečić, MS**

Assistant  
Faculty of Economics Rijeka  
E-mail: igor.cvecic@efri.hr

## **Vinko Zaninović, BS**

Assistant  
Faculty of Economics Rijeka  
E-mail: vinko.zaninovic@efri.hr

# **CREDIT RATING AGENCIES AND THEIR IMPACT ON SPREADING THE FINANCIAL CRISIS ON THE EUROZONE**

UDK / UDC: 336.774.3:338.124.2

JEL klasifikacija / JEL classification: G01, G11, G20, F40

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 30. ožujka 2012. / March 30, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Abstract***

*Credit rating agencies are an important part of the globalized financial system and thus influence the global economy. Their role is to assess the level of credit worthiness of debt issuers for potential investors in private and public sector. Yet, after every financial crisis and/or defaults of particular companies and sovereigns, the credit rating agencies become the focal point of criticism by economists, politicians, media, etc. The reason for this lies in the inability of the credit rating agencies to do the job they are supposed to do i.e. risk signaling. This paper builds on that assessment, while focusing on three biggest credit rating agencies – Standard & Poor's, Moody's Investors Service and Fitch Ratings and their influences on spreading the financial crisis on the Eurozone.*

***Keywords: rating agencies, financial crisis, Eurozone, PIIGS***

## 1. INTRODUCTION

From their foundation in the middle of the nineteenth century (Henry Varnum Poor in 1860), Credit rating agencies (CRAs) have become an important factor in the financial markets. Published ratings of individual companies and sovereign states have far reaching consequences, taking into account the globalized economic relations between national economies at macro level and the relationship of the financial sector to real sector at the micro level. Namely, CRAs with their assessment of credit capabilities (risk) of borrowers or issuers of securities should have the role of informing potential investors. In line with signaled information from CRAs the investors would optimize their portfolio according to individual risk preferences on the basis of objective and independent assessment of debt repayment capacity of issuers.

However, the events in the 1990s (Asian, Russian and Latin crises) and the Global crisis that began in 2007, indicate that CRAs, both at the micro level (the case of Enron from 2001 and the case of Lehman Brothers from 2007, both USA companies), and at the macro level (the case of Greece in the EU, 2010) are not realistic and do not provide a reliable medium-term prognosis about risk investment trends, what should be their primary purpose, taking into account that the aim of investors is to secure their investments in the long term (up to the time of repayment of funds by the debtor). CRAs themselves interpret ratings as indicators of the future state of relative level of risk that the borrower will be able to repay its debt on time and in full. Of course, the estimated level of risk is reflected in the cost of borrowing with a credit rating downgrade negatively correlated with movements in interest rates.

## 2. CREDIT RATING MARKET

In 1999, there were over 150 credit rating agencies, which were reduced to 73, in 2009 (Pavkovic and Vedris, 2011). According to the reports of the European Commission, the three leading agencies, Standard & Poor's, Moody's Investors and Fitch Ratings hold over 94% market share of credit ratings by revenues. The credit rating agencies market in the USA, where, in 2003, only these three agencies had work permits approved by the NRSRO (National Recognized Statistical Ratings Organization)<sup>1</sup>, the percentage is 97% (S&P with 42%, Moody's 37% and Fitch Ratings at 18%). This is a highly concentrated market due to the economy of scale as the costs of gathering and analyzing data represent a potential barrier to market competition. These three agencies operate globally in all economic sectors, whereas others specialize in particular sectors (e.g. DBRS, Kroll Bond Rating Agency etc.).

---

<sup>1</sup> In 1975, when the NRSRO was established by SEC, only these three agencies had the right to assign credit ratings; starting with 2011, 10 CRAs have been approved by NRSRO

Table 1

## Basic indicators for the three biggest CRAs

Rating agency	Ownership	Employees	Number of issued sovereign states ratings (2011)
S&P	McGraw-Hill	>6,300	>120
Moody's	Dun & Bradstreet	>4,300	>105
Fitch Rating	FIMALAC and Hearst Corporation	>2,000	>105

Source: Official Fitch's, S&P and Moody's web pages; Gaillard, 2012:10

The ownership of these companies is not clear cut and thus the overlapping of ownership should be particularly emphasized. As an example, the Vanguard Group is the second largest shareholder in both McGraw-Hill and Dun & Bradstreet (Table 1), and both companies have a common list of shareholders (publicly available): BlackRock Advisors Fund, Capital World Investors and State Street Global Advisors. Given that these large investors are themselves owners of the credit rating agency, casts doubt on their impartiality and open doubts about the possibility of market manipulation through privileged information.

## 2.1. CRA's purpose and function

The main function of rating agencies is to reduce the asymmetry in available information in regards to capital markets among the investors and the issuers of securities. The reduction of asymmetry is done through the publication of credit risk ratings, whereat the information that the investor seeks is published publicly. This implies that a relatively limited number of credit ratings is of use to a large and increasing number of investors, which opens possibilities for the *free rider* issue (using information on credit rating free of charge) and *herd effect* (a market signal, in this case the credit rating directs the movement of the entire market). In doing so it is necessary to distinguish between the asymmetry in financial markets in developed countries and those in developing countries, i.e. the availability of information on the movement of relevant macroeconomic and microeconomic variables for individual countries or companies.

In case of developed countries, credit agencies have access to publicly available information, meaning that the assessment of credit ratings is issued with delay (ex post). This implies that credit agencies should not affect the movement in interest rates or credit default swap prices (CDS, which measure credit risk of sovereigns and companies) on financial

markets. In the second case, it is assumed that the rating agencies are able to generate data unavailable to the market. Such possibility is greater in developing countries and generally in countries with a low level of public finance transparency, in which the mere publication of ratings could have a significant impact on the price of borrowing.

## 2.2. CRA's costs

Besides the credibility issue in terms of the quantitative data on the macroeconomic performances of sovereign states assessed by CRAs and especially if we consider the events during and after 2007, it is possible to highlight the problem of the non-transparency of fees charged by the rating agencies<sup>2</sup>. Namely, as the CRAs are seen as the intermediators between investors and issuers, it is logical that they are biased to the issuer since it is the issuer of securities that covers the fees for the credit risk assessment (which had been paid by the investors up to 1975). This change from *user pays* to *issuer pays* is considered another important moment, which contributed to reduced credibility in rating agencies). Furthermore, the information on the amounts charged for individual contracts is not publicly disclosed, i.e. the published information only provides the minimum and maximum fees for various issuers (types) of securities. The amount of to be charged as compensation fees depends on the length of the contract with the agency.

For example, S&P has published its price framework in terms of calculated fees:

1. Companies in the industrial and financial sector pay up to 0.05% of total value of published securities (USD 80.000 being the minimal value);
2. Public finances, depending on the sector, amount, structure and complexity of transactions rate from USD 7,500 to 350,000 and for transactions exceeding USD 500 million, the fee is determined ad hoc;
3. Sovereign states pay from USD 45,000 up to 200,000;
4. Structured finances like ABS (asset backed security) or CDO (collateralized debt obligation) – can be charged a maximum of 0.12% of total value;

---

<sup>2</sup> service fees charge for credit rating is of recent date; it is considered that the bankruptcy of the U.S. railroad company Penn in 1970 was a turning point after which the rating agencies started charging fees for offered services; Cantor and Packer, 1994



5. For complex transactions issuers pay higher fees which are not publicly disclosed.

### **2.3. Analytical reconsideration of credit rating**

There are three types of rating elements (S&P, Moody's and Fitch):

1. Outlook, which represents medium-term forecasts (up to 2 years), and can be positive (indicating a possibility of raising the rating in the next two years), stable (small possibility of a rating change) or negative (possibility of lower rating in the next two years);
2. Credit watch (CW), is focused short-term and is carried out upon changes in certain macroeconomic variables that serve as the base for calculating the credit rating (sometimes within two working days of the change). Moreover, during the CW procedure (which is statistically usually negative) the company or sovereign has no credit outlook. It is necessary to mention that the launch of CW does not automatically carry a change in rating. The CW, in average, lasts about 70 days, upon which, if needed, the CRA publishes the new rating (Hill and Faff, 2010);
3. The mere change in rating (Table 2 gives a list of credit ratings categories)

Table 2

## Rating categories by Standard &amp; Poor's, Moody's and Fitch

S&P		Moody's		Fitch		Meaning
Long term grade	Short term	Long term grade	Short term	Long term grade	Short term	
Investment grade						
AAA	A1+	Aaa		AAA	F1+	Highest rating
AA+	A1	Aa1	P1	AA+	F1	High rating
AA		Aa2		AA		
AA-		Aa3		AA-		
A+	A2	A1	P2	A+	F2	High capabilities of debt repayment
A		A2		A		
A-		A3		A-		
BBB+	A3	Baa1	P3	BBB+	F3	Sufficient capabilities of debt repayment
BBB		Baa2		BBB		
BBB-		Baa3		BBB-		
Speculative grade						
BB+	B	Ba1		BB+	B	Speculative, credit risk rises
BB		Ba2		BB		
BB-		Ba3		BB-		
B+		B1	Second-class	B+		Highly speculative, low possibilities of protection
B		B2		B		
B-		B3		B-		
CCC+, CCC, CCC-, CC, C	C	Caa, Ca,		CCC, CC, C	C	High risk of default
D	D	C		RD/D	RD/D	Default

Source: Modified by the authors according to information provided by S&P, Moody's and Fitch's

The mere process of rating is done in five steps (Kruck, 2011:26): (1) it begins with the security issuer's application (2) followed by data collection that is, in part, publicly available or otherwise collected through communication with the issuer, (3) after which the collected data undergoes quantitative and qualitative analyzes in accordance with the rating agency's specific methods taking into account the specific features of individual countries, the global environment, the type, timing and the value of securities; upon these analyses, (4) the agency's committee in charge of credit rating, and composed of senior analysts, votes on the credit rating grade, after which, the issuer can comment on its rating and is given the possibility to furnish new information that may be relevant to the final published rating and finally, (5) once the rating is being published, the agency continues to follow on the issuer and if needed decides to raise or lower its credit rating.

### **3. ANALYSIS OF THE RESULTS OF PREVIOUS RESEARCH ON SOVEREIGN RATINGS**

Rating agencies have sporadically cited, within the reports on rating criteria, several economic, social and political factors that influence the final rating, which implies that decisions on the assessment of credit risk is not made solely on the basis of objective data used to calculate the sovereign credit rating (Cantor and Packer, 1996). Moody's (2006) states that when calculating risk and credit ratings of countries they use quantitative indicators grouped as follows:

1. Indicators of economic structure and performance of economic policy, such as nominal GDP, GDP per capita, real GDP, inflation, unemployment, economic openness, etc.;
2. Indicators of the state in public finances, such as the ratio of income and expenditure of general government revenue to GDP, the total general government debt, the ratio of interest payments on general government debt to total general government revenues, etc.;
3. Indicators of state in balance of payments and total level of indebtedness to foreign creditors (the level of total external debt), such as nominal and real exchange rate, the movement of relative prices, current account balance, the ratio of short-term to total external debt, etc.;
4. Indicators of monetary developments, the foreign exposure and liquidity, such as movement of the M2 monetary aggregate on annual basis, the percentage change in the level of domestic credit, liquidity ratio (measured as liabilities to banks in the domestic market and total assets in the same bank), the level of dollarization, etc.

As the sources of these indicators Moody's cites statistical indicators provided by the IMF, OECD, World Bank, Eurostat and Bank for International

Settlements (BIS). In calculating individual variables, the Agency reserves the right that the values of these variables are calculated by its own analysts based on the data from national sources. In view of its years long monitoring of these groups of indicators the Agency projects the medium-term level of credit risk. Moody's (2006) defines its sovereign risk analysis as "an interdisciplinary activity in which the quantitative skill of the analysts must be combined with sensitivity to historical, political and cultural factors that do not easily lend themselves to qualification."

In econometric analyses, the most common objective (macroeconomic) variables (Cantor & Packer, 1996) used to prove the existence of subjective criteria, as well as the approximations of their impacts on the overall assessment of credit risk within individual agencies include the following: GDP per capita, annual GDP growth, inflation rate, external debt, balance of current account deficit, budget deficit, the country's development level (IMF), the history of default. In addition to these, Ferri, Liu and Stiglitz (1999) introduced a variable that draws relations between the current account balance and the general government short-term borrowing with foreign exchange reserves. Their research concludes that during the Asian crisis, the rating agencies had underestimated the risks of some countries (Thailand, Indonesia, South Korea) prior to the crisis, and in the midst of a crisis overestimated the credit risk which created additional difficulties and lengthened the process of recovery for the mentioned national economies. The same could be concluded in the case of Russian and Latin economic crises.

Hill and Faff (2010) conducted a study on the sample of 101 countries and the credit ratings by the three leading CRAs for the period 1990-2006. The research results were as follows:

1. S&P is the most active agency in the times of crisis and operates as the primary informant in the financial markets when compared to others;
2. There is an asymmetry in the responses to negative and positive events in the market, in which the lowering of the rating induce double the reaction in relation to the raising of the rating (observing market indexes in the financial market);
3. S&P is the rating setter in relation to other agencies for countries that are classified as underdeveloped according to IMF's classification, while Moody's hold advantage in rating developed economies.

Generally speaking, on the basis of the results of existing research it is possible to conclude the following:

1. There are considerable differences between the credit ratings among the major rating agencies (the S & P and Moody's, Iyengar, 2010);
2. The final decision on the rating of individual countries contains significant proportion of the subjective assessment of risk by individual

agencies. For example, econometric analysis of macroeconomic variables after the Asian crisis suggests overestimated ratings of Indonesia, South Korea, Malaysia and Thailand before the crisis (up to 1997) and underestimated rating after the crisis (after mid-1997). This corroborates the thesis that is often emphasized; that the rating agencies follow financial market trends (which brings into question the functionality of the agency) and contribute to the inflow of speculative capital in times of expansion, and outflow in times of recession and crisis, therefore, they act as financial market destabilizers;

3. These agencies are more likely to lower ratings due to an increase in the yield difference between the benchmark bond index (Galliard, 2009; a conducted research in which the JP Morgan Emerging Market Bond Index was used as the base) and the yields on government bonds, than to increase them due to decrease in yield differences.

Table 3

Credit rating grades by Moody's for Indonesia, South Korea and Thailand before, during and after the Asian crisis, 1997-2003

State	Dates of ratings publication	Rating
Indonesia	03/14/1997	Baa3
	07/02/1997 (official devaluation of Thai Baht)	
	12/21/1997	Ba1
	01/09/1998	B2
	03/20/1998	B3
	09/2003	B2
South Korea	12/31/1993	A1
	07/02/1997 (official devaluation of Thai Baht)	
	11/27/1997	A3
	12/10/1997	Baa2
	12/21/1997	Ba1
	02/12/1999	Baa3
	12/16/1999	Baa2
Thailand	12/31/1993	A2
	04/08/1997	A3
	07/02/1997 (official devaluation of Thai Baht)	
	08/01/1997	Baa1
	11/27/1997	Baa3
	12/21/1997	Ba1
	06/22/2000	Baa3

Source: Taken and adjusted from Langohr and Langohr, 2008:358-359

From the data presented in Table 3 it is obvious that the CRAs failed in their role as market risk "lighthouses" in the case of the Asian crisis and that the decisions to lower credit ratings were brought ex post (in the case of Thailand, the first devaluation was recorded in July, while the S&P did not lower the ratings before September). The errors in the case of the Asian crisis was also admitted by the mere agencies, which were justifying themselves saying that this crisis was marked by completely different features than the previous ones, because the problems of the private sector spilled over into the public sector (the "error" was repeated in 2007, when the private companies in financial sector went bankrupt, creating thus structural problems in the financial and later on in the real sector in USA, which were then spread to the EU and the rest of the world).

#### **4. CREDIT RATING AGENCIES AND THE EU**

Since 2009, the focal point of the financial crisis moved from USA into the European Union. The Eurozone was, and still is, the most vulnerable area as it is composed of countries whose economies have different resistance levels towards recession and the general decline in economic activity. Specifically, during the stability period of the global economy from the late 1990s until 2007, some Eurozone countries led the expansionary fiscal policy (with the inexistence of their own monetary policy, fiscal policy became the most important tool in guiding economic policy of the state). For example, the public debt of Greece, rose from 103.7% to 129.3% of GDP since 2001 to 2009, with an average budget deficit of 7.3% of GDP during the same period (according to The Pact of Stability and Growth, SGP, from 1997, the budget deficit must not exceed 3% of GDP and public debt must not exceed 60% of GDP annually, and if the mentioned value exceed these numbers, there ought to be a long-term tendency of reducing it values towards reference value). In the same period, the public debts of Portugal, Italy and Ireland recorded growth (51.2% to 83%, 108.2% to 115.5%, and 35.2% to 65.2% respectively) with a budget deficit of approximately 4.5 %, 3.4% and 1.6% in Ireland (where in 2009 the deficit amounted to 14.2% of GDP). At the same time, insufficient economic growth that had been for years pressured by a growing public debt (see Aizenman, Kletzer, and Pinto, 2007 about the relationship between economic growth and public debt) and due to rising unemployment (see Annex), which generally directly affects the reduction of tax revenues and increases expenses due to the increase in social benefits, hampered the possibility of debt repayment of government debt securities issued in the period of expansion, when the yields on securities were lower and when due to the lack of perception of risk liquidity was sufficient to cover all individual state issues.

From 2001 to 2011, the CRAs played a dual role in the European Union. Up to 2009, their credit risk ratings (e.g. Fitch rated Spain with AAA in the period 2003 to May 2010, although Spain has had problems with high unemployment and weak economic growth for many years; according to The Economist, in 2012 the Spanish economic growth will be negative and will amount to c.a. 0.8%) did not signal the creation of a new epicenter of financial crisis in Greece and the rest of the EU, i.e. in rating individual countries they did not take into account that despite structural economic differences, the economies of EU member states, and especially the Eurozone states, are strongly economically linked (as it is especially shown in the financial sphere and the case of Greece, where Greek debt creditors are mostly hard core EU countries and the Eurosystem);

<http://www.zerohedge.com/article/barclays-releases-updated-report-top-40-greek-debt-holders>) and that, by using the law of communicating vessels analogy, the crisis from one country will spill over to the rest of the Eurozone. After 2009, the CRAs reduced the ratings of those countries affected by the financial crisis disregarding the EU policy, particularly the European Council and European Central Bank efforts and activities (EC negotiations with creditors and the ECB purchase of Greek government bonds) that were aimed towards preventing the spreading of the crisis and thereby the preservation of the Eurozone and all its 17 states.

#### **4.1. The Case of Greece**

Until 2009, in their reports and published ratings, the CRAs did not take into account the state of Greek public finances, although in 2004 Greece admitted that the published data on the structure and condition of the public debt had not been realistic, namely that the data had been fabricated for the purpose of entering the euro area (S&P lowered the rating of A + to A, raising the question whether lowering the rating for one notch is a reasonable decision). This was justified by the positive perception of the market (according to Moody's, which in 2007 changed the Greece's outlook to positive). According to government data, since 2005 to 2010 Greece paid Moody's USD 330,000-540,000 and similar amounts were paid to the other two agencies as well.

The indications of the Greek financial problems became apparent in January 2009, when S&P lowered their rating from A to A -. Further lowering by the S&P and Fitch followed in late 2009 (Greece at that time took USD 67 billion of loan, more than double then in 2008, at, of course, higher interest rates). The climax of the unrealistic CRAs decisions was for surly reached in June 2010, when Moody's lowered the Greece rating for four levels (from A3 to Ba1), classifying state bonds into the junk (garbage) category, just after the European Council decision to backup Greece through an aid package in the value of USD 147 billion (one week prior to S&P

lowering of ratings; Fitch did not respond prior January 2011). In June 2011, the same scenario, after the second aid plan to help Greece Moody's lowered its rating to Caa1.

Based on the Greek case, the conclusion that imposes itself (with empirical analysis confirmed) is that the rating agencies act pro-cyclical, and that in delicate moments they act opportunistic and unpredictable, thus worsening the situation on financial markets, indirectly reducing market liquidity and raising interest rates on government bonds.

#### **4.2. Reaction of the European Union to the Credit Ratings Agencies' Policies**

The EU Regulations no. 1060/2009 and 513/2011, seek to harmonize the rules related to credit rating agencies. These Regulations stipulate that economic entities in the EU may use the services only provided by those rating agencies that are registered with the European Markets and Securities Authority (ESMA). This provision has been weakened by two things: it allows the acceptance of ratings from agencies operating in a third country if they comply with the Regulation and allows for the use of credit ratings of entities that have not been evaluated as of systemic importance to financial markets of one or more Member states. As of 2012 there are 29 registered rating agencies (<http://www.esma.europa.eu/page/List-registered-and-certified-CRAs#>).

The Regulations are aimed at improving the quality of credit ratings by determining the general principles in terms of the methodology used to determine the ratings, avoiding conflicts of interest through a series of organizational and operational requirements, increasing transparency of credit agencies (registered in the EU) and the publishing of rating methodologies. Upon the proposal, (1) the rating agencies will have to rotate, that is, one company will be assessed by several rating agencies over a longer period of time, (2) rating agencies will have to take responsibility for the assigned rating, (3) the regulator (ESMA) will be able to interfere in the way of supervising agency operations through the imposition of standardized rating scale, definitions and methodologies, and (4) will prohibit the assigning of ratings to those agencies in which individual shareholders hold more than 10% of ownership and who are, at the same time, members of administrative and management bodies in companies under evaluation. Agencies are also required to submit annual reports to ESMA. Sanctions are stipulated in the form of prohibiting activities if the agency does not comply with the provisions stipulated by the Regulations.

In 2012, within the context of realization of the provisions specified by the Regulations, ESMA aims to (ESMA, 2011:3):



1. Introduce and implement uniform rules on EU financial markets, initiated by the EU institutions in response to the financial crisis;
2. Fully implement its oversight of rating agencies in the EU;
3. Coordinate, monitor and analyze financial markets, and develop and coordinate relationships between the relevant national and supranational EU bodies;
4. Achieve active cooperation at global level, between the rating agencies of third countries for the purposes of harmonizing the regulation of CRAs' activities.

## **5. ANALYSIS OF CREDIT RATINGS OF PIIGS COUNTRIES**

Due to the fact that the leading rating agencies, in the case of EU countries, have placed too much weight on the subjective assessments of risk in which they have underestimated the macroeconomic indicators, especially after 2007 and the beginning of the financial crisis in the USA, this paper continues by presenting the results of the econometric analysis with purpose of connecting credit ratings to selected macroeconomic variables. Namely, under the conditions of globalized economic relations and especially bearing in mind the economic importance of trade relations between the U.S. and the EU (more than 30% of world trade in goods and services 40%; [http://eurunion.org/eu/Table/EU- -US Relations /](http://eurunion.org/eu/Table/EU-US%20Relations/)), it was logical to expect that the crisis to spill over European countries. Forecasts were fulfilled in 2008 and 2009, during which the Southeast European countries were particularly affected, as well as those countries within the euro area which were marked by chronic political and economic instability - the PIIGS countries. Taking into account the primary objective of credit rating agencies, it was expected that the increased risks of certain countries will be expressed quantitatively through the reduced credit ratings prior to, and not after, entering recession (decrease in the rate of economic growth for two consecutive quarters).

The unofficial acronym PIIGS stands for Portugal, Italy, Ireland, Greece and Spain, countries that, from the 1990s onwards (Ireland joined the group during the financial crises which started in 2007) have had troubles keeping a stable economic (fiscal, and monetary policy until the accession to the EMU) policy. The aim of the econometric analysis of the macroeconomic variables of these countries is to prove whether there is a causal connection between the movement of certain macroeconomic variables and the change of the credit ratings of selected countries (that is,

whether the selected macroeconomic variables can explain the movement of the country's credit rating).

The results of the multiple linear regression<sup>3</sup> in which the credit rating is a dependent variable are presented in continuation. For the purposes of regression analysis, the linear conversion of characters into numerical rating label values was performed (see Table 2, the optimal score, the AAA rating is indicated by number 25, AA +, 24 and analogous to D, 1). In order to test the potential effect of how certain macroeconomic variables<sup>4</sup> influence the movement of credit ratings, four independent variables were selected: the movement of real gross domestic product per year (in %, compared to the previous year), unemployment (in %, annual average) state budget deficit relative to GDP (in %) and the movement of public debt (in %). What follows is brief explanation of the reasons for the selection of individual independent variables.

The growth of real GDP is a key indicator of a country's economic situation. The optimal growth of the parameter (different for each country and conditioned by other macroeconomic indicators such as unemployment and external indebtedness) denotes the capacity of the economy to employ a growing workforce, thus decreasing the unemployment rate and indicates the growth of the living standard.

The unemployment rate is an indicator of the level of utilization of human resources; if the unemployment rate is higher than the natural rate of unemployment there is a tendency of leading an expansionary fiscal and monetary policy (in the case of the euro area, the monetary policy is conducted exclusively by the ECB). Furthermore, if the unemployment rate shows a relatively high growth (see Annex, Table 10, for example, an increase in the unemployment rate in Ireland and Spain between 2007 and 2008 of approximately 27%), due to the influence of the growing mass of unemployed, the pressure on governments of these countries will increase, particularly in terms of the requirement for increased spending for the unemployed and for stimulating investment cycles, which, due to the reduction of foreign direct investment as a result of the global economic crisis, results in increased state budget, i.e. increased budget deficit.

Public debt of general government, as a state of accumulated public sector indebtedness, results from the previous conduction of fiscal policy and indicates the particular country's preference/aversion to borrowing. High levels of public debt (in the case of the Eurozone, over 60% of GDP), and the tendency of rapid growth of the same, should present a negative signal to rating agencies, particularly in the case of the global economic

---

<sup>3</sup> for calculation was used program SPSS Statistics 20

<sup>4</sup> all data was taken from: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

crisis. For the PIIGS countries, in addition to high public debt, there is also a characteristic dependence on foreign borrowing (86% of Irish, 95% Greek, 95% Spanish and 105% of Portuguese public debt is owed to foreign creditors; Sinn, 2012).

The budget deficit, defined as an exceed of expenditures over revenues in a budget period, represents a need for short-term government borrowing (or the sale of national assets) and indicates further accumulation of public debt, increasing the likelihood of eventual refinancing, which in times of contraction of national economy and economies in surrounding, makes it harder to timely repay debt.

The data were taken for the 2001 to 2010 period, in which the last published rating for a particular year by Fitch Ratings<sup>5</sup> was taken as the value of credit rating and the value of previous years was taken, if there was no change in the rating in a particular year. It is normal to assume that the rate of real GDP growth will have a positive sign, whereas other independent variables are expected to have a negative one.

Table 4

Greece  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	29.776	1.750		17.011	.000
GDP growth	.056	.077	.133	.727	.500
Unemployment	-.287	.086	-.275	-3.352	.020
Deficit	-.006	.055	-.015	-.113	.914
Public debt	-.069	.016	-.741	-4.356	.007

a. Dependent Variable: Rating

The results of the regression analysis (F value 57.294, adjusted coefficient of determination is 0.962, value of Durbin Watson test is 1.939 which indicates no autocorrelation, coefficient correlations indicate no multicollinearity and the heteroskedasticity is not present – graphical method) for Greece indicate that only two independent variables (unemployment and public debt) are significant in explaining the dependent variable. The parameter with a variable deficit of -0.006 indicates that the deficit does not significantly affect the rating change, which, if we consider

<sup>5</sup> ratings taken from: <http://www.fitch.com>

the statistical data from 2001 to 2010, indicates that according to the Fitch agency standards, the long-term deficit at an average of over 7.6% of GDP from 2001 to 2010, in addition to the average unemployment rate of 9.8% is not a sufficient reason for the lower rating from grade A (high stability of payment, see Table 2). In addition, Greece's entry into the Eurozone in 2001 was accompanied with the problems concerning budget data (in 2004 Greece revised budget deficit from 1.7 to 4.6% of GDP); yet, since 2004 to 2009, the credit rating remained unchanged. A partial justification for the Agency's decision can be found in the fact that the expectations of financial markets in terms of public finances were positive for several reasons - Greece is a member of the Eurozone, which assumes a gradual convergence in the economic area towards developed EU countries - the countries of the solid core (this assumption turned out to be wrong - the two-speed Europe); and the assumption of the necessity of implementing structural reforms due to Greece's commitments towards the EU (which applies starting from 2010)(Gaillard, 2012).

Table 5

Ireland  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	29.589	.720		41.120	.000
Public debt	-.040	.021	-.380	-1.923	.112
Unemployment	-.526	.083	-.800	-6.340	.001
Deficit	.023	.040	.107	.571	.593
GDP growth	-.222	.025	-.425	-8.881	.000

a. Dependent Variable: Rating

In the case of Ireland (F value of 338.470, adjusted coefficient of determination amounts to 0.993, value of Durbin Watson test is 2. which indicates no autocorrelation, coefficient correlations indicate no multicollinearity and the heteroskedasticity is not present – graphical method)) the variables of unemployment and GDP growth show to be statistically significant variables, in which the coefficient sign is not in line with expectations. The reason for the unexpected sign lie in the relatively high rates of growth of the Irish economy in the period 2001 to 2007 during which Ireland was assigned the AAA grade by the Fitch agency. In 2008 Ireland's economy fell into recession (real GDP declined for 3%), but it continued to have the AAA rating with stable outlook until March 2009. Thus, failure to recognize structural problems in the Irish economy led to the inability of a reliable assessment of the dependent variable.

For Portugal, Spain and Italy (respectively Tables 11, 12 and 13 in the Annex), no independent variable was statistically significant. This may be explained by the alarmingly insufficient basing of the Fitch Rating agency on quantitative indicators. Namely, in terms of Portugal, whose economy was characterized, from 2005, by a high current account deficit in the balance of payments (up to 2010, on average higher than 10% according to Eurostat sources) and in addition to Annex information, it is evident that the movement of selected macroeconomic variables is not consistent with the Fitch's AA rating, which is only two ratings lower than the optimal long-term risk rating.

The public debt of Italy, since the introduction of Euro has been among the highest in the European Union and, since 2001, it is above 100% of GDP; the budget deficit in the same period (up to 2010) was over 3%, while the rate of economic growth, expressed by the real GDP growth rate, was 0.41%). These data indicate the potential instability of the country in case of a large-scale economic crisis. However, up to mid 2011, the Fitch Agency held the Italian outlook stable despite the negative economic as well as political events in the country (political and economic problems particularly emerged by the end of 2011).

Spain, as a country with chronic unemployment (from 2001, unemployment was higher than 10%) and an unstable fiscal policy, was assigned the AAA rating from 2003 to 2010, which meant that the risk of credit default for Spain was identical to that of Germany, economically the most developed among EU countries and one of the most important world economies.

## 6. CONCLUSION

The controversy of rating agencies is confirmed by this research. The main task of rating agencies to predict the debtors' ability to repay public and private debt in due time in the past 20 years has not been fulfilled. The Asian, Russian and Latin crisis, as well as the crisis that began in 2007, were not anticipated by the rating agencies. This brings into question the functionality of their existence, since numerous econometric analyses revealed serious deficiencies in the foundations of individual states credit ratings. The reason for this crucial deficiency of rating agencies most probably lies in the over-weighting of subjective factors when awarding credit rating. In addition, rating agencies are typically late with the lowering of ratings and they ignore numerous macroeconomic signals. The moment they decide to lower ratings, they act as an element of panic, instead of acting as an element of calming the market through the prediction of economic movements.

In all cases, rating agencies disclaim any responsibility for the damages caused to the state or the investors. For all these reasons, the optimal solution can be in the founding of public agencies that would assess credit ratings and that would be financially and organizationally independent of the investors and/or issuers of securities, and/or in the publishing of a comprehensive and unique methodology for awarding credit ratings. However, the lucrateness of this business activity as well as the ownership-interest interrelation with private investors ensures that the rating agencies will continue to be for a long time the *market makers*. Furthermore, this will enable their owners to keep in their hands a powerful instrument of market manipulation and a very likely privileged access to information. Moreover, what is especially dangerous is that most likely, despite all EU efforts, the agencies will continue to operate under the same rules and with no consequences to their own credibility and their own income.

The current economic crisis has just strengthened the need for an effective supervision and oversight of global financial markets. Rating agencies are just an element of the system that will, without effective supervision and without legal responsibility certainly create the conditions for a crisis of similar intensity in the near future.

## REFERENCES

- Aizenman, J., Kletzer, K., Pinto, B. (2005), "Sargent-Wallace meets Krugman-Flood-Garber, or: Why Sovereign Debt Swaps Do Not Avert Macroeconomic Crises", *The Economic Journal*, no. 115, pp. 343-367
- Aizenman, J., Kletzer, K., Pinto, B. (2007), "Economic Growth with Constraint on Tax Revenues and Public Debt", University of California, Santa Cruz
- Cantor, R., Packer, F. (1994), "The credit rating industry", *Quarterly Review*, Vol. 19, no. 2, pp. 1-26
- Cantor, R., Packer, F. (1996), "Determinants and impact of sovereign credit ratings", *Economic Policy Review*, Vol. 2, no. 2, pp. 1-17
- European Securities and Markets Authority (2011), 2012 Work Programme
- Ferri, G., Liu, L. G., Stiglitz, J. E. (1999), "The Procyclical Role of Rating Agencies: Evidence from East Asian Crisis", *Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA*, Vol. 28, no. 3, pp. 335-356
- Fitch Ratings, Complete Sovereign Rating History (Updated 6<sup>th</sup> January 2012)
- Gaillard, N. (2009), "Fitch, Moody's and S&P's Sovereign Ratings and EMBI Global Spreads: Lessons from 1993-2007", *International Research Journal of Finance and Economics*, no. 2

Gaillard, N. (2012), *A Century of Sovereign Ratings*, Springer, New York

Hill, P., Faff, R. (2010), "The Market Impact of Relative Agency Activity in the Sovereign Ratings Market", *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 20, no. 9 & 10, pp. 1309-1347

1) <http://eurunion.org/eu/Table/EU-US-Relations/>  
(28.02.2012.)

2) <http://www.bloomberg.com/news/2011-12-16/france-s-aaa-outlook-cut-as-fitch-reviews-ratings-of-italy-spain-belgium.html> (16.12.2011.)

<http://www.bloomberg.com/news/2011-12-16/france-s-aaa-outlook-cut-as-fitch-reviews-ratings-of-italy-spain-belgium.html> (16.12.2011.)

<http://business.financialpost.com/2011/11/15/sp-moodys-boosting-rating-fees-faster-than-inflation/> (16.12.2011.)

<http://www.fitch.com> (05.02.2012.)

<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9A0CEED61130F933A05752C1A9679D8B63&ref=juliecrewell&pagewanted=3>

<http://www.zerohedge.com/article/barclays-releases-updated-report-top-40-greek-debt-holders> (05.02.2012.)

Iyengar, S. (2010), "Are Sovereign Credit Ratings Objective and Transparent?", *IUP Journal of Financial Economics*, Vol. 8, br. 3, pp. 7-22

Kruck, A. (2011), *Private Ratings, Public Regulations: Credit Rating Agencies and Global Financial Governance*, Palgrave Macmillan, Chippenham and Eastbourne

Langohr, H., Langohr, P. (2008), *The rating agencies and their credit ratings: What They Are, How They Work, And Why They Are Relevant*, Wiley Finance series, John Wiley & Sons Ltd., Chichester

Moody's Statistical Handbook: Country Credit, Moody's Investors Service, November 2006

Pavković, A., Vedriš, D. (2011), "Redefiniranje uloge agencija za kreditni rejting u suvremenom financijskom sustavu", *Ekonomski misao i praksa*, br. 1, str. 225-250

The Economist, 7<sup>th</sup> January 2012

Sinn, H. W. (2012), "European End Game", The International Economy. Available at: [http://www.international-economy.com/TIE\\_W12\\_Sinn.pdf](http://www.international-economy.com/TIE_W12_Sinn.pdf)

Veron, N., Wolff, G. B. (2011), "Rating Agencies and Sovereign Credit Risk Assessment", requested by the European Parliament's Committee on Economic and Monetary Affairs. Available at: <http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies.do?language=EN>

**ANNEX**

Table 6

**Growth of real GDP 2001 - 2010**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Greece</b>	4.2	3.4	5.9	4.4	2.3	5.5	3	-0.2	-3.3	-3.5
<b>Ireland</b>	4.8	5.9	4.2	4.5	5.3	5.3	5.2	-3	-7	-0.4
<b>Spain</b>	3.7	2.7	3.1	3.3	3.6	4.1	3.5	0.9	-3.7	-0.1
<b>Italy</b>	1.9	0.5	0	1.7	0.9	2.2	1.7	-1.2	-5.1	1.5
<b>Portugal</b>	2	0.8	-0.9	1.6	0.8	1.4	2.4	0	-2.9	1.4

Source: Eurostat, 2012

Table 7

**Rate of unemployment 2001 - 2010**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Greece</b>	3.9	4.5	4.6	4.5	4.4	4.5	4.6	6.3	11.9	13.7
<b>Ireland</b>	10.7	10.3	9.7	10.5	9.9	8.9	8.3	7.7	9.5	12.6
<b>Spain</b>	10.3	11.1	11.1	10.6	9.2	8.5	8.3	11.3	18.0	20.1
<b>Italy</b>	9.1	8.6	8.4	8.0	7.7	6.8	6.1	6.7	7.8	8.4
<b>Portugal</b>	4.6	5.7	7.1	7.5	8.6	8.6	8.9	8.5	10.6	12.0

Source: Eurostat, 2012

Table 8

**Budget deficit 2001 - 2010**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Greece</b>	0.9	-0.4	0.4	1.4	1.7	2.9	0.1	-7.3	-14.2	-31.3
<b>Ireland</b>	-4.5	-4.8	-5.6	-7.5	-5.2	-5.7	-6.5	-9.8	-15.8	-10.6
<b>Spain</b>	-0.5	-0.2	-0.3	-0.1	1.3	2.4	1.9	-4.5	-11.2	-9.3
<b>Italy</b>	-3.1	-3.1	-3.6	-3.5	-4.4	-3.4	-1.6	-2.7	-5.4	-4.6
<b>Portugal</b>	-4.3	-2.9	-3.0	-3.4	-5.9	-4.1	-3.1	-3.6	-10.1	-9.8

Source: Eurostat, 2012



Table 9

## Public deficit 2001 - 2010

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Greece</b>	35.2	31.9	30.7	29.4	27.2	24.7	24.8	44.2	65.2	92.5
<b>Ireland</b>	103.7	101.7	97.4	98.6	100.0	106.1	107.4	113.0	129.3	144.9
<b>Spain</b>	55.6	52.6	48.8	46.3	43.1	39.6	36.2	40.1	53.8	61.0
<b>Italy</b>	108.2	105.1	103.9	103.4	105.4	106.1	103.1	105.8	115.5	118.4
<b>Portugal</b>	51.2	53.8	55.9	57.6	62.8	63.9	68.3	71.6	83.0	93.3

Source: Eurostat, 2012

Table 10

## Linear conversion of Fitch agency's credit rating grades 2001 - 2010

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Greece</b>	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25	25.0	22.0	18.0
<b>Ireland</b>	20.0	20.0	21.0	20.0	20.0	20.0	20	20.0	18.0	16.0
<b>Spain</b>	24.0	24.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25	25.0	25.0	24.0
<b>Italy</b>	22.0	23.0	23.0	23.0	23.0	22.0	22	22.0	22.0	22.0
<b>Portugal</b>	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0	23	23.0	23.0	21.0

Source: Eurostat, 2012

Table 11

## Portugal

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	25.287	1.090		23.189	.000
Public debt	-.043	.041	-.919	-1.053	.341
Unemployment	.110	.215	.375	.510	.632
Deficit	.079	.108	.345	.738	.494
GDP growth	-.193	.109	-.481	-1.778	.136

a. Dependent Variable: Rating

Table 12

## Spain

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	27.364	.980		27.936	.000
Public debt	-.057	.026	-.953	-2.188	.080
Unemployment	.045	.128	.373	.355	.737
Deficit	.070	.161	.688	.436	.681
GDP growth	-.152	.202	-.769	-.755	.484

a. Dependent Variable: Rating

Table 13

## Italy

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	30.071	4.514		6.662	.001
Public debt	-.087	.046	-.868	-1.914	.114
Unemployment	.164	.189	.297	.872	.423
Deficit	-.158	.172	-.440	-.917	.401
GDP growth	.044	.091	.183	.482	.650

a. Dependent Variable: Rating

***Dr. sc. Alen Host***

Docent  
Ekonomski fakultet u Rijeci  
E-mail: ahost@efri.hr

***Mr. sc. Igor Cvečić,***

Asistent  
Ekonomski fakultet u Rijeci  
E-mail: igor.cvecic@efri.hr

***Vinko Zaninović, dipl. oec.***

Asistent  
Ekonomski fakultet u Rijeci  
E-mail: vinko.zaninovic@efri.hr

## **AGENCIJE ZA KREDITNI REJTING I NJIHOV UTJECAJ NA ŠIRENJE FINACIJSKE KRIZE U EUROZONI**

***Sažetak***

*Agencije za kreditni rejting su važni dio globaliziranog financijskog sustava, te stoga i utječu na globalnu ekonomiju. Njihova uloga je procijeniti razinu boniteta emitenta duga za potencijalne investitore u privatnom i javnom sektoru. Ipak, nakon svake financijske krize i/ili neispunjenja ugovornih obveza određenih tvrtki i suverenih država, agencije za kreditni rejting postaju žarište kritike ekonomista, političara, medija, i td. Razlog tomu leži u nesposobnosti agencija za kreditni rejting da obavljaju svoj posao, a to je upozoravanje na rizike. Ovaj rad se temelji na toj ocjeni, s naglaskom na tri najveće agencije za kreditni rejting – Standard & Poor's, Moody's Investors Service and Fitch Ratings, i njihovim utjecajem na širenje financijske krize u Eurozoni.*

***Ključne riječi: agencije za kreditni rejting, financijska kriza, Eurozona, PIIGS***

***JEL klasifikacija: G01, G11, G20, F40***



## **Dr. sc. Hrvoje Perčević**

Docent  
Ekonomski fakultet Zagreb  
E-mail: hpercevic@efzg.hr

## **Mirjana Hladika, univ. spec. oec.**

Znanstveni novak  
Ekonomski fakultet Zagreb  
E-mail: mhladika@efzg.hr

# **UTJECAJ RAČUNOVODSTVENOGA TRETMANA NAKNADNOG MJERENJA FINANCIJSKIH INSTRUMENATA NA FINANCIJSKI POLOŽAJ I PROFITABILNOST HRVATSKOGA BANKARSKOG SEKTORA**

UDK / UDC: 657.4:336.71(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: G21, M41

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 27. rujna 2012. / September 27, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

## ***Sažetak***

*Ovisno o klasifikaciji financijskih instrumenata u neku od četiri kategorije, razlikuje se njihov računovodstveni tretman, što uzrokuje različite učinke na financijski položaj i profitabilnost banke. Hipoteza od koje se u radu polazi glasi: „Postojeći računovodstveni tretman financijskih instrumenata značajno utječe na financijski položaj i profitabilnost banaka“, pri čemu u slučaju nepouzdanе procjene financijskih instrumenata, financijski položaj i dobit banaka mogu biti iskrivljeno iskazani. U ovom radu prikazat će se kako klasifikacija i procjena vrijednosti financijskih instrumenata može utjecati na financijski položaj i dobit banke, kao i posljedice koje mogu proizaći iz takve procjene. Na temelju analize bilance i izvještaja o dobiti bankarskoga sektora Republike Hrvatske, utvrđeno je da u strukturi aktive hrvatskih banaka dominiraju kreditni plasmani, dok ostale kategorije financijske imovine nemaju toliko značajan udio u strukturi ukupne aktive. To znači*

*da se većina financijskih instrumenata u hrvatskom bankarskom sektoru naknadno mjeri po amortiziranom trošku, a ne po fer vrijednosti. Financijski instrumenti naknadno mjereni po fer vrijednosti nemaju značajan utjecaj na financijski položaj i dobit hrvatskoga bankarskog sektora. Model očekivanoga gubitka definiran u okviru novoga MSFI-a 9 Financijski instrumenti imat će najznačajniji utjecaj na financijski položaj i profitabilnost hrvatskoga bankarskog sektora.*

***Ključne riječi: financijski instrumenti, naknadno mjerenje, financijski položaj, profitabilnost, hrvatski bankarski sektor***

## **1. UVOD**

Bankarski sektor predstavlja najznačajniji dio ukupnoga financijskog sektora u Hrvatskoj, a banke su najvažnije financijske institucije. Iako financijsko tržište još uvijek nije dovoljno razvijeno u odnosu na razvijene zemlje, posljednjih godina uočava se trend povećanja obujma trgovanja financijskim instrumentima. Svrha i temeljni cilj ovoga rada je ukazati na računovodstvene učinke naknadnoga mjerenja financijskih instrumenata na financijski položaj i profitabilnost banaka. Iz toga proizlazi osnovna hipoteza rada da postojeći računovodstveni tretman financijskih instrumenata značajno utječe na financijski položaj i profitabilnost banaka. U situacijama nepouzdano vrednovanja financijskih instrumenata, financijski položaj banke i njezina profitabilnost mogu biti iskrivljeni i nerealno iskazani. Za potrebe dokazivanja postavljene hipoteze, u radu se analizira struktura bilance i izvještaja o dobiti hrvatskoga bankarskog sektora u periodu od 2007. do 2010. pri čemu se primjenjuju horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja, kao specifične metode računovodstvene analize.

## **2. KATEGORIJE FINANCIJSKIH INSTRUMENATA PREMA MRS-u 39 Financijski instrumenti: priznavanje i mjerenje**

Svi veliki poduzetnici (uključujući banke i ostale financijske institucije) te poduzeća čijim vrijednosnim papirima se trguje na financijskim tržištima prema Zakonu o računovodstvu (Narodne novine, 2007, čl.3) obvezni su primjenjivati Međunarodne računovodstvene standarde (MRS) i Međunarodne standarde financijskog izvještavanja (MSFI). Prema navedenim standardima, računovodstveni tretman financijskih instrumenata u Republici Hrvatskoj reguliran je MRS-om 32 *Financijski instrumenti: prezentiranje*, MRS-om 39 *Financijski instrumenti: priznavanje i mjerenje* i MSFI-jem 7 *Financijski instrumenti: objavljivanje*.

Prema MRS-u 39 *Financijski instrumenti: priznavanje i mjerenje*, financijska imovina se klasificira u jednu od četiri temeljne kategorije (Narodne novine, 2009, t.9): 1. financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka, 2. ulaganja koja se drže do dospijea, 3. zajmovi i potraživanja i 4. financijska imovina raspoloživa za prodaju.

Financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka uglavnom predstavlja financijsku imovinu koju subjekt drži s namjerom trgovanja, odnosno prodaje u kratkom roku. Ulaganja koja se drže do dospijea su financijska imovina sa fiksnim plaćanjima i fiksnim rokom do dospijea koju subjekt ima namjeru i sposobnost držati do dospijea i s kojom neće trgovati na financijskom tržištu. Zajmovi i potraživanja su financijska imovina koju je kreirao sam subjekt s fiksnim plaćanjima i koja ne kotira na aktivnom tržištu. Financijska imovina raspoloživa za prodaju je rezidualna kategorija financijske imovine u koju se određena financijska imovina klasificira ukoliko se ne može razvrstati niti u jednu od prethodno navedenih kategorija.

Prema MRS-u 32 *Financijski instrumenti: prezentiranje*, financijska obveza je svaka obveza koja je (Narodne novine, 2009, t.11): ugovorna obveza da se isporuči novac ili druga financijska imovina drugom subjektu, ili da se razmijeni financijska imovina ili financijske obveze s drugim subjektom prema uvjetima koji su potencijalno nepovoljniji za subjekt, ili ugovor koji će se namiriti ili se može namiriti vlastitim vlasničkim instrumentima subjekta (i predstavlja nederivativni instrument ili derivativ).

Financijske obveze mogu biti klasificirane u jednu od dvije kategorije financijskih obveza, ovisno o modelu naknadnog mjerenja: financijske obveze po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak i financijske obveze po amortiziranom trošku.

### **3. PRIZNAVANJE I MJERENJE FINACIJSKIH INSTRUMENTATA**

#### **3.1. Početno mjerenje financijskih instrumenata**

Subjekt će priznati financijsku imovinu u izvještaju o financijskom položaju (bilanci) samo i isključivo kada subjekt postaje jedna od ugovornih strana na koju se primjenjuju ugovorni uvjeti instrumenta (Narodne novine, 2009, t.14). Računovodstveni tretman financijske imovine primarno se odnosi na njezino početno i naknadno mjerenje (vrednovanje). Zato klasifikacija financijske imovine u neku od četiri navedene kategorije izravno određuje računovodstveni tretman te početno i naknadno mjerenje financijske imovine.

Kod početnog mjerenja, sva financijska imovina se inicijalno iskazuje po trošku stjecanja koji uključuje fer vrijednost i transakcijske troškove plaćene pri stjecanju pojedinog oblika financijske imovine. Izuzetak je financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka koja se početno mjeri samo u visini

fer vrijednosti plaćene za njezino stjecanje bez uključivanja transakcijskih troškova koji terete rashode razdoblja.

Kod početnog priznavanja, financijska obveza po amortiziranom trošku se mjeri po njezinoj fer vrijednosti uvećanoj za transakcijske troškove koji su izravno povezani sa stjecanjem ili isporukom financijske obveze, dok se kod financijske obveze koja se vodi po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak transakcijski troškovi ne uključuju u početnu vrijednost.

### 3.2. Naknadno mjerenje financijskih instrumenata

Značajan utjecaj na financijski položaj i profitabilnost banke ima naknadno mjerenje financijske imovine. Prilikom naknadnog mjerenja financijskih instrumenata moguća je primjena metode fer vrijednosti ili metode amortiziranog troška uz primjenu metode efektivne kamatne stope.

*Fer vrijednost* je iznos za koji se neka imovina može razmijeniti ili obveza podmiriti između informiranih i nepovezanih stranaka koje su voljne obaviti transakciju (Narodne novine, 2009; Libby, R., Libby, P.A., Short, 2011). Fer vrijednost svakog financijskog instrumenta treba točno odrediti, pošto to izravno utječe na pouzdanost i fer prezentiranje financijskog položaja i uspješnosti poslovanja banke. Temeljem prethodnih iskustava, potvrđeno je da postoje značajni problemi u određivanju fer vrijednosti financijske imovine za naknadno mjerenje, a pri tome je prisutna značajna razlika kod financijskih instrumenata koji imaju aktivno tržište i financijskih instrumenata za koje ne postoji aktivno tržište.

Hijerarhija fer vrijednosti prema *MSFI 7 Financijski instrumenti: objavljivanje* sastoji se od sljedećih razina (Narodne novine, 2009, t.27A):

- *Razina 1.* – označava neusklađene cijene financijske imovine i financijskih obveza koje kotiraju na aktivnim tržištima;
- *Razina 2.* – označava podatke koji nisu kotirane cijene iz razine 1., a koji su dostupni o financijskoj imovini ili financijskoj obvezi bilo izravno (npr. cijene nedavne transakcije) ili neizravno (izvedeni iz cijena, kao što je prosječna ponderirana cijena);
- *Razina 3.* – ulazni podaci o financijskoj imovini ili financijskim obvezama koji se zasnivaju na dostupnim tržišnim podacima.

Najbolji dokaz o fer vrijednosti financijskog instrumenta je kotirana cijena na aktivnom tržištu, a prilikom početnog priznavanja to je transakcijska cijena (odnosno, fer vrijednost dane ili primljene naknade). Kotirane cijene proizlaze iz stvarne tržišne transakcije između nezavisnih stranaka, a cijene su redovito dostupne i redovito se ažuriraju. Problemi s korištenjem koncepta fer vrijednosti za financijske instrumente nastaju kada nema dovoljno informacija s tržišta ili ta informacija nije dostupna, ili je dostupna povremeno i vrlo rijetko. U



tim slučajevima, za financijske instrumente za koje ne postoji aktivno tržište, za potrebe utvrđivanja fer vrijednosti, koriste se tehnike procjene kao npr. korištenje nedavnih tržišnih transakcija, korištenje fer vrijednosti drugog suštinski sličnog instrumenta ili analiza diskontiranih novčanih tokova. Tehnike procjene uključuju korištenje nedavnih tržišnih transakcija između informiranih i spremnih strana, ako je moguće, referencu na sadašnju fer vrijednost drugog suštinski sličnog instrumenta, analizu diskontiranih novčanih tokova i cjenovne modele opcija (Narodne novine, 2009, t.VP74). Kako bi se izbjegla subjektivnost u procjeni fer vrijednosti, metode i modeli vrednovanja moraju koristiti sve raspoložive informacije na tržištu što je više moguće. MRS 39 propisuje popis čimbenika koji će se koristiti u primijenjenim metodama i modelima vrednovanja te se procijenjena fer vrijednost financijskog instrumenta treba temeljiti na jednom ili više sljedećih čimbenika: vremenska vrijednost novca, kreditni rizik, tečaj, cijena robe, cijena dionica, volatilnost i rizik ranog otkazivanja.

*Amortizirani trošak* je iznos po kojem je financijska imovina mjerena pri početnom priznavanju, umanjen za iznos otplate kapitala, uvećan ili umanjen za kumulativnu amortizaciju primjenom metode efektivne kamatne stope za svaku razliku između početnog iznosa i iznosa po dospijeću, te umanjen za sva smanjenja zbog umanjenja vrijednosti ili nemogućnosti naplate (Narodne novine, 2009). Metoda koja se koristi za izračun amortiziranog troška financijske imovine ili financijskih obveza i raspoređivanja prihoda od kamata ili rashoda od kamata tijekom određenog razdoblja je *metoda efektivne kamatne stope* (Narodne novine, 2009, t.9). Efektivna kamatna stopa je kamatna stopa koja točno diskontira procijenjene buduće novčane tokove kroz očekivani vijek trajanja financijskog instrumenta do neto knjigovodstvene vrijednosti. Za potrebe izračuna efektivne kamatne stope subjekt je dužan procijeniti buduće novčane tokove na temelju definiranih uvjeta ugovora financijskog instrumenta te uključiti troškove plaćene ili primljene između ugovornih strana koji čine ukupan trošak stjecanja financijskog instrumenta. Za izračun efektivne kamatne stope koristi se dekurzivni obračun uz primjenu složenog kamatnog računa, a pri diskontiranju budućih novčanih primitaka primjenjuje se broj dana iz uvjeta ugovora financijskog instrumenta, dok je zadnji dan amortizacije jednak danu dospijeća financijskog instrumenta.

Nakon početnog priznavanja i mjerenja, subjekt će financijsku imovinu po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka i financijsku imovinu raspoloživu za prodaju mjeriti po fer vrijednosti financijske imovine na datum bilance. Zajmovi i potraživanja i ulaganja koja se drže do dospijeća naknadno se mjere po amortiziranom trošku primjenom metode efektivne kamatne stope. Također, ulaganja u vlasničke instrumente čija cijena ne kotira na aktivnom tržištu i čija se fer vrijednost ne može pouzdano izmjeriti, mjere se po trošku stjecanja (Narodne novine, 2009, t.46). Učinci promjena fer vrijednosti koji proizlaze iz naknadnog mjerenja financijske imovine mogu biti iskazani u izvještaju o financijskom položaju ili u izvještaju o dobiti banke. Promjene fer vrijednosti financijske imovine po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka iskazuju se kao prihod (ako

je došlo do povećanja fer vrijednosti) ili kao rashod (ako je došlo do smanjenja fer vrijednosti). Promjena fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju iskazuje se na kontu revalorizacijske rezerve, i kod povećanja i kod smanjenja fer vrijednosti. Učinci naknadnog mjerenja ulaganja koja se drže do dospijeca te zajmova i potraživanja priznaju se kao prihod ili rashod u izvještaju o dobiti.

#### **4. UTJECAJ NAKNADNOGA MJERENJA FINANCIJSKIH INSTRUMENATA NA FINANCIJSKI POLOŽAJ I PROFITABILNOST HRVATSKOGA BANKARSKOG SEKTORA**

U vrijeme provođenja ovoga istraživanja bankarski sektor Republike Hrvatske sastojao se od 34 banke koje se klasificiraju kao velike, srednje i male. Klasifikacija određene banke u jednu od navedenih kategorija ovisi o iznosu aktive banke. U skladu s tim, određena banka smatra se velikom bankom ukoliko iznos njezine aktive prelazi 5% ukupne aktive hrvatskoga bankarskog sektora. Prema podacima Hrvatske narodne banke, na kraju 2010. godine hrvatski bankarski sektor se sastojao od 6 velikih banaka, 3 srednje banke i 25 malih banaka (HNB, 2010, str. 18). Pri tome, velike banke u hrvatskom bankarskom sektoru na kraju 2010. godine čine 82,2% ukupne aktive cjelokupnog bankarskog sektora, dok male banke zauzimaju tek 8,7%, a srednje 9,1% ukupne aktive hrvatskoga bankarskog sektora (HNB, 2010, str. 18).

##### **4.1. Analiza strukture aktive i utjecaj naknadnog mjerenja financijske imovine na strukturu aktive u hrvatskom bankarskom sektoru**

S obzirom da je bankarski sektor najznačajniji dio financijskog sustava u Hrvatskoj, struktura aktive hrvatskih banaka rezultat je postojećih uvjeta i okolnosti u hrvatskom financijskom sustavu. Financijski sustav Republike Hrvatske ima tipične karakteristike financijskog sustava tranzicijskih zemalja: banke su najznačajnije financijske institucije, krediti su primarni izvor financiranja, financijska tržišta još uvijek nisu dovoljno razvijena, nedovoljna raznolikost financijskih instrumenata s kojima se trguje na financijskom tržištu, manjak hibridnih i derivatnih financijskih instrumenata, nedostatak primjene računovodstva zaštite i aktivnosti zaštite itd. Međutim, potrebno je istaknuti da se u posljednjih nekoliko godina u hrvatskom financijskom sustavu odvijaju značajne promjene koje potiču daljnji razvoj hrvatskoga financijskog sustava uvođenjem novijih financijskih instrumenata, povećanjem ponude financijskih instrumenata na financijskom tržištu te poboljšanjem kontrole financijskih institucija i financijskih tržišta zahvaljujući promjenama u regulativi.

Tablica 1.

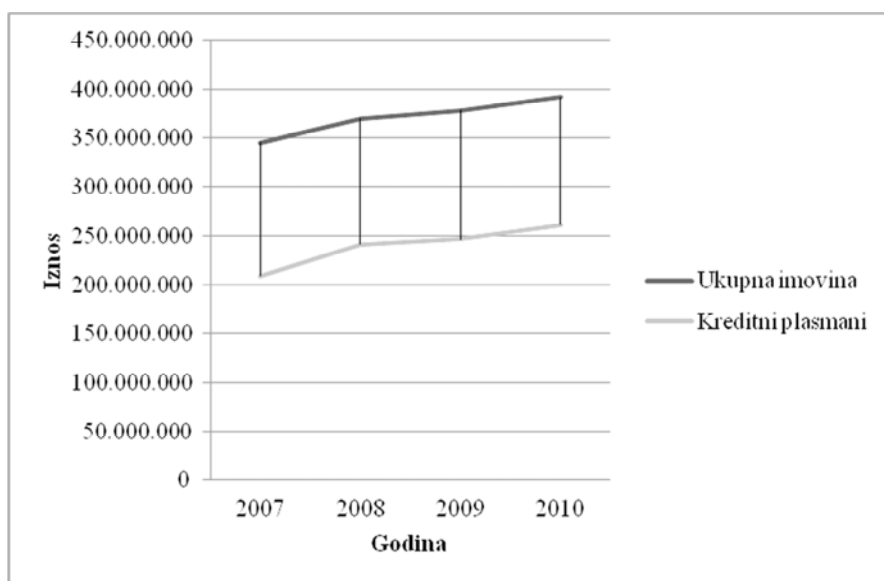
Ukupna imovina hrvatskoga bankarskog sektora u razdoblju 2007. – 2010.

	XII. 2007.		XII. 2008.		XII. 2009.		XII. 2010.	
	Iznos	Postotak	Iznos	Postotak	Iznos	Postotak	Iznos	Postotak
<b>IMOVINA</b>								
Gotovina i depoziti kod HNB-a								
Gotovina	4.551.705	1,32	5.394.285	1,46	5.430.868	1,44	5.677.244	1,45
Depoziti kod HNB-a	46.864.173	13,58	37.276.903	10,07	42.242.188	11,16	41.710.866	10,64
Depoziti kod bankarskih institucija	35.117.981	10,18	35.592.945	9,62	32.741.857	8,65	30.161.988	7,7
Trezorski zapisi MF-a i blagajnički zapisi HNB-a	8.748.735	2,54	10.062.453	2,72	9.366.841	2,48	10.030.289	2,56
Vrijednosni papiri i drugi financijski instrumenti koji se drže radi trgovanja	8.515.548	2,47	6.839.974	1,85	5.522.369	1,46	5.501.290	1,4
Vrijednosni papiri i drugi financijski instrumenti raspoloživi za prodaju	11.326.410	3,28	12.480.256	3,37	14.000.468	3,7	14.853.660	3,79
Vrijednosni papiri i drugi financijski instrumenti koji se drže do dospijea	3.536.743	1,02	4.798.781	1,3	4.012.245	1,06	3.691.738	0,94
Vrijednosni papiri i drugi financijski instrumenti s kojima se aktivno ne trguje, a koji se vrednuju prema fer vrijednosti kroz RDG	699.974	0,2	668.974	0,18	1.644.917	0,43	1.111.521	0,28
Derivatna financijska imovina	275.971	0,08	121.930	0,03	212.413	0,06	154.602	0,04
Kreditni financijskim institucijama	6.949.832	2,01	5.796.741	1,57	6.065.139	1,6	6.399.989	1,63
Kreditni ostalim komitentima	209.319.630	60,66	240.808.029	65,07	246.363.195	65,11	260.947.504	66,58
Ulaganja u podružnice i pridružena društva	1.703.873	0,49	1.774.053	0,48	1.980.856	0,52	2.242.377	0,57
Preuzeta imovina	355.667	0,1	391.654	0,11	604.933	0,16	765.381	0,2
Materijalna imovina (minus amortizacija)	4.510.370	1,31	4.503.782	1,22	4.372.300	1,16	4.415.414	1,13
Kamate, naknade i ostala imovina	5.470.998	1,59	6.624.647	1,79	6.889.480	1,82	7.269.187	1,85
Manje: Posebne rezerve za identificirane gubitke na skupnoj osnovi	2.866.221	0,83	3.042.411	0,82	3.079.492	0,81	3.018.851	0,77
<b>UKUPNO IMOVINA</b>	<b>345.081.389</b>	<b>100</b>	<b>370.092.998</b>	<b>100</b>	<b>378.370.577</b>	<b>100</b>	<b>391.914.197</b>	<b>100</b>

Izvor: HNB (2011). Agregirano nekonsolidirano revidirano statističko izvješće.

Kao što vidi iz tablice 1., financijski instrumenti dominiraju u strukturi aktive bankarskog sektora u Hrvatskoj. Pri tome, najznačajniju stavku u strukturi aktive hrvatskoga bankarskog sektora čine krediti (62,67% u 2007. te 68,21% u 2010.), pa depoziti kod HNB-a i ostalih bankovnih institucija (23,76% u 2007. te 18,34% u 2010.). Ulaganja u vrijednosnice i ostale vrste financijskih instrumenata čine približno 10% ukupne aktive bankarskog sektora. Ovo ukazuje na činjenicu da su hrvatske banke u promatranom razdoblju još uvijek primarno orijentirane na tradicionalne bankovne aktivnosti koje rezultiraju tradicionalnim financijskim instrumentima (kreditni) u strukturi aktive bankarskog sektora te tradicionalnim izvorima financiranja (depoziti) u strukturi pasive.

U promatranom razdoblju ukupna imovina bankarskog sektora se blago povećava. Krediti klijentima kao najznačajnija stavka u strukturi aktive hrvatskoga bankarskog sektora se također povećavaju u promatranom razdoblju, a najveće povećanje je bilo od 2007. do 2008. kada su se krediti klijentima povećali sa 60,66% na 65,07% ukupne imovine. Ovo povećanje od gotovo 5% ukazuje na pojačanu kreditnu aktivnost banaka u razdoblju od 2007. do 2008. Iako u 2009. i u 2010. krediti klijentima i dalje rastu, to povećanje je znatno manje i znatno sporije nego u 2008. Usporavanje kreditne aktivnosti banaka u 2009. i 2010. rezultat je financijske krize s kojom se Hrvatska počela suočavati. Na sljedećoj slici prikazano je kretanje ukupne imovine te kreditnih plasmana kao najznačajnije stavke u strukturi imovine hrvatskoga bankarskog sektora u razdoblju 2007. – 2010.



Izvor: obrada autora

Slika 1. Kretanja ukupne imovine i kreditnih plasmana u hrvatskom bankarskom sektoru u razdoblju 2007. – 2010.

Analiza strukture aktive hrvatskoga bankarskog sektora ukazuje na činjenicu da je značajan dio ukupne financijske imovine klasificiran kao zajmovi i potraživanja (prema MRS-u 39), dok preostale tri kategorije financijske imovine čine približno 10% ukupne aktive hrvatskoga bankarskog sektora.

Tablica 2.

Struktura financijske imovine hrvatskoga bankarskog sektora od 2007. do 2010.

Kategorija financijske imovine	2007		2008		2009		2010	
	Iznos	% ukupne aktive	Iznos	% ukupne aktive	Iznos	% ukupne aktive	Iznos	% ukupne aktive
Zajmovi i potraživanja	216.269.462	62,67	246.604.770	66,64	252.428.334	66,71	267.347.493	68,21
Derivatna financijska imovina	275.971	0,08	121.930	0,03	212.413	0,06	154.602	0,04
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	9.215.522	2,67	7.508.948	2,03	7.167.286	1,89	6.612.811	1,68
Financijska imovina raspoloživa za prodaju	11.326.410	3,28	12.480.256	3,37	14.000.468	3,70	14.853.660	3,79
Ulaganja koja se drže do dospijeca	12.285.478	3,56	14.861.234	4,02	13.379.086	3,54	13.722.027	3,50

Izvor: HNB (2011). Agregirano nekonsolidirano revidirano statističko izvješće.

Na temelju ovakve strukture financijske imovine hrvatskoga bankarskog sektora, može se zaključiti da se najveći dio financijske imovine istoga naknadno mjeri po amortiziranom trošku, a ne po fer vrijednosti. Zahvaljujući tome, hrvatski bankarski sektor još uvijek nije značajno izložen riziku promjene fer vrijednosti, ali je izložen kreditnom i valutnom riziku. Banke poduzimaju određene aktivnosti kako bi se zaštitile od tih rizika, međutim aktivnosti zaštite u većini hrvatskih banaka ne udovoljavaju kriterijima računovodstva zaštite postavljenim u okviru MRS-a 39. U aktualnim uvjetima u Hrvatskoj posebno su značajni instrumenti zaštite novčanog toka od kojih su u hrvatskom bankarskom sektoru najznačajniji swaps i forwards (HNB, 2010). Međutim, u skladu s odredbama MRS-a 39, financijska imovina naknadno mjerena po amortiziranom trošku mora biti testirana na umanjene na datum izvještavanja. Na taj način ova kategorija financijske imovine može uzrokovati značajne gubitke uslijed umanjenja vrijednosti ukoliko test umanjenja ukaže da određena vrsta ove kategorije financijske imovine neće biti u potpunosti nadoknađena.

Približno polovina kreditnih plasmana banaka odobrena je poslovnim subjektima, a polovina građanstvu. Gotovo 57% ukupnih kreditnih plasmana banaka zaštićeno je određenim instrumentom zaštite i to ponajprije valutnom klauzulom (HNB, 2010). Valutna klauzula predstavlja najčešći instrument zaštite u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Osim valutne klauzule, kao instrument zaštite u bankarskom sektoru Republike Hrvatske koriste se derivatni instrumenti i to ponajviše futuresi i swapovi (HNB, 2010, str. 30).

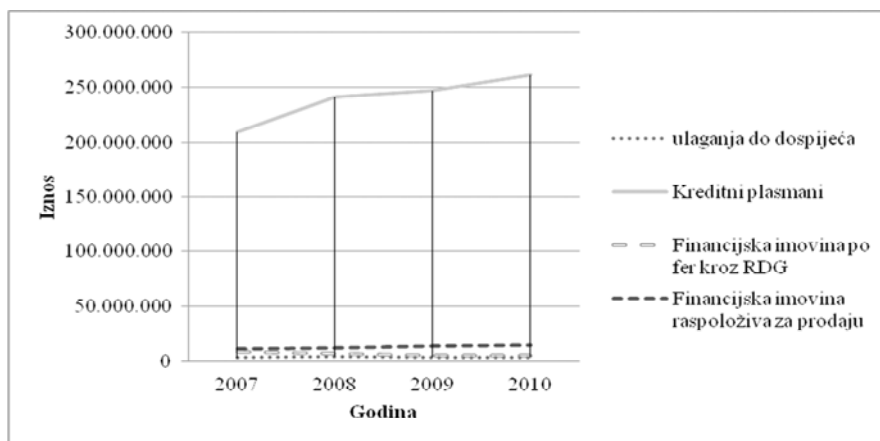
S obzirom da se Hrvatska još uvijek nalazi u periodu recesije uzrokovane globalnom financijskom krizom, gubici od umanjenja na kreditnim

plasmanima banaka se pojavljuju usprkos instrumentima zaštite. Postojeći MRS 39 *Financijski instrumenti – Priznavanje i mjerenje* propisuje primjenu modela nastalog gubitka kao modela umanjenja vrijednosti financijskih instrumenata. U skladu s modelom nastalog gubitka, gubitak od umanjenja se priznaje u računovodstvenoj evidenciji i financijskim izvještajima isključivo onda kada postoji objektivni dokaz da plasman neće biti u potpunosti nadoknađen (IASB, 2004, t. 58, str. 744). Prema tome, ako nema objektivnog dokaza o mogućem umanjenju vrijednosti kreditnog plasmana, nema ni testiranja umanjenja vrijednosti niti evidencije umanjenja vrijednosti plasmana u računovodstvu. Dokazi koji bi mogli upućivati na umanjenju vrijednost kreditnih plasmana, a koji su prisutni u Hrvatskoj su primjerice povećanje nezaposlenosti, pad cijena nekretnina, pad tržišnih cijena dionica i ostalih kotirajućih financijskih instrumenata, pad BDP-a i slično. Međutim, kako bi se gubitak od umanjenja priznao u računovodstvu i financijskim izvještajima, MRS 39 navodi koji su to objektivni dokazi o umanjenju vrijednosti financijske imovine. Gubitak od umanjenja vrijednosti priznat će se ukoliko nastupi neki od sljedećih događaja (IASB, 2004, t. 59, str. 744, 745): (a) značajne financijske poteškoće izdavatelja ili dužnika, (b) nepoštivanje ugovora, poput nepodmirivanja obveza ili zakašnjenja plaćanja kamate ili kapitala, (c) odobrenje koncesije primatelju od strane davatelja zbog ekonomskih i poslovnih razloga koji se odnose na financijske teškoće primatelja, koje davatelj inače ne bi razmatrao, (d) zbog nastanka mogućnosti da će dužnik pokrenuti stečajni postupak ili postupak druge financijske reorganizacije, (e) nestanak aktivnog tržišta za tu financijsku imovinu zbog financijskih teškoća, ili (f) vidljivih podataka koji ukazuju na postojanje smanjenja procijenjenih budućih novčanih tokova od grupe financijske imovine od njezinog početnog priznavanja, koji se mogu izmjeriti, iako se smanjenje ne može identificirati za pojedinu financijsku imovinu unutar grupe.

Kada nastupi neki od navedenih događaja, gubitak od umanjenja vrijednosti financijske imovine priznat će se u računovodstvu i financijskim izvještajima. Priznavanje gubitka od umanjenja rezultat će smanjenjem umanjene financijske imovine te smanjenjem ukupne aktive banke. S druge strane, gubitak od umanjenja priznat će se kao rashod u izvještaju o dobiti što će umanjiti dobit banke u tom računovodstvenom razdoblju.

Ovakav način priznavanja gubitaka od umanjenja vrijednosti financijske imovine naišao je na brojne kritike od strane investitora i to posebno u uvjetima globalne financijske krize (IASB, 2009, str.5-7; IASB Expert Advisory Panel, 208, str.6). Naime, investitori smatraju da su primjenom modela nastalog gubitka u uvjetima financijske krize gubici od umanjenja vrijednosti financijske imovine prekasno priznati u računovodstvu i financijskim izvještajima. Iz tog razloga Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (*eng. IASB*) je u prijedlogu novoga MSFI-a 9 *Financijski instrumenti – Klasifikacija i mjerenje* postavio novi model priznavanja gubitaka od umanjenja vrijednosti koji se naziva modelom očekivanog gubitka. Prema ovom modelu, gubitak od umanjenja procijenio bi se i priznao na početku stjecanja financijske imovine te periodički korigirao prihode

od kamata primjenom efektivne kamatne stope (IASB, 2009, str.10-14). Međutim, primjena ovoga modela očekuje se tek od 01.01.2015. kada je trenutni službeni početak primjene novoga MSFI-a 9. Do tada se primjenjuje postojeći MRS 39 i u njemu definirani model nastalog gubitka.



Izvor: Obrada autora

Slika 2. Kretanje financijske imovine u bankarskom sektoru RH u razdoblju 2007. – 2010.

Financijska imovina koja se drži do dospijeca uzrokuje identične računovodstvene učinke kao i krediti komitentima, pošto se i ova kategorija financijske imovine naknadno mjeri po amortiziranom trošku primjenom metode efektivne kamatne stope te je i sami računovodstveni tretman ove kategorije financijske imovine prema MRS-u 39 jednak kao i kod kredita (zajmova) i potraživanja. Financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka te financijska imovina raspoloživa za prodaju su dvije kategorije financijske imovine koje se naknadno mjere po fer vrijednosti. Iako ove dvije kategorije financijske imovine čine približno oko 5% ukupne imovine hrvatskoga bankarskog sektora, one mogu imati određeni učinak na financijski položaj i profitabilnost banke. Financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka obuhvaća financijsku imovinu koja se drži radi trgovanja te derivatnu financijsku imovinu. Financijska imovina koja se drži radi trgovanja te derivatna financijska imovina naknadno se mjere po njihovoj fer vrijednosti na datum izvještavanja, a promjene fer vrijednosti između dva izvještajna razdoblja se priznaju kroz dobit ili gubitak. Prema tome, ako je fer vrijednost na datum izvještavanja ove kategorije financijske imovine viša od inicijalne fer vrijednosti, nerealizirani dobitak koji proizlazi iz povećanja fer vrijednosti se u računovodstvu i financijskim izvještajima iskazuje kao prihod. Rezultat ovakvog načina evidentiranja povećanja fer vrijednosti je povećanje financijske imovine u

aktivni bilance te povećanje dobiti s obzirom da je u ovom slučaju nerealizirani dobitak izjednačen s ostalim realiziranim dobitcima (prihodima). S druge strane, ako je fer vrijednost na datum izvještavanja niža od inicijalne fer vrijednosti kod ove kategorije financijske imovine, rezultirajući nerealizirani gubitak iskazuje se u računovodstvu i financijskim izvještajima kao rashod. U ovom slučaju, financijska imovina u bilanci je umanjena te je ujedno umanjena i dobit razdoblja s obzirom da je nerealizirani gubitak izjednačen s realiziranim gubicima i knjižen kao rashod računovodstvenoga razdoblja. Priznavanje nerealiziranih dobitaka i gubitaka kroz dobit i gubitak može značajno utjecati na financijski položaj poslovnog subjekta i to na njegovu likvidnost i profitabilnost.

Naime, priznavanje nerealiziranih dobitaka i gubitaka u dobit ili gubitak razdoblja može uzrokovati tzv. novčani jaz (cash gap), pošto nerealizirani dobitci i gubici ne stvaraju pripadajuće novčane tokove (Gulin, D. i dr., 2011, str.447). Ipak, ova kategorija financijske imovine čini približno 2% ukupne aktive hrvatskoga bankarskog sektora (2,75% ukupne aktive u 2007., 2,1% u 2008., 1,95% u 2009. te 1,72% u 2010.) (HNB, 2011), zato učinci promjene fer vrijednosti ove kategorije financijske imovine još uvijek nemaju značajan utjecaj na financijski položaj banke.

Financijska imovina raspoloživa za prodaju je također kategorija financijske imovine koja se naknadno mjeri po fer vrijednosti, ali promjena fer vrijednosti između dva izvještajna datuma kod ove kategorije financijske imovine priznaje se kroz tzv. ostalu sveobuhvatnu dobit odnosno kroz revalorizacijsku rezervu u okviru kapitala poslovnog subjekta. Na taj način, povećanje fer vrijednosti rezultira povećanjem financijske imovine te povećanjem kapitala, dok smanjenje fer vrijednosti rezultira smanjenjem financijske imovine te smanjenjem kapitala u bilanci poslovnog subjekta. Ova kategorija financijske imovine čini približno između 3,3% i 3,8% ukupne aktive hrvatskoga bankarskog sektora.

Kao što se može sagledati iz provedene analize financijskog položaja hrvatskoga bankarskog sektora, najznačajniji utjecaj na strukturu imovine hrvatskoga bankarskog sektora imaju kreditni plasmani komitentima, dok ostale kategorije financijske imovine nemaju toliko značajan utjecaj na strukturu imovine hrvatskoga bankarskog sektora. Krediti i potraživanja te financijska imovina koja se drži do dospijeca se naknadno mjere po amortiziranom trošku uz primjenu metode efektivne kamatne stope, a njihov računovodstveni tretman je identičan.

#### **4.2. Utjecaj naknadnoga mjerenja financijskih obveza na strukturu pasive hrvatskoga bankarskog sektora**

Analiza strukture pasive hrvatskoga bankarskog sektora ukazuje na to da se većina banaka u Hrvatskoj financira iz obveza, dok se udjel kapitala u strukturi izvora financiranja kreće između 12,51% u 2007. i 13,98% u 2010. godini.



Tablica 3.

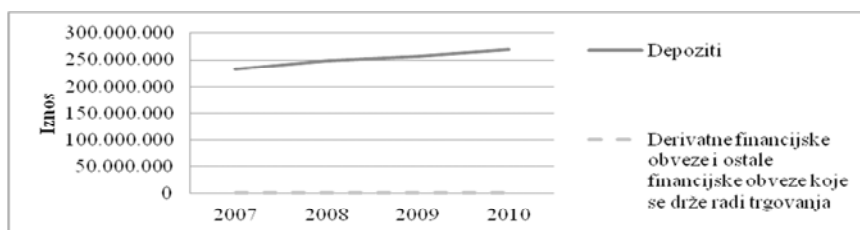
Struktura pasive hrvatskoga bankarskog sektora u razdoblju 2007. – 2010.

OBVEZE	XII. 2007.		XII. 2008.		XII. 2009.		XII. 2010.	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Kreditni od financijskih institucija								
Kratkoročni krediti	11.325.594	3,28	8.313.953	2,25	10.167.884	2,69	7.407.924	1,89
Dugoročni krediti	9.247.370	2,68	10.956.096	2,96	11.012.626	2,91	10.770.918	2,75
Depoziti	<b>233.107.952</b>	67,55	<b>247.813.931</b>	66,96	<b>256.810.013</b>	67,87	<b>269.281.691</b>	68,71
Depoziti na žiroračunima i tekućim računima	45.284.042	13,12	41.313.099	11,16	34.526.942	9,13	37.277.777	9,51
Štedni depoziti	26.859.449	7,78	25.640.093	6,93	24.531.339	6,48	26.719.935	6,82
Oročeni depoziti	160.964.461	46,65	180.860.739	48,87	197.751.732	52,26	205.283.979	52,38
Ostali krediti	0	0	0	0	0	0	0	0
Kratkoročni krediti	5.528.765	1,6	7.955.093	2,15	6.133.471	1,62	6.977.031	1,78
Dugoročni krediti	26.210.080	7,6	24.907.467	6,73	25.653.990	6,78	24.617.966	6,28
Derivatne financijske obveze i ostale financijske obveze kojima se trguje	367.538	0,11	1.578.314	0,43	418.949	0,11	1.475.218	0,38
Izdani dužnički vrijednosni papiri	0	0	0	0	0	0	0	0
Kratkoročni izdani dužnički vrijednosni papiri	0	0	0	0	0	0	0	0
Dugoročni izdani dužnički vrijednosni papiri	3.476.699	1,01	3.392.346	0,92	119.283	0,03	124.283	0,03
Izdani podređeni instrumenti	225.717	0,07	53.337	0,01	396.622	0,1	468.376	0,12
Izdani hibridni instrumenti	636.643	0,18	2.055.673	0,56	3.016.433	0,8	3.431.295	0,88
Kamate, naknade i ostale obveze	11.781.394	3,41	13.139.715	3,55	12.067.284	3,19	12.566.261	3,21
<b>UKUPNO OBVEZE</b>	<b>301.907.752</b>	<b>87,49</b>	<b>320.165.927</b>	<b>86,51</b>	<b>325.796.556</b>	<b>86,11</b>	<b>337.120.964</b>	<b>86,02</b>
<b>KAPITAL</b>								
Dionički kapital	25.179.339	7,3	28.287.610	7,64	28.781.769	7,61	29.678.933	7,57
Dobit (gubitak) tekuće godine	4.067.437	1,18	4.612.477	1,25	3.277.681	0,87	3.845.135	0,98
Zadržana dobit (gubitak)	4.211.975	1,22	5.694.138	1,54	7.764.887	2,05	8.925.663	2,28
Zakonske rezerve	1.054.340	0,31	969.378	0,26	1.084.105	0,29	1.114.438	0,28
Statutarne i ostale kapitalne rezerve	8.644.204	2,5	10.511.303	2,84	11.789.191	3,12	11.279.924	2,88
Nerealizirani dobitak/gubitak s osnove vrijednosnog usklađivanja financijske imovine raspoložive za prodaju	30.715	0,01	-112.527	-0,03	-27.656	-0,01	23.393	0,01
Rezerve proizašle iz transakcija zaštite	-785	0	0	0	0	0	0	0
Dobit (gubitak) prethodne godine	-13.588	0	-35.309	-0,01	-95.956	-0,03	-74.254	-0,02
<b>UKUPNO KAPITAL</b>	<b>43.173.637</b>	<b>12,51</b>	<b>49.927.070</b>	<b>13,49</b>	<b>52.574.021</b>	<b>13,89</b>	<b>54.793.233</b>	<b>13,98</b>
<b>UKUPNO OBVEZE I KAPITAL</b>	<b>345.081.389</b>	<b>100</b>	<b>370.092.998</b>	<b>100</b>	<b>378.370.577</b>	<b>100</b>	<b>391.914.197</b>	<b>100</b>

Izvor: HNB (2011). Agregirano nekonsolidirano revidirano statističko izvješće.

Kao što se vidi u tablici 3., ukupna pasiva hrvatskoga bankarskog sektora u promatranom razdoblju blago se povećava, iako relativne frekvencije ukazuju na blago smanjenje ukupnih obveza u strukturi pasive. Analiza strukture pasive hrvatskoga bankarskog sektora u promatranom razdoblju ukazuje na to da su najznačajniji izvor financiranja banaka depoziti

i to oročeni depoziti. Ukupni depoziti, kao izvor financiranja u hrvatskom bankarskom sektoru čine između 67% i 69% ukupnih izvora financiranja. Osim depozita, drugi važniji izvor financiranja u hrvatskom bankarskom sektoru su primljeni krediti koji se kreću u rasponu od 15,5% ukupnih izvora financiranja u 2007. do 12% u 2010. Udjel ostalih izvora financiranja je relativno nizak u odnosu na depozite i primljene kredite.



Izvor: Obrada autora

Slika 3. Kretanje depozita i financijskih obveza koje se naknadno mjere po fer vrijednosti u hrvatskom bankarskom sektoru u razdoblju 2007. – 2010.

Tablica 4.

Struktura financijskih obveza hrvatskoga bankarskog sektora 2007. – 2010.

Kategorija financijskih obveza	2007		2008		2009		2010	
	Iznos	% ukupne pasive	Iznos	% ukupne pasive	Iznos	% ukupne pasive	Iznos	% ukupne pasive
Derivatne financijske obveze i financijske obveze po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak	1.004.181	0,29	3.633.987	0,99	3.435.382	0,91	4.906.513	1,26
Financijske obveze po amortiziranom trošku	289.122.177	83,79	303.392.223	81,98	310.293.889	82,00	319.648.189	81,56

Izvor: Obrada autora

Na temelju ovakve strukture izvora financiranja hrvatskoga bankarskog sektora može se zaključiti da se financijske obveze banaka u hrvatskom bankarskom sektoru naknadno mjere po amortiziranom trošku uz primjenu metode efektivne kamatne stope. Postotak financijskih obveza koje se naknadno mjere po fer vrijednosti u hrvatskom bankarskom sektoru je izuzetno nizak. Financijske obveze koje se naknadno mjere po fer

vrijednosti u hrvatskom bankarskom sektoru uključuju derivatne financijske obveze te financijske obveze koje se drže radi trgovanja. Udjel derivatnih financijskih obveza i financijskih obveza koje se drže radi trgovanja, u hrvatskom bankarskom sektoru kreće se od 0,11% ukupnih izvora financiranja u 2007. preko 0,48% u 2008., 0,11% u 2009. sve do 0,38% u 2010. Iako je udjel financijskih obveza koje se u hrvatskom bankarskom sektoru naknadno mjere po fer vrijednosti izuzetno nizak, promjene fer vrijednosti ovakvih obveza mogu imati značajan učinak na financijski položaj i uspješnost poslovanja banke. Posebno je to izraženo u uvjetima nestabilnosti financijskih tržišta, kada su promjene fer vrijednosti financijskih instrumenata značajne i učestale. Povećanje fer vrijednosti ovih financijskih obveza rezultira povećanjem iznosa financijskih obveza u strukturi pasive banke uz nastanak rashoda, pošto se nerealizirani gubitak prema MRS-u 39 priznaje kao rashod u računovodstvu i financijskim izvještajima te tereti prihode istoga računovodstvenog razdoblja. U obrnutom slučaju, kada je fer vrijednosti ove kategorije financijskih obveza na datum izvještavanja niža od inicijalne fer vrijednosti, smanjenje fer vrijednosti rezultira smanjenjem iznosa financijskih obveza u strukturi pasive banke uz evidenciju nastanka prihoda, pošto se nerealizirani dobitak u ovom slučaju iskazuje kao prihod u računovodstvu i izvještaju o dobiti (IASB,2004, t.55, str. 743).

Naknadno mjerenje financijske imovine koja je klasificirana kao raspoloživa za prodaju ima direktan utjecaj na strukturu kapitala bankarskog sektora, pošto se kod ove kategorije financijske imovine promjene fer vrijednosti iskazuju kroz ostalu sveobuhvatnu dobit, odnosno kroz revalorizacijske rezerve. U hrvatskom bankarskom sektoru nerealizirani dobiti i gubici proizašli iz naknadnog mjerenja financijske imovine raspoložive za prodaju se kreću u rasponu od 0,01% ukupne pasive hrvatskoga bankarskog sektora u 2007., preko -0,03% u 2008. i -0,01% u 2009. do 0,01% u 2010. /4/. U skladu s tim može se zaključiti da naknadno mjerenje ove kategorije financijske imovine u promatranom razdoblju nema značajan utjecaj na strukturu izvora financiranja hrvatskoga bankarskog sektora. Kompletni utjecaji naknadnoga mjerenja financijskih instrumenata na financijski položaj banke sažeto su prikazani u sljedećoj tablici

Tablica 5.

Utjecaj naknadnog mjerenja financijskih instrumenata na financijski položaj  
banke

<i>Kategorija financijskog instrumenta</i>	<i>Početno mjerenje</i>	<i>Naknadno mjerenje</i>	<i>Učinci naknadnog mjerenja na financijski položaj banke</i>
<i>Financijska imovina koja se drži za trgovanje Derivatna financijska imovina</i>	Fer vrijednost (bez transakcijskih troškova)	Fer vrijednost na izvještajni datum	Povećanje fer vrijednosti – povećanje financijske imovine i prihod Smanjenje fer vrijednosti – smanjenje financijske imovine i rashod
<i>Financijska imovina koja se drži do dospijeća</i>	Fer vrijednost (s uključenim transakcijskim troškovima)	Amortizirani trošak (primjenom metode efektivnih kamata)	Smanjenje financijske imovine (prihod od kamata uz potencijalni gubitak od umanjenja vrijednosti)
<i>Zajmovi i potraživanja</i>	Fer vrijednost (s uključenim transakcijskim troškovima)	Amortizirani trošak (primjenom metode efektivnih kamata)	Smanjenje financijske imovine (prihod od kamata uz potencijalni gubitak od umanjenja vrijednosti)
<i>Financijska imovina raspoloživa za prodaju</i>	Fer vrijednost (s uključenim transakcijskim troškovima)	Fer vrijednost na izvještajni datum	Povećanje fer vrijednosti – povećanje financijske imovine i povećanje kapitala (ostale sveobuhvatne dobiti) Smanjenje fer vrijednosti – smanjenje financijske imovine i smanjenje kapitala (ostale sveobuhvatne dobiti)
<i>Financijske obveze koje se drže za trgovanje Derivatne financijske obveze</i>	Fer vrijednost (bez transakcijskih troškova)	Fer vrijednost na izvještajni datum	Povećanje fer vrijednosti – povećanje financijskih obveza i rashod Smanjenje fer vrijednosti – smanjenje financijskih obveza i prihod
<i>Financijske obveze po amortiziranom trošku</i>	Fer vrijednost (s uključenim transakcijskim troškovima)	Amortizirani trošak (primjenom metode efektivnih kamata)	Smanjenje financijskih obveza (te rashod od kamata)

*Izvor: Obrada autora*

### 4.3. Utjecaj naknadnog mjerenja financijskih instrumenata na profitabilnost bankarskog sektora

Profitabilnost poslovnih subjekata može se mjeriti i procjenjivati putem različitih financijskih pokazatelja. Tipični pokazatelji profitabilnosti uključuju pokazatelje marže profita, rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitog kapitala (Žager, K. Mamić Sačer, Sever, Žager, L., 2008, str.253). Za potrebe ovoga rada, a u svrhu procjene utjecaja naknadnog mjerenja financijskih instrumenata na profitabilnost banke, razmatrat će se utjecaj naknadnog mjerenja financijskih instrumenata na dobit računovodstvenoga razdoblja. Prema tome, nazivnik bilo kojeg pokazatelja profitabilnosti za potrebe ovoga rada tretirat će se konstantnim.

Izvještaj o dobiti cjelokupnog hrvatskoga bankarskog sektora pokazuje da u razdoblju 2007. – 2010. hrvatski bankarski sektor kontinuirano ostvaruje dobit. Ipak u 2009. zabilježen je značajan pad dobiti bankarskog sektora uzrokovan povećanjem troškova vrijednosnog usklađivanja i rezerviranja za identificirane gubitke po kreditnim plasmanima i izvanbilančnim obvezama. Povećanje tih troškova nastalo je zbog smanjene nadoknadivosti kreditnih plasmana i potrebe iskazivanja rezervacija za preuzete izvanbilančne obveze što

je rezultat financijske krize koja je upravo u toj godini eskalirala u Hrvatskoj. Međutim, u 2010. ostvaren je blagi porast dobiti hrvatskoga bankarskog sektora. Profitabilnost hrvatskoga bankarskog sektora u razdoblju od 2007. do 2010. može se sagledati u tablici.

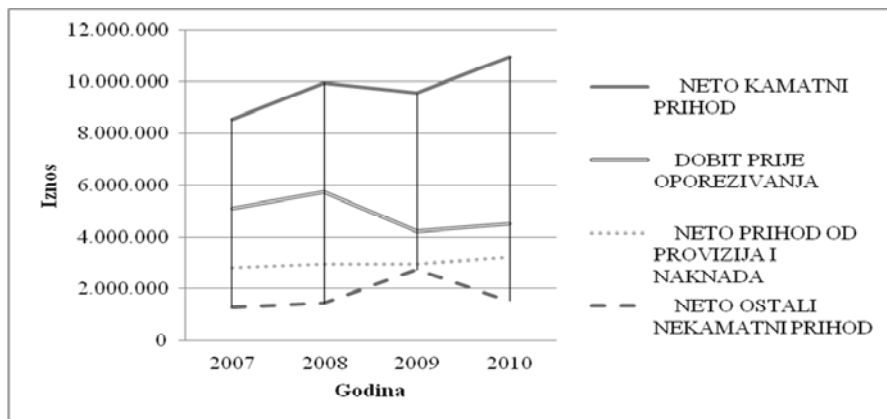
Tablica 6.

Izvršaj o dobiti hrvatskoga bankarskog sektora u razdoblju 2007. – 2010.

Račun dobiti i gubitka (u 000 kn)	2007		2008		2009		2010	
	Iznos	% od ukupnog kamatnog prihoda	Iznos	% od ukupnog kamatnog prihoda	Iznos	% od ukupnog kamatnog prihoda	Iznos	% od ukupnog kamatnog prihoda
Ukupno kamatni prihodi	18.246.911	213,26	21.767.380	218,59	22.829.990	239,03	21.214.042	193,49
Ukupno kamatni troškovi	9.690.827	113,26	11.809.210	118,59	13.278.734	139,03	10.250.332	93,49
Neto kamatni prihod	8.556.084	100	9.958.169	100	9.551.256	100	10.963.711	100
Ukupno prihodi od provizija i naknada	4.207.616	49,18	4.342.825	43,61	4.302.185	45,04	4.433.231	40,44
Ukupno troškovi provizija i naknada	1.368.209	15,99	1.361.959	13,68	1.319.645	13,82	1.224.897	11,17
Neto prihod od provizija i naknada	2.839.406	33,19	2.980.867	29,93	2.982.539	31,23	3.208.334	29,26
Ostali nekamatni prihodi	2.077.322	24,28	2.291.730	23,01	3.389.679	35,49	2.134.878	19,47
Ostali nekamatni troškovi	795.737	9,3	860.468	8,64	628.493	6,58	615.764	5,62
Neto ostali nekamatni prihod	1.281.585	14,98	1.431.261	14,37	2.761.186	28,91	1.519.114	13,86
Neto nekamatni prihod	4.120.992	48,16	4.412.128	44,31	5.743.725	60,14	4.727.448	43,12
Opći administrativni troškovi i amortizacija	6.607.912	77,23	7.534.837	75,66	7.564.117	79,19	7.581.994	69,16
Neto prihod iz poslovanja prije rezerviranja za gubitke	6.069.163	70,93	6.835.460	68,64	7.730.864	80,94	8.109.165	73,96
Troškovi vrijednosnog usklađivanja i rezerviranja za identificirane gubitke	530.596	6,2	908.358	9,12	3.577.264	37,45	3.631.779	33,13
Troškovi rezerviranja za neidentificirane gubitke	433.434	5,07	190.586	1,91	-61.885	-0,65	-45.442	-0,41
Ukupno troškovi rezerviranja za gubitke	964.031	11,27	1.098.943	11,04	3.515.379	36,81	3.586.338	32,71
Dobit (gubitak) prije oporezivanja	5.105.133	59,67	5.736.517	57,61	4.215.485	44,14	4.522.827	41,25
Porez na dobit	1.037.696	12,13	1.124.040	11,29	937.804	9,82	761.966	6,95
Dobit (gubitak) tekuće godine	4.067.437	47,54	4.612.477	46,32	3.277.681	34,32	3.760.861	34,3

Izvor: HNB (2011). Agregirano nekonsolidirano revidirano statističko izvješće.

Kao što se vidi u tablici 6., najznačajniji prihodi u hrvatskom bankarskom sektoru su kamatni prihodi, što je u skladu sa strukturom aktive u okviru koje kreditni plasmani imaju udjel od približno 65%. Osim kamatnih prihoda, prihodi od provizija i naknada te ostali nekamatni prihodi predstavljaju također značajan izvor dobiti u hrvatskom bankarskom sektoru.



Izvor: Obrada autora

Slika 4. Kretanje neto kamatnog prihoda, neto prihoda od provizija i naknada, neto ostalih nekamatnih prihoda i dobiti prije oporezivanja u hrvatskom bankarskom sektoru u razdoblju 2007. – 2010.

Kamatni prihodi zarađeni na temelju kreditnih plasmana te ulaganja koja se drže do dospeljeka predstavljaju najznačajnije izvore dobiti u hrvatskom bankarskom sektoru. Prihodi koje banke ostvaruju od financijske imovine po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka, te financijske imovine raspoložive za prodaju uključeni su u ostale nekamatne prihode. Kao što se može vidjeti na slici 4., neto ostali nekamatni prihodi niži su u odnosu na neto kamatni prihod i neto prihod od provizija i naknada, međutim, oni također mogu značajno utjecati na ukupnu dobit banke. Posebno je to izraženo kod financijske imovine koja se drži radi trgovanja i derivatne financijske imovine kod kojih se promjene fer vrijednosti iskazuju kroz dobit ili gubitak. Iako ta financijska imovina ima relativno nizak udjel u ukupnoj aktivi hrvatskoga bankarskog sektora, njihove promjene fer vrijednosti mogu imati značajan utjecaj na profitabilnost banke. Što banka ima više takve financijske imovine, veći je i njihov utjecaj na dobit banke, a banka je izloženija riziku promjene fer vrijednosti.

S druge strane, najznačajniji rashodi u hrvatskom bankarskom sektoru su kamatni troškovi, administrativni troškovi i, od 2009., troškovi vrijednosnog usklađivanja i rezerviranja za identificirane gubitke. Budući da su u strukturi

pasive hrvatskoga bankarskog sektora dominantan izvor financiranja depoziti i primljeni krediti, logično je da kamatni troškovi predstavljaju najznačajnije rashode. S obzirom da u strukturi pasive hrvatskoga bankarskog sektora financijske obveze koje se naknadno mjere po fer vrijednosti imaju zanemariv udjel, ova kategorija financijskih obveza nema značajan utjecaj na profitabilnost hrvatskoga bankarskog sektora.

Svaki financijski instrument ima određeni učinak na profitabilnost banke. Utjecaj naknadnog mjerenja određene kategorije financijskog instrumenta na profitabilnost banke ili bankarskog sektora prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica 7.

Utjecaj naknadnog mjerenja financijskih instrumenata na profitabilnost banke

<i>Kategorija financijskog instrumenta</i>	<i>Početno mjerenje</i>	<i>Naknadno mjerenje</i>	<i>Učinci naknadnog mjerenja na profitabilnost banke</i>
<i>Financijska imovina koja se drži za trgovanje Derivatna financijska imovina</i>	Fer vrijednost (bez transakcijskih troškova)	Fer vrijednost na izvještajni datum	Povećanje fer vrijednosti – nerealizirani dobitak priznat kao prihod – povećanje dobiti Smanjenje fer vrijednosti – nerealizirani gubitak priznat kao rashod – smanjenje dobiti
<i>Financijska imovina koja se drži do dospijea</i>	Fer vrijednost (s uključenim transakcijskim troškovima)	Amortizirani trošak (primjenom metode efektivnih kamata)	Prihod od kamata - povećanje dobiti Potencijalni gubitak od umanjenja vrijednosti - smanjenje dobiti
<i>Zajmovi i potraživanja</i>	Fer vrijednost (s uključenim transakcijskim troškovima)	Amortizirani trošak (primjenom metode efektivnih kamata)	Prihod od kamata - povećanje dobiti Potencijalni gubitak od umanjenja vrijednosti - smanjenje dobiti
<i>Financijska imovina raspoloživa za prodaju</i>	Fer vrijednost (s uključenim transakcijskim troškovima)	Fer vrijednost na izvještajni datum	Nema učinka na dobit prije realizacije Potencijalan gubitak od umanjenja – smanjenje dobiti
<i>Financijske obveze koje se drže za trgovanje Derivatne financijske obveze</i>	Fer vrijednost (bez transakcijskih troškova)	Fer vrijednost na izvještajni datum	Povećanje fer vrijednosti – nerealizirani gubitak priznat kao rashod – smanjenje dobiti Smanjenje fer vrijednosti – nerealizirani dobitak priznat kao prihod – povećanje dobiti
<i>Financijske obveze po amortiziranom trošku</i>	Fer vrijednost (s uključenim transakcijskim troškovima)	Amortizirani trošak (primjenom metode efektivnih kamata)	Rashod od kamata – smanjenje dobiti

*Izvor: Obrada autora*

Najdominantniji financijski instrumenti u strukturi aktive hrvatskoga bankarskog sektora su kreditni plasmani, odnosno zajmovi i potraživanja te financijske obveze naknadno mjerene po amortiziranom trošku u okviru strukture pasive. Zato ove dvije kategorije financijskih instrumenata imaju i najznačajniji utjecaj na profitabilnost bankarskog sektora u RH.

## **5. RAZVOJ MSFI-a 9 Financijski instrumenti I POTENCIJALNI UČINCI NJEGOVE PRIMJENE U HRVATSKOM BANKARSKOM SEKTORU**

### **5.1. Razvoj MSFI-a 9 Financijski instrumenti**

Postojeći MRS 39 koji uređuje problematiku priznavanja i mjerenja financijskih instrumenata bio je pod udarom brojnih kritika koje su osobito učestale u uvjetima globalne financijske krize kada je i sam koncept fer vrijednosti kao temeljni koncept naknadnog mjerenja doveden u pitanje. Usprkos mnogobrojnim kritikama, koncept fer vrijednosti je „preživio“ financijsku krizu, ali se zato otvorilo ozbiljno pitanje razmatranja priznavanja i mjerenja financijskih instrumenata. Mnogi korisnici financijskih izvještaja i ostale zainteresirane strane ukazivali su Odboru za međunarodne računovodstvene standarda (*eng. IASB*) na teškoće u razumijevanju, primjeni i interpretaciji zahtjeva MRS-a 39. Sve češće su upućivani zahtjevi IASB-u za razvojem novoga standarda za priznavanje i mjerenje financijskih instrumenata koji bi bio kompleksan, transparentniji i jednostavniji za primjenu. IASB je naposljetku ipak donio nacrt MSFI-a 9 *Financijski instrumenti* koji bi trebao zamijeniti postojeći MRS 39 od 2015. godine (Perčević, 2010, str. 40).

Razvoj MSFI-a 9 je krenuo još od 2005. godine kada je IASB dogovorio suradnju s Američkim Odborom za standarde financijskoga računovodstva (*eng. FASB*) o dugoročnom cilju poboljšanja i pojednostavljivanja izvještavanja o financijskim instrumentima. Razvoj MSFI- 9 je zbog složenosti podijeljen u tri faze (IASB, 2009a; IASB, 2009b):

1. klasifikacija i mjerenje,
2. metodologija umanjenja vrijednosti te
3. računovodstvo zaštite.

U prvoj fazi IASB postavlja nove kriterije klasifikacije financijskih instrumenata te načine njihovoga početnog i naknadnog mjerenja. Druga faza razvoja MSFI-a 9 odnosi se na metodologiju provođenja testa umanjenja financijskih instrumenata. Nova metodologija testiranja umanjenja vrijednosti financijskih instrumenata temelji se na modelu očekivanog gubitka umjesto na dosadašnjem modelu nastalog gubitka. Treća faza razvoja MSFI-a 9 odnosi se na najsloženije područje, a to je računovodstvo zaštite u okviru kojeg će se postaviti novi kriteriji i uvjeti primjene računovodstva zaštite (IASB, 2009a; IASB, 2009b).



## **5.2. Klasifikacija i mjerenje financijskih instrumenata prema MSFI 9**

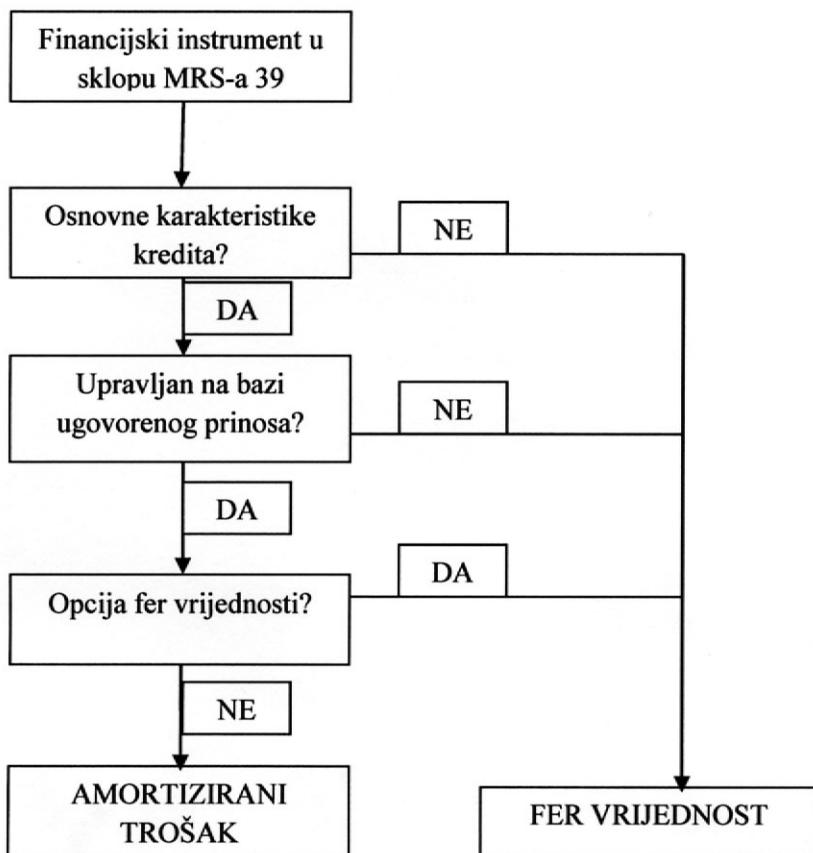
### **5.2.1. Klasifikacija financijskih instrumenata prema MSFI 9**

Umjesto postojeće četiri kategorije financijske imovine iz MRS-a 39, MSFI 9 navodi dvije kategorije financijske imovine ili financijskih obveza koje se temelje na njihovom naknadnom mjerenju. Nove kategorije financijske imovine i financijskih obveza su (IASB, 2009b, str. 8): 1. financijska imovina ili financijske obveze mjerene po amortiziranom trošku i 2. financijska imovina ili financijske obveze mjerene po fer vrijednosti.

Iz ove klasifikacije može se vidjeti da MSFI 9 navodi dva modela naknadnoga mjerenja financijske imovine i obveza, a to su amortizirani trošak i fer vrijednost. Sva financijska imovina i financijske obveze klasificiraju se ovisnosti o primijenjenom modelu njihovoga naknadnog mjerenja. Pri tome nacrt MSFI-a 9 izričito zabranjuje bilo kakvu reklasifikaciju financijske imovine ili obveza između kategorija fer vrijednosti i amortiziranog troška. Financijska imovina ili financijska obveza mjerit će se po amortiziranom trošku ako su ispunjena ova dva uvjeta (IASB, 2009b, str. 8):

1. instrument ima samo osnovne karakteristike kredita i
2. instrument je upravljani na bazi ugovorenog prinosa.

Financijska imovina ili financijska obveza koja ne zadovoljava oba uvjeta mjerit će se po fer vrijednosti. Dakle, kod klasifikacije financijskih instrumenata bitno je da financijski instrument zadovolji ova oba uvjeta. Pri tome se pod osnovnim karakteristikama ugovora podrazumijevaju ugovorni uvjeti koji uvjetuju novčane tokove koji se odnose na plaćanje glavnice i kamata na temelju nepodmirene glavnice. S druge strane, financijski instrument je upravljani na bazi ugovorenog prinosa ako se temelji na plaćanju i primanju ugovorenih novčanih tokova koji su generirani pri držanju ili izdavanju financijskog instrumenta. Iz ovoga se može zaključiti da se po amortiziranom trošku vode isključivo dužnički financijski instrumenti. Ipak, MSFI 9 je ostavio mogućnost da se i financijski instrumenti koji bi se, sukladno navedenim uvjetima, trebali mjeriti po amortiziranom trošku, mogu mjeriti po fer vrijednosti, ali samo ako takvo određenje eliminira ili značajno smanjuje nekonzistentnost u mjerenju i priznavanju financijskog instrumenta. Dakle, i za dužničke financijske instrumente koji zadovoljavaju prethodno navedene uvjete mjerenja po amortiziranom trošku ostavljena je opcija njihovoga mjerenja po fer vrijednosti s time da se sve promjene fer vrijednosti provode kroz izvještaj o dobiti. Također, svi oni dužnički instrumenti koji su klasificirani prema MRS-u 39 u kategoriju raspoloživo za prodaju, moći će se mjeriti po amortiziranom trošku prema MSFI-u 9. Nasuprot tome, sva ulaganja u vlasničke financijske instrumente mjere se po fer vrijednosti. Postupak klasificiranja financijskih instrumenata prema novom MSFI-u 9 može se prikazati na sljedeći način.



Izvor: IASB (2009b). *Financial instruments: Classification and Measurement*, str. 26-29.

Slika 5. Klasifikacija financijskih instrumenata prema MSFI 9

### 5.2.2. Mjerenje financijskih instrumenata prema MSFI 9

Kao i u MRS-u 39, tako se i u MSFI-u 9 posebno navodi početno i naknadno mjerenje financijske imovine ili financijske obveze. Početno mjerenje financijske imovine ili financijske obveze prema MSFI-u 9 provodi se po fer vrijednosti uvećanoj za transakcijske troškove izuzev financijske imovine ili financijske obveze po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka. Naknadno mjerenje financijske imovine ili financijske obveze ovisi o njezinoj klasifikaciji. Kao što je već prethodno istaknuto, MSFI 9 navodi dva modela naknadnog

mjerena financijske imovine i financijskih obveza: amortizirani trošak i fer vrijednost. Financijska imovina ili financijska obveza koja se mjeri po amortiziranom trošku je ona financijska imovina ili financijska obveza koja ima osnovne karakteristike kredita te koja je upravljana na bazi ugovorenog prinosa. Sva ostala financijska imovina i financijske obveze naknadno se mjere po fer vrijednosti. Financijska imovina i financijske obveze koje se mjere po amortiziranom trošku moraju se testirati na umanjenje (IASB, 2009b, str.19; Perčević, 2010, str. 41).

Računovodstveni tretman dobitaka i gubitaka koji proizlaze iz naknadnog mjerenja financijske imovine i financijskih obveza ovisi o klasifikaciji konkretne financijske imovine ili financijske obveze. Dobici i gubici koji su proizašli iz naknadnog mjerenja financijske imovine i/ili financijske obveze koja se naknadno mjeri po fer vrijednosti te koja nije dio zaštitnog odnosa, prezentirat će se kroz dobit ili gubitak, odnosno kroz izvještaj o dobiti. Međutim MSFI 9 u ovom slučaju posebnu pozornost posvećuje ulaganjima u vlasničke financijske instrumente. S obzirom da ulaganja u dionice i slične vlasničke financijske instrumente nisu uvijek stečena u cilju ostvarivanja prinosa u obliku dividendi ili povećanja tržišne cijene, već se mogu steći i zbog različitih strateških razloga, MSFI 9 dozvoljava da se dobici i gubici od promjene fer vrijednosti vlasničkih instrumenata koji nisu stečeni u cilju ostvarivanja izravnih investicijskih dobitaka prezentiraju u sklopu ostale sveobuhvatne dobiti. Prema tome, kod ulaganja u vlasničke instrumente subjekt može imati dvije mogućnosti prezentiranja dobitaka i gubitaka koji proizlaze iz promjene fer vrijednosti (IASB, 2009b, str.20-21; Perčević, 2010, str. 42):

1. Ukoliko su vlasnički instrumenti stečeni u cilju ostvarivanja izravnih investicijskih dobitaka (dividenda, porast tržišne cijene), odnosno koji se drže radi trgovanja, tada će se promjene fer vrijednosti takvog vlasničkog instrumenta evidentirati kao prihod ili rashod, odnosno prezentirat će se kroz račun dobiti i gubitka.
2. Ukoliko su vlasnički instrumenti stečeni zbog različitih strateških razloga (ulaganja u ovisna i pridružena društva, ulaganja u zajednički kontrolirane subjekte), a ne poradi trgovanja, tada će se promjene fer vrijednosti evidentirati kroz ostalu sveobuhvatnu dobit, odnosno kroz revalorizacijsku rezervu. U ovom slučaju dividende koje su primljene na tako klasificirane vlasničke instrumente također će se evidentirati kroz ostalu sveobuhvatnu dobit.

Prilikom stjecanja vlasničkih instrumenata, odnosno njihovoga početnog priznavanja subjekt mora izabrati način prezentiranja dobitaka i gubitaka koji će proizaći iz naknadnog mjerenja tih instrumenata. Ovaj izbor je neopoziv, što znači da kad se jednom izabere prezentiranje naknadnih promjena fer vrijednosti vlasničkih instrumenata u ostalu sveobuhvatnu dobit, subjekt više nema mogućnost tu odluku opozvati odnosno, nema mogućnosti prebacivanja ostale sveobuhvatne dobiti u račun dobiti i gubitka (IASB, 2009b, str. 20). Dobici i gubici koji proizlaze iz naknadnog mjerenja financijske imovine i financijskih

obveza koje se mjere po amortiziranom trošku priznat će se kroz dobit ili gubitak kada se financijska imovina ili financijska obveza prestanu priznavati i kroz proces amortizacije (IASB, 2009b, str. 20).

### 5.3. Model umanjenja vrijednosti financijskih instrumenata

IASB u MSFI-u 9 predlaže promjenu modela provođenja testiranja umanjenja vrijednosti financijskih instrumenata. Umjesto postojećeg modela nastalog gubitka, u MSFI-u 9 se predlaže primjena modela očekivanog gubitka. Primjenom modela nastalog gubitka, gubitak od umanjenja vrijednosti te otpis kredita može se provesti samo ako postoje dokazi da je gubitak nastao, odnosno da kredit neće biti u cijelosti nadoknađen. Ukoliko nema dokaza o umanjenju vrijednosti, odnosno o nemogućnosti povrata kredita, gubitak od umanjenja se ne evidentira u računovodstvu. Ovakav način tretiranja gubitaka od umanjenja vrijednosti financijskih instrumenata kritiziran je tijekom globalne financijske krize pošto su, u skladu s ovim modelom, očekivani gubici priznati prekasno, odnosno onda kada su stvarno nastali. Osim toga, u praksi su subjekti prilikom testiranja umanjenja financijske imovine koristili različite događaje kao dokaze o umanjenju ili su iste događaje tretirali na različite načine. To je sve u konačnici rezultiralo nekonzistentnim umanjenjem slične financijske imovine između različitih subjekata. Iz tog razloga IASB je razmotrio i predložio primjenu modela očekivanog gubitka.

Primjena modela očekivanog gubitka zahtijeva od subjekata sljedeće (IASB, 2009a, str.5; Perčević, 2010, str.42):

- određivanje očekivanog kreditnog gubitka od financijske imovine prilikom njezinog prvobitnog stjecanja;
- priznavanje ugovorenih prihoda od kamata umanjenih za inicijalni očekivani kreditni gubitak tijekom razdoblja dospijea instrumenta;
- oblikovanje rezerviranja za očekivani kreditni gubitak kroz rok dospijea instrumenta;
- ponovna procjena očekivanog kreditnog gubitka u svakom razdoblju;
- trenutno priznavanje učinaka bilo koje promjene u očekivanjima kreditnog gubitka.

Na ovaj način očekivani gubitak od financijske imovine priznao bi se prije nego što stvarno nastane što IASB opravdava zahtjevima investitora koji su pored ugovorenih kamata na financijsku imovinu zainteresirani i za informacije o očekivanom gubitku. Iz tog razloga, u nacrtu MSFI-a 9 predlaže se odvojeno prezentiranje (IASB, 2009a, str.5; Perčević, 2010, str.42): ugovorenih kamata, alokacije očekivanog kreditnog gubitka i prihoda od kamata nakon alokacije inicijalnog očekivanog kreditnog gubitka.

Učinci promjene u očekivanom gubitku prezentirat će se u okviru izvještaja o dobiti. IASB također navodi koji su razlozi i učinci primjene predloženog modela očekivanog gubitka umjesto dosadašnjem modela nastalog gubitka.

Kao najvažniji učinci primjene modela očekivanog gubitka navodi se sljedeće (IASB, 2009a, str.5; Perčević, 2010, str.42-43):

- očekivani gubitak od umanjenja se ranije priznaje
  - o očekivani gubitak od umanjenja financijske imovine priznaje se ranije u razdoblju dospjeća imovine, a svaka promjena u očekivanom gubitku priznaje se odmah;
- prihodi od kamata odražavaju inicijalni očekivani gubitak
  - o prihodi od kamata korigiraju se za alocirani očekivani gubitak od umanjenja kroz cijelo razdoblje dospjeća instrumenta;
- stalna procjena očekivanog kreditnog gubitka
  - o primjenom predloženog modela umanjenja, očekivani kreditni gubitak se procjenjuje u svakom razdoblju. Svaka promjena inicijalnog očekivanog gubitka odmah se priznaje kroz dobit ili gubitak;
- transparentnost
  - o predloženi model poboljšat će transparentnost u pogledu priznavanja prihoda od kamata i kreditnog gubitka te kvalitete financijske imovine;
- predloženi model umanjenja bolje odražava ekonomsku realnost
  - o predloženi model bolje odražava ekonomski položaj kreditora, pošto kreditor korigira svoje prihode od kamata za očekivani gubitak od umanjenja;
- kvalitetnije informacije o kreditnoj kvaliteti financijske imovine
  - o prilikom razvoja nacrt MSFI-a 9, IASB se konzultirao s investitorima i ostalim korisnicima financijskih izvještaja vezano za informacije o kreditnoj kvaliteti financijske imovine subjekata. Prema kreditorima i korisnicima financijskih izvještaja, postojeće informacije nisu dovoljne za učinkovitu procjenu kvalitete financijske imovine subjekata. Zato nacrt MSFI-a 9 predlaže objavljivanje dodatnih informacija koje će pomoći investitorima u razumijevanju kreditne kvalitete financijske imovine subjekta. Primjena modela očekivanog gubitka izravno bi pridonijela poboljšanju informacija o kvaliteti financijske imovine subjekata.

Iako predloženi model očekivanog gubitka ima svoje prednosti u odnosu na postojeći model nastalog gubitka, ipak će njegova primjena u praksi zasigurno biti vrlo zahtjevna. Jedan od inicijalnih i najvećih problema svakako je pitanje načina procjene očekivanog gubitka. Osim toga, promjena modela nastalog gubitka u model očekivanog gubitka zahtijevat će i značajne promjene u računovodstvenim i financijskim informacijskim sustavima subjekata (Perčević, 2010, str. 43).

#### **5.4. Potencijalni učinci primjene MSFI-a 9 na financijski položaj i profitabilnost hrvatskoga bankarskog sektora**

Primjena MSFI-a 9 za priznavanje i mjerenje financijskih instrumenata u hrvatskom bankarskom sektoru rezultirat će reklasifikacijom financijskih instrumenata iz postojećih skupina u dvije novodefinirane skupine: financijske instrumente po fer vrijednosti i financijske instrumente po amortiziranom trošku. Financijske instrumente klasificirane u postojeće kategorije bit će nužno reklasificirati i prilagoditi novim kategorijama u okviru MSFI-a 9. Postupak reklasifikacije (odnosno prilagođavanja postojećih kategorija financijskih instrumenata u novodefinirane kategorije u okviru MSFI-a 9) financijskih instrumenata odvijat će se na sljedeći način:

- Financijska imovina i financijske obveze po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak te derivatni financijski instrumenti klasificirat će se kao financijska imovina ili financijske obveze po fer vrijednosti pri čemu će se promjene fer vrijednosti i dalje iskazivati kroz dobit ili gubitak, odnosno kao prihodi ili rashodi. U ovom slučaju ne očekuju se nikakvi dodatni utjecaji na financijski položaj i profitabilnost bankarskog sektora, pošto se i u novom MSFI-u 9 zadržava postojeći računovodstveni tretman ovih financijskih instrumenata. U hrvatskom bankarskom sektoru ova kategorija financijskih instrumenata ne zauzima značajan ponder u strukturi ukupne aktive zato ona neće značajno utjecati na financijski položaj i profitabilnost cjelokupnog bankarskog sektora.
- Zajmovi i potraživanja reklasificirat će se u kategoriju financijske imovine ili obveza po amortiziranom trošku. Prilikom utvrđivanja amortiziranoga troška primjenjivat će se metoda efektivnih kamata. Ova kategorija financijske imovine testirat će se na umanjenje s time da se kod procjene gubitaka primjenjuje model očekivanog gubitka, a ne više model nastalog gubitka. To znači da će se gubitak po ovoj kategoriji financijske imovine procijeniti prilikom stjecanja financijskog instrumenta te metodom efektivnih kamata rasporediti kroz cijeli očekivani vijek instrumenta. Primjena modela očekivanog gubitka imat će značajan utjecaj na financijski položaj i profitabilnost hrvatskoga bankarskog sektora, s obzirom da kreditni plasmani čine najznačajniji dio ukupne aktive hrvatskoga bankarskog sektora.

- Ulaganja koja se drže do dospijeca klasificirat će se kao financijska imovina po amortiziranom trošku. I kod ove kategorije financijske imovine gubitak od umanjenja procjenjivat će se primjenom modela očekivanog gubitka, tj. prilikom stjecanja financijske imovine te rasporediti metodom efektivnih kamata tijekom cijelog vijeka trajanja instrumenta. U hrvatskom bankarskom sektoru, ova kategorija financijske imovine ne zauzima značajan ponder, zato se niti ne očekuje značajan utjecaj na financijski položaj i profitabilnost hrvatskoga bankarskog sektora.
- Financijska imovina raspoloživa za prodaju reklasificirat će se ili kao financijska imovina po fer vrijednosti, ili kao financijska imovina po amortiziranom trošku. Kod ove kategorije financijske imovine očekuje se najznačajniji utjecaj na financijski položaj i profitabilnost subjekta. Ukoliko se financijska imovina raspoloživa za prodaju reklasificira u kategoriju financijske imovine po fer vrijednosti, u tom slučaju moguće se dvije varijante evidentiranja učinaka promjene fer vrijednosti: (a) ukoliko se financijskom imovinom namjerava trgovati na financijskom tržištu, tada će se promjene fer vrijednosti i pripadajuće dividende iskazivati kroz dobit ili gubitak, (b) ukoliko je riječ o vlasničkim instrumentima koji su stečeni iz strateških razloga (npr. ulaganje u ovisno ili pridruženo društvo, ulaganje u zajednički kontrolirani subjekt), tada će se promjene fer vrijednosti, kao i pripadajuće dividende, iskazivati kroz ostalu sveobuhvatnu dobit, odnosno kroz kapital. Ukoliko se financijska imovina klasificirana kao raspoloživa za prodaju reklasificira u kategoriju financijske imovine po amortiziranom trošku, tada će se ta imovina naknadno mjeriti po amortiziranom trošku, a svi prethodni dobiti i gubici od svođenja na fer vrijednost priznati u okviru ostale sveobuhvatne dobiti (kapitala) kumulativno će se ukloniti iz ostale sveobuhvatne dobiti te priznati kroz dobit ili gubitak. Kod ove kategorije financijske imovine može se očekivati određeni utjecaj na financijski položaj i profitabilnost hrvatskoga bankovnog sektora, iako taj utjecaj neće biti toliko značajan s obzirom da ova kategorija financijske imovine čini približno oko 3% ukupne aktive hrvatskoga bankarskog sektora.

Najznačajniji utjecaj primjene MSFI-a 9 u hrvatskom bankarskom sektoru očekuje se iz primjene modela očekivanoga gubitka. Ovim modelom gubitak kreditnih plasmana i dužničkih financijskih instrumenata, koji se drži do dospijeca, procjenjuje se na početku vijeka financijskog instrumenta, te se metodom efektivnih kamata raspoređuje kroz cijeli vijek instrumenta, korigirajući prihode od kamata koji se tim instrumentom ostvaruju. Na ovaj način gubitak po osnovi kreditnih plasmana te dužničkih financijskih instrumenata utvrđuje se i priznaje prije njegovoga stvarnog nastanka, što implicira primjenu načela opreznosti kod mjerenja kreditnih plasmana i dužničkih financijskih instrumenata koji se drže do dospijeca. Ovakvim računovodstvenim tretmanom moguće je oblikovanje tihih pričuva, s obzirom da se gubici priznaju prije njihovoga

stvarnog nastanka. Model očekivanoga gubitka može se primjenjivati na razini portfelja istovrsnih kreditnih plasmana ili na razini konkretnog financijskog instrumenta mjenjenog po amortiziranom trošku. S obzirom na strukturu financijskih instrumenata u hrvatskom bankarskom sektoru, primjena modela očekivanog gubitka utjecat će na financijski položaj i profitabilnost hrvatskoga bankarskog sektora. Ovim modelom smanjit će se amplituda u kretanju gubitaka po kreditnim plasmanima, pošto se ovim modelom gubici po kreditnim plasmanima ravnomjernije raspoređuju i korigiraju prihode od kamata kroz cjelokupni vijek financijskog instrumenta.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu prikazan je računovodstveni tretman naknadnog mjerenja financijskih instrumenata definiran u skladu s MRS-om 39. Svaka kategorija financijskih instrumenata ima odgovarajući utjecaj na financijski položaj i profitabilnost banke. Financijski instrumenti koji se naknadno mjere po fer vrijednosti podložniji su turbulencijama na financijskim tržištima čime zapravo financijski položaj i profitabilnost banke izravno povezuju s tržišnim kretanjima te izlažu banku tržišnim rizicima i riziku promjene fer vrijednosti. Financijski instrumenti koji se naknadno mjere po amortiziranom trošku ne ovise toliko o tržišnim kretanjima, ali mogu značajno izložiti banku kreditnom riziku.

Istraživanje provedeno u ovom radu je pokazalo da u strukturi aktive cjelokupnoga hrvatskog bankarskog sektora dominantan udjel imaju kreditni plasmani (plasmani komitentima), dok u strukturi pasive dominiraju depoziti kao izvor financiranja. Analiza izvještaja o dobiti hrvatskoga bankarskog sektora ukazuje da su najznačajniji prihodi u hrvatskom bankarskom sektoru kamatni prihodi, dok su najznačajniji rashodi kamatni troškovi, administrativni troškovi te od 2009. troškovi vrijednosnog usklađivanja i rezerviranja za identificirane gubitke. Ovakva tradicionalna struktura bilance i izvještaja o dobiti hrvatskoga bankarskog sektora rezultat je postojećih uvjeta, okolnosti i razvijenosti hrvatskoga financijskog sustava. Financijsko tržište u RH još uvijek nije dovoljno razvijeno, pa se na njemu još uvijek ne trguje derivatnim financijskim instrumentima. Banke u Hrvatskoj primjenjuju derivatne financijske instrumente isključivo kao instrumente zaštite iako ti odnosi zaštite ne udovoljavaju kriterijima računovodstva zaštite postavljenim u MRS-u 39. U skladu s tim, hrvatski bankarski sektor je orijentiran primarno na tradicionalne bankovne instrumente poput kredita, potraživanja i depozita. Upravo zbog toga, kreditni plasmani te financijske obveze naknadno mjerene po amortiziranom trošku su kategorije financijskih instrumenata koje imaju najvažnije računovodstvene učinke na financijski položaj i profitabilnost u hrvatskom bankarskom sektoru. Iako su i ostale kategorije financijskih instrumenata prisutne u hrvatskom bankarskom sektoru, one nemaju toliko značajan utjecaj na financijski položaj i profitabilnost bankarskoga sektora kao kreditni plasmani i financijske obveze naknadno mjerene po amortiziranom trošku. Međutim, ipak je potrebno istaknuti



da se financijski sektor u Hrvatskoj sve više razvija, a pristupanjem Hrvatske Europskoj Uniji zasigurno će se potaknuti brži razvoj financijskoga tržišta u Hrvatskoj. Razvoj novoga MSFI-a 9 *Financijski instrumenti* trebao bi rezultirati pojednostavljenjem računovodstvenoga tretmana financijskih instrumenata. U hrvatskom bankovnom sektoru najveći utjecaj na financijski položaj i profitabilnost banaka proizać će iz primjene modela očekivanoga gubitka, s obzirom da u strukturi aktive hrvatskih banaka dominiraju kreditni plasmani.

## LITERATURA

Drvar, M. (2010.). „Model očekivanih gubitaka prema MSFI 9“, *Računovodstvo i financije*, (LVI), 10: str. 53-58.

Drvar, M. (2011.). „Dopuna modela očekivanih gubitaka prema MSFI 9“, *Računovodstvo i financije*, (LVII), 6: str. 50-55.

Gulin, D. i dr. (2011.). *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

HNB (2010.). *Bilten o bankama 21/ 2010*, dostupno na [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) (22.04.2012.).

HNB (2011.). *Aggregirano nekonsolidirano revidirano statističko izvješće*, dostupno na [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) (24.04.2012.).

IASB (2004.). *Međunarodni standardi financijskog izvještavanja 2004.*, IASCF, prijevod, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

IASB Expert Advisory Panel (2008.). *Measuring and Disclosing the Fair Value of Financial Instruments in Markets that are No Longer Active*, Draft Document, IASCF, 16. September 2008.

IASB (2009a.). *Financial Instruments: Amortised Cost and Impairment*, Draft Document, IASCF, November 2009.

IASB (2009b.). *Financial Instruments: Classification and Measurement*, Draft Document, IASCF, July 2009.

Libby R., Libby P. A., Short D. G. (2011.). *Financial Accounting*, Boston: McGraw Hill Irwin.

Narodne novine (2007.). *Zakon o računovodstvu*, Narodne novine, broj 109/2007.

Narodne novine (2009.). *Međunarodni standardi financijskog izvještavanja*, Narodne novine, broj 136/2009.

Perčević H. (2010.). „Ususret primjeni MSFI-a 9 Financijski instrumenti“, *Računovodstvo i financije*, (LVI), 8: 40-43.

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

***Hrvoje Perčević, PhD***

Assistant professor  
Faculty of Economics and Business Zagreb  
E-mail: hpercevic@efzg.hr

***Mirjana Hladika, univ. spec. oec.***

Research assistant  
Faculty of Economics and Business Zagreb  
E-mail: mhladika@efzg.hr

## **THE IMPACT OF ACCOUNTING TREATMENT OF FINANCIAL INSTRUMENTS SUBSEQUENTLY MEASURED ON THE FINANCIAL POSITION AND PROFITABILITY OF THE CROATIAN BANKING SECTOR**

***Abstract***

*There are four basic categories of financial instruments according to IAS 39 each with different accounting treatment which causes various impacts on financial position and profitability of a bank. The initial hypothesis of the paper is that "current accounting treatment of financial instruments can significantly affect bank's financial position and profitability" and in situation of unreliable valuation of financial instruments the financial position and income of bank may be distorted. This paper will present how valuation of financial instruments can affect bank's financial position and income, as well as consequences which may appear from such valuation. The analysis of balance sheet and income statement of Croatian banking sector indicate that credits to clients are the dominant item in the assets structure of Croatian banking sector, while other financial assets categories don't have the significant portion in total assets structure. This means that the majority of financial instruments in Croatian banking sector are subsequently measured at amortised cost, not at fair value. Financial instruments subsequently measured at fair value don't have significant impact on financial position and income of Croatian banking sector. Expected loss model defined in new IFRS 9 Financial Instruments will have the most significant impact on financial position and profitability of Croatian Banking Sector.*

***Keywords: financial instruments, subsequent measurement, financial position, profitability, Croatian Banking sector***

***JEL classification: G21, M41***

## **Doc. dr. sc. Najla Podrug**

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb  
E-mail: npodrug@efzg.hr

## **Doc. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž**

Sveučilište u Dubrovniku  
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju  
E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

## **Ivana Pavković, mag. oec.**

Studentica  
Ekonomski fakultet Zagreb

# **ISTRAŽIVANJE PRIMJENE BILANCE POSTIGNUĆA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

UDK / UDC: 658(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L1, L21, M21

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 29. rujna 2012. / September 29, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

## ***Sažetak***

*Koncept bilance postignuća razvio se ranih devedesetih godina kao alat koji omogućuje poduzećima razjasniti njihovu viziju i strategiju. Bilanca postignuća predstavlja komunikacijski alat, sustav mjerenja i sustav strateškog upravljanja. Mnoga iskustva poduzeća koja su primijenila ovaj model, dokaz su kako bilanca postignuća može unaprijediti poslovanje poduzeća ako se uvede ozbiljno i na pravi način. Istraživanje primjene bilance postignuća pokazalo je kako su menadžeri hrvatskih poduzeća upoznati s pojmom bilance postignuća, no samo mali broj njih zaista ju i primjenjuje. Istraživanjem je dokazano i kako su sva poduzeća koja primjenjuju ovaj koncept zadovoljna njime, a kao najveće koristi ističu ostvarenje boljeg upravljanja poduzećem u cjelini, te mogućnost boljeg praćenja i ostvarenja zacrtane strategije. Ovim radom nastoji se potaknuti poduzeća da usmjere svoje poslovanje na budućnost, te da počnu razvijati o strateškom upravljanju i o prednosti koje pruža primjena ovog alata.*

***Ključne riječi: bilanca postignuća, primjena bilance postignuća, hrvatska poduzeća***

## 1. UVOD

Upravljanje poduzećima složen je i zahtjevan posao. Današnjim poduzećima u praćenju uspješnosti i donošenju kvalitetnih odluka nije dovoljno pratiti samo financijski rezultat, već bi se trebalo usmjeriti i na praćenje i razvoj drugih aspekata u poduzeću, kao što su kupci, interni procesi i sami zaposlenici. Posljednja desetljeća, koja karakteriziraju sve veća globalizacija i stupanj konkurentnosti, napredne tehnologije, složeni poslovni procesi i visoki zahtjevi kupaca, postavila su nove uvjete poslovanja, zato današnji menadžeri, kako bi mogli učinkovito upravljati poslovnim procesima, trebaju poznavati određene alate, odnosno tehnike i metode. Kao jedna od metoda za praćenje uspješnosti poslovanja i povećanje njegove učinkovitosti, primjenjuje se bilanca postignuća.

## 2. BILANCA POSTIGNUĆA

Jedna od najvažnijih vještina u bilo kojem poslovanju jest sposobnost prevođenja strategije u akciju.<sup>1</sup> Upravo iz toga razloga razvijena je i bilanca postignuća.<sup>2</sup> Bilanca postignuća nije zamjena za financijska mjerila, već je ona njihova nadopuna, a menadžeri koji koriste bilancu postignuća ne moraju se oslanjati na kratkoročna financijska mjerila kao jedine pokazatelje dostignuća u poduzeću.<sup>3</sup> "Bilanca postignuća" ili "Balanced Scorecard" je model pažljivo odabranoga skupa pokazatelja i mjera, izvedenih iz strategije poduzeća, pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti poduzeća i mjere postignuća iz različitih perspektiva, na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih čimbenika uspješnosti.<sup>4</sup> Kaplan i Norton opisuju bilancu postignuća na sljedeći način: "Bilanca postignuća prevodi misiju i strategiju organizacije u razumljiv skup izvedbenih mjerila koji pruža okvir za sustave strateškog mjerenja i upravljanja. Bilanca postignuća zadržava naglasak na ispunjenju financijskih zadaća, no također uključuje i izvedbene pokretače ovih financijskih ciljeva. Bilanca postignuća mjeri organizacijsku izvedbu kroz četiri uravnotežena gledišta: financije, potrošače, unutarnje poslovne procese te učenje i rast."<sup>5</sup> Bilancu postignuća može se opisati i kao pažljivo odabran skup mjera dobivenih iz strategije neke organizacije, koje se mogu kvantificirati. Mjere odabrane za bilancu postignuća predstavljaju alat kojima se menadžeri mogu koristiti kako bi zaposlenicima i vanjskim interesnim grupama prenijeli rezultate i pokretače učinaka, pomoću kojih će organizacija postići svoju misiju i strateške ciljeve.

<sup>1</sup> Norton, D. P., Kappler, F. (2000), *Balanced scorecard best practices*, Controlling, Jg.12(H.1): 15.

<sup>2</sup> U literaturi se koriste još i nazivi *Uravnotežena tablica rezultata*, *Uravnotežen sustav mjerenja rezultata*, *Uravnotežena karta ciljeva*.

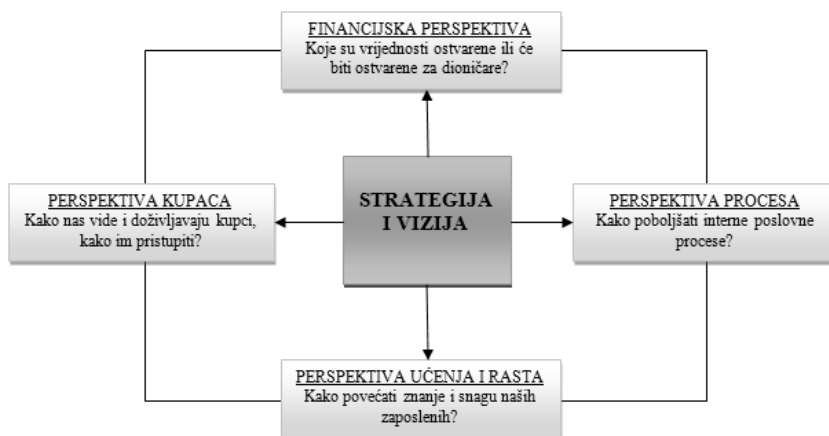
<sup>3</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard business review, 85(7/8): 152.

<sup>4</sup> Belak, V. (2002), *Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja*, Računovodstvo, revizija i financije, 12(11): 21.

<sup>5</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010), *Uravnotežena tablica rezultata: prevođenje strategije u djelovanje*, Mate, Zagreb, str. 2.

Niven definira bilancu postignuća kao komunikacijski alat, sustav mjerenja i sustav strateškog upravljanja.<sup>6</sup>

Bilancu postignuća razvili su Robert Kaplan i David Norton. Oni su 1990. godine provodili istraživanje na nekoliko poduzeća, kako bi istražili nove metode mjerenja uspješnosti poslovanja. Iako su razmatrali određeni broj mogućih rješenja, na kraju su se ipak odlučili za ideju bilance postignuća koja ima mjere uspješnosti poslovanja, koje obuhvaćaju sve aktivnosti u organizaciji – kupce, interne poslovne procese, aktivnosti zaposlenika i dioničare. Danas je bilanca postignuća usvojena u brojnim organizacijama u svijetu, kako u profitnim tako i u neprofitnim.



Izvor: Dražić Lutilsky, I., Perčević, H. (2007), *Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model*, *Računovodstvo i financije*, 53(6): 41.

Slika 1. Bilanca postignuća

Iako model bilance postignuća pretpostavlja četiri perspektive – financije, kupce, interne procese te učenje i razvoj – moguće je postojanje i više perspektiva, ovisno o vrsti poslovanja. Na slici br. 1 prikazan je osnovni model bilance postignuća. U samom centru prikaza osnovnoga modela nalaze se vizija i strategija, a ne financijska kontrola. Financijska kontrola samo je jedna od perspektiva, i u potpunosti je ravnopravna s ostalim perspektivama u modelu. Naime, stavljajući u prvi plan viziju i strategiju, poduzeća se oslanjaju na dugoročne ciljeve i budućnost, te na osnovi toga određuju što će i kako raditi u

<sup>6</sup> Niven, P. R. (2007), *Balanced scorecard – korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Masmedia, Zagreb, str. 33.

sadašnjosti. Bilanca postignuća omogućuje da vizija i strategija zažive u organizaciji, odnosno omogućuje ne samo njihovo postavljanje, već i njihovu realizaciju.

*Financijska perspektiva* pokazuje pridonosi li strategija poduzeća poboljšanju financijskoga rezultata u poduzeću. Cilj svakoga poduzeća je ostvariti povrat na uložena sredstva, ali fokus nikako ne smije biti samo na financijskim pokazateljima. Pretjerano naglašavanje kratkotrajnih, financijskih rezultata može navesti menadžment zanemarivanje stvaranja dugoročne vrijednosti. Financijski ciljevi u središtu su pozornosti prilikom odabira ciljeva i mjera svih ostalih perspektiva u bilanci postignuća. Oni su dio dugoročnih ciljeva poduzeća i njegovih poslovnih cjelina, a pomoću bilance postignuća oni se jasno definiraju i integriraju u viziju i misiju poduzeća.<sup>7</sup>

*Perspektiva kupaca* mjeri vrijednost i privlačnost proizvoda i usluga od strane kupaca. Današnja poduzeća u središte svoje pozornosti sve više stavljaju kupce i njihove potrebe. Kroz svoju misiju i viziju naglašavaju kako žele biti najbolji u stvaranju vrijednosti za kupce, a sve u svrhu postizanja što veće konkurentnosti na tržištu. Upravo su prodaja proizvoda i usluga, koji imaju posebnu vrijednost za kupca, ono što je ključno za postizanje dugoročno dobrih financijskih rezultata. U suštini, perspektiva kupaca trebala bi se usredotočiti na one kupce i segmente tržišta koji se smatraju ključnim za ostvarenje organizacijskih ciljeva.<sup>8</sup> Kaplan i Norton razlikuju nekoliko mjera perspektive kupaca<sup>9</sup>, a to su:

- *Tržišni udio* – mjeri udio poslovanja poduzeća na odabranom tržištu na kojem poduzeće djeluje.
- *Zadržavanje kupca* – prati, u apsolutnom ili relativnom pogledu, stopu po kojoj poduzeće zadržava ili održava postojeće odnose s kupcima.
- *Pridobivanje kupca* – predstavlja mjeru, odnosno pokazatelj učinkovitosti kojom poduzeće privlači i osvaja nove kupce ili poslove.
- *Zadovoljstvo kupca* – procjenjuje razinu zadovoljstva kupaca unutar specifičnih kriterija učinaka. Ova mjera je izuzetno važna jer će samo zadovoljan kupac ponovno kupiti proizvod ili uslugu na istom mjestu.
- *Profitabilnost poslovanja s kupcem* – mjeri neto profit po kupcu, ili segmentu, nakon uzimanja u obzir jedinstvenih izdataka potrebnih da se podrži poslovanje s tim kupcem.

<sup>7</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2004), *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, str. 246.

<sup>8</sup> Smullen, J. (1997), *Balanced scorecards and activity-based management: the practical application*, Pitman Publishing, London, str. 29.

<sup>9</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010), *Uravnotežena tablica rezultata: prevođenje strategije u djelovanje*, Mate, Zagreb, str. 67.

*Perspektiva internih procesa* identificira procese koji su kritični za postizanje ciljeva kupaca i vlasnika. Ciljevi i mjere za ovu perspektivu obično se definiraju nakon financijske i perspektive kupaca. Takav redosljed omogućuje poduzeću usredotočenost na one procese koji pridonose ostvarenju prethodno definiranih ciljeva vlasnika i kupaca. Unutar ove perspektive veoma je važno promatranje procesa s obzirom na njihove troškove, vrijeme i kvalitetu, te s obzirom na sadašnjost (postojeći poslovni procesi) i budućnost (inovacije u poslovnim procesima). Pokazatelji koji se mogu koristiti za ovu perspektivu su:<sup>10</sup>

- ⇒ Vrijeme odgovora na narudžbu kupca
- ⇒ Vrijeme trajanja od narudžbe do isporuke
- ⇒ Broj proizvoda s greškom
- ⇒ Prosječni troškovi po proizvodu
- ⇒ Prosječni troškovi procesa i sl.

Značajnost *perspektive učenja i razvoja* proizlazi iz činjenice da učenje i razvoj stvaraju potrebnu infrastrukturu za postizanje ciljeva u ostale tri perspektive. Naglasak se stavlja na razvijanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih. Ako se žele ostvariti dugoročno dobri financijski rezultati, poduzeća moraju ulagati u svoju infrastrukturu – ljude, sustave i procedure, jer oni čine temelj učenja i razvoja u poduzeću. Bilanca postignuća zaposlenicima govori jasnu i logičnu priču o viziji i strategiji tvrtke i time potiče radikalne, pozitivne i trajne ustrojstvene promjene. Riječ je o strateškom sustavu upravljanja koji stavlja strategiju u središte procesa upravljanja performansima tvrtke.<sup>11</sup> Bilanca postignuća naglašava važnost ulaganja u ljudski potencijal, te usmjerava mjerenja na tri osnovna pokazatelja:

- ⇒ *Zadovoljstvo zaposlenika* i njihova motivacija preduvjet su za unaprjeđenje kvalitete, produktivnosti i zadovoljstva kupaca. Kako bi poduzeća osigurala visoku razinu zadovoljstva svojih kupaca, morat će osigurati da njihove kupce uslužuju zadovoljni zaposlenici.
- ⇒ *Zadržavanje zaposlenika* predstavlja zadaću poduzeća da zadrži one zaposlene za koje organizacija ima dugoročni interes. Poduzeća dugoročno ulažu u svoje zaposlenike, tako da bi njihov odlazak iz poduzeća značio gubitak intelektualnoga kapitala.
- ⇒ *Produktivnost zaposlenika* mjeri se outputom po zaposlenom. Output se može mjeriti fizičkim mjerama (broj proizvoda po zaposlenom, broj prevaljenih kilometara) ili s financijskim mjerama (prihod po zaposlenom, profit po zaposlenom, dodana vrijednost po zaposlenom i sl.).

<sup>10</sup> Janković, S. (2007), *Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu*, Računovodstvo i financije, 53(11): 177.

<sup>11</sup> Dogan, D. I. (2007), *Poslovna strategija Balanced Business Scorecard*, Računovodstvo, revizija i financije, 17(9): 81-82.

### 3. PRIMJENA BILANCE POSTIGNUĆA

Bilanca postignuća ima veliku važnost u poslovanju. Ona omogućuje poduzećima realizaciju vlastite strategije, a povezivanjem i praćenjem četiri perspektive osigurava poduzećima stvaranje bolje podloge za buduće uspješno poslovanje. Ona omogućuje brz i dobar pregled ciljeva i trenutačnih rezultata sektora i pojedinca, te naglašava važnost sve značajnije nematerijalne imovine u poduzeću.

Ciljevi uvođenja bilance postignuća u poduzeće mogu se klasificirati u sljedeće skupine:<sup>12</sup>

1. uravnoteženo upravljanje,
2. poboljšana operacionalizacija strategije,
3. poboljšana transparentnost i priopćavanje ciljeva organizacije.

*Uravnoteženost* unutar bilance postignuća nastoji se uspostaviti posebno u tri područja:<sup>13</sup>

- *između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti.* Financijske pokazatelje poslovanja (npr. povrat na investirano) treba dopuniti i dovesti u ravnotežu s nefinancijskim pokazateljima (npr. povećanje broja kupaca) koji ukazuju da će se ostvareni rezultati održati u budućnosti.
- *između internih i eksternih stranaka poslovnog subjekta.* Dioničari i kupci su eksterne stranke za poslovni subjekt, dok su zaposlenici interne stranke. Bilanca postignuća mora prepoznati suprotne potrebe tih triju skupina i dovesti ih u ravnotežu ugrađujući ih u strategiju.
- *između „konačnih“ pokazatelja uspješnosti i „usmjeravajućih“ pokazatelja uspješnosti.* „Konačni“ pokazatelji općenito oslikavaju prošle aktivnosti (npr. ostvareni prihodi, povrat na investirano). „Usmjeravajući“ pokazatelji su oni koji vode prema ostvarenju „konačnih-pokazatelja (npr. povećanje broja kupaca, povećanje prihoda).

*Poboljšana operacionalizacija strategije* osigurava usredotočenje na provedbu strategije, pošto pretvara strateške namjere u točno određene, brojčane ciljeve koji postaju dio plana i individualnih ciljeva pojedinih zaposlenika. Time se osigurava izravna povezanost strategije, plana, individualnih ciljeva zaposlenika i kontrole provedbe strateškog i operativnog plana.

*Poboljšana transparentnost i priopćavanje ciljeva* osigurava dokumentiranost ciljeva putem bilance postignuća. To ujedno vodi boljem

<sup>12</sup> Janković, S. (2007), *Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu*, Računovodstvo i financije, 53(11): 177-178.

<sup>13</sup> Balaško, M.: „Komparativna analiza uspješnosti poslovanja poduzeća“, magistarski rad obranjen na Ekonomskom fakultetu Zagreb u studenome 2005. godine prema Dražić Lutilsky, I., Perčević, H. (2007), *Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model*, Računovodstvo i financije, 53(6): 41.



razumijevanju zadataka i odgovornosti zaposlenika te povećava značajnost njihove uloge u okviru postizanja strateških i operativnih ciljeva poduzeća.

Što se tiče potreba i koristi primjene bilance postignuća, tri su glavna pitanja na koja nam ovaj model daje odgovore, a to su:<sup>14</sup>

- ⇒ mjerenje organizacijskog učinka,
- ⇒ povećanje nematerijalne imovine i
- ⇒ provedba strategije.

Može se reći kako je tradicionalno mjerenje organizacijskog učinka na temelju financijskih pokazatelja više način izvještavanja o upravljanju sredstvima povjerenim menadžmentu, nego način koji iscertava budući smjer organizacije. Usredotočenost na određeno područje mjerenja često dovodi do loših cjelokupnih rezultata, stoga je organizacijski učinak potrebno mjeriti alatom koji omogućuje sagledavanje organizacije sa svih aspekata, a to je upravo bilanca postignuća.

S obzirom na ograničenja financijskih mjera i sve veću važnost ljudskoga kapitala, sve se više naglašavaju nefinancijski pokazatelji. Ljudi, koji svojim znanjem i iskustvom stvaraju nematerijalnu imovinu, ključ su stvaranja vrijednosti u novoj ekonomiji. Bilanca postignuća pruža snažne i jasne argumente u korist nematerijalne imovine, omogućujući organizacijama da u potpunosti iskoriste svoj potencijal.

Dobro osmišljena bilanca postignuća pomaže, ne samo u formulaciji strategije, nego i u tome da ona proradi i da se provodi. Problem koji se javlja jest taj što poduzeća iz godine u godinu izrađuju godišnje proračune, no ono što izostavljaju jest veza sa strategijom. Bilancom postignuća osigurava se povratna informacija koja omogućuje unaprjeđenje znanja i učenja o tome kako uputiti i onda prevesti viziju organizacije za svakoga zaposlenika. Ta povratna veza kritična je točka uspjeha jer uspješno usmjerava tijek strategije iz temelja.

Uvođenjem bilance postignuća omogućuje se da svaki zaposlenik na pojedinoj razini ima lakši uvid u zahtjeve koji se od njega traže. Ona pruža informacije koje omogućuju svim zaposlenicima da shvate kako njihove svakodnevne aktivnosti utječu na ostvarivanje strateškoga plana organizacije. Ono što ovaj model čini privlačnim i primjenjivim je provedba strategije, otvoren protok informacija, transparentnost poslovanja te rani sustav upozorenja. Bilanca postignuća svoju posebnost pronalazi i u tome što složene organizacijske procese i vrijednosti prikazuje na jednostavan i razumljiv način. Rani sustav upozorenja razlog je zašto u konačnici poduzeća uvode bilancu postignuća. No u svakom slučaju, ne smije se zaboraviti kako sve počinje i završava na ljudima. Ljudi su ti koji moraju reagirati, a model je zadužen da rasvijetli problem. Ako taj dio izostane, izostat će i uspjeh bez obzira na to koliko je model dobar.

<sup>14</sup> Niven, P. R. (2007), *Balanced scorecard – korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Masmedia, Zagreb, str. 19.

Bilanca postignuća alat je za provedbu strategije, a ne za njezino stvaranje, zato strategija mora biti definirana prije same provedbe. Mnoga poduzeća, misleći kako će obje stvari moći napraviti paralelno, nailaze u ovom djelu na problem jer ulaze nespremna u sam projekt implementacije. Zato je važno istaknuti kako poduzeće mora najprije definirati strategiju, viziju, misiju i ciljeve, a tek onda, pomoću bilance postignuća, omogućiti organizaciji da živi tu strategiju. Nažalost, mnoga poduzeća skreću s puta provedbe strategije. Kaplan i Norton smatraju kako postoje četiri prepreke koje je potrebno svladati prije nego se strategija može provesti na djelotvoran način.

*Prepreka u viziji* – Prva prepreka implementaciji strategije uočava se onda kada organizacija nije u stanju prevesti svoju viziju i strategiju u pojmove koji se mogu razumijeti i po kojima se može djelovati. Kada organizacijska struktura sprečava sposobnost zaposlenika da shvate strategiju poduzeća i djeluju u skladu s njome, od njih ne možemo očekivati da donose učinkovite odluke koje će dovesti do postizanja organizacijskih ciljeva. Manjkom konsenzusa i jasnoće, različite skupine idu za različitim ciljevima – u pogledu kvalitete, stalnoga poboljšanja, reinženjeringa i osnaženja – u skladu s vlastitim interpretacijama vizije i strategije.<sup>15</sup>

*Prepreka u ljudima* – Druga prepreka nastaje kada dugoročni zahtjevi strategije poslovne jedinice nisu prevedeni u ciljeve za odjele, timove i pojedince. Umjesto toga, izvedba odjela ostaje usredotočena je na zadovoljavanje proračunskih ograničenja koja su dio tradicionalnoga upravljačkog procesa. Primjerice, kod programa stimulacija često se novčana nagrada povezuje s postizanjem kratkoročnoga financijskog cilja, kao što je tromjesečna zarada, stoga ne iznenađuje kako organizacije imaju poteškoća u fokusiranju svojih zaposlenika na implementaciju dugoročne strategije, kako god dobro oblikovane i osmišljene te strategije bile.

*Prepreka u resursima* – Mnoge organizacije imaju odvojene procese za dugoročno strateško planiranje i kratkoročno (godišnje) proračunsko planiranje. Jedna grupa radi na definiranju i usavršavanju strategije, koja će poduzeće odvesti u budućnost, dok druga grupa neovisno izrađuje operativni i kapitalni proračun za nadolazeću godinu. Ovdje se neuspjeh može pripisati potpredsjednicima strateškoga planiranja i financija jer nisu uvidjeli kako je njihove napore potrebno integrirati, a ne im težiti kao odvojenim, funkcionalnim planovima.

*Prepreka u menadžmentu* – Četvrta prepreka implementaciji strategije manjak je informacija o tome kako se provodi strategija i funkcionira li. Mnogi upravljački sustavi današnjice pružaju povratne informacije samo o kratkoročnoj, operativnoj izvedbi, a veliki dio ove povratne sprege vezuje se na financijska mjerila koja često uspoređuju stvarne rezultate s mjesečnim i kvartalnim proračunima. Malo ili čak nimalo vremena posvećeno je ispitivanju pokazatelja

<sup>15</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010), *Uravnotežena tablica rezultata: prevođenje strategije u djelovanje*, Mate, Zagreb, str. 193.

implementacije i uspjeha strategije.<sup>16</sup> Kao posljedica toga, poduzeća nemaju način na koji mogu dobiti povratnu informaciju o vlastitoj strategiji, a bez povratne informacije nema načina na koji se može provjeriti i učiti o vlastitoj strategiji.

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Cilj istraživanja bio je identificirati opseg primjene bilance postignuća u Republici Hrvatskoj, istražiti razloge zbog kojih bilanca postignuća nije implementirana u nekim poduzećima, kao i razloge i koristi onih poduzeća koja su implementirala sustav bilance postignuća. Empirijsko istraživanje provedeno je uz pomoć anketnog upitnika na uzorku od ukupno 33 poduzeća (stopa povrata je bila 6,6%). Anketni upitnik adresiran je na menadžere više razine, kao i rukovodeće ljude u pojedinim odjelima u poduzeću. S obzirom na činjenicu kako ovaj model u Hrvatskoj primjenjuje mali broj poduzeća, vodilo se računa da se u istraživanje uključe poduzeća koja ga primjenjuju kako bi istraživanje bilo relevantno. Istraživanje se provodilo u periodu od svibnja do početka rujna 2012. godine.

Upitnik je bio podijeljen u četiri djela. Uvodni dio upitnika odnosio se na osnovne informacije o poduzeću. Drugi dio upitnika sadržavao je nekoliko pitanja o bilanci postignuća i poznavanju samoga pojma bilance postignuća. Treći dio upitnika sadržavao je pitanja koja su se odnosila na ona poduzeća koja nemaju implementiran sustav bilance postignuća, dok je četvrti, i posljednji, dio upitnika bio namijenjen onim poduzećima koja su implementirala sustav bilance postignuća u svoje poslovanje. Upitnik je sadržavao ukupno 23 pitanja od kojih je trebalo odgovoriti na njih 12, ako poduzeće nije implementiralo sustav bilance postignuća, dok su poduzeća koja su implementirala sustav bilance postignuća trebala odgovoriti na njih 19.

U istraživanju su sudjelovala 33 poduzeća koja pripadaju različitim djelatnostima, a najveći broj poduzeća (25%) pripada "trgovini na malo i veliko".

---

<sup>16</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010), *Uravnotežena tablica rezultata: prevođenje strategije u djelovanje*, Mate, Zagreb, str. 196.

Tablica 1.

## Struktura poduzeća s obzirom na djelatnost

<b>DJELATNOST</b>	<b>BROJ PODUZEĆA</b>	<b>%</b>
<b>Trgovina na malo i veliko</b>	8	25
<b>Prehrambena industrija</b>	2	6
<b>Izdavačka djelatnost; tiskarska djelatnost i usluge povezane s tiskanjem</b>	1	3
<b>Financijske usluge</b>	6	18
<b>Prerađivačka industrija</b>	2	6
<b>Telekomunikacije</b>	3	9
<b>Željeznički, zračni i ostali promet</b>	1	3
<b>Računovodstveni, knjigovodstveni i revizijski poslovi; porezno savjetovanje</b>	3	9
<b>Ostalo</b>	7	21
<b>UKUPNO</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

*Izvor: izrada autora*

Najveći postotak ispitanika, njih 36%, bili su direktori pojedinih sektora. Nakon njih slijede voditelji odjela (28%), koji su obuhvaćali kontroling, računovodstvo i strateško planiranje, dok su 18% ispitanika bili direktori poduzeća. Tablica br. 2 daje nam detaljniji prikaz pozicije ispitanika u poduzećima u kojima je provedeno istraživanje.

Tablica 2.

## Pozicija ispitanika u poduzeću

<b>POZICIJA ISPITANIKA</b>	<b>BROJ PODUZEĆA</b>	<b>%</b>
<b>Direktor poduzeća</b>	6	18
<b>Direktor sektora</b>	12	36
<b>Financijski analitičar</b>	1	3
<b>Interni revizor</b>	1	3
<b>Koordinator odjela</b>	1	3
<b>Predsjednik uprave</b>	1	3
<b>Prodajni predstavnik</b>	1	3
<b>Referent za izvješća</b>	1	3
<b>Voditelj odjela</b>	9	28
<b>UKUPNO</b>	33	100

*Izvor: izrada autora*

Ako se promatraju anketirana poduzeća, prema broju zaposlenih, vidljivo je kako su obuhvaćena poduzeća svih veličina.

Tablica 3.

## Poduzeća prema broju zaposlenih

<b>BROJ ZAPOSLENIH</b>	<b>BROJ PODUZEĆA</b>	<b>%</b>
<b>0-50</b>	7	21
<b>51-250</b>	9	28
<b>251- više od 1000</b>	17	51
<b>UKUPNO</b>	33	100

*Izvor: izrada autora*

U tablici 4. su prikazana anketirana poduzeća prema godišnjem prometu. Važno je također napomenuti kako prema obliku vlasništva, najveći broj poduzeća, i to njih 16 ili 49%, je u privatnom vlasništvu. U stranom vlasništvu je 11 poduzeća, odnosno njih 33%, a preostalih 9% poduzeća nalazi se u državnome vlasništvu.

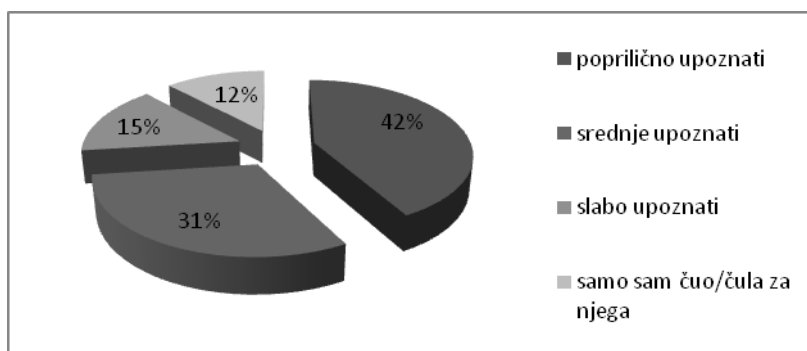
Tablica 4.

## Poduzeća prema godišnjem prometu

VISINA PROMETA (kn)	BROJ PODUZEĆA	%
0-60.000.000	5	16
60.000.001-300.000.000	6	19
300.000.001- više od 1.200.000.001	21	65
<b>UKUPNO</b>	32 <sup>17</sup>	100

Izvor: izrada autora

Istraživanje je pokazalo kako je najveći broj ispitanika, njih čak 79%, čulo za pojam bilance postignuća, dok preostalih 21% nije nikada čulo za pojam bilance postignuća. Od 26 poduzeća koja su čula za pojam bilance postignuća, njih 42% je poprilično upoznato sa samim pojmom, dok je njih 31% srednje upoznato. 15% ispitanika odgovorilo je kako je slabo upoznato s navedenim pojmom, a njih 12% je samo čulo za taj pojam.



Izvor: izrada autora

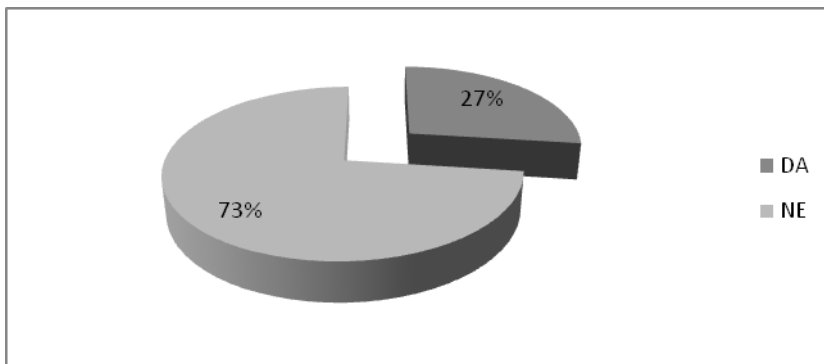
Slika 2. Poznavanje pojma bilance postignuća

Ovako veliki postotak ispitanika koji znaju što je bilanca postignuća, te veliki postotak onih koji su poprilično i srednje upoznati sa samim konceptom,

<sup>17</sup> Istraživanje je provedeno na uzorku od 33 poduzeća, no jedno je poduzeće isključeno iz analize godišnjeg prometa s obzirom da se radi o neprofitnoj ustanovi, pa odgovor nije primjenjiv.

govori nam o velikom interesu za ovim alatom, kao i o sve većoj popularnosti ovoga koncepta u poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Što se tiče primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, njih 9 ili 27% odgovorilo je kako njihovo poduzeće primjenjuje koncept bilance postignuća, dok je njih 24 ili 73% reklo kako njihovo poduzeće ne primjenjuje spomenuti koncept. Iako je veliki broj anketiranih poduzeća upoznat s konceptom,, samo mali broj njih zaista i koristi navedeni koncept.



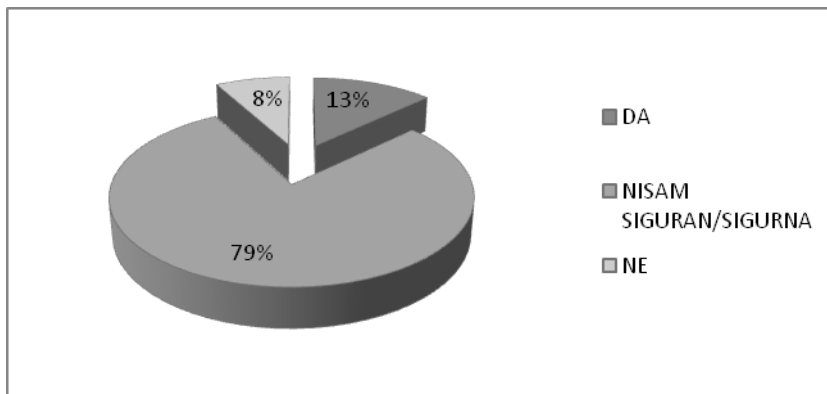
Izvor: izrada autora

Slika 3. Primjena bilance postignuća

U svega 4% poduzeća, u kojima nije implementiran, planira se implementacija sustava bilance postignuća, dok ga u 96% poduzeća ne planiraju implementirati.

Od 24 poduzeća koja su odgovorila kako ne primjenjuju koncept bilance postignuća, u samo dva poduzeća, odnosno u 8% poduzeća, ispitanici su odgovorili kako postoji potreba za implementacijom bilance postignuća u njihovo poduzeće. U 21% poduzeća, koja nemaju implementiran ovaj sustav, smatraju kako nema potrebe za njegovim uvođenjem, dok čak 71% njih nije sigurno postoji li potreba za njegovom implementacijom.

U samo 13% poduzeća, koja nemaju implementiran sustav bilance postignuća, ispitanici smatraju kako bi njegova implementacija pridonijela uspješnosti poslovanja njihovoga poduzeća. 8% njih smatra kako ovaj sustav ne bi pridonio poslovanju njihovoga poduzeća, dok ih u 79% poduzeća nije sigurno.



Izvor: izrada autora

Slika 4. Doprinos bilance postignuća poslovanju poduzeća

Kao najčešće razloge zbog kojih bilanca postignuća nije implementirana u njihovo poduzeće, ispitanici su naveli nedovoljno poznavanje samoga koncepta bilance postignuća (33%), zatim 29% njih smatra kako njegova implementacija ne bi pridonijela poslovanju poduzeća, dok je 25% njih navelo nešto drugo kao razlog. U 13% tih poduzeća postoji strah od prevelikih troškova i nekih potencijalnih problema, koji bi se mogli javiti prilikom njegove implementacije, a samo 4% njih navelo je kao razlog nezainteresiranost rukovoditelja i zaposlenika za sam koncept.

Tablica 5.

Razlozi neimplementiranja bilance postignuća u poduzećima

RAZLOZI NEIMPLEMENTACIJE	BROJ PODUZEĆA	%
Nedovoljno poznavanje samog koncepta bilance postignuća	8	33%
Nezainteresiranost rukovoditelja i zaposlenika za sam koncept bilance postignuća	1	4%
Implementacija bilance postignuća ne bi pridonijela poslovanju poduzeća	7	29%
Strah od prevelikih troškova i potencijalnih problema koji bi se mogli javiti prilikom implementacije bilance postignuća	3	13%
Nešto drugo	6	25%

Izvor: izrada autora



Rezultati istraživanja pokazali su da deveta od ukupnog broja poduzeća obuhvaćenih ovim istraživanjem, odnosno njih 27%, ima implementiran sustav bilance postignuća. U najvećem broju tih poduzeća (78%) sustav bilance postignuća implementiran je radi usklađivanja cjelokupnoga poslovanja poduzeća sa strategijom, u 67% poduzeća implementiran je kao sustav za poboljšanje poslovanja poduzeća, zatim u 33% poduzeća njime se koristi radi ostvarenja transparentnosti poslovanja i ostvarenja ranoga sustava upozorenja, dok se u 11% poduzeća rabi zbog prepoznavanja ključnih poslovnih procesa.

Tablica 6.

## Razlozi implementacije bilance postignuća u poduzećima

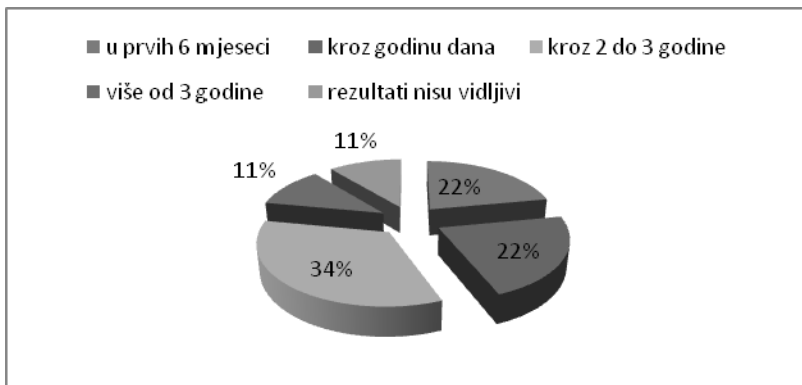
<b>RAZLOZI IMPLEMENTACIJE</b>	<b>BROJ PODUZEĆA</b>	<b>%</b>
<b>Poboljšanje poslovanja poduzeća</b>	6	67%
<b>Uskladenost cjelokupnog poduzeća sa strategijom</b>	7	78%
<b>Prepoznavanje ključnih poslovnih procesa</b>	1	11%
<b>Ostvarenje transparentnosti poslovanja</b>	3	33%
<b>Ostvarenje ranog sustava upozorenja</b>	3	33%

*Izvor: izrada autora*

S obzirom na to koliko se dugo bilanca postignuća primjenjuje, u najvećem broju poduzeća (34%) koristi se pet godina. U 22% poduzeća koristi se jednu godinu, dok se u 11% poduzeća koristi tri, četiri, devet odnosno četrnaest godina.

Proces implementacije za 56% anketiranih poduzeća trajao je manje od godine dana. Za 22% njih bile su potrebne jedna do dvije godine, a za ostalih 22% više od dvije godine.

Što se tiče vremena nakon kojeg su primijećeni prvi rezultati, njih 34% odgovorilo je kako su rezultati bili vidljivi kroz dvije do tri godine. 22% ispitanika tvrdi da su rezultati bili vidljivi u prvih šest mjeseci, odnosno kroz godinu dana, a 11% njih, ili 1 poduzeće, tvrdi kako su bili vidljivi nakon više od tri godine, odnosno da rezultati nisu vidljivi. Ovako mali postotak poduzeća kod kojih rezultati nisu vidljivi ukazuje na uspješnost i korisnost sustava bilance postignuća.

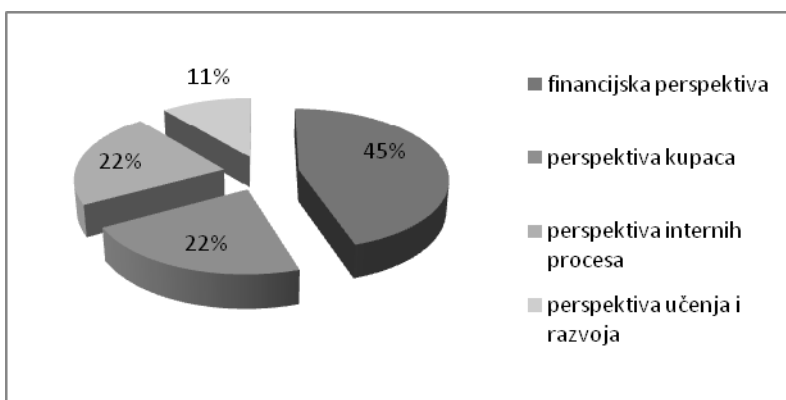


Izvor: izrada autora

Slika 5. Vidljivi prvi rezultati primjene bilance postignuća

U svih 9 poduzeća, koja primjenjuju sustav bilance postignuća, ispitanici su odgovorili kako unaprjeđuju sustav bilance postignuća u svome poduzeću. Najveći broj tih poduzeća, njih 45%, unaprjeđuje sustav bilance postignuća samo onda kada je to potrebno. U 33% poduzeća sustav bilance postignuća unaprjeđuje se jednom godišnje, dok se u 22% poduzeća unaprjeđuje svakih nekoliko godina.

Financijska perspektiva pokazala se kao najvažnija perspektiva u 45% poduzeća koja imaju implementiran sustav bilance postignuća. U 22% poduzeća najvažnije su perspektiva kupaca i perspektiva internih procesa, dok je u 11% poduzeća najvažnija perspektiva učenja i razvoja.



Izvor: izrada autora

Slika 6. Značajnost pojedinih perspektiva bilance postignuća u poduzećima

Kao koristi od sustava bilance postignuća, u najvećem broju poduzeća (67%), navodi se kako su njegovim korištenjem ostvarili bolje upravljanje poduzećem u cjelini, te kako im je sustav bilance postignuća omogućio bolje praćenje i ostvarenje zacrtane strategije. 22% poduzeća je korištenjem sustavom bilance postignuća poboljšalo financijske rezultate poslovanja u poduzeću, te je poduzeće postalo znatno produktivnije i uspješnije, dok je korištenje sustavom bilance postignuća omogućilo 11% poduzeća da prepozna ključne kupce i poveća vrijednost za njih.

Tablica 9.

## Koristi od sustava bilance postignuća u poduzećima

<b>KORISTI OD BILANCE POSTIGNUĆA</b>	<b>BROJ PODUZEĆA</b>	<b>%</b>
Bolje upravljanje poduzećem u cjelini	6	67%
Poboljšanje financijskih rezultata poslovanja poduzeća	2	22%
Poduzeće je postalo znatno produktivnije i uspješnije	2	22%
Omogućuje poduzeću da prepozna ključne kupce i poveća vrijednost za njih	1	11%
Omogućuje bolje praćenje i ostvarenje zacrtane strategije	6	67%

*Izvor: izrada autora*

U 78% poduzeća, koja primjenjuju sustav bilance postignuća, ispitanici su odgovorili kako su zadovoljni sa sustavom. 11% njih, odnosno jedno poduzeće, odgovorilo je kako su jako zadovoljni, dok je preostalih 11% odgovorilo kako su samo djelomično zadovoljni.

U poduzećima u Republici Hrvatskoj, u kojima je sustav bilance postignuća implementiran, a koja su obuhvaćena ovim istraživanjem, svi ispitanici smatraju da implementacija sustava bilance postignuća ima smisla i da bi mogla znatno poboljšati poslovanje svakoga poduzeća, ako se uloži dovoljno truda u samu implementaciju i razvoj. Također, velika većina ispitanika, njih 67%, smatra kako je korisno i financijski isplativo implementirati sustav bilance postignuća i u malim poduzećima.

Važno je ipak napomenuti kako je ograničenje istraživanja činjenica da u Republici Hrvatskoj ne postoji mnogo poduzeća koja primjenjuju sustav bilance postignuća u svojem poslovanju, pa je samim time i mogućnost za studioznije istraživanje znatno smanjena. Stoga, u budućim istraživanjima svakako bi trebalo, uz anketni upitnik, koristiti dubinske intervjuve kako bi se dobio detaljniji prikaz analiziranog alata.

## 5. ZAKLJUČAK

U suvremenim uvjetima poslovanja, koja su obilježena dinamikom i kompleksnošću, tradicionalni sustavi mjerenja uspješnosti zbog brojnih nedostataka, kao što su orijentacija na prošlost, nedostatak komunikacijske strategije i kratkoročna orijentacija, više nisu korisne. Tradicionalna orijentacija na financijske pokazatelje teško prepoznaje strateške ciljeve i nerealno iskazuje rezultat pojedinoga poduzeća. Zato je važno razvijati nove sustave strateškoga menadžmenta koji omogućuju sagledavanje poduzeća kao cjeline i provođenje strategije poslovanja.

Bilanca postignuća alat je koji omogućuje poduzećima da svoje strateške ciljeve prenose na svakoga zaposlenika, te da ih usklađuju sa svakodnevnim aktivnostima. Smisao bilance postignuća nije zamjena financijskih pokazatelja nefinancijskim, već je to nadopunjavanje i integracija u cjeloviti sustav. Kaplan i Norton odredili su četiri perspektive koje je potrebno razmatrati istodobno, ali istovremeno one predstavljaju osnovu koja je apsolutno fleksibilna i nadogradiva i moguće ju je nadopuniti drugim perspektivama, ovisno o vrsti poslovanja.

Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da mali broj poduzeća zaista i primjenjuje bilancu postignuća. Kao najčešće razloge neimplementiranosti sustava u poduzeća, ispitanici su naveli nedovoljno poznavanje samoga koncepta i korištenje drugim sustavima mjerenja uspješnosti poslovanja. Ipak ovaj mali broj poduzeća koji je uveo sustav bilance postignuća u svoje poslovanje, dovoljan je da pokaže drugima da se isplati. Tome u prilog ide činjenica da su sva poduzeća koja primjenjuju sustav bilance postignuća zadovoljna njime. Također, poduzeća koja ga primjenjuju, navela su brojne koristi kao što su ostvarenje boljeg upravljanja poduzećem u cjelini, mogućnost boljeg praćenja i ostvarenja zacrtane strategije, poboljšanje financijskih rezultata i mnoge druge. Ovo je još samo jedan dokaz važnosti sustava bilance postignuća u poduzećima i njegove uspješnosti kad se uvede kvalitetno, ozbiljno i uz mnogo truda.

## LITERATURA

Belak, V. (2002), *Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja*, Računovodstvo, revizija i financije, 12(11): 20-29.

Dogan, D. I. (2007), *Poslovna strategija Balanced Business Scorecard*, Računovodstvo, revizija i financije, 17(9): 78-84.

Dražić Lutilsky, I., Perčević, H. (2007), *Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model*, Računovodstvo i financije, 53(6): 40-44.

Janković, S. (2007), *Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu*, Računovodstvo i financije, 53(11): 176-178.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard business review, 85(7/8): 150-161.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010), *Uravnotežena tablica rezultata: prevođenje strategije u djelovanje*, Mate, Zagreb

Matić, M. (2008), *Balanced Scorecard kao instrument poslovnog uspjeha*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

Niven, P. R. (2007), *Balanced scorecard – korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Masmedia, Zagreb

Norton, D. P., Kappler, F. (2000), *Balanced scorecard best practices*, Controlling, Jg.12(H.1): 15-22.

Osmanagić Bedenik, N. (2004), *Balanced Scorecard – model mjerenja ukupnog postignuća*, Suvremeno poduzetništvo, 11(5): 3-12.

Osmanagić Bedenik, N. (2004), *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb

Papeš, R. (2009), *Istraživanje primjene balanced scorecard metodologije u hrvatskim poduzećima*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

Pavlek, Z. (2006), *Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model*, Računovodstvo, revizija i financije, 16(10): 121-126.

Smullen, J. (1997), *Balanced scorecards and activity-based management: the practical application*, Pitman Publishing, London

The Palladium Group. *Hall of Fame Organizations* [online]. Dostupno na: [www.thepalladiumgroup.com/about/hof/Pages/HofViewer.aspx](http://www.thepalladiumgroup.com/about/hof/Pages/HofViewer.aspx) [20.07.2012.]

The Palladium Group. *Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy* [online]. Dostupno na: [www.thepalladiumgroup.com/ABOUT/HOF/Pages/Overview.aspx](http://www.thepalladiumgroup.com/ABOUT/HOF/Pages/Overview.aspx) [20.07.2012.]

***Najla Podrug, PhD***

University of Zagreb  
Faculty of Economics and Business Zagreb  
E-mail: npodrug@efzg.hr

***Ivona Vrdoljak Raguž, PhD***

University of Dubrovnik  
Department of Economics and Business Economics  
E-mail: ivona.vrdoljak@unidu.hr

***Ivana Pavković, MA***

Student, Faculty of Economics and Business Zagreb

## **RESEARCH ON THE APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD AMONG THE CROATIAN COMPANIES**

***Summary***

*The Balanced Scorecard concept was developed in the early 1990s as a tool that enables companies to clarify their vision and strategy. The Balanced Scorecard is a communication tool, a measurement system and a system of strategic management. The experience of many companies that have applied this model is a proof that the Balanced Scorecard may advance the company's business if introduced seriously and in the right manner. The research on the application of the Balanced Scorecard has shown that a large majority of managers in Croatian companies are familiar with Balanced Scorecard, but only a small number actually apply it. The research has also proven that all companies applying the concept are satisfied with it. As the greatest benefits they emphasize: achievement of better management of the company as a whole and possibility of better monitoring and implementation of the planned strategy. This work endeavors to encourage companies to direct their business operation to the future, to start developing awareness of strategic management and understand advantages that application of this tool provides.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Balanced Scorecard application, Croatian companies*

**JEL classification:** *L1, L21, M21*

**Dr. sc. Elena Rudan**

Asistent

Sveučilište u Rijeci

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija

E-mail: elenar@fthm.hr

## **RAZVOJNE PERSPEKTIVE KREATIVNOGA TURIZMA HRVATSKE**

UDK / UDC: 338.48-6:7/8(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 13. rujna 2012. / September 13, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Sažetak***

*U ovom radu istražiti će se mogući razvoj kreativnoga turizma u turističkoj destinaciji, a osobito će se razmotriti moguće razvojne perspektive ovoga selektivnog oblika turizma u Republici Hrvatskoj. Kreativni turizam, kao jedan od oblika kulturnog turizma, označuje zadovoljavanje potreba turista u razvoju kreativnoga potencijala u stjecanju novih saznanja i iskustava vezanih uz odmorišnu destinaciju. Polazeći od teorijskih postavki razvoja kreativnoga turizma i kroz dijelove različitih istraživanja razvoja kulturnog turizma hrvatskih destinacija, u radu će se pokazati mogući smjerovi razvoja kreativnoga turizma s cilju stvaranja nove turističke ponude. U radu se koristi sekundarnim izvorima podataka i primarnim u dijelu istraživanja interesa turista za kreativnim oblicima turističke ponude. U Republici Hrvatskoj kreativni je turizam nedovoljno zastupljen, pa se ovim radom predlaže mogući model razvoja kreativnoga turizma destinacija i naglašavaju pozitivne, ali i negativne strane razvoja istoga. Realizacija kreativne ponude destinacije uključuje sinergiju svih sudionika destinacije, menadžmenta (na kojem je odgovornost u kreiranju turističkog proizvoda destinacije), lokalnoga stanovništva, različitih udruga, poduzetnika. Razvojem kreativnoga turizma može se uz minimalna ulaganja stvoriti konkurentne prednosti destinacije temeljene na autentičnosti, a u skladu s trendovima potražnje na turističkom tržištu.*

***Ključne riječi: kreativan turizam, turistička destinacija, razvoj, Hrvatska.***

## 1. UVOD

Turizam danas bilježi stalnu ekspanziju, a njegovo širenje uzrokovano je stalnim mijenjanjem i razvojem turističkih potreba, ali i razvojem ponude koja se prilagođava novim zahtjevima suvremenih putnika. Zadovoljenje potreba turista i borba za što većim udjelom u svjetskom turističkom tržištu, turističkim destinacije i njihovoj menadžmentu nalažu stalno inoviranje i prilagođavanje svoje turističke ponude. Poslije razdoblja masovnog turizma koji je bio usmjeren na odmor (sunce, more, plaža), posljednjih se godina sve više govori o različitim selektivnim oblicima turizma koji imaju specifičnost u svom nastajanju, motiviranosti, intenzitetu. Kulturni turizam je jedan od oblika kojem raste važnost na svjetskom turističkom tržištu, a javlja se u različitim oblicima kao npr. turizam baštine, turizam umjetnosti, povijesni, kreativni, gastronomski, itd. (Hammond, 2004; Shore, 2010; Pančić Kombol, 2006) Kreativni turizam je jedan od novijih oblika kulturnog turizma i razvio se kao odgovor na statičnost koju nude kulturne turističke atrakcije. On nudi doživljaj destinacije, ali obuhvaćen specifičnim programskim rješenjima.

U ovom članku razmatrat će se problematika razvoja kreativnog turizma, kao selektivnog oblika turizma, kako na svjetskom nivou, tako i u Hrvatskoj. Teorijska podloga za razvoj kreativnoga turizma nije dovoljno razrađena i nema jedinstvene definicije kreativnoga turizma, a i dosad provedena istraživanja prvenstveno su usmjerena na istraživanja interesa turista za sudjelovanjem u različitim kreativnim radionicama, tečajevima i sl., što je nedovoljna osnova u razvoju prepoznatljivosti ovog oblika turizma. Prema ranije navedenoj problematici istraživanja, može se definirati znanstveni problem koji glasi: kako razviti kreativan turizam u hrvatskim turističkim destinacijama. Prethodno navedene činjenice odredile su hipotezu da je razvoj kreativnoga turizma važan u destinacijama koje žele postati konkurentne u razvoju kulturnog turizma, i to osobito onih koje nemaju razvijen kulturni turizam ili nemaju dovoljno razvijen, tj. nisu prepoznate kao destinacije kulturnoga turizma.

## 2. RAZVOJ KULTURNOG TURIZMA

Posljednjih se dvadesetak godina daje veliko značenje u turističkoj literaturi pojmu kulturni turizam kao selektivnoj vrsti turizma koja označava boravak turista u destinaciji koja je djelomično ili u potpunosti motivirana kulturnim atrakcijama ili događajima. Prema izvještajima OECD-a i UNWTO-a (Shore, 2010: 5) u 2007. godini 40% ukupnoga međunarodnog turizma čini upravo kulturni turizam. Razlog tome da je postotak tako velik leži u činjenici da turisti žele upoznati kulturno-povijesnu baštinu, ali također, turističke destinacije neprestano pretvaraju kulturne resurse u turističke atrakcije. Destinacije koje stagniraju u svom razvoju kroz nove kulturne atrakcije i događaje žele pospješiti ponovni uzlet na turističkom tržištu. Mnoštvom inoviranih i/ili novih kulturnih turističkih atrakcija koje se nude suvremenim turistima menadžeri nastoje svojim



destinacijama donijeti konkurentske prednosti, zatim smanjiti sezonalnost, stvoriti novi turistički proizvod, ojačati potrošnju i ekonomski razvoj.

Kultura je kao motiv (najvećim dijelom kao dodatni sadržaj) bila oduvijek prisutna u putovanjima pa i u razdoblju masovnog turizma koji se razvijao nakon 50-ih godina prošlog stoljeća. Crkvene građevine, povijesna zdanja i ostaci, kulturne priredbe bili su oduvijek sastavni dio putovanja, tako su i danas kad turističko tržište nudi raznoliku kulturnu ponudu. Standardni oblici kulturnih atrakcija još uvijek su dobro posjećeni i sastavni su dio mnogih turističkih aranžmana. Vrtiprah (2006.) naglašava da kulturni „proizvod“ treba oblikovati kao atraktivan proizvod turistima koji se žele pobliže upoznati s prošlim i sadašnjim nasljeđem destinacije, a doživljaj se može stvoriti jedino kvalitetnim prikazom mjesta, povijesti, ljudi, umjetnosti itd. Kvalitetan prikaz, učenje o lokalnim vrijednostima i upoznavanje povijesti i tradicije lokaliteta danas su vrlo važni elementi u ukupnom turističkom proizvodu destinacije.

Kad se govori o motivima putovanja Europom danas, istraživanja (European Commission) pokazuju da je čak 17% putovanja primarno usmjereno na međukulturna iskustva (npr. posjeti gradovima, kulturnim događajima i slično). Inače, Europljani najviše putuju zbog odmora (2008. godine se njih 47% izjasnilo da je to glavni cilj njihovog putovanja). Prema ATLAS-ovim istraživanjima kulturnoga turizma (Hammond, 2004: 26-27) „tradicionalne“ atrakcije, kao što su muzeji, galerije i spomenici, najvažnija su mjesta koja su posjetili kulturom motivirani turisti. Prema istraživanjima iz 2004. godine 55% ispitanika je posjetilo muzeje, 38% posjetilo je povijesna mjesta, 30% posjetilo je umjetničke galerije i 25% je posjetilo tradicionalne galerije, a prema ATLAS-ovim istraživanjima (Shore, 2010: 11-12) 2007. godine najviše su posjećeni muzeji 64%, 52% povijesna mjesta, zatim spomenici 48%, religijski objekti 43%, a umjetničke galerije 23% itd, dok su slabije posjećeni muzički događaji (3%), kina (7%) i kazališta (13%).

Cjelokupni turistički razvoj destinacija koji je pun tradicionalnih kulturnih turističkih atrakcija i događaja nije dovoljan u kulturnoj turističkoj ponudi posljednjih godina. Turisti su počeli tražiti nova iskustva u domeni kulturnoga turizma. Takve novine traže se u gastronomiji, savladavanju nekih novih znanja, upoznavanju s tradicijom i poviješću područja na kojem se boravi, učenjem stranih jezika, vjerskim željama i komunikacijom s domicilnim stanovništvom. Tako i Shore (2010: 12) naglašava da je želja za stjecanjem „lokalnih kulturnih iskustava“ dobivanje povjerenja među međunarodnim putnicima koji žele autentično iskustvo kada putuju u inozemstvo. To više nije samo razgledavanje ključnih elemenata kulturno-povijesne baštine, već i sudjelovanje u kulturi u cjelini. Ovaj trend imat će snažan utjecaj na međunarodnom turističkom tržištu u nadolazećim godinama.

Proces globalizacije i tržišnoga natjecanja doveli su do serijske reprodukcije kulturnih atrakcija, događaja i komodifikacije kulturnoga turističkog proizvoda. Gradovi i regije traže rješenje ovoga problema u različitim

strategijama kojima nastoje dodati vrijednost, raznolikost i animirati turiste i kulturni proizvod. Jedan od načina izbjegavanja komodifikacije i serijske reprodukcije kulturnih proizvoda je primjena kreativnosti. Kreativnost uključuje dodavanje novina na postojeće kulturne proizvode i to je bitan izvor inovacija. U turizmu se inovacija najčešće primjenjuje na proizvodu kojeg potrošač ili prihvaća ili odbacuje, a najčešće ovisi o cijeni. Rijetko je potrošač zapravo uključen u kreativni proces (Richards, Wilson: 2006)

Otkrivanje novih destinacija i njihove autohtonosti i aktivno provođenje vremena predviđenoga za odmor, kroz sudjelovanje u svim segmentima kulture destinacije, otkriva nove mogućnosti razvoja specifičnog oblika kulturnog turizma, tzv. kreativni turizam.

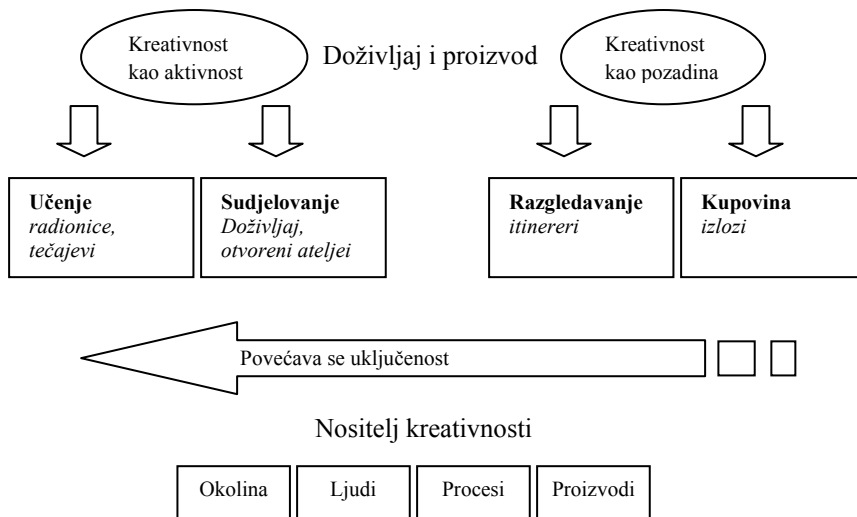
### **3. KREATIVNI TURIZAM – TEORIJSKA POLAZIŠTA**

Pojam kreativan se vrlo često upotrebljava posljednjih godina, kao npr. kreativan grad, kreativna industrija. Razlog tome leži u činjenici da se time prostoru o kojem se govori (gradu, mjestu, čak i destinaciji) daje nova dimenzija i nova uloga u kreiranju nove ekonomije prostora (umjetnost i kultura) i pritom se ostvaruje mogućnost novog jačanja ekonomskoga razvoja, ali i promjena u prostoru. Perinić (2010: 111) objašnjava da su svi ljudi kreativni, a ako im društvo dozvoli da izraze svoju kreativnost, njegova ekonomska, ali i demografska moć će porasti. Kreativnost je, dakle, novi oblik kapitala koji društvo ulaže u svoj razvoj, a ujedno i najisplativiji.

Kreativnost se koristi i u mnogim projektima kojima se želi unaprijediti kulturnu raznolikost i kvalitetu životnoga prostora. Tako UNESCO-u od 2004. godine razvija mrežu kreativnih gradova (Creative Cities Network) koji imaju zajedničku misiju da zajedničkim radom održavaju kulturne raznolikosti i održivi urbani razvoj. Gradovi koji su u mreži kreativnih gradova poznati su kao kreativna čvorišta koja promiču društveno-ekonomski i kulturni razvoj u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju kroz kreativne industrije, ali su to i sociokulturni klasteri koji povezuju socio-kulturne zajednice i stvaraju zdravi urbani okoliš. Trenutačno su 34 svjetska grada u sedam područja kreativnih industrija (literatura - Edinburgh, Melbourne, Iowa City, Dublin, Reykjavik, Norwich, film – Bradford i Sydney, muzika – Seville, Bologna, Glasgow, Ghent, Bogota, obrt i narodna umjetnost – Santa Fe, Aswan, Kanazawa, Icheon i Hangzhou, dizajn – Buenos Aires, Berlin itd., medijska umjetnost – Lyon, gastronomija – Popayan, Chengdu, Östersund i Jeonju).

Pojam kreativnosti se posljednjih godina često koristi u razvoju turizma i to osobito kreativnih industrija s ciljem kreiranja novih turističkih ponuda. Richards (2011: 1244) govori da je sam koncept kreativnosti nedostizan za definiranje, ali je integriran u turizmu kroz niz različitih oblika, preko kreativnih ljudi, proizvoda, procesa i mjesta (slika 1.) Ovaj kreativni val potaknut je

uključivanjem povezanih proizvodnih i potrošačkih snaga, a, uključujući rast ekonomije iskustva, i potrebom za valorizacijom kulture i postmodernom fragmentacijom potražnje. Kreativnost može biti uključena u turizam na različite načine, različitim intenzitetom i kroz različite oblike turističke ponude. Richards (2011.) kaže da se tipovi kreativnoga razvoja identificiranoga u turizmu mogu podijeliti u tri temeljne kategorije, a to su: kreativni događaji, kreativni prostori i kreativni turizam.



Izvor: Richards, G., *Creativity and tourism: the state of the art*, *Annals of tourism research*, vol. 38, broj, 4, str. 1239

Slika 1. Oblici kreativnog turizma

Čovjek tijekom svojega života ima slobodno vrijeme koje želi provesti na način da zadovolji neke svoje unutarnje potrebe: za stjecanjem novih znanja, kreativnim stvaralaštvom, hobijima, upoznavanjem tradicije i načina života drugih ljudi. S ciljem zadovoljenja nekih od navedenih potreba razvija se posebna turistička ponuda u destinacijama. Oblik kulturnoga turizma koji se ostvaruje u ovakvoj ponudi i potražnji naziva se **kreativni turizam**. O ovom obliku turizma ne postoji velik broj radova u znanstvenoj i stručnoj svjetskoj turističkoj literaturi, a i u Hrvatskoj je o kreativnom turizmu napisan vrlo mali broj radova. Inače, samo prepoznavanje ovog oblika turizma kao posebnoga selektivnog oblika javlja se prije dvadesetak godina.

Kreativni turizam kao potencijalni oblik turizma prvi spominju Pearce i Butler 1993. godine, iako oni tada ne definiraju sam pojam (Richards, 2011: 1237). Richards i Raymond (2000.) prvi su definirali kreativan turizam kao

"turizam koji posjetiteljima nudi priliku da razvijaju svoje kreativne potencijale kroz aktivno sudjelovanje u tečajevima i učenju iskustava koje su karakteristične za odmorišnu destinaciju gdje se provode." Naglašavaju se iskustva koja se mogu usvojiti, a koja su karakteristična za odmorišnu destinaciju. Sudjelovanje u npr. likovnim radionicama i drugim umjetničkim radionicama i tečajevima sl. ne mora nužno biti karakteristično i vezano za destinaciju. Zato bi se trebalo više naglasiti kreativno iskustvo koje se stječe i samo unutarnje zadovoljstvo. Richards nadalje i to potvrđuje kroz objašnjenja da se kreativni turizam više bavi izravno razvojem pojedinca, i kao takav je više usmjeren unutarnjem stilu života (Richards, 2001: 7).

Kreativni turizam je sužena niša kulturnoga turizma, a kreativni turizam Raymond (prema Jelinčić, 2008: 72) definira kao oblik turizma koji se razvio iz kulturnoga turizma, a uključuje učenje osobite vještine za vrijeme godišnjeg odmora koja pripada kulturi receptivne zemlje, odnosno zajednice. Kreativni turisti razvijaju svoj kreativni potencijal, približavaju se lokalnom stanovništvu, aktivno sudjelujući na radionicama i obrazovnim iskustvima i ocrtavajući kulturu destinacije za odmor. Raymond u svojoj definiciji daje naglasak na učenju vještina koje pripadaju kulturi turističke destinacije 2003. godine je Crispin Raymond u novozelandskoj regiji Nelson-Tasman osnovao organizaciju pod imenom Creative Tourism New Zealand, čime ovaj oblik turizma dobiva i svoj poslovni oblik (Jelinčić, 2006).

Kreativni turizam je učenje o svakodnevnom življenju lokalne zajednice, ali i o njihovoj tradicijskoj kulturi, pa tako UNESCO u svom dokumentu definira kreativni turizam kao turizam u kome je „putovanje usmjereno na angažirano i autentično iskustvo, s participativnim učenjem kroz umjetnost, nasljeđe ili posebnih karakteristika mjesta, a to omogućuje stvaranje veze s onima koji žive na tom mjestu i kreiraju njegovu životnu kulturu.“ (UNESCO, 2006)

Kreativni turizam je dakle turizam gdje su turisti aktivno uključeni u kreativne živote mjesta koja posjećuju i interakcije s lokalnim ljudima. Aktivno sudjelovanje u kreativnim aktivnostima ostavlja snažniji dojam kod turista, podrazumijeva njihovu potrebu za dužim boravkom u mjestu i nudi mogućnost razvoja smislenih odnosa s lokalnom zajednicom, s time da se povećava vjerojatnost da će se vratiti. Tako kreativnost ima važne učinke na turizam zbog:

- Stvaranja “atmosfera”
- Zadovoljenja ljudske potrebe za osobnim razvojem
- Stvaranja izravne veze između kulture turista i lokalnoga stanovništva
- Mogućnost inoviranja postojećega turističkog proizvoda. (Richards, 2010)

Prema Volić (2010: 24-25) kreativni turizam je novi koncept – okvir za različite oblike turizma, koji uključuje egzistencijalnu autentičnost, kreativnost i samostalno kreiranje iskustva. Ovaj koncept izlazi u susret potrebama za autentičnim doživljajem - ako su turisti na bilo koji način transformirani preko

svojeoga kreativnog iskustva, nema sumnje da je njihovo iskustvo autentično i različito za njih, čak i ako je realizirano u poznatom ili uniformiranom okruženju.

Jelinčić smatra da kreativni turizam u okviru putovanja, odnosno boravka u receptivnoj destinaciji, uključuje kreativno učenje o lokalnoj kulturi, a sama izrada lokalnih predmeta/učenja lokalne vještine nije nužno tzv. *push* faktor. Takav turist može krenuti na putovanje upravo jer ga privlači taj kreativni aspekt, no češći je slučaj da kreativni turizam ispunjava ulogu tržišne niše: osnovna motivacija za putovanje je upoznavanje određene destinacije, a kreativni programi pružaju se kao dodatna ponuda. (Jelinčić, 2006) Kreativni programi kao dodatna ponuda u destinaciji mogu pridonijeti dužem boravku u destinaciji, upotpunjavanju slobodnoga vremena, otkrivanju nekih novih iskustava koja su prije dolaska u destinaciju turistu bila nepoznata.

Kreativni turizam može se definirati kao oblik kulturnoga turizma koji umjesto statičnosti kulturne ponude destinacije daje novu dimenziju koja će zadovoljiti potrebe modernog putnika za kreativnim stvaralaštvom boravkom u destinaciji i sudjelovanjem u različitim radionicama, obrazovnim programima i različitim kreativnim aktivnostima (u umjetnosti, naslijeđu, prirodi, posebnostima koje posjeduje destinacija), a time i dožive istinsku atmosferu područja u kojem borave. Ponuda za razvoj ovog selektivnog oblika turizma nastaje inicijativom na lokalnom nivou i kao takva potpomaže gospodarski i turistički razvoj, a svakoj destinaciji omogućuje razvoj u svojoj vlastitoj autohtonosti. Svaka destinacija može biti kreativna, tj. može razvijati kreativni turizam s tim da omogući razvoj takvih turističkih proizvoda koji će privući i turiste koji žele steći neka nova iskustva tijekom boravka u turističkoj destinaciji.

Kreativnom turizmu raste popularnost, osobito ako govorimo o učenju o karakteristikama zajednica u kojoj borave turisti. Tijekom boravka u destinaciji, turisti sve više žele sudjelovati u lokalnim kulturnim vrijednostima, i to na različite načine (npr. učenje tradicijskih obrta, različiti radionice, tečajevi, workshopovi, sudjelovanje na festivalima i sl.), a ponudom se mogu obuhvatiti različite aktivnosti u okviru obrta, tradicije, umjetnosti, hrane. Tradicijska kultura i kreativne aktivnosti destinacije mogu se pretvoriti u potpuno novi oblik kreativnoga turističkog proizvoda tj. turističkog proizvoda namijenjenoga kreativnim turistima. Prema ATLAS-ovom (Richards, 2011: 1243) istraživanju 2004. godine samo oko 5% turista motiviranih kulturom izjasnilo se da je njihov odmor kreativan, a prema istraživanju Barcelona Turisme Creatiu 2010. godine kulturne organizacije u gradu Barceloni primile su 14000 kreativnih turista koji su potrošili 4 milijuna dolara.

Prema Richardsu (2002.) kreativni turizam može obuhvatiti veliki raspon aktivnosti, kao npr. glazbu, dramu, likovnu umjetnost, gastronomiju, sport, jezike i duhovne aktivnosti. Nadalje autor naglašava da te vrste aktivnosti imaju brojne prednosti pred tradicionalnim kulturnim turizmom:

- Kreativnost može mnogo lakše stvarati vrijednosti zbog svoje rijetkosti. Ona je sposobnost koju posjeduju relativno malo ljudi, no zahvaljujući

širem konceptu kulture, kulturni proizvodi su široko rasprostranjeni. Kulturne atrakcije najčešće nisu same po sebi više sredstvo razlikovanja, naime, svaki grad ima muzej ili spomenik. Umnožavanje gradova kulture u Europi pokazuje da novi način razlikovanja treba potražiti u „kreativnom gradu“.

- Kreativni turizam može se brže razvijati od drugih oblika turizma. Destinacije mogu inovirati proizvod relativno brzo, pridonoseći tako prednostima destinacije pred konkurentima.
- Kreativnost je proces, pa je on više održiv. Dok se fizički kulturni resursi, kao muzeji ili spomenici, mogu s vremenom degradirati, kreativni resursi su stalno obnovljivi. Nagli porast broja festivala kulture i umjetnosti u Europi posljednjih godina govori tome u prilog.
- Kreativnost je mobilna. Dok kulturna potrošnja ovisi o koncentraciji kulturnih resursa, kreativnost može biti izrazito pokretna. Umjetničke predstave i umjetnička djela mogu se praktično izvesti bilo gdje bez nove dodatne infrastrukture.
- Kreativni turizam jeftinije je razvijati nego kulturni. On se temelji na prijenosu lokalnog umijeća i iskustva turistima u prikladnom okolišu, a ne zahtijeva izgrađenu infrastrukturu kao kulturni turizam. Muzeji i slično nisu prijeko potrebni, iako ih kreativni turizam, ako već postoje, može koristiti. Na primjer, tečajevi kuhanja mogu biti posebno interesantni kreativnim turistima ako se održavaju u šefovoj kuhinji (npr. kuhinja gostionice, restorana ili nekog drugog objekta itd.).

Kreativni turizam može pridonijeti stvaranju nove prepoznatljivosti i jačanju konkurentnosti destinacija na suvremenome turističkom tržištu, i to osobito onih koje u svojoj resursnoj osnovi ne posjeduju poznatu kulturno-povijesnu baštinu.

#### **4. KREATIVNI TURIZAM I TURISTIČKA DESTINACIJA**

U koncipiranju ponude kreativnoga turizma najznačajniju ulogu imaju turističke destinacije, odnosno njihov menadžment koji želi prilagoditi ponudu kulturom motiviranim turistima, i to onima koji tijekom svojega boravka u destinaciji žele iskusiti neko novo kreativno iskustvo. Način planiranja razvoja kreativnoga turizma mora biti takav da se ne narušava kulturne resurse i život u lokalnoj zajednici, ali isto tako mora se stvoriti turistički proizvod koji će zadovoljiti potrebe turista. Prema Richardu i Wilsonu (2006: 1221) važna implikacija za menadžere treba biti da je kreativnost atribut proizvodnog procesa, kao i procesa potrošnje. Kreativni turizam dodaje kreativni element destinacijskom proizvodu. To mora uključivati kreativno korištenje resursa u cilju pružanja kreativnih iskustava za turiste.

Na svjetskom turističkom tržištu poznate kulturne destinacije sve više razvijaju različite oblike kreativnog turizma kao npr. grad Santa Fe u New Mexico u područjima umjetnosti, kulture i baštine (pretpostavka takvom razvoju je da se cijeli grad razvija kao kreativan grad), New Zealand (razvoj kreativnih radionica i tečajeva koji su usmjereni na tradiciju i baštinu), Barcelona (grad u kojem se 2010. godine održala konferencija o kreativnom turizmu), program Creative Austria u Austriji (nudi različite kreativna iskustva), Pariz (kreativna destinacija koja nudi radionice i tečajeve umjetnosti, gastronomije, mode, znanosti, uređenja vrta, fotografije itd.). Manje poznate kulturne destinacije također svoju ponudu usmjeravaju ka kreativnim turistima i u svojoj ponudi nude niz različitih aktivnosti kako bi pridonijeli jačem interesu turista za destinacijom, a i kako bi takvim razvojem ojačali konkurentnost destinacije.

Mogućnosti razvoja kreativnoga turizma, kao segmenta u ukupnoj ponudi kulturnog turizma u turističkim destinacijama, očituju se u sljedećim činjenicama:

- Kreativni turizam nije jedina moguća razvojna opcija kulturnoga turizma destinacije, on je poseban dio ponude, u raznolikosti kulturnih turističkih atrakcija i događaja destinacije.
- U razvoju kreativnoga turizma nužna je vlastita kreativnost (osobito menadžmenta destinacije, zatim poslovnih subjekata, lokalne samouprave, različitih neprofitnih udruga, lokalnoga stanovništva) u osmišljavanju turističke ponude destinacije.
- U razvoju kreativnog turizma ulaganja su zanemariva u odnosu na razvoj nekih drugih vrsta turizma.
- Može se razvijati u destinaciji koja želi ojačati svoj položaj među destinacijama koje su kao razvojnu koncepciju izabrale kulturni turizam.
- Kreativni turizam mora se razvijati na način da se ne narušavaju vrijednosti kulturnih resursa i kvaliteta života lokalne zajednice. Kreativnost mora poticati lokalni ekonomski razvoj i omogućiti zapošljavanje lokalnog stanovništva.
- Lokalna zajednica je sastavni dio kreativnoga turizma tj. stvaranja takve kreativne ponude i zato kreativnost ne ovisi samo o proizvodu već i o prostoru i lokalnoj zajednici u kojima se taj proces odvija.
- Kreativni turizam može razvijati destinacija koja ne posjeduje dovoljno kulturnih resursa, a razvija ili želi razvijati kulturni turizam
- Kreativni turizam nadograđuje postojeće turističke proizvode destinacije. Kreativnim turizmom kreira se i ističe jedinstveni imidž kreativne destinacije.
- Ideje o ponudama kreativnog turizma nastaju na lokalnom nivou i nisu podložne vanjskim utjecajima..

Kreativni turizam moguće je razvijati unutar različitih pojavnih oblika, kreativnih aktivnosti i programa, kao npr. organiziranja različitih kuharskih radionica, likovnih kolonija, učenja tradicijskih obrta, tečajeva plesa, pjevanja i

sviranja, pisanja glagoljice, ribarenja na starinski, promatranje ptica itd.. U samom oblikovanju novih kreativnih ponuda destinacije nužna je i dobra suradnja sektora kulture i turizma koja nije uvijek dobra usklađena. Turizam će biti kreativan onoliko koliko bude kreativan njegov menadžment u osmišljavanju kreativnih aktivnosti i koliko prostor u kojem se želi razviti kreativni turizam omogućuje razvoj kreativnosti. Menadžment treba biti upućen u kreativni proces stvaranja novoga inovativnog kulturnog proizvoda destinacije, ali mora biti i sposoban prepoznati kreativne potencijale turista koji borave u destinaciji.

Aktivna interpretacija kulturne baštine destinacije i umjetnost pridonose jačanju interesa za posjet i boravak u turističkoj destinaciji. Daljnji razvoj stacionarnoga kulturnog turizma može krenuti prema kreativnom kulturnom turizmu. Umjesto stacionarnosti objekata, eksponata, kreativni turizam stavlja na prvo mjesto ljudsko kreativno i najčešće autohtono djelovanje na nekom prostoru. U razvoju kreativnoga kulturnog turizma bitna je uloga ključnih činitelja koji djeluju u određenoj destinaciji, a to su prije svega turističke zajednice, lokalne vlasti (općina, gradova), različite neprofitne udruge koje se bave kulturom, umjetnosti i baštinom i poslovni subjekti. (Rudan, 2010). U planiranju razvoja ovoga oblika turizma osobito je važno poznavanje kulturno-povijesne baštine jer nametanje razvoja kreativnog turizma (osobito onog dijela temeljenog na baštini) može polučiti loše rezultate, kako za stanovništvo tako i za turiste. Tako i Fernandes navodi (2011: 632) da je opsežno planiranje razvoja kreativnoga turizma od presudne važnosti za osiguranje pozitivnih iskustava posjetitelja, koristi za lokalno stanovništvo i minimalne negativne utjecaje. Turističko planiranje mora biti na lokalnoj razini i usredotočeno na veze između kulturnih resursa i života same zajednice.

## **5. MOGUĆNOST RAZVOJA KREATIVNOG TURIZMA U HRVATSKOJ**

Hrvatska, kao destinacija prije svega odmorišnog turizma usmjerena na ljetnu sezonu, nije do sada značajno razvijala kreativan turizam. Posljednjih desetak godina Hrvatska je intenzivirala razvoj kulturnog turizma i želi svoje kulturne resurse pretvoriti u atrakcije kojima će obogatiti postojeću ponudu kulturom motiviranim turistima. Dosadašnja nedovoljna prepoznatljivost Hrvatske kao zemlje kulturnoga turizma na turističkom tržištu posljedica je nedovoljno osmišljene kulturne turističke ponude, ali i nedovoljne suradnje sektora kulture i turizma. Hrvatska je zemlja bogata kulturnim resursima, ali unatoč brojnim programima i projektima koji se provode posljednjih desetak godina nije u svim destinacijama koje su planirale razvoj kulturnog turizma, taj razvoj i uspio.

Kreativni turizam kao segment u ukupnosti kulturnoga turizma može pridonijeti intenzivnijem stvaranju posebne kulturne ponude, ali i jačanju konkurentnoga položaja hrvatskih destinacija u razvoju kulturnoga turizma. Sam



kreativni turizam kao mogući razvojni oblik kulturnog turizma nije predstavljen u temeljnom dokumentu Strategije razvoja kulturnog turizma Hrvatske (Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo turizma, 2003). Razvoju ovoga oblika turizma treba se pridati pozornost u temeljnim dokumentima zbog organizacijskih, sadržajnih, ali i društvenih prednosti koje može stvoriti njegov razvoj. Činjenica je da kreativni turizam dolazi ili kao nadogradnja razvijenom kulturnom turizmu ili kao nova inicijativa u destinacijama koje tek oblikuju svoju turističku ponudu (Fernandes, 2011). Njegova potrebitost prema dosadašnjim iskustvima značajna je u destinacijama koje posjeduju kulturne resurse, ali nisu toliko značajni da postanu motiv dolaska u destinaciju, ali i u destinacijama koje su poznate po razvoju kulturnog turizma i nastoje dalje razviti svoju kulturnu ponudu.

U Hrvatskoj postoje lokalne inicijative da se, razvojem i osmišljavanjem različitih radionica, aktivnosti, ojača ponuda destinacije. Kreativni turizam nije se razvijao kao ukupnost kreativne turističke ponude destinacija, iako postoje pojedinačni primjeri ponude kreativnih aktivnosti u destinacijama. Interes turista za kreativnom ponudom destinacija u Hrvatskoj postoji, o čemu nam svjedoče različita istraživanja o kulturnom turizmu. U Hrvatskoj nije provedeno istraživanje koje se temelji na ispitivanju stavova turista glede kreativne ponude Hrvatske, već je kreativna ponuda sastavni dio istraživanja kulturnoga turizma.

Istraživanje TOMAS o kulturnom turizmu Instituta za turizam (Tomljenović, Marušić, 2009: 154) koje je provedeno 2008. godine, pokazuje da, osim turizma baštine i klasičnoga kulturnog turizma usmjerenoga na kulturnu produkciju, raste interes za kreativnim turizmom, odnosno za turističkim doživljajima koji nastaju sudjelovanjem posjetitelja u kreativnim ili proizvodnim procesima (različite radionice, tečajevi). Anketiranje je provedeno izravno na posjetiteljima kulturnih atrakcija i događanja u Hrvatskoj, a instrument prikupljanja podataka bio je strukturirani upitnik. Budući da je i potražnja i ponuda kreativnoga turizma tek u povoju, iznenađuje rezultat istraživanja da oko 60% posjetitelja iskazuje interes za neki oblik sudjelovanja u kreativnim tečajevima i radionicama, a osobito su popularne one vezane za gastronomiju, za koje interes pokazuje 24% kulturnih turista, sudjelovanje u berbama (23%), te u arheološkim iskapanjima (21%). Oko 16% tzv. kulturnih turista izražava interes za sudjelovanjem u radionicama tradicijskog obrta i narodnih plesova i pjesama, tj. aktivno sudjelovanje u stjecanju novih iskustava ili saznanja karakterističnih za destinaciju u kojoj borave.

Nadalje, Razović (2009: 155) u istraživanjima kulturnoga turizma dalmatinskih županija dolazi do sličnih rezultata. Istraživanje je provedeno anketnim ispitivanjem tijekom ljetnih mjeseci 2007. godine na području Zadarske, Šibensko-kninske i Splitsko-dalmatinske županije. Anketirani turisti na pitanje jesu li zainteresirani za sudjelovanje u radionicama o kulturnoj povijesti, spomenicima i slikarstvu u velikom broju odgovaraju potvrdno i to njih čak 40%. Zanimljivo je da je oko 20% anketiranih turista odgovorilo da bi takve radionice trebalo organizirati i izvan turističke sezone. Žene su više zainteresirane za ovakve vrste kulturne turističke ponude (43,6%), nego muškarci 33%.

Zainteresiranost za ovu vrste ponude raste i sa stupnjem obrazovanja, pa tako su ispitanici sa završenim poslijediplomskim studijem više zainteresirani (47,6%) nego oni sa završenom srednjom školom (32,6%)

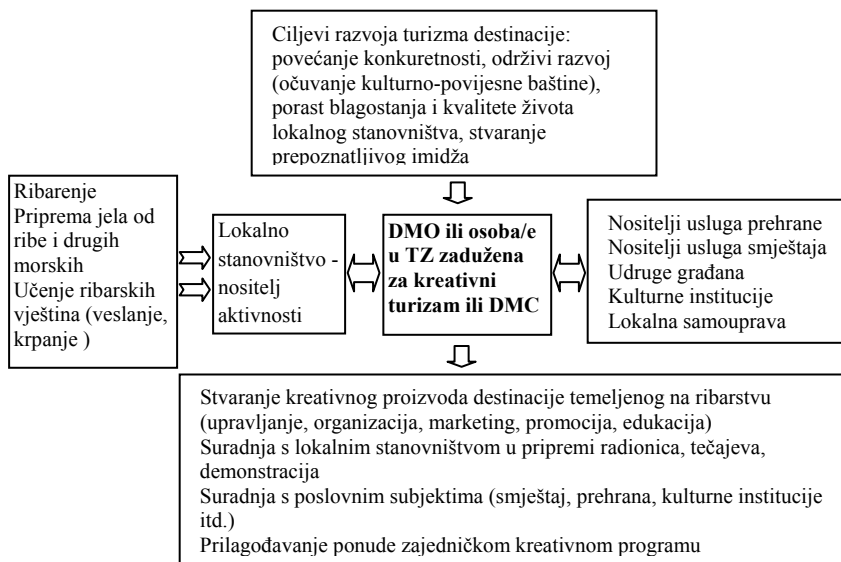
Istraživanja provedena na području priobalne turističke destinacije, Mošćenička Draga, tijekom 2010. godine, a vezano uz kulturni turizam destinacije, daje također uvid u mogući razvoj kreativnoga turizma destinacija (Rudan, 2011). Destinacija posjeduje kulturne resurse, ali samo je jedan dio njih u turističkoj ponudi (tj. prilagođen posjetama turista). Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom izravno na turistima, stanovništvu i menadžmentu. Anketno ispitivanje provedeno je u ljetnim mjesecima 2010. godine. Rezultati istraživanja pokazali su da su rezultati vrlo slični prije navedenom istraživanju ATLAS-a, tj. da najviše turista posjećuje tradicionalne objekte kulturnoga turizma, i to crkve (47%), muzeje (43%), tematske rute (15%). Čak 79% turista posjetilo je neki kulturni događaj, među kojima su najzastupljeniji koncerti (40%) i folklorne priredbe (23%). Zanimljiva je činjenica da je 2% turista navelo da je sudjelovalo u kreativnim radionicama, dok je lokalno stanovništvo u većem broju sudjelovalo u kreativnim radionicama (19,5%). Turisti su pokazali zainteresiranost za sudjelovanje u kreativnim radionicama, tečajevima i sl., ali njih u ponudi destinacije nije bilo. Kreativna ponuda mogla bi biti vrlo različita, npr. priprema lokalnih gastronomskih specijaliteta, učenje glagoljice, sudjelovanje u izradi suhozida, branje šparoga, upotpunjavanje doživljaja mitsko-povijesne staze, ribarenje i sl. 82% anketiranih turista navelo je da je tijekom boravka u destinaciji spremno potrošiti više na kulturne atrakcije i događaje nego što to inače čine u mjestu svojega stanovanja. Zato je potrebno proširiti ponudu kulturom motiviranim turistima. Istraženi stavovi turista u ovoj destinaciji pokazuju, kao i prije navedena slična istraživanja, da postoji interes za kreativnim stvaralaštvom kako turista, tako i lokalnog stanovništva i sigurno je da destinacije koje imaju kulturne resurse mogu stvoriti novi konkurentin turistički proizvod u kojeg će uključiti novu kreativnu turističku ponudu. Dosadašnje kreativne inicijative najčešće su namijenjene lokalnom stanovništvu dok su u turističkoj ponudi nedovoljno prepoznate.

Posljednjih godina potiču se inicijative za razvoj kreativnoga turizma. Rezultati njihove primjene u turističkim aranžmanima hrvatske ponude pokazat će rezultate- Važno je istaknuti da se ovakvim kreativnim razvojem može postići sljedeće:

- smanjenje sezonalnosti (izražena sezonalnost je veliki problem hrvatskoga turizma – kreativin turizam nije nužno vezan na ljetne mjesece i morsku obalu i može se razvijati u svim dijelovima Hrvatske);
- može jačati privatna inicijativa i malo poduzetništvo (razvoj kreativne ponude ne traži velike financijske projekte; nužna je kreativnost lokalnih stanovnika koji formiraju ponude destinacije);
- zanemariva ulaganja u razvoj kreativne ponude destinacije (važna je kreativnost svih sudionika koji su u integrirani u turistički razvoj destinacije);

- kreativni programi i akcije u destinaciji pridonijet će stvaranju konkurentnoga turističkog proizvoda u konkurentnom okruženju;
- povećava se potrošnja u destinaciji (kupuju se autohtone namirnice, turisti spoznaju različitost i vrijednost autohtone kuhinje, prodaju se autohtoni suveniri koji imaju veću vrijednost) ;
- u turističkoj ponudi mogu se ponuditi npr. geografska područja, kulturni događaji ili tradicijski obrti koji do sada nisu bili u ponudi.

U cjelokupnom kontekstu razvoja kreativnog turizma mora se naglasiti da inicijativa za razvoj kreativnog turizma najčešće nastaje na lokalnom nivou, i to u kreativnim sredinama. Za razvoj kreativnoga turizma nije nužna samo kreativna ponuda i potražnja, već i kreativan ambijent u kojem će takva kreativna ponuda biti prihvaćena. Planirajući strategiju razvoja i realizirajući novu kreativnu ponudu može se odrediti model integralnog upravljanja kvalitetom (IQM), koji se temelji na kombinaciji četiri ključna činitelja, a to su: zadovoljstvo turista, zadovoljstvo svih sudionika lokalne turističke ponude, zadovoljstvo lokalnog astanovništva i kvaliteta okoliša. U cilju ostvarenja kreativnoga turističkog proizvoda potreban je prije svega destinacijski menadžment kojemu je zadatak upravljanje ukupnim razvojem turizma, pa tako i kreativnim, što podrazumijeva: upravljanje aktivnostima koje se događaju u destinaciji, osiguravanje kontinuiteta i kvalitete razvoja, integraciju različitih nositelja ponude u zajednički program kreativnog razvoja destinacije, stvaranje pretpostavki za uključivanje lokalnoga stanovništva u kreativne ponude, edukaciju za nositelje ponude, povezivanje turističkoga i kulturnoga sektora, suradnju s drugima i drugim institucijama koje mogu biti aktivne u realizaciji kreativne ponude, marketing i promociju, stvaranje zajedničke prepoznatljive kreativne ponude itd. S ciljem realizacije navedenih zadataka, u realizaciji kreativnog turizma destinacije, bilo bi potrebno formirati DMO („destination management organization“) koja bi bila nositelj razvoja takvoga proizvoda, uz usku suradnju s turističkom zajednicom na čijem se području novi proizvod razvija i koja bi djelom osigurala financijska sredstva. Osim opcije formiranja DMO, s ciljem realizacije razvoja ovakve ponude, moglo bi se, u okviru postojećih turističkih zajednica, osigurati kadrove kojima bi zadatak bio stvoriti kreativni turistički proizvod destinacije. Slika 2. prikazuje prethodno definirani model razvoja kreativnoga turizma na primjeru priobalne destinacije u organizaciji kreativne ponude temeljene na ribarstvu. U središtu djelovanja i razvoja kreativnoga turizma destinacije je nositelj (DMO, TZ, DMC- destination management company) zadužen za koordinaciju i integraciju svih čimbenika s ciljem stvaranja konkurentnoga turističkog proizvoda temeljenog na autentičnosti i u skladu s svjetskim trendovima potražnje. Prema Blažević i Peršić (2009: 350), ukupno zadovoljstvo turista (gostiju) i korisnika turističkih usluga (kupci) bit će na znatno višoj razini, ako se osigura da svaka, pa i najniža strateška poslovna jedinica i ostvari najviša moguća razina kvalitete. Tako i u stvaranju kreativnoga turističkog proizvoda zadovoljstvo će biti veće ako svi sudionici turističke ponude budu uključeni u kreativnu turističku ponudu.



*Izvor: obrada autora*

Slika 2. Prijedlog modela razvoja kreativnog turizma u priobalnoj destinaciji temeljenog na ribarstvu

Pregledavanjem internetskih izvora u Hrvatskoj, primjećeno je da ne postoji zajednički portal kreativnog turizma. Najčešće se kreativne radionice nude na različitim Internet stranicama kulturnoga turizma pojedinih turističkih destinacija. Sagledavanjem činjenica koje se odnose na razvoj kreativne ponude svjetskih destinacija, Hrvatska bi mogla svoju ponudu pretvoriti u ponudu kreativnih destinacija unutar klastera, kako na razini županija, tako i na području cjelokupne Hrvatske. Raznolikost kulturno-povijesne baštine hrvatskoga područja vrlo je važan resurs u mogućoj razvojnoj strategiji kreativnog turizma, a stvaranjem i brendiranjem turističke ponude stvara se prepoznatljivost i jača konkurentnost.

## 6. ZAKLJUČAK

U svjetskim turističkim kretanjima bilježi se stalan porast interesa za putovanjima koja sadržavaju kulturnu komponentu (razgledavanje kulturnih turističkih atrakcija, posjećivanje događaja, manifestacija). Nova istraživanja pokazuju da turisti sve više traže kreativni pristup, kako u interpretaciji samoga resursa, tako i u cjelokupnom odmoru u destinaciji, jednostavnije rečeno turisti očekuju doživljaj. Kreativni turizam je turizam doživljaja, koji zahtijeva kreativni destinacijski menadžment i optimalno integriranje kako poslovnih subjekata,

udruga i lokalnih stanovnika s ciljem stvaranja kreativnih sadržaja, koji će rezultirati jačanjem konkurentnosti destinacije. Turisti su zainteresirani za upoznavanje lokalnih vrijednosti područja na kojem borave i žele upoznati tradiciju i običaje lokalnih stanovnika (npr. priprema autohtonih jela, učenje tradicijskih obrta, škola glagoljice itd.), a destinacijski menadžment svoju ponudu treba prilagoditi novim zahtjevima suvremenoga tržišta. Istraživanja pokazuju da Hrvatska posjeduje kulturne resurse koje može uključiti u ponudu kreativnoga turizma (lokalnu gastronomiju, baštinu, događaje i sl.), a turistima može pružiti puninu doživljaja tijekom boravka.

U Hrvatskoj je kreativna aktivnost prepoznata i razvijana kao moguća dodatna ponuda turističkoga proizvoda u malom broju destinacija, a nije ni organizirana kao zajednička ponuda više destinacija. Kreativni turizam nastaje u kreativnom okruženju, a takvo okruženje može razvijati kreativni kulturni proizvod uključivanjem svih sudionika destinacije, a osobito destinacijskog menadžmenta. Kreativni turizam može se razvijati u okviru DMO, DMC ili u postojećim turističkim zajednicama, ali u okviru posebnoga odijeljenja tj. osobe zadužene za kreativni turizam. Integriranim djelovanjem svih sudionika destinacije (poslovni subjekti, lokalna samouprava, turističke zajednice, različite udruge itd.) osigurava se uspjeh, ali i kontinuitet u stvaranju kreativne destinacije prilagođene novim zahtjevima modernih turista. U stvaranju kreativnoga turističkoga proizvoda bitno je da se ne naruši kvaliteta života lokalne zajednice, jer tada cijeli taj razvoj nosi negativni predznak, a nezadovoljstvo se očituje kroz propast turističkoga proizvoda. Lokalna zajednica je osnova ili kočnica razvoja kreativnoga turizma, kao i drugih proizvoda kulturnoga turizma destinacije (osobito onih oblika temeljenih na baštini). Hrvatska bi mogla pojedinačnom kreativnom ponudom težiti zajedničkoj suradnji i ostvarenju zajedničke ponude, te stvaranju klastera i brendiranju, a sve pod nazivom „Hrvatska - zemlja za kreativan odmor“.

## LITERATURA

Blažević, B., Peršić, M. (red.) (2009.), *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

European Commission (2009.), Survey on the attitudes of Europeans towards tourism: analytical report, *Flash Eurobarometer*, N 258 ([http://ec.europa.eu/public\\_opinion](http://ec.europa.eu/public_opinion) - preuzeto: 10.6.2011.)

Fernandes, C. (2011.), Cultural planning and creative tourism in a emerging tourist destination, *International journal of management cases*, vol. 13, issues 3, str. 629-636. ([http://www.ijmc.org/Current\\_Past/Vol\\_13.3\\_files/IJMC\\_13-3.pdf](http://www.ijmc.org/Current_Past/Vol_13.3_files/IJMC_13-3.pdf) - 1.6.2012.)

Hammond R. (2004.), Cultural and heritage tourism – international, *Travel & tourism analyst*, November.

Jelinčić, D. A. (2006.), *Kulturni, kreativni i hobby turizam: čipkarstvo kao tržišna niša*, Festivali čipke i kulturni turizam, Turistička zajednica grada Lepoglave, Grad Lepoglava, Lepoglava (<http://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=226548> – preuzeto: 10.1.2012. )

Jelinčić, A. D. (2008.), *Abeceda kulturnog turizma*, Meandarmedia, Zagreb.

Pančić Kombol, T. (2006), Kulturno nasljeđe i turizam, *Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*, broj 16-17, str. 211-226.

Perinić, L. (2010.), Kreativni gradovi – uzroci i posljedice, *Drugost*, broj 1, str. 110-115. ([http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id=clanak\\_jezik=97560](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id=clanak_jezik=97560) – preuzeto: 10.6.2012.)

Razović, M. (2009.), Obilježja ponude kulturnog turizma dalmatinskih županija, *Acta turistica nova*, vol. 3., broj 1, str. 137-162.

Richards, G. (2011.), Creativity and tourism: the state of the art, *Annals of tourism research*, vol. 38, broj 4, str. 1225-1253. ([www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) – preuzeto: 2.5.2012.)

Richards, G., Wilson, J. (2006.), Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?, *Tourism management*, vol. 27, str. 1209-1223. ([www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) – preuzeto: 2.5.2012.)

Richards, G. (2002.), Od kulturnog do kreativnog turizma: europske perspektive, *Turizam*, vol. 50, broj 3, str. 228-236.

Richard, G. (2001.), Cultural tourists or a culture of tourism? Developments in the European cultural tourism market, u *Innovations in cultural tourism: proceedings of the 5th ATLAS International Conference Innovative approaches to culture and tourism*, 1998, Rethymnom, Crete, (editor Buther, J.), ATLAS, Tilburg, str. 1-10.

Richards, G. and Raymond, C. (2000.), Creative tourism, *ATLAS News*, no. 23, str. 16-20.

Richards, G. (2010.), *Creative tourism and cultural events*, Paper presented at the 2nd Forum on UNESCO Creative Cities Network Icheon, Republic of Korea, 21 October 2010. (<http://www.docstoc.com/docs/68264727/Creative-tourism-and-cultural-events> - preuzeto: 9.6.2012.)

Rudan, E. (2010.), The possibilities for the development of a destination's cultural tourism, in *Management in the function of increasing the tourism consumption: 7<sup>th</sup> international scientific conference, 7<sup>th</sup> may 2010*, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, str. 211-218.

Rudan, E. (2011.), *Menadžment u funkciji razvoja kulturnog turizma destinacije: doktorska disertacija*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

Shore, S. (2010.), Cultural and heritage tourism – international, *Travel & tourism analyst*, broj 8.

Tomljenović, R. Marušić, Z. (2009.), Tomas: kulturni turizam 2008., u *Tomas trendovi: stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj 1987-2008*, Ćorak, S., Marušić, Z. (ured.), Institut za turizam, Zagreb.

UNESCO, *Creative Cities Network*, ([www.unesco.org](http://www.unesco.org) – preuzeto: 10.4.2012.)

Volić, I. (2010.), Egzistencijalna autentičnost kao osnova za kreativni turizam, *TIMS Acta*, broj 4, str. 21-25.

Vrtiprah, V. (2006.), Kulturni resursi kao činitelj ponude u 21. stoljeću, *Ekonomska misao i praksa*, broj, 2, str. 279-296.

Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo turizma (2003.), *Strategija razvoja kulturnoga turizma: od turizma i kulture do kulturnoga turizma*.

([http://www.croatia.hr/Resources/Home/Strategija\\_Razvoja\\_Kulturnoga\\_Turizma\\_01\\_38\\_08XII03\\_zp.pdf](http://www.croatia.hr/Resources/Home/Strategija_Razvoja_Kulturnoga_Turizma_01_38_08XII03_zp.pdf), preuzeto: 19.2.2010)

UNESCO (2006). *Towards sustainable strategies for creative tourism: creative cities network*, (<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811e.pdf> - 1.6.2012)

***Elena Rudan, PhD***

Assistant

University of Rijeka

The faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija

E-mail: elenar@fthm.hr

**DEVELOPMENT PERSPECTIVES OF CREATIVE  
TOURISM IN CROATIA*****Abstract***

*This paper will research the possibilities to develop creative tourism in a tourist destination, and it will in particular consider development perspectives for this selective form of tourism in the Republic of Croatia. As a form of cultural tourism, creative tourism denotes the satisfaction of tourists' needs with the development of creative potentials through acquisition of new knowledge and experiences regarding holiday destinations. Starting from theoretical assumptions of the creative tourism development and with sections of various researches in cultural tourism development of Croatian destinations, the possible directions in the development of creative tourism development will be shown in order to create new tourism offers. Secondary information sources are used in the work, while the primary sources are applied in the part of research regarding the interest of tourists in creative forms of tourism. As creative tourism is underrepresented in the Republic of Croatia, this paper proposes the possible model of creative tourism development of destinations, accentuating both its positive and negative sides. The realization of the creative offer in the destination involves the synergy of all destination stakeholders: managers (responsible for the creation of the destination tourism product), local inhabitants, various associations, entrepreneurs. With development of creative tourism, competitive advantages of the destination based on authenticity and in line with the demand trends of the tourism market can be obtained with minimum investments.*

***Keywords: creative tourism, tourist destination, development, Croatia.***

***JEL classification: L83***



**Dr. sc. Nataša Rupčić**

Docent  
Ekonomski fakultet Rijeka  
E-mail: nrupcic@efri.hr

## **MOGUĆNOSTI RAZVOJA UČEĆIH PODUZEĆA KAO AUTOPOIETSKIH SUSTAVA\***

UDK / UDC: 65.01

JEL klasifikacija / JEL classification: M10, M12, D83

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 13. veljače 2012. / February 13, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Sažetak***

*Na tragu sve veće interdisciplinarnosti u znanstvenim istraživanjima, u ovom radu razmatraju se mogućnosti primjene autopoiesisa kao koncepta izvorno razvijenoga u prirodnim znanostima na rad i razvoj društvenih sustava, posebice ekonomskih, a koji u novije vrijeme upravo u tom istraživačkom području dobiva na popularnosti. Stoga se u radu razmatra problem primjene autopoiesisa na objašnjavanje ponašanja suvremenih poduzeća. Pritom se kao model razvoja suvremenih poduzeća predlaže model učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća koje se sustavno pojmovno objašnjava. Stoga se temeljni problem rada odnosi na primjenu autopoiesisa u takvom okruženju. U radu se dokazuje temeljna hipoteza o nekomplementarnosti autopoiesisa na djelovanje učećih poduzeća, pri čemu se koncept autopoiesisa metodološki preispituje kroz sustav disciplina učeće organizacije Petera Sengea. Neprikladnost autopoiesisa dokazuje se i razmatranjem značajka predloženoga modela upravljanja suvremenim učećim poduzećima.*

***Ključne riječi: autopoiesis, menadžment, učeće poduzeće, učeće discipline.***

---

\* Rad je nastao u okviru znanstvenoga projekta «Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU», poduprtoga od strane Ministarstva znanosti, tehnologije i športa.

## 1. UVOD: ZNAČAJKE AUTOPOIETSKIH SUSTAVA

Koncept autopoiesisa potječe iz bioloških rasprava o prirodi organizama, odnosno mreži struktura, membrana, sustava i procesa koji definiraju granice živoga organizma (Maturana, 1999). Riječ *autopoiesis* doslovno prevedena znači samostvaranje (grčki: *auto*=samo i *poiesis*=stvaranje ili proizvodnja) i izražava temeljnu komplementarnost između strukture i funkcije. Ovaj koncept su ranih 70-ih godina u teoriju prvi uveli čileanski biolozi Francisco Varela i Humberto Maturana (<http://en.wikipedia.org/wiki/Autopoiesis>). Primjer autopoietikoga sustava, odnosno entiteta koji je motivirao Varela i Maturanu na definiranje takvoga sustava biološka je stanica. Eukariotska stanica sastavljena je od raznih biokemijskih komponenata i organizirana prema određenoj strukturi. Ove strukture temeljem protoka molekula i energije proizvode komponente, koje zatim nastavljaju održavati već postojeće strukture u okviru kojih one djeluju.

Autopoietiski sustavi djeluju autonomno prema ugrađenim strukturama. Autonomija podrazumijeva samoregulaciju, odnosno održavanje autoriteta pa se organizam sam obnavlja prema vlastitom genetskom okviru. Takvi sustavi sve promjene podređuju održanju svoje organizacije. Autonomija sustava postoji unutar granica koje određuju sustav. Organizacija se pritom odnosi na elemente sustava i strukture koje se reproduciraju kako bi se osigurala stabilnost u budućnosti. Život se dakle definira kao sposobnost samostvaranja, a ne, kako se konvencionalno smatra, sposobnost reproduciranja.

Autopoietiski sustav ne određuju niti vanjsko okruženje, niti unutarnje operacije. On je rezultat interakcije ova dva elementa. Iako je autopoietiski sustav autonoman i održava svoju organizaciju ipak dolazi do perturbacija izazvanih promjenama u okruženju (cf: Blackman i Henderson, 2004.). Maturana i Varela (1980.) ovaj odnos uzajamne perturbacije opisuju kao strukturalnu spregu. Autopoietiski sustav nastoji prilagoditi svoju strukturu promjenama, istovremeno održavajući svoje ustrojstvo. Prema tome, struktura okruženja djeluje kao okidač strukturalnih promjena autopoietiskih sustava i obrnuto. Rezultat toga je niz uzajamnih strukturalnih promjena. Autopoietiski sustav odgovara na perturbacije u okruženju stvaranjem seta odgovora u obliku komunikacija i odluka, koje su u skladu s *vlastitim, prethodno definiranim odgovorima*. Iako vanjski promatrač ovu promjenu ponašanja može tumačiti pojačanom aktivnošću prikupljanja informacija, takva spoznaja je pogrešna. Promjene ponašanja već su potencijalno postojale u sustavu i predstavljaju tek samoodnosnu strukturalnu prilagodbu.

Maturana i Varela (1980.) posebno ističu značajku samoodnosnosti autopoietiskih sustava. Morgan (1986.) navodi kako živi sustavi održavaju svoj identitet tako da sve promjene podređuju održavanju svoga ustrojstva kao danoga seta odnosa. To čine tako da provode cirkularni obrazac interakcija, prema kojemu je promjena u jednom elementu sustava u sprezi s drugim promjenama, a što uspostavlja kontinuirani obrazac interakcija koje su uvijek samoodnosne. Autopoietiski sustav ne može ući u interakcije koje nisu određene obrascem odnosa koji određuje organizaciju. Zato je interakcija sustava s okruženjem

zapravo odraz i dio vlastite organizacije. Autopoietički sustav je otvoren i odgovara na poticaje iz okruženja. Međutim, način na koji reagira nije određen okruženjem, već redefiniranim strukturalnim obrascima koji su već prisutni u sustavu.

Koncept autopoiesisa u suvremenoj literaturi upotrebljava se za objašnjavanje djelovanja svih društvenih sustava i predlaže se kao poželjan model njihova funkcioniranja. U članku se dokazuje temeljna hipoteza o nekomplementarnosti primjene autopoiesisa na djelovanje suvremenih poduzeća, a posebice poduzeća koja se razvijaju kao učeće organizacije. U članku se, primjenom deduktivnoga pristupa, najprije razmatraju značajke samoga koncepta autopoiesisa i dosadašnja razmišljanja o njegovoj primjeni u društvenim sustavima općenito, a posebice u ekonomskim sustavima, koji su i predmet istraživanja ovoga članka. No rad se ne zadržava samo na argumentaciji neodrživosti modela autopoiesisa, već se kroz prizmu toga modela sagledavaju neophodne značajke suvremenoga poslovanja, ali i djelovanja organizacija općenito. Na toj se osnovici predlaže model održivosti djelovanja poslovnih sustava kroz koncept učeće organizacije. Pritom se održivost koncepta autopoiesisa metodološki preispituje kroz sustav disciplina učeće organizacije Petera Sengea. Razmatranjem svih disciplina i njihovim kritičkim preispitivanjem kroz prizmu autopoiesisa dokazuje se temeljna hipoteza o neprimjerenosti samoodnosnosti, odnosno autopoiesisa, posebice sa stajališta potrebe za transformacijskim promjenama postojećih ekonomskih sustava i organizacija općenito. Time se dokazuje da djelovanje prema autopoietičkim odrednicama može biti održavajuće, a nikako transformacijsko, a što je u suvremenim uvjetima poslovanja i djelovanja postalo imperativ.

## 2. AUTOPOIESIS U DRUŠTVENIM SUSTAVIMA

Općenito, pojam autopoiesis odnosi se na dinamiku neuravnotežnih struktura koje se nazivaju i disipativne strukture, a koje ostaju stabilne tijekom dugoga vremenskog razdoblja, unatoč činjenici da materija i energija neprestano protječu kroz njih. S obzirom na ovaj pristup, koncept autopoiesisa često se povezuje sa samoorganizacijom. Kako bi se utvrdilo je li neki sustav autopoietički, potrebno ga je analizirati s obzirom na šest kriterija (Lucas, 2005.):

1. Mogu li se identificirati granice sustava?
2. Ima li sustav konstitutivne elemente ili komponente?
3. Je li sustav mehanicistički, odnosno podložan djelovanju mehanizma uzroka i posljedice?
4. Jesu li granice sustava samoproizvedene?
5. Jesu li ostale komponente sustava samoproizvedene?

Prema ovim kriterijima može se zaključiti da autopoietiski sustavi mogu biti i društveni, a ne samo biološki sustavi (cf: Maula, 2000.). Maturana društvenim sustavima ipak ne pripisuje svojstvo samostvaranja. On društvene sustave primarno vidi kao sustave koji proizlaze iz permanentnoga samostvaranja pojedinačnih bioloških komponenata ovih sustava. Međutim, ova primarno biološka teorija posljednjih se 15-ak godina počela primjenjivati na društvene sustave općenito, pa tako i ekonomske i pravne sustave, kao izazov tradicionalnom sustavskom pristupu. Bilo je već raznih pokušaja objašnjavanja autopoiesisa u društvenim sustavima. Tako Beer (1975.) smatra da je svaka kohezivna društvena institucija autopoietiski sustav. Beer (1981. i 1984.) se u kasnijim radovima bavio i potencijalnim patološkim autopoiesisom na razinama organizacijskih podsustava. Bilo je pokušaja primjene autopoiesisa i na ljudsku obitelj (Zeleny, 1992.). Luhmann (1986.) je utvrdio da, za razliku od živih sustava, društveni sustavi koriste komunikaciju kao specifičan oblik autopoiesisa. Varela (1979.) pak prihvaća da su poduzeća autonomni i organizacijski zatvoreni sustavi, ali ne i autopoietiski.

Autori na području organizacijskoga ponašanja koriste ovaj pristup za objašnjavanje menadžerskoga ponašanja, posebice temeljeći se na tezi o samoučenju koju ovaj pristup implicira. U ovom kontekstu treba istaknuti rad Niklasa Luhmanna (1990.). Luhmann je prvi društvene sustave smatrao autopoietiskima. On smatra da su društveni sustavi također autopoietiski sustavi u pravom, a ne samo metaforičkom smislu jer se *svi* elementi sustava samoreproduciraju i odnose sami na sebe te je takve sustave moguće promatrati i iznutra. On društvo smatra samostvarajućim sustavom koji se sastoji od šest podsustava: ekonomskoga, pravnoga, političkoga, znanstvenoga, religijskoga i obrazovnoga (Rempel, 1996.). Pritom je obrazovni sustav specifičan jer je u tom sustavu moguće učiti o svim drugim sustavima. Taj sustav učenike ne može podučiti svemu, pa na odluke o prioritizaciji znanja utječu silnice iz drugih podsustava. Tako se svaki podsustav osim obrazovnoga može smatrati autopoietiskim i svaki predstavlja okruženje za druge sustave. Luhmann smatra da su temeljni elementi društvenih sustava, koji se kontinuirano reproduciraju, komunikacijski procesi. Također, smatra odluke elementima reprodukcije organizacija. Odluke se prenose komunikacijskim kanalima specifičnima za pojedini podsustav. Primjerice, ekonomske odluke prenose se novčanim izričajima.

Svrha njegova rada bila je zamijeniti uobičajeno uvjerenje o racionalnosti organizacijskih procesa i struktura dinamikom definiranom unutar sustava koja je vidljiva i vanjskom promatraču. Prema tom shvaćanju, organizacijske značajke kao što su ciljevi, autoritet i kriteriji odlučivanja postaju tek argumenti u organizacijskom komuniciranju koje se veže za proces odlučivanja koji stvara autopoiesis. Mingers (2002.) ipak tvrdi kako samostvaranje za organizacije može biti tek metafora, budući da Luhmannova teorija predstavlja pogrešno tumačenje temeljnih procesa samostvaranja koji se navode u originalnoj teoriji.

Autopoietski sustavi usmjereni su na samoočuvanje. Kada se ono događa nauštrb okruženja koje ih održava, ovakvi sustavi postaju patološko autopoietski (Beer, 1985.). Kako bi se takav proces izbjegao, potrebno je uvesti neki oblik koordinacijske ili kontrolne funkcije, da bi se uskladili zahtjevi različitih podsustava i spriječila kretanja prema patološkom ponašanju. Vanderstraeten (2005.) uvida da takvoga sustava u modernim društvima nema. Međutim, čak i kada bi postojao neki mehanizam koji bi mogao usmjeravati složene sustave, svaki pokušaj reguliranja društvenih podsustava i organizacija ugrožavao bi njihov proces samostvaranja i uzrokovao otpor. Može se zaključiti da stvaranje autopoietskih sustava zapravo nije u potpunosti poželjno. Robb (1989.) također zaključuje da bi stvaranje takvih sustava u konačnici rezultiralo podređivanjem raznolikosti svih ljudskih želja, ambicija i vrijednosti održavanju sustava, umjesto održavanju ljudskih postojećih i budućih potreba.

### 3. AUTOPOIESIS U EKONOMSKIM SUSTAVIMA

Postojeće rasprave o autopoietskoj teoriji ukazuju da se taj pristup može primijeniti na objašnjavanje i razvijanje poslovanja poduzeća kako bi se povećala inovativnost i konkurentnost. Zeleny (2001.) tako smatra da autopoietiska organizacija treba sadržavati tri uravnotežena procesa – proizvodnju, povezivanje i degradaciju. Proizvodnja uključuje niz pravila koja upravljaju ulazom novih komponenata (materijalnih i ljudskih). Povezivanje uključuje pravila koja upravljaju proizvodnjom i svim odnosima i funkcijama unutar poduzeća. Degradacija se pak odnosi na niz pravila kojima se odnosi s različitim elementima sustava prekidaju, a u konačnici uključuje i prodaju, odnosno plasman outputa.

Pitanje je može li se koncept autopoiesisa legitimno primijeniti na organizacijske entitete višega stupnja kompleksnosti od stanica. Pritom je potrebno ispitati zadovoljavaju li svojstva poduzeća ključne značajke autopoietskih sustava. Prema značajkama autopoietskih sustava može se konstatirati sljedeće (cf: Hall, 2005):

- Poduzeća su odvojena od okruženja, što je vidljivo na osnovi identifikatora kao što su dokumenti koji ukazuju na korporativni identitet: dokumentacija o vlasništvu nad imovinom, ugovori, lokacija, mrežne stranice itd.
- Komponente poduzeća određene su samom organizacijom. Komponente odnosno subdomene poduzeća su odjeli, poslovne funkcije, kao što su proizvodnja, marketing, istraživanje i razvoj itd.
- Organizacije su kompleksni sustavi. Tijelo organizacije sastoji se od fizičke, ljudske i ekonomske komponente, koje su same po sebi složene.

- Organizacija se dinamično samoregulira. Većina organizacija ima uvedene rutine, procese i procedure, koje se koriste kao regulatorni mehanizmi.
- Organizacijske komponente se konstantno ponovo stvaraju, odnosno reproduciraju interakcijom pojedinih funkcija, odnosno zaposlenika.
- Organizacijski samostvoreni dijelovi su potrebni i dovoljni za stvaranje organizacije. Proces samostvaranja ugrađeni su u organizacijsku strukturu i kodirani u organizacijskoj memoriji u obliku pisanih procesa i procedura.
- Samostvarajući sustav je samoodrživ tijekom vremena. Većina organizacija ima vijek trajanja dulji od rada bilo kojega člana organizacije.

Na osnovi navedenoga, sasvim je neosporno da se poduzeće može promatrati kao autopoietski sustav. Jasno je i da poduzeće svoj autopoiesis ostvaruje u komunikacijskom prostoru (cf. Radosavljević, 2008.). Ono ima sposobnost komuniciranja s okruženjem te stjecanja informacija i znanja (cf. Limone i Bastias, 2006.), kako bi se osigurale učinkovite akcije koje će nadalje odrediti opstanak poduzeća kao sustava na osnovi postojećih organizacijskih obrazaca. Time su zapravo identificirane ključne stavke autopoiesisa i primijenjene na sastavnice poduzeća.

Suštinski rečeno, poduzeće se može smatrati autopoietskim sustavom ako zadovoljava određene kriterije. No, time se ne objašnjava svrha djelovanja poduzeća, ne navodi se poželjno ponašanje, niti se imenuje njegova perspektiva unutar postojećih okvira. Imenovanje perspektive poduzeća kao autopoietškoga sustava zapravo je nemoguće jer autopoietski sustavi homeostazu ostvaruju održavanjem svoje temeljne varijable – organizacije, odnosno strukturalnoga ustrojstva konstantnim, a što je u suprotnosti s djelovanjem poduzeća u suvremenom, kompleksnom okruženju. Osim toga, autopoiesis se ne rabi kao koncept koji se primjenjuje na neki sustav, već kao koncept kojim se neki sustav opisuje. Drugim riječima, razvijen je kao koncept kojim se živi sustav definira, a ne kao alat koji se primjenjuje na žive sustave. Tako autopoiesis postaje tek još jedan model objašnjavanja komponenta i djelovanja sustava u određenom trenutku. On dakle ne predstavlja preporučeni model upravljanja, pošto ne pruža normativne smjernice, tj. rješenja koja će omogućiti optimizaciju funkcije cilja. Zato ovaj model nema veće važnosti za menadžment, dok se njegova korisnost može sagledavati u okviru mikroekonomske analize, odnosno objašnjavanja kratkoročnoga djelovanja poduzeća kao takvoga.

Navedene teze potrebno je dalje razrađivati kako bi se dokazala postavljena hipoteza. Ako se, u skladu s postavkama autopoiesisa, pretpostavlja da se opstanak poduzeća osigurava u okviru postojećih, implementiranih organizacijskih obrazaca koji su ukorijenjeni u organizacijskoj kulturi, treba reći da takav set pravila zapravo osigurava samoobnavljanje sustava na osnovi mreže

pravila koji određuju njegovu koordinaciju, a koju je definirao menadžment. To zapravo znači da se poduzeće promatra kao biološki sustav, kao cjelina koja ima jedan centar usmjeravanja djelovanja, a to je isključivo najviši menadžment. Takav sustav ima svoju svrhu, a to je opstanak, koji treba razlikovati od održivosti o kojoj će kasnije biti riječi. Ovakav jednumni sustav usmjeren od strane vrhovnoga menadžmenta svakako ima mogućnost izbora usmjerenja djelovanja kako bi opstao. No, prema takvom konceptu mogućnost izbora nemaju i dijelovi sustava, odnosno pojedine sastavne jedinice, bez obzira na stupanj autonomije, a posebice ne pojedinci. Dijelovi sustava imaju zadatak djelovati prema kibernetском načelu homeostaze. Budući da nemaju mogućnost izbora, dijelovi sustava na impulse iz okruženja reagiraju samo na prethodno utvrđen način, bez mogućnosti, ali i potrebe za preispitivanjem ispravnosti takva djelovanja. Kada bi sastavnice poduzeća kao sustava, bilo da se radi o pojedincima, niže rangiranim menadžerima ili pak manjim organizacijskim jedinicama, razvile vlastitu svijest, opstanak sustava u postojećem ustrojstvu bio bi ugrožen. Ovakav pristup djelovanju poduzeća, sukladan autopoietskom modelu, dominirao je poslovanjem poduzeća sve do unatrag deset do dvadeset godina. On je zapravo predstavljao oblik organizacijskoga paternalizma na kojem se temeljio rad mnogih giganata, perjanica industrijskoga razvoja kao što su Ford i IBM, ali i Hewlett-Packard, koji prodajom svoje divizije računala i pametnih telefona izravno priznaje poraz pred Appleom.

Opstanak ovakvih sustava sve više nagrizaju tzv. višenumni sustavi, odnosno oni koji svoje djelovanje temelje na sociokulturnom pristupu, odnosno participaciji i opunomoćenju. To su nove, dinamičke organizacije koje predstavljaju svrhovito udruženje osoba vođenih zajedničkom vizijom i izvrirajućom strategijom, a čije se ponašanje nikako ne može objasniti biološkim modelom. Inteligencija ovakvih sustava proizlazi iz činjenice da je ključna varijabla njihova djelovanja svrhovitost koja prožima sve podsustave, a rezultira rekurzivnim djelovanjem organizacije čije granice nisu sasvim određene, odnosno podložne su dinamičkoj adaptaciji na kompleksnost djelovanja okruženja na osnovi razvijanja tzv. raznolikosti ponašanja svih podsustava. Raznolikost ponašanja uključuje imenovanje novih obrazaca ponašanja na osnovi promjene mentalnih modela, a što prati promjena struktura, procedura, procesa, ali i elemenata pojedinih sustava. Integracija dijelova ovakvih sustava na kojima počiva budućnost uspješnoga poslovanja predstavlja kontinuirani izazov jer svrha cijeloga sustava ovisi o usklađenosti svrha njegovih dijelova, uz slobodu načina njihova povezivanja. Svrha se tako sada može sagledavati s različitih aspekata, ali i razina djelovanja svih sastavnica poduzeća. Svrha organizacije kao sustava postaje višestruka: služiti svrsi svojih članova uz održavanje svrhe u odnosu na okruženje. Sve sastavnice ovoga koncepta tako zapravo povezuje učenje kao temelj održive svrhe, ali i svrhovitoga usklađenja svih komponenata sustava i okruženja na prethodno nedeterminirani način. Može se zaključiti da model koji udovoljava navedenim značajkama predstavlja koncept učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća. Taj se model može predložiti kao razvojni pravac suvremenih poduzeća. Održivost autopoiiesisa u ovom kontekstu potrebno je stoga podrobnije ispitati.

#### 4. METODOLOŠKA OSNOVICA: ODREĐENJE DIMENZIJA UČEĆE ORGANIZACIJE

Veliki broj autora pokušao je odrediti i/ili opisati učeću organizaciju polazeći od pretpostavke da se radi o homogenom konceptu. Međutim, do sada ne postoji definicija koja bi ga cjelovito opisala. Zbrci i različitostima u definiranju ovoga fenomena također pridonosi činjenica da autori pri opisivanju koriste različite pojmove, a svoje pokušaje definiranja temelje na određenim segmentima koncepta učeće organizacije. Mnogi autori tako naizmjenice koriste pojmove «učeća organizacija» i «organizacijsko učenje», iako nije riječ o sinonimima. Rezultat je to dijelom neprimjenjivanja sustavskoga pristupa pri sagledavanju ovoga fenomena, kao i posljedica nedavnoga interesa za pojačano izučavanje ove tematike.

Prije svega, a u svrhu determiniranja metodološke osnovice rada, potrebno je spomenuti kontinuiranu debatu o tome tko je zapravo entitet, odnosno *subjekt učenja*. Pravilnim shvaćanjem koncepta učeće organizacije može se zaključiti da sposobnost učenja imaju pojedinci i organizacije u cjelini. Stoga se učeća organizacija može definirati na sljedeći način:

*Učeća organizacija je organizacija u kojoj pojedinci kao organizacijski agenti uče, a njihovo se znanje na organizacijski prihvatljiv način kodira u organizacijsku memoriju u obliku rutina, procedura, sustava, procesa, dijaloga i simbola te na taj način ugrađuje u organizacijsku kulturu.*

Ova perspektiva u definiranju učeće organizacije može se razrađivati sagledavanjem logičnih implikacija procesa učenja kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini. Istinsko učenje dovodi do preispitivanja temeljnih pretpostavka djelovanja na način da potiču promjene ponašanja. Budući da je znanje temeljni resurs u procesu stvaranja vrijednosti, proces promjene ponašanja na organizacijskoj razini može se dovesti u vezu s inovacijskim pomacima u procesu stvaranja vrijednosti. Razvijanjem ovoga pristupa u definiranju učeće organizacije može se doći do sljedeće definicije:

*Učeća organizacija je organizacija koja izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja, a proces učenja vrednuje kao kontinuirani, strateški proces koji rezultira promjenama u znanju, vjerovanjima i ponašanju, čime se povećava organizacijski kapacitet za inoviranje i rast.*

Uzimanjem u obzir prethodno navedenih spoznaja poželjno je primjenom metode distinkcije definirati i što učeća organizacija nije:



*Učeća organizacija nije organizacija u kojoj postoje prilike za stihijsko individualno učenje, odnosno, o to nije organizacija u kojoj postoje programi za obuku pojedinaca bez ulaganja napora da se to znanje organizacijski kodificira.*

Navedene perspektive predstavljaju različite aspekte definiranja učeće organizacije, iako ne i jedine aspekte. Pa ipak, često dolazi do zamjenjivanja pojmova posebice učeće strukture i kulture, te organizacijskoga učenja i učeće organizacije. Veliki broj autora, a posebice praktičara učeću organizaciju smatra prvenstveno sustavom s dominantnim individualnim učenjem u organizacijskom kontekstu. Pojedinci, prema takvom gledanju, uče na radnom mjestu, pohađaju programe obuke koje potiče klima učenja i fleksibilna struktura (cf. istraživanje Örtenblad<sup>2002</sup>). Pritom se često zaboravlja na organizacijsko učenje, odnosno na pohranjivanje znanja u organizacijsku memoriju. U svakom slučaju pojmovi učeće organizacije i organizacijskoga učenja ne mogu se smatrati sinonimima. Iz brojnih pristupa jasno je da učeća organizacija predstavlja određeni oblik organizacije, dok je organizacijsko učenje proces kojim organizacije povećavaju razinu znanja. Može se slikovito utvrditi da je implementacija procesa organizacijskoga učenja cilj koji se postavlja u svrhu razvoja učeće organizacije.

Učeću organizaciju, odnosno učeće poduzeće moguće je fundamentalno sagledavati s dva međuovisna aspekta: individualnoga i organizacijskoga. Organizacijski aspekt predstavlja potrebu dizajniranja organizacijskih sastavnica, kao što su organizacijska struktura, kultura, sustav vođenja i sl., kako bi one podržavale suštinu učeće organizacije i omogućile njeno kontinuirano obnavljanje uvijek na višoj razini, uz istovremeno optimalno ostvarivanje organizacijskih, odnosno poslovnih ciljeva. Drugi aspekt je individualni, osobni i odnosi se na specifičan način ponašanja sudionika, odnosno članova učeće organizacije. Njihove značajke nije dovoljno ograničiti samo na djelovanje poduzeća, već na važnost kontinuiranoga izgrađivanja svakoga čovjeka u tom pravcu, kako bi se izgrađivalo učeće društvo. Individualni pristup najčešće se poistovjećuje s disciplinama učeće organizacije Petera Sengea (2001.). Za potrebe metodologije ovoga rada koristit će se koncept Sengeovih disciplina.

Učeće discipline predstavljaju preduvjete za izgradnju i stvaranje učeće organizacije na individualnoj razini. Senge pod disciplinom podrazumijeva seriju principa i prakse koji se izučavaju i usađuju u živote ljudi (Smith, 2009.). Disciplinama se može pristupiti na jednoj od tri razine: praktičnoj, razini principa u smislu ideja vodilja i stanju svijesti onih koji su ovladali tim disciplinama. Sve discipline su međuovisne. Djelovanje svake od njih zahtijeva potporu ostalih kako bi se izgradila organizacija kao učeći sustav. Ovladavanje disciplinama prvenstveno se temelji na mentalnoj transformaciji koja omogućuje da se umjesto fragmenata može sagledati cjelovita slika, a ljudi umjesto bespomoćnih reaktora postaju aktivni sudionici koji redizajniraju vlastitu stvarnost.

## 5. REZULTATI I IMPLIKACIJE OBLIKOVANJA UČEĆIH PODUZEĆA KAO AUTOPOIETSKIH SUSTAVA

Kako bi se dokazala teza o važnosti oblikovanja suvremenih poduzeća kao učećih, višestrukih organizacija, odnosno dokazala neodrživost poduzeća kao jednodimenzionalnih sustava koji djeluju na načelima autopoeisisa, treba postaviti ključno pitanje: *može li se učeća organizacija oblikovati prema konceptu autopoietskih sustava?* U ovom kontekstu poduzeće će se promatrati kao učeća organizacija te će se djelovanje poduzeća razmatrati kroz implementaciju disciplina učeće organizacije kao univerzalnoga koncepta, primjenjivoga na sve oblike organizacija.

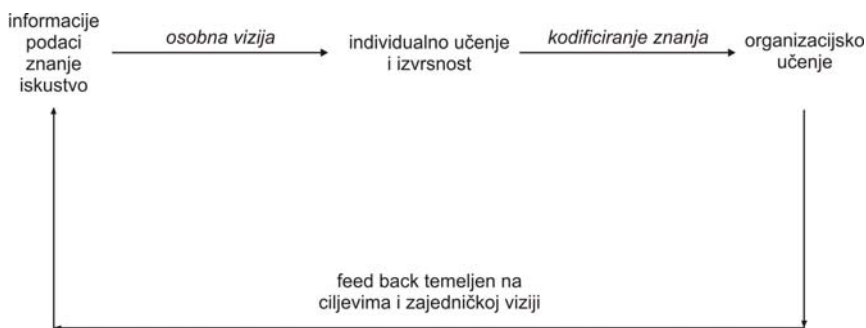
Ako je učeća organizacija društveni autopoietski sustav, onda njeno ponašanje usmjeravaju strukture koje je čine, a ne njena svrha. Maturana i Bunell (<http://www.solonline.org/res/wp/maturana/index.html>) tako tvrde da se sustav ponaša prema svojoj unutarnjoj koherenciji, bez obzira što je definiran tako da ima svrhu, a operacije su dizajnirane prema kriterijima koji određuju tu svrhu. Blackman i Henderson (2004.), citirajući brojne autore, navode kako su te strukture mentalni modeli, zajednička vizija, osobna izvrsnost, mjerenje i prilike za učenje, sustavsko mišljenje i razmjena informacija i znanja, organizacijska struktura i kultura. Vidljivo je kako se većinom radi o disciplinama učeće organizacije Petera Sengea. Zato je potrebno analizirati navedene strukture, odnosno discipline učeće organizacije prema odrednicama autopoeisisa, kako bi se donio zaključak o primjenjivosti te teorije na učeća poduzeća.

Pojedinci koji djeluju u učećoj organizaciji trebaju razvijati zajedničko razumijevanje okruženja u kojem djeluju i budućnosti koju žele postići. Drugim riječima, potrebno je razvijati zajedničke *mentalne modele*. Ovaj cilj postiže se razmjenjivanjem informacija i ideja, te istraživanjem mogućnosti koje organizacija ima. Zajednički mentalni modeli omogućuju razvijanje kooperativnoga, divergentnog ponašanja članova organizacije, usmjerenoga prema zajedničkom cilju i ispunjenju zajedničke vizije. Iako teorija autopoeisisa razmatra oblike kooperativnoga ponašanja, ovaj oblik ima različito značenje u smislu kooperativnoga ponašanja između strukturalno spregnutih organizama koje stvara konsenzusnu domenu. Ovaj konsenzus odnosi se na uzajamno prilagođeno ponašanje i čini temelj za daljnje prilagođavanje i interakciju, a radi ostvarenja unaprijed definirane svrhe. Kada takvi partneri tijekom vremena promijene ponašanje, kao posljedicu uzajamnoga prilagođavanja, može se reći da je došlo do učenja. Međutim, u ovom slučaju radi se *samo* o promjeni ponašanja kao posljedici uočavanja potrebe za prilagodbom u istovjetnom ustrojstvu i za potrebe ostvarivanja istovjetne svrhe, *a ne* o učenju u smislu razumijevanja prirode promjene. Tako je, prema autopoeisisu, promjena mentalnih modela usmjerena samo na održanje postojeće funkcije. Mentalni modeli se, prema tome, razmjenjuju samo ako utječu na stvaranje konvergentnoga ponašanja u svrhu ostvarivanja prethodno određenoga cilja. Autopoietski sustav nema potrebe razmjenjivati spoznaje o mentalnim modelima izvan ovoga cilja. Prema tome, divergentni

mentalni modeli koji potkopavaju konsenzusno ponašanje autopoietskoga sustava ostaju neotkriveni i neistraženi, a njihovo otkrivanje nepoželjno.

Učeća organizacija kojom upravljaju autopoietski procesi vjerojatno će razviti zajedničke mentalne modele i viziju dok se ne razvije konzistentno ponašanje. No, prihvaćanje vizije ili svrhe kojih se svi pridržavaju i koja postaje temeljni modifikator ponašanja zapravo vodi do manje inteligentnoga ponašanja. Drugim riječima, nastali zajednički mentalni modeli ne moraju odgovarati učinkovitom ponašanju koje je potrebno za stjecanje konkurentnih prednosti, više razine znanja ili transformacijskih promjena. Može se zaključiti kako stvaranje zajedničkih mentalnih modela u učećem poduzeću ne bi trebalo pratiti odrednice autopoietskoga sustava zbog potrebe razvijanja višega stupnja uvida, spoznaje i razumijevanja mentalnih modela. te njihove stalne prilagodbe i unaprjeđenja prema odrednicama generativnog učenja, a kao preduvjeta za transformacijske promjene.

Prema konceptu učeće organizacije organizacija se može razvijati jedino kroz permanentno učenje pojedinaca. *Osobna izvrsnost*, kao disciplina učeće organizacije, je sintagma koja uključuje motivaciju i vrijednosti koje dovode do permanentnoga učenja na individualnoj razini. Svaki pojedinac razvija osobnu viziju svoje uloge u okviru zajedničke vizije organizacije, koja djeluje kao poticaj u smjeru individualnoga stjecanja znanja i vještina. Kada se takva nova ponašanja ugrade u rutine, dolazi do organizacijskoga učenja. Individualno učenje tako stvara nova ponašanja koja omogućuju organizaciji ostvarivanje svoje vizije, ali djeluju i na redefiniranje same vizije u dugom roku, iz čega proizlaze transformacijske promjene. Iz sheme 1 vidljiv je opći mehanizam učenja u učećoj organizaciji. Suočeni s podacima, informacijama, postojećim znanjima i iskustvom, a potaknuti svojom vizijom, pojedinci se uključuju u proces interpretacije spoznatoga, znanja kodiraju u rutine i procese, čime dolazi do organizacijskoga učenja.



Izvor: autor

Shema 1. Proces učenja u učećoj organizaciji

Autopoietski sustav ne omogućuje razlikovanje između učenja i ponašanja. U autopoietskom sustavu učenje *jest* ponašanje koje nastaje kao

rezultat prilagodbe promjenama u okruženju, nastalo repetitivnim interakcijama. Za razliku od učeće organizacije, čiji je zadatak osigurati uvjete za individualno učenje na temelju projekcije razvoja organizacije, učenje u autopoietskom sustavu ne nastaje kao posljedica zamišljanja budućega stanja i težnje da se dostigne takvo stanje. Takav sustav usmjeren je na sadašnjost, odnosno svoju sadašnju reprodukciju. Sve u takvom sustavu trenutno je podložno ostvarivanju samorealizacije; sve ostalo se potire.

Osim toga, treba napomenuti da novi modeli učeće organizacije nastoje uvesti metode mjerenja i procjenjivanja učenja i njegovih učinaka, kako bi se osigurala učinkovitost učenja na svim razinama. To se nastoji postići identificiranjem područja u kojima treba stjecati nova znanja i praćenjem napretka pri stjecanju toga znanja. Za razliku od učećega sustava, autopoietski sustav zapravo potiče obnavljanje postojećih obrazaca ponašanja. Ako se organizacija promatra kao autopoietski sustav, onda se može konstatirati da u takvom slučaju sama organizacija, odnosno njene strukture definiraju tko će što učiti, te kada i kako će se takvo znanje koristiti. U organizaciji kao autopoietskom sustavu ona definira informacije potrebne pojedincu, njihovim usvajanjem pojedinac stječe potrebna, tj. unaprijed definirana znanja na temelju kojih djeluje, a rezultati čega se *feed backom* vraćaju organizaciji koja djeluje kao konsenzusna domena (cf. Blackman i Henderson, 2004.).

Prema ovakvom konceptu organizacija određuje okvire osobne izvrsnosti. Pojedinac koji unaprjeđuje svoju izvrsnost i mentalne modele, koji podržavaju ponašanje konsenzusne domene, tj. organizacije, uspijevaju u takvoj organizaciji. S druge strane, pojedinci, čija su izvrsnost, odnosno znanje u nesuglasju s postojećom organizacijom, za takvu organizaciju predstavljaju problem. Autopoietski sustav ne može dopustiti razvoj osobne izvrsnosti, u smislu razvijanja situacija koje bi dovele do značajnih promjena u ponašanju, bez obzira na prirodu znanja pojedinca i/ili njegovu potrebu za promjenom. U takvim slučajevima, pojedinac koji raspolaže znanjima koja nisu u suglasju s temeljem znanja takve organizacije ili ima potrebu za provođenjem nekih promjena koje sustav ne dopušta, morat će organizaciju napustiti. Alternativa je nametanje okvira djelovanja pojedincu od strane organizacije.

Budući da je organizacija tek dio šire društvene konfiguracije, potrebno je sagledati širi *sustavski kontekst*, odnosno cijelu mrežu odnosa, umjesto jednoobraznih uzročno-posljedičnih lanaca. Na taj način moguće je sagledavanjem međudnosa koji se odvijaju u sustavu, kao i procesa koji dovode do određenih rezultata, jasnije sagledati i odrediti šire granice sustava. U tom smislu Merali (1999.) smatra kako je povezivanje s okruženjem, te razumijevanje potencijalnoga utjecaja promjena u okruženju na samodefiniranje i samorealizaciju, važno za uspješnu evoluciju i opstanak u zajednici. S obzirom na svojstvo samoodnosnosti, te istovremene otvorenosti i zatvorenosti autopoietskih sustava, može se zaključiti kako takvi sustavi imaju sposobnost sagledavati samo svoje neposredno okruženje i tako ne primjenjuju sustavsko mišljenje. Kickert (1993.) također tvrdi kako autopoietski sustav kao zatvoren sustav percipira samo

svoje okruženje u kontekstu svojega samoidentiteta. U tom smislu Maturana i Bunnell (<http://www.solonline.org/res/wp/maturana/index.html>) uvode pojam *niše* kako bi opisali mali segment okruženja koji se nalazi u domeni percepcije autopoietskih sustava. Budući da takvi sustavi ne mogu proširiti percepciju izvan određene, vlastite niše, ne može doći do promjene ponašanja.

Za razliku od takvih sustava, poduzeća kao organizacije pod utjecajem promjena u okruženju mijenjaju svoj profil i prilagođavaju se. Strukture organizacija uključuju mehanizme koji potiču ponašanje, kao što je prikupljanje informacija i znanja te refleksija o njima. Međutim, proces prikupljanja informacija i njihovo ugrađivanje u sustav znanja, te djelovanje na osnovi takvoga znanja određeno je zajedničkim mentalnim modelima organizacije. Razlog tome nalazi se naravno u činjenici da su organizacije sastavljene od pojedinaca, kao temeljnih gradivnih elemenata, a takav obrazac djelovanja karakterističan je za ljude. Ljudi imaju sposobnost sagledavati sustav izvan vlastite «niše», odnosno primjenjivati disciplinu *sustavskoga mišljenja*. Međutim, do toga ipak ne dolazi uvijek. Unatoč sposobnosti za sustavskim mišljenjem, prepreke percepciji i refleksiji predstavljaju zastarjeli mentalni modeli, izgrađeni na spoznajama iz prethodnih iskustava, a koji imaju jednako ograničavajući utjecaj kao i samoodnosnost kod autopoietskih sustava. Zato organizacije trebaju permanentno reevaluirati svoju viziju, misiju i pripadajuće mentalne modele na kojima temelje svoje djelovanje. Ovaj cilj moguće je postići izgrađivanjem organizacije kao učećega sustava koji se neprestano obnavlja prema principima sustavske dinamike. Primjenom discipline sustavskoga mišljenja na djelovanje autopoietskih sustava opet se potvrđuje početna teza o neprikladnosti ovoga koncepta za sagledavanje djelovanja suvremenih poduzeća.

Tezu o organizacijama kao autopoietskim sustavima može se pokušati braniti i idejom kako je procese, koji u takvim sustavima koče osobnu izvrsnost, sustavsko mišljenje i transfer znanja u smislu transformacije mentalnih modela, moguće mijenjati promjenom *strukture* sustava. Plosnatije strukture koje omogućuju timski rad, intenzivnu komunikaciju i kooperativno ponašanje predstavljaju smjer transformacije strukture učeće organizacije. *Timski rad i timsko učenje* također predstavljaju disciplinu učeće organizacije. Međutim, plosnatije strukture podržavaju različitosti, posebice u mišljenju, što je protivno ciljevima autopoietskoga sustava. Njegova temeljna značajka i cilj je opstanak organizacije tako održavan *status quo* ciljeva djelovanja sustava. Prema definiciji, autopoiesis je značajka sustava da se kontinuirano obnavlja i regulira svoje procese tako da se sačuva integritet njegove strukture. Ukoliko se organizacija smatra autopoietskim sustavom, timski rad, prema odrednicama učećega sustava, ne bi bio moguć. U takvom sustavu timski rad bi rezultirao inkrementalnim promjenama, mogućim unaprjeđenjem operacija, ali ne i transformacijskim promjenama. Ako tim u autopoietskom sustavu iskaže radikalno ponašanje i djeluje izvan vrijednosti organizacijskih granica, neće uspjeti transformirati ostatak organizacije. U tom slučaju tim će čak biti i raspušten, a pojedinci će otići ili se priključiti drugim timovima. Posljedice implementacije ove discipline u

okviru autopoietskoga sustava slične su implementaciji discipline osobne izvrsnosti.

U ovom kontekstu moguće je promatrati i potencijalnu ulogu inspirativnoga vodstva. Vodstvo nije disciplina učeće organizacije, već jedna od njenih sastavnica na organizacijskoj razini koja ima integracijski učinak. Zadatak vođe je poticati promjene ponašanja koje nadilaze postojeće paradigme i mentalne modele, uz stvaranje tzv. kreativne tenzije. Međutim, objašnjenje nemogućnosti prikladnoga učinka vođe u tom smislu odgovara objašnjenju neučinkovitoga djelovanja timova u autopoietskim sustavima. Jedini način na koji bi transformacijsko vodstvo moglo biti učinkovito jest ako se njegova vizija ugradi u sustav na način da ne predstavlja prijetnju konsenzusnoj domeni. Budući da transformacijsko vodstvo u učećoj organizaciji podrazumijeva jačanje timskoga rada, intenzivnu komunikaciju i kooperativno ponašanje pod okriljem vođe kao mentora, trenera i sluge, uz promjene organizacijskog ustrojstva i djelovanja, može se zaključiti kako djelovanje učeće organizacije, kao autopoietskoga sustava, ne može rezultirati takvim učincima. Drugim riječima, djelovanje prema autopoietskim odrednicama može biti održavajuće, a nikako transformacijsko, što je ipak cilj na kojem počiva filozofija učećih sustava.

## **6. RASPRAVA O OGRANIČENJIMA RAZVOJA UČEĆIH PODUZEĆA KAO AUTOPOIETSKIH SUSTAVA**

Autopoietski sustav omogućuje održavanje konsenzusne domene ponašanja, što posljedično sprječava razvoj, prepoznavanje i korištenje novoga znanja. Autopoietski sustav ne podržava ptičju perspektivu na okruženje. Poduzeće prema takvom pristupu nema spoznaju svojega šireg okruženja, ali niti unutrašnjih sustava. Pojava novoga znanja ovisi o individualnoj percepciji i razmjeni individualnih mentalnih modela. Pritom se može očekivati da će doći do konvergencije individualnih mentalnih modela, ali samo do onoga stupnja koji je potreban za definiranje konsenzusne domene. Razvijene organizacijske rutine dovest će do promjena u poduzeću koje su u skladu s onim što poduzeće već jest, umjesto stvaranja transformacijskih promjena pa čak i inkrementalnih prilagodba na uočene promjene u okruženju. Teorija autopoietskih sustava tako ne daje rješenje, jer bi svaka preinaka predstavljala zađiranje u suštinu same teorije. Slijedi zaključak kako primjena teorije autopoietsisa na poduzeća predstavlja potiranje mogućnosti uspješne primjene koncepta učeće organizacije. Poželjna praksa učeće organizacije u smislu kontinuiranoga redefiniranja zajedničke vizije, zajedničkih ciljeva, izvirujuće strategije, timskoga rada itd. na osnovi kontinuiranoga učenja na svim razinama, zapravo predstavlja prijetnju opstanku takvoga sustava ako organizacijska dinamika prijeti narušiti odrednice autopoietskoga sustava. No, u suvremenom kompleksnom poslovnom okruženju

ovakvo ustrojstvo i djelovanje ne predstavlja opciju, već jedinu razvojnu mogućnost.

Koncept učećega poduzeća temelji se na sustavskom pristupu, odnosno integriranoj primjeni svih učećih disciplina na individualnoj razini i njihovim objedinjavanjem organizacijskim dimenzijama, od kojih se posebno ističe važnost transformacijskoga vodstva. Razmatranjem optimalnoga modela upravljanja suvremenim poduzećem može se također dokazati teza o neodrživosti učećega poduzeća kao autopoietskoga sustava, odnosno važnost njegova razvijanja kao učeće organizacije. Model upravljanja suvremenim poduzećem treba imati naglašenu sustavsku dimenziju, odnosno poslovanje optimizirati na svim razinama. U tu svrhu može se primijeniti koncept sustavske kontrole kao upravljački model (Schwaninger, 2000: 208). Posebno je važno sastavnice poslovnoga rezultata razmatrati na hijerarhijskoj razini. Tako je jasno da operativna razina sa svojim sastavnicama, kao što su likvidnost i profit ne može ukazati na potencijalne probleme održivosti poduzeća. Potrebno je koristiti mehanizme strateške razine, odnosno razmotriti preduvjete stvaranja vrijednosti, odnosno ostvarivanja konkurentске prednosti. Potencijalima za stvaranje vrijednosti potrebno je upravljati odvojeno od upravljanja profitabilnošću i likvidnošću. Tako je potrebno razmatrati kritične čimbenike uspjeha, kao što su tržišni udio, relativni tržišni udio, potencijalni odnos kvalitete i koristi za kupca, brzina, fleksibilnost, itd., kao i ključnim kompetencijama poduzeća.

No, uz razmatranje postojećih varijabli, potrebno je ispitati, odnosno razvijati potencijale stvaranja vrijednosti u budućnosti u smislu trenutne raspoloživosti rješenja iskazanih ili latentnih potrošačevih problema, rješenja koja su još u razvojnoj fazi ili rješenja koja su potencijalno dostupna, odnosno nalaze se još u istraživačkoj fazi. Opstaju samo oni koji se pripremaju na nove načine rada, izgrađujući nove potencijale za stvaranje vrijednosti, kroz kontinuiranu inovacijsku aktivnost, a to je moguće samo primjenom učećih disciplina.

Navedene promjene, odnosno načini ponašanja zahtijevaju promjene ustaljenih obrazaca mišljenja, mentalnih modela i redizajniranje poslovnih sustava. Ostvarivanje ovih ciljeva moguće je unaprjeđivanjem konceptualnih temelja normativnoga menadžmenta temeljenog primarno na sustavskoj teoriji, u svrhu održivosti i razvoja organizacije. Održivost se može razumjeti kao sposobnost održavanja odvojene egzistencije u odnosu na okruženje. Stoga je u svrhu održivosti i razvoja poduzeća potrebno uzeti u obzir društveni, politički, kulturni, ekološki, estetski i druge aspekte. Kako bi se poduzeće dugoročno održalo, treba zadovoljavati interese različitih interesno utjecajnih skupina. Stupanj prilagodbe može se tako mjeriti kroz razinu ostvarivanja ciljeva interesno utjecajnih skupina. Sposobnost zadovoljavanja njihovih zahtjeva podrazumijeva i definiranje organizacije kao otvorenoga sustava, s mnogobrojnim entitetima koji predstavljaju njegov sastavni dio u različitim fazama djelovanja. Prema ovom konceptu interesno utjecajne skupine se ne promatraju kao vanjski entiteti, kao u okviru tradicionalnoga koncepta, već ih se internalizira.

Može se zaključiti da je inteligentna, učeća organizacija ona koja ispunjava navedene kriterije. Na ovaj način izgrađuju se mehanizmi za kratkoročno upravljanje poduzećem, ali i za dugoročnu prilagodbu i izgrađivanje etosa, odnosno temeljnih principa i vrijednosti koje upravljaju orijentacijom organizacije kao cjeline. Primjenom ovakvoga modela moguće je svjesno prevladati konfliktnost pri vođenju organizacije i ostvariti učinkovitiju simulaciju i optimizaciju modela upravljanja poduzećem kao organizacijskim sustavom. Prema navedenom, može se zaključiti da svojstva inteligencije i etosa predstavljaju svojstva sustava kao cjeline, ali su ugrađena i u svaku razinu zasebno. Ova teza je u suprotnosti s uvrijeđenim stavom da je oblikovanje vizije i strategije samo zadatak menadžmenta. Vizija je funkcija meta sustava, ona je jedna od funkcija normativnoga menadžmenta svake održive jedinice sustava zasebno. Zato je strategijsko razmišljanje potrebno i u najmanjim jedinicama ako one žele opstati kao održiva cjelina.

I konačno, krajnji cilj učećega poduzeća sa sustavskoga stajališta nije opstanak, već održivost koja nadilazi puko održavanje određenoga identiteta sustava, što je u suprotnosti s autopoietskim postavkama. Razvoj se tako može označiti kao viši cilj. Ako se razvoj odredi kao sposobnost organizacije da raste uz želju da ispunjava svoje i ciljeve drugih, onda osnovna transformacija organizacije postaje imperativ kada taj cilj više nije moguće postići unutar određenoga identiteta ili strukture. Kibernetiskim rječnikom rečeno: do transformacije dolazi ako sustav određenom konfiguracijom ne ostvaruje neto koristi vanjskim interesno utjecajnim skupinama (kupcima, društvu). Ova pretpostavka dokazuje se sve češćom strukturalnom, ekonomskom i pravnom transformacijom poduzeća, s ciljem stvaranja novih održivih organizacijskih entiteta. Ovakva transformacija može se ostvarivati i razvijanjem interesnih udruženja, kao što su strateške alijanse ili klasteri. Tako komponente društvenih sustava mogu istovremeno sudjelovati u radu drugih društvenih sustava, dok to za biološke žive sustave nije moguće. Ova mogućnost izravno proizlazi iz svojstava, odnosno sposobnosti generiranja svijesti ljudi kao sastavnih elemenata svakoga društvenog sustava, koji komunikacijske domene generiraju, u skladu sa svojim željama, odnosno potrebama i preferencijama. Sve ovo ne vrijedi za biološke, autopoietske sustave.

Neosporno je da razvoj svake organizacije zahtijeva inkrementalna unaprjeđenja koja je moguće postići jedino na osnovi procesa učenja, kako individualnoga tako i organizacijskoga. Može se zaključiti da je filozofija učeće organizacije koncept koji na osnovi svojih zakonitosti, a posebice zbog utemeljenosti na konceptu sustavskoga pristupa i upravljanja sustavskom dinamikom može omogućiti održivost organizacije. Može se predložiti da koncept učeće organizacije predstavlja integrirani model inteligentne organizacije, koja ima perspektive za održanje svoje legitimnosti, etosa i integriteta, bez obzira na svoju strukturalnu, ekonomsku, pravnu i kulturalnu transformaciju.



## 7. ZAKLJUČAK I PERSPEKTIVA DALJNJIH ISTRAŽIVANJA

Kao odraz popularnosti primjene autopoiesisa na društvene, posebice poslovne sustave, javljaju se i nastojanja da se koncept modificira kako bi bio primjenjiv na takve sustave. Rempel (1996.) smatra da bi pojam autopoiesisa trebalo zamijeniti pojmom interpenetracije temeljenom na Luhmannovoj raspravi o obrazovnom sustavu. Interpenetracija podrazumijeva da je sustav otvoren infiltraciji iz drugih sustava. Ovaj pojam omogućuje međuovisnost i međukomunikaciju. Prema tome, zahtijeva se drukčiji pristup organizaciji. Miller and Skidmore (2004.) predlažu dizorganizaciju organizacija. Taj proces rezultirao bi organizacijama koje se temelje na nekom vjerovanju, odnosno vrijednosnom sustavu. Takve organizacije bile bi usmjerene na ostvarenje vrijednosti članova organizacije. Smanjuje se ili ukida potreba za kontrolom, pošto menadžeri vjeruju da članovi organizacije djeluju u skladu s interesima organizacije kao cjeline. Ako se pretpostavi da je interpenetracija prikladnije rješenje, mogu se predložiti načini kako je razvijati (cf. Gregory, 2006.):

- biti svjestan privremene prirode društvenih struktura i strategija koje se primjenjuju, kako bi se stvarala raznolikost i upravljalo kompleksnošću;
- preispitivati potrebu funkcionalne diferencijacije i «napredak» koji ona donosi;
- izbjegavati odvajanje i razlikovanje osobnih od profesionalnih vrijednosti;
- organizaciju smatrati mjestom u kojem pojedinci mogu ispunjavati osobne ciljeve, prema osobnim vrijednostima i tražiti prilike za njihovu realizaciju;
- prepoznati i priznati ulogu medija koji ukazuju na autopoiesijske tendencije.

Analiziranjem predloženih akcija može se zaključiti kako se radi o smjernicama koje su integrirane u koncept učećega poduzeća. Takva se organizacija primarno temelji na ispunjavanju aspiracija i ciljeva svojih članova koji djeluju vođeni zajedničkom vizijom na osnovi izvirujuće strategije. Njeno djelovanje temelji se na sustavskoj perspektivi kojom se upravlja kompleksnošću, a osobne vrijednosti pojedinaca ugrađuju se u vrijednosni sustav organizacije kao cjeline. Stoga se može smatrati kako je ovaj koncept suvremene dizorganizirane organizacije na tragu vrijednosti koje zastupa koncept učeće organizacije.

Važnost dizajniranja koncepta učećega poduzeća može upućivati na potrebu postizanja određene više razine reda takvoga sustava. Međutim, uspješnost rada u današnjoj ekonomiji znanja podrazumijeva različitost i inoviranje, odnosno uvelike ovisi o zaposlenicima, njihovoj kreativnosti i aktivnostima razmjene informacija i zajedničkoga donošenja odluka. Ovaj proces u velikoj mjeri uključuje dvosmislenost i subjektivnost, te podrazumijeva veći ili manji stupanj nereda u sustavu. Nered je također značajka koja se može pripisati okruženju brojnih

suvremenih poduzeća. Dizajniranjem koncepta učećega poduzeća nastoji se dizajnirati podloga, odnosno okruženje koje će omogućavati visoki stupanj svrhovite samoorganizacije i opunomoćenja zaposlenika, usmjerenih prema većem stupnju kreativnosti. Stoga se određena razina kreativnoga nereda u učećem poduzeću potiče.

Time se još jednom može potvrditi vrijednost koncepta učećega poduzeća u suvremenoj društvenoj praksi, koji ima potencijala jamčiti održivost individualnih i kolektivnih nastojanja u procesu stvaranja vrijednosti i potrebno je uložiti napore u daljnja istraživanja kako bi se pronašli modeli njegove, što učinkovitije, implementacije.

## LITERATURA

- Autopoiesis. <http://en.wikipedia.org/wiki/Autopoiesis> (12.5.2011.)
- Beer, S. (1985.): *Diagnosing the System for Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester
- Beer, S. (1975.): *Preface* u: Humberto Maturana i Francisco Varela (ur.), *Autopoietic Systems*, University of Illinois, Urbana, Illinois
- Beer, S. (1981.): *The Brain of the Firm, 2nd ed.*, John Wiley & Sons, New York
- Beer, S. (1994.): *The Heart of Enterprise*, John Wiley & Sons, Chichester
- Blackman, D., Henderson, S. (2004.): *Autopoiesis and dysfunctional organizational processes*, Int. J. Management Concepts and Philosophy, 1 (1), 27.- 42.
- Gregory, A. (2006.): *The state we are in: insights from autopoiesis and complexity theory*, Management Decision, 44 (7), 962.-972.
- Hall, W. (2005.): *Biological nature of knowledge in the learning organization*, The Learning Organisation, 12 (2), 169.-188.
- Limone, A., Bastias, L. (2006.): *Autopoiesis and knowledge in the organization: conceptual foundation for authentic knowledge management*, Systems Research and Behavioral Science, 23, 39.-49.
- Lucas, C. (2005.): *Autopoiesis and Coevolution*, <http://www.calresco.org/lucas/auto.htm> (12.5.2011.)
- Luhmann, N. (1990.): *Essays on Self-Reference*, Columbia University Press, New York
- Luhmann, N. (1986.): *The autopoiesis of social systems*, u: Felix Geyer i J Van Der Zouwen (ur.), *Sociocybernetic Paradoxes: Observation, Control and Evolution of Self-steering Systems*, Sage Publications, 172.-192.
- Maturana, H. (1999.): *The organization of the living: a theory of the living organization*, International Journal Human-Computer Studies, 51, 149.-168.

- Maturana, H.R., Bunnell, P. (1998.): *Biosphere, homosphere, and robosphere: what has that to do with business?*, Society for Organizational Learning, <http://www.solonline.org/res/wp/maturana/index.html> (10.2. 2011.)
- Maturana, H., Valera, F. (1980.): *Autopoiesis and cognition: the realisation of the living*, Boston Studies in the Philosophy of Science, 42
- Maula, M. (2000.): *The senses and memory of a firm – implications of autopoiesis theory and knowledge management*, Journal of Knowledge Management, 4 (2), 157.-161.
- Merali, Y. (1999.): *Self-organising communities*, u: IBM: Liberating Knowledge, Caspian Publishing and IBM
- Miller, P., Skidmore, P. (2004.): *Disorganisation: Why Future Organisations Must "Loosen up"*, Demos, London
- Mingers, J. (2002.): *Can social systems be autopoietic: assessing Luhmann's social theory*, The Sociological Review, 50 (2), 278.-299.
- Morgan, G. (1986.): *Images of Organisations*, Sage, London.
- Örtenblad, A. (2002.): *A Typology of the Idea of Learning Organization*, Management Learning, 33 (2), 213.-230.
- Radosavljevic, M. (2008.): *Autopoiesis vs. Soacil autopoiesis: critical evaluation and implications for understanding firms as autopoietic social systems*, International Journal of General Systems, 37 (2), 215.-230.
- Rempel, M. (1996.): *Systems theory and power/knowledge: a Foucauldian reconstruction of Niklas Luhmann's systems theory*, International Journal of Sociology and Social Policy, 16 (4), 58.-90.
- Robb, F. (1989.): *The application of autopoiesis to social organization – a comment on John Mingers' 'An introduction to autopoiesis – implications and application'*, Systems Practice, 2 (3), 343.-8.
- Senge, P. (2001.): *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb
- Schwaninger, M. (2000.): *Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations*, Systemic Practice and Action Research, 13 (2)
- Smith, M. (2009.): Peter Senge and the learning organization, The encyclopedia of informal education, [www.infed.org/thinkers/senge.htm](http://www.infed.org/thinkers/senge.htm) (12.5.2011.)
- Vanderstraeten, R. (2005.): *System and environment: notes on the autopoiesis of modern society*, Systems Research and Behavioral Science, 22 (6), 471.-81.
- Varela, F. (1979.): *Principles of Biological Autonomy*, Elsevier, North Holland, New York
- Zeleny, M. (2001.): *Autopoiesis (self-production) in SME networks*, Human Systems Management, 20, 201.-207.
- Zeleny, M., Hufford, K.D. (1992.): *The application of autopoiesis in systems analysis: are autopoietic systems also social systems?*, International Journal of General Systems, 21, 145.-160.

***Nataša Rupčić, PhD***

Assistant profesor

Faculty of Economics

E-mail: nrupcic@efri.hr

## **DEVELOPMENT POSSIBILITIES FOR THE LEARNING COMPANIES AS AUTOPOIETIC SYSTEMS**

### ***Abstract***

*In accordance with the growing interdisciplinarity in scientific research, the focus of this paper is the possibility to apply the autopoiesis on the development of social systems, especially economic systems. The concept of autopoiesis was originally developed in biology, but is gaining in popularity in various fields of research. In the paper it is discussed if autopoiesis can be of use in attempts to understand the behavior of modern companies. The underlying assumption of the paper is that the learning company concept is the suggested model for development of modern companies. The fundamental hypothesis verified in the paper is the incompatibility of autopoiesis with the development of learning companies. The concept of autopoiesis is methodologically reviewed through Peter Senge's disciplines of a learning organization. The unsuitability of autopoiesis is also proven by taking into consideration the suggested model of management of modern learning companies.*

***Keywords: autopoiesis, management, learning company, learning disciplines.***

***JEL classification: M10, M12, D83***

**Mr. sc. Nikola Vojnović**

Asistent

Sveučilište Jurja Dobrile

E-mail: nvojnov@unipu.hr

## **OBILJEŽJA ŽIVOTNOGA CIKLUSA ODABRANIH TURISTIČKIH DESTINACIJA ISTARSKOGA PRIOBALJA**

UDK / UDC: 338.48-44(497.571)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 16. srpnja 2012. / July 16, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Sažetak***

*Rad istražuje obilježja životnoga ciklusa turističkih destinacija Poreč, Pula, Rovinj i Umag. Cilj ovoga istraživanja bio je odrediti i ocijeniti sadašnju etapu u životnim ciklusima ovih turističkih destinacija i usporediti ih s prethodnom etapom ekspanzije. Analizom dosadašnjih istraživanja o životnim ciklusima, te usporedbom i analizom statističkih pokazatelja turističkoga prometa za dva razdoblja (1981.-1990. i 2001.-2010.) koristeći se regionalnim faktorom (Rfa) nedvojbeno je utvrđeno da se sve četiri destinacije nalaze u etapi stagnacije. Ove destinacije odudaraju od tipičnog obrasca stagnacije jer nije premašen kapacitet nosivosti atrakcijske osnove i smještajnih objekata. Kao najvažniji uzročnici stagnacije označeni su vanjski faktori i to jačanje konkurentskih destinacija u neposrednoj okolici te neuspjeh u promociji destinacije koji je rezultirao gubitkom dijela tržišta, a kao unutarnji faktor djelomično propadanje atrakcijske osnove i smještajnih objekata. Daljnjom analizom koristeći se metodom terenskog istraživanja i intervjuiranja utvrđeni su procesi reafirmacije turističke ponude odabranih destinacija što upućuje na obnovu, kao sljedeću etapu u životnim ciklusima.*

***Ključne riječi: turistička destinacija, Poreč, Pula, Rovinj, Umag, životni ciklus, stagnacija***

## UVOD

Istarska županija je prema broju turista i noćenja vodeća u Republici Hrvatskoj. Intenzivna turistifikacija, temeljena na povoljnom geografskom položaju u odnosu na emitivna turistička tržišta, atraktivnoj prirodnoj osnovi za razvoj kupališnog i drugih oblika priobalnog turizma, te antropogenim turističkim atrakcijama, započela je u šezdesetim godinama prošloga stoljeća na prostoru zapadnog, južnog i manjim dijelom istočnog istarskog priobalja. Među spomenutim turističkim područjima najveću ekspanziju ostvarile su destinacije na zapadnoj istarskoj obali, a zbog značaja Pule koja se usporedno afirmirala kao destinacija kulturnog i kupališnog turizma, sličan razvoj doživjela je i južna Istra.

Vrhunac turističkoga razvoja u destinacijama na zapadnoj i južnoj istarskoj obali zbio se od 1985. do 1990. godine, kada je na ovom području registriran najveći broj postelja, prihvaćeno najviše turista i ostvareno najviše noćenja. Premda se razdoblje u povijesti hrvatskog turizma od 1975. do 1991. godine, prepoznaje i imenuje kao razdoblje „Novih znakova krize“ (Vukonić, 2005) ipak je u to doba zabilježen najintenzivniji razvoj i postignuti najveći rezultati u broju turista i noćenja (Bilen, 2006). U razdoblju Domovinskog rata i poslijeratne obnove znatno se usporio, a u nekim primorskim destinacijama Hrvatske potpuno zaustavio turistički razvoj (Pepeonik, 1996). Premda rat na istarskom priobalju nije donio znatna ljudska stradanja i materijalna razaranja turističkih objekata i infrastrukture, značajno je usporen dotadašnji intenzivan razvoj turizma.

Ponovni uzlet hrvatskoga turizma započeo je početkom novoga tisućljeća kada se istarske obalne destinacije, u bitno drukčijim okolnostima od onih prije Domovinskog rata, uključuju i afirmiraju na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.<sup>1</sup> Usporedbom ostvarenoga turističkog prometa nakon 2001. godine s onim od 1981. do 1990. uočeno je da vodeće istarske obalne destinacije nisu ni približno dostigle razinu turističkih posjeta i noćenja koje su imale u prijeratnom razdoblju. Promjene koje su zahvatile turizam istarskoga priobalja u posljednjih deset godina nedvojbeno su utjecale na stvaranje i oblikovanje nove etape u životnim ciklusima turističkih destinacija, što je predmet ovoga istraživanja.

---

<sup>1</sup> Prestanak ratnih djelovanja na teritoriju Republike Hrvatske nije označio naglo oživljavanje turističkih aktivnosti, jer se u to doba nameću drugi društveni i gospodarski prioriteti, a krizna događanja u neposrednom hrvatskom susjedstvu (ratna zbivanja na Kosovu i Srbiji 1999. godine) dodatno su usporila oporavak turizma. Zato se za stvarni početak obnove i jačanja turizma na hrvatskoj obali može uzeti 2001. godina.

## **CILJ, HIPOTEZE, METODOLOŠKI OKVIR I DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovoga rada je određivanje i kvalitativna ocjena sadašnje etape u životnim ciklusima odabranih istarskih turističkih destinacija Poreč, Pula, Rovinj i Umag i usporedba s prethodnom etapom ekspanzije.

Za ostvarivanje ovoga cilja u radu se ispituju dvije postavljene hipoteze koje glase:

- a) Vodeće istarske turističke destinacije nalaze se u stagnacijskoj etapi životnog ciklusa, kao posljedica izmijenjenih društveno-gospodarskih i političkih okolnosti u odnosu na etapu razvoja 1981.-1990.
- b) Stagnacijsku etapu u životnim ciklusima istarskih destinacija uzrokovali su atipični čimbenici, jer kapacitet nosivosti atrakcijske osnove i smještajnih objekata nije premašen.

Prostorni okvir rada čine četiri istarske obalne destinacije: Poreč, Pula, Rovinj i Umag. Kriteriji za njihov odabir su ostvareni broj turista i noćenja u razdoblju 1986.-1990. prema kojemu su ove četiri destinacije bile vodeće u Istri. Pojmovi Istra i istarsko priobalje odnose se na današnji prostor Istarske županije i njezinoga priobalja. Istarsku županiju je do 1992. činilo sedam općina koje su promjenom upravno-teritorijalnog ustroja i naknadnim višestrukum preinakama podijeljene na 41 općinu i grad. Odabrane destinacije centralna su naselja i središta istoimenih upravnih gradova.<sup>2</sup>

Pri usporedbi turističkih pokazatelja ove su destinacije svedene na današnji prostorni obuhvat pripadajućih upravnih gradova. Promjene upravno-teritorijalnog ustroja nisu se odrazile na prostorni okvir istraživanja, jer je službena statistika iskazivala pokazatelje turističkoga prometa na prostornoj razini naselja koja imaju smještajne kapacitete, što je omogućilo usporedbu turističkoga prometa u oba razdoblja.

U testiranju hipoteza koristile su se različite metode ovisno o fazama istraživanja. U prvoj fazi istraživanja koristila se metoda prikupljanja i analiziranja dosada publicirane domaće i strane znanstvene i stručne literature korelativnih znanosti o razvoju turističkih destinacija, odnosno etapama u životnom ciklusu. Usporedno se u ovoj fazi koristila metoda prikupljanja sekundarnih podataka i to pokazatelja o broju postelja, turista i noćenja Republičkog zavoda za statistiku za razdoblje od 1981. do 1990. godine, odnosno Državnog zavoda za statistiku za razdoblje od 2001. do 2010. Pokazatelji o strukturi turista prema državi porijekla prikupljeni su od Turističke zajednice Istarske županije za 2009. godinu. Ukupan broj turista analizirao se pomoću regionalnog faktora (Rfa) koji ukazuje na prostornu promjenu u turizmu za

---

<sup>2</sup> Upravni grad Poreč uz istoimeno naselje u svojoj okolici ima još 59 naselja najvećim dijelom smještenih u obalnom zaleđu, upravni gradovi Pula i Rovinj imaju po dva naselja, dok se na teritoriju upravnog grada Umaga nalaze ukupno 24 naselja.

odabrane destinacije u određenom vremenskom razdoblju na način da se stavlja u odnos manja i veća cjelina. Izračunava se po formuli:

$$Rfa = \frac{Z_2:Z_1}{Q_2:Q_1}$$

gdje je  $Z_2$  broj turista u manjoj cjelini u novijoj godini,  $Z_1$  broj turista u manjoj cjelini u prijašnjoj godini,  $Q_2$  broj turista u većoj cjelini u novijoj godini, a  $Q_1$  broj turista u većoj cjelini u prijašnjoj godini. Za manje cjeline odabrane su destinacije Poreč, Pula, Rovinj i Umag koje se uspoređuju s Istarskom županijom kao većom cjelinom. Na taj je način uspoređen broj turista u 1989. i 2009. godini, a dobivene vrijednosti ukazuju na razvojnu dinamiku turizma pojedinih destinacija. Nedostatak ovih pokazatelja koji su u dosadašnjim domaćim ekonomsko-geografskim istraživanjima uočili Feletar (1984) i Glamuzina (2011) nije utjecao na istraživanje odabranih istarskih destinacija. Naime, prema ovim autorima, ako bi u prijašnjoj godini (1989) broj turista bio vrlo nizak to bi u konačnici moglo dati iskrivljene rezultate i umanjiti vrijednost ovoga pokazatelja. Međutim, navedene destinacije su u 1989. godini bile vodeće po broju turista u istarskom priobalju pa spomenuti nedostatak ne utječe na konačne rezultate. Ipak, u završnoj fazi istraživanja koristila se metoda promatranja koja je obuhvatila terensko istraživanje destinacija Poreč, Pula, Rovinj i Umag, uključujući metodu terenskog kartiranja, video i fotografskog snimanja te da bi se izbjegle nedoumice u tumačenju određenih pojava i procesa te pojasnili statistički pokazatelji o broju postelja, turista i noćenja provedena je metoda intervjuiranja službenih osoba lokalnih turističkih zajednica polustrukturiranim, problemski usmjerenim intervjuima. Premda izvan zadanog znanstveno-istraživačkog metodološkog okvira, istraživanje je nadopunjeno neformalnim promatranjem kao rezultat višegodišnjeg poznavanja prostora.

Nakon objavljivanja pionirskog rada Richarda Butlera *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources* (Butler, 1980, prema Butler, 2006). provedena su brojna istraživanja životnog ciklusa turističkih destinacija. Isti autor naknadno je dorađivao i revalorizirao vlastitu koncepciju (Butler, 1993, 1997, 2004). O brojnosti istraživanja o životnom ciklusu raspravljao je Lagiewski (2006) koji je u razdoblju od 1980.-2002. izdvojio pedesetak različitih radova s ovom tematikom. Za potrebe ovoga rada ključan je pregled onih istraživanja koji su geografski ili razvojno slični istarskom priobalju, a poseban značaj među njima imaju ona koja razmatraju stagnacijsku i post-stagnacijsku etapu u životnom ciklusu destinacije (Priestley i Mundet, 1998; Knowles i Curtis, 1999; Aguiló i dr., 2005), životni ciklus destinacija s kulturnom baštinom (Russo, 2002, 2006; Malcolm-Davies, 2006) te etapu obnove (Cooper, 2006). Također su utjecajni radovi o propadanju i modelima obnove obalnih destinacija na primjerima Ujedinjenog Kraljevstva (Agarwal, 1997, 2002; Gale, 2005), Izraela (Cohen-Hatab i Shoval, 2004), Krete (Andriotis, 2005), Zlatne obale Australije (Faulkner i Tideswell, 2006) i Atlantic Citya (Stansfield, 2006).



Hrvatski prostor karakterizira manje istraživanja, a značajni su radovi o pojmu, razvoju i koncepciji turističke destinacije (Hitrec, 1995, Vukonić, 1995, Mikačić, 2005), o obnovi turizma na istočnoj obali Jadrana nakon ratnih sukoba (Hall, 2003), prostornim promjenama općine Dobrinj pod utjecajem turizma (Opačić, 2002), razvoju i modificiranju modela životnoga ciklusa na primjeru Opatije (Blažević, 1976; Ćorak, 2006) i implementaciji mjera održivoga turizma u poboljšanju kvalitete destinacije Crikvenica (Logar, 2010). Turistički razvoj i obilježja istarskih obalnih destinacija posebno su istraživani u nekoliko radova. Porečko priobalje istraženo je s aspekta utjecaja geografskih obilježja na turizam (Perkovac, 1993) i izgrađenost obale (Hrvatina, 2006). Poseban osvrt na odnos masovnoga turizma u doba najveće ekspanzije i lokalnoga stanovništva dala je Orlić (2007) na primjeru Poreča i okolice. Razvoj i utjecaj turizma na transformaciju Rovinja istražio je Bertić, (1977), dok je odnos turizma i krajolika na primjeru Crvenog otoka analizirala Jurković (1995). Etape razvoja Pule, uključujući značaj turizma u razdoblju nakon Drugoga svjetskog rata istražio je Blažević (1977), dok je prostorno i gospodarsko suglasje turizma i industrije istraženo na primjeru Pule (Vojnović, 2002) i Umaga (Feletar i dr., 1994).

## **RAZVOJ I OBILJEŽJA TURISTIČKIH DESTINACIJA POREČ, PULA, ROVINJ I UMAG**

Turistička destinacija je mjesto, regija ili zemlja intenzivnog okupljanja turista zbog različitih koristi koje im ona pruža, a mora biti dovoljna privlačna i opremljena za prihvata i boravak turista (Mikačić, 2005). Podjela i izdvajanje destinacija s obzirom na strukturu turističkoga proizvoda na tradicionalne i nove za Poreč, Pulu, Rovinj i Umag ne može se u potpunosti primijeniti jer se u razvoju ovih destinacija zapažaju elementi obje vrste.

Potkraj razdoblja intenzivne turistifikacije, 1989. godine Poreč, Pula, Rovinj i Umag nalazili su se među pet vodećih hrvatskih turističkih destinacija po broju ostvarenih noćenja. Jedina destinacija na toj listi izvan prostora Istre bila je Dubrovnik. Ovakvi rezultati turističkoga prometa ostvareni su kao posljedica dugotrajnoga razvoja turizma od 19. stoljeća, koji je prekidano samo ratnim zbivanjima.

Začeci turizma u ove četiri destinacije, izuzmu li se antički praturistički oblici korištenja vila u rekreativne svrhe na području porečkog i pulskog agera, javljaju se sredinom 19. stoljeća. Za početke turizma u Poreču i Puli uzima se 1845. godina kada je povjesničar Pietro Kandler u Trstu tiskao prve turističke vodiče ova dva grada u kojima je opisao kulturno-povijesne spomenike. Izdavanje ovih vodiča potaknuto je uspostavljanjem parobrodarske linije duž istarske obale. Do kraja 19. stoljeća u sve četiri destinacije otvorena su kupališta i hotelski smještajni kapaciteti (Blažević, 1987). Razdoblje talijanske vlasti između dva svjetska rata, unatoč proklamiranim ciljevima, te pojedinačnim pokušajima i inicijativama, označeno je kao stagnacijsko u pogledu turističkoga razvoja. U to

je doba jedina iznimka među istarskim i kvarnerskim destinacijama pod talijanskom vlašću bila Umag u kojem je 1925. godine osnovano Društvo za gradnju hotela i morskih kupališta što je potaklo skroman razvoj kao temelj ekspanzije u godinama nakon Drugog svjetskog rata. Ta se ekspanzija nije temeljila na resursnoj osnovi koju je gradila i održavala austrijska i talijanska vlast, već je izrazitom rastu turističkoga prometa u razdoblju 1965.-1981. na istarskom priobalju prethodila ograničena ekonomska i politička liberalizacija i prepoznavanje turizma kao važne gospodarske grane u tadašnjoj Jugoslaviji. Sve je to potaknulo intenzivnu izgradnju turističkih i infrastrukturnih objekata u porečkom, rovinjskom i umaškom priobalju (Blažević, 1984). S malim vremenskim odmakom od ostale tri destinacije, započela je i intenzivna turistifikacija priobalja Pule gdje je turizam zbog vojnopomorske i industrijske funkcije grada do tada bio marginalna pojava u društveno-gospodarskom razvoju grada.

Sve četiri vodeće turističke destinacije Istre zasnivaju svoj turistički razvoj na dvije skupine atrakcija u komplementarnom odnosu. U prvu skupinu spadaju prirodne atrakcije koju čine obalni reljef, more, klima i vegetacija. Ukupna duljina obale ove četiri destinacije uključujući i pripadajuće otoke iznosi 216,2 kilometara (Zavod za prostorno uređenje Istarske županije, 2010) što je 40% obale Istarske županije. Izdvojeno po destinacijama Pula ima najdulju obalu (88,8 km), slijedi Rovinj (56,9 km), Umag (41,7 km) i Poreč (28,8 km). Posebna turistička pogodnost obale je njezina pristupačnost i mali nagibi padina. More u sjevernom dijelu Jadrana svojim toplinskim obilježjima omogućava kupanje i sličnu priobalnu rekreaciju od početka lipnja do kraja rujna<sup>3</sup> kada prosječna temperatura vode iznosi više od 18°C (Bićanić i Baković, 2000). Prostor istarskoga priobalja ima umjereno toplu vlažnu klimu s vrućim ljetima<sup>4</sup> bez izrazitih temperaturnih odstupanja i ekstrema koji bi poremetili ili ograničavali turističku valorizaciju. Krajobraznu atraktivnost ovih destinacija povećava isprepletenost prirodne eumediteranske i submediteranske, te kultivirane vegetacije u priobalju i neposrednom zaleđu. Navedene atrakcije osnova su za razvoj ljetnog, odmorišnog turizma, u kojem su najvažnije aktivnosti turista vezane uz obalnu zonu i more. Skupina prirodnih atrakcija karakteristična je za rubne dijelove i bližu okolicu Poreča, Pule, Rovinja i Umaga.

Drugu skupinu atrakcija čine registrirani i preventivno registrirani nepokretni kulturno-povijesni spomenici iz pretpovijesnog, antičkog, srednjovjekovnog i novovjekovnog razdoblja, kulturne ustanove te manifestacije. Ove atrakcije najvećim su dijelom smještene u povijesnim jezgrama Poreča, Pule, Rovinja i Umaga, koje su i danas najvitalniji dijelovi ovih gradova. Ukupno se na prostoru četiri destinacije nalazi 75 kulturno-povijesnih spomenika (četvrtina svih

<sup>3</sup> Riječ je o prosječnom trajanju kupališne sezone na temelju srednjih mjesečnih vrijednosti temperature zraka i mora. Tijekom razdoblja mjerenja bilo je sezona koje su trajale do pet mjeseci.

<sup>4</sup> U hrvatskoj se turističkoj publicistici, a počesto i u stručnoj i znanstvenoj literaturi, cijelo priobalje Hrvatske povezuje sa sredozemnim tipom klime (tip Cs). Međutim, prema opće prihvaćenoj i najčešće korištenoj klimatskoj regionalizaciji, onoj W. Köppena, za standardno razdoblje 1961.-1990. istarsko priobalje ima podtip umjereno tople vlažne klime s vrućim (podtip Cfa) (Filipčić, 1998.)

registriranih spomenika u Istri), od čega je u Puli 32, Umagu 20, Rovinju 13 i Poreču 10 (Konzervatorski odjel u Puli, 2010). Među njima međunarodno prepoznatu vrijednost imaju kompleks Eufrazijeve bazilike u Poreču uvršten na listu svjetske baštine UNESCO-a 1997. godine, te četiri pulska spomenika iz rimskoga razdoblja koji su klasificirani kao kulturna baština od nacionalnog značaja. Navedena skupina antropogenih atrakcija pretpostavka je razvoja kulturnog i manifestacijskog turizma, za što postoje uporišta u strategijama razvoja hrvatskog turizma.<sup>5</sup>

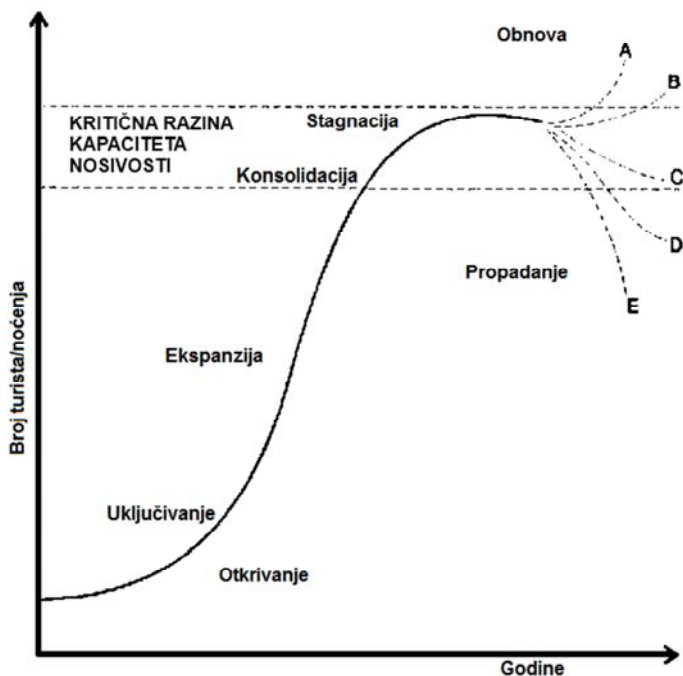
## REZULTATI I RASPRAVA

Zahvaljujući povoljnom turističko-geografskom položaju, u odnosu na obližnja emitivna tržišta, te relativno dobrim prometnim vezama i atrakcijskoj osnovi uz značajno povećanje smještajnih kapaciteta, sve četiri destinacije su nakon višedesetljetnih etapa otkrivanja i uključivanja u razdoblju 1981.-1990. ušli u etapu ekspanzije<sup>6</sup> i konsolidacije u životnom ciklusu. Prema hipotetičkoj evoluciji turističke destinacije (Slika 1.) koju je koncipirao Butler (1980, prema 2006) etape ekspanzije i konsolidacije slijede nakon etapa otkrivanja i uključivanja. U slučaju Poreča, Rovinja i Umaga prijelaz iz početnih etapa u životnom ciklusu u ekspanziju tekao je znatno brže nego u Puli u kojoj je, ponajprije zbog vojnopomorske funkcije grada, etapa otkrivanja i uključivanja trajala puno duže. Upravo iz tih razloga vrhunac etape ekspanzije koji je obilježen dotada najvećim brojem noćenja, izdvaja Pulu od ostale tri destinacije.

---

<sup>5</sup> U *Strategiji razvoja hrvatskog turizma do 2010.* u 4. poglavlju Hrvatski turistički potencijal stoji: „Neke kulturne znamenitosti koje imaju međunarodno priznanje, tek su djelomično iskorištene kao jedinstvene prodajne vrijednosti („Unique Selling Points“), kao npr. Dubrovnik (stari grad), Pula (Arena), Split (Dioklecijanova palača). Oni hrvatskoj turističkoj ponudi daju identitet po kojem se razlikuje od ostalih sredozemnih konkurenata“ (Ministarstvo turizma, 2003, 9).

<sup>6</sup> Etape životnog ciklusa destinacije doslovce prevedene s engleskog na hrvatski jezik mogu izgubiti pojmovni i logički smisao. Zbog tih se razloga etapa izrazitog turističkog rasta ne prevodi kao razvoj (engl. *development*) već kao ekspanzija. Slično tome etapa ponovnog oživljavanja ne prevodi se kao pomlađivanje (eng. *rejuvenation*) već obnova.

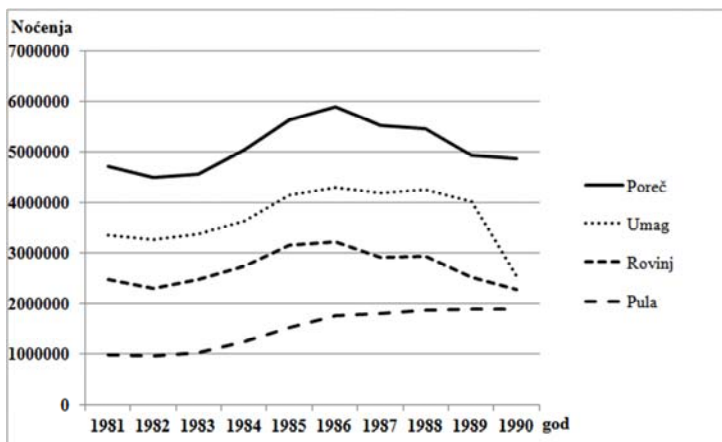


Izvor: Prema Butler (2006) preveo i prilagodio autor

Slika 1. Životni ciklus destinacije

Poreč, Rovinj i Umag vrhunac etape ekspanzije dosežu 1986., a Pula tek tri godine kasnije (Slika 2.). Naime, zbog specifičnoga prostornog i društveno-gospodarskog razvoja Pule koji je, uz vojnu, bio obilježen industrijskom funkcijom grada, značajnija izgradnja smještajnih objekata započinje tek sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a završava 1987. godine. Novi znakovi krize kako Vukonić (2005.) naziva razdoblje u povijesti hrvatskoga turizma koje prethodi dokidanju socijalističkog društveno-političkog i gospodarskog sustava te raspadu Jugoslavije, vrlo se jasno prepoznaju u Poreču, Rovinju i Umagu. U te tri destinacije ukupan je broj noćenja nakon vrhunca 1986. godine počeo primjetno opadati. Pula je u tim nagovještajima stagnacije izuzetak zbog spomenute kasnije izgradnje smještajnih kapaciteta, ali i udjela i utjecaja domaćih turista. Udjel turista s prostora tadašnje države u Puli je 1989. godine iznosio 55%, a ostvarili su gotovo polovicu noćenja. Iste godine u Rovinju i Poreču je ova skupina turista ostvarivala manje od petine ukupnih noćenja, dok je Umagu zbog tamošnjih radničkih i dječjih odmarališta, najvećim dijelom u vlasništvu slovenskih poduzeća, udjel domaćih noćenja dosežao 40% (Republički zavod za statistiku, 1990). Svakako su domaći turisti, za razliku od stranih, bili bolje upoznati s rastućom političkom krizom, pa nisu izbjegavali istarske destinacije, što je utjecalo na rast i održavanje broja noćenja u Puli do 1990. Konačno, ostaje na

razini neznanstvenih nagađanja i špekulacija u koju bi etapu ušle ove destinacije da se nisu dogodili spomenuti povijesni događaji ili da su intenzitet i obilježja tih zbivanja bili bez utjecaja na dolazak stranih turista.



Izvor: Podaci o ukupnom broju noćenja, Republički zavod za statistiku 1982.-1991.

Slika 2. Kretanje ukupnog broja noćenja 1981.-1990. u Poreču, Puli, Rovinju i Umagu

Usporedbom dvije karakteristične godine, 1989. i 2009. uočava se da je u svim destinacijama, izuzev Rovinja, smanjen broj postelja, turista i noćenja (Tablica 1.). Vrijednosti regionalnoga faktora (Rfa), uvažavajući Feletarovu (1984) tipologiju<sup>7</sup>, pokazuju dva trenda razvoja turizma. Poreč i Umag imaju slab trend razvoja turizma, a Pula i Rovinj stagnirajući trend. Najveći pad broja postelja i turista zabilježio je Poreč, u kojem je 2009. godine bilo 60% manje postelja i 30% turista. Umag je zabilježio najveći pad broja noćenja, i to za 57%. Daljnjom usporedbom ostvarenih noćenja u razdoblju 2001.-2010. s godinom u kojem je taj pokazatelj imao najveću vrijednost u prethodnom razdoblju što je za Poreč, Rovinj i Umag 1986. godina, a za Pulu 1989., uočava se da sve četiri destinacije nisu ni približno dosegnule prijašnje najbolje rezultate (Slika 3.). Tako je Poreč ostvarivao prosječno 51% noćenja u odnosu na 1986., Rovinj 80%, Umag 40%, dok je Pula ostvarivala 57% noćenja iz 1989. godine.

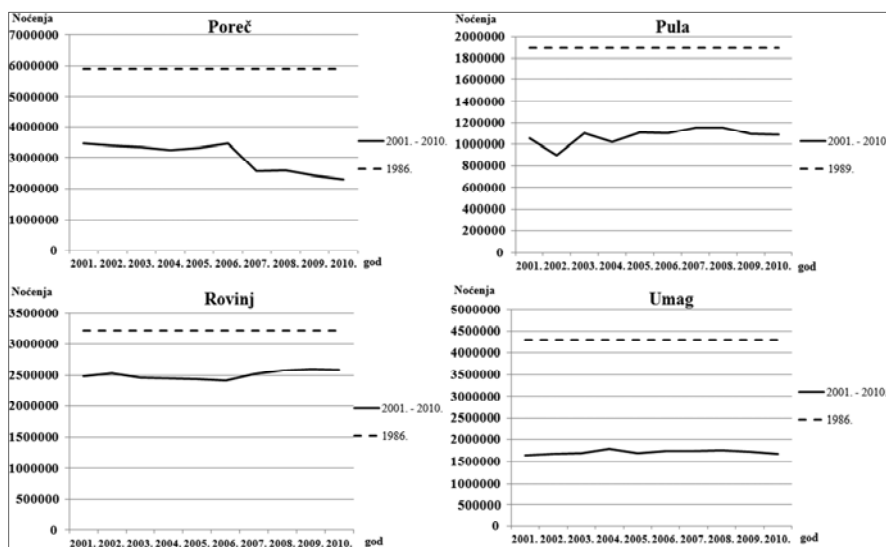
<sup>7</sup> Prema vrijednosti regionalnog faktora (Rfa) izdvajaju se destinacije sa slabim trendom razvoja turizma (Rfa do 0,699), sa stagnirajućim trendom (0,700-1,300), s brzim trendom razvoja turizma (1,301-2,000) te s propulzivnim (više od 2,001)

Tablica 1.

Broj postelja, turista i noćenja u Poreču, Puli, Rovinju i Umagu 1989. i 2009. godine i regionalni faktor (Rfa)

Destinacija	Broj postelja		Broj turista		Broj noćenja		Rfa
	1989.	2009.	1989.	2009.	1989.	2009.	
Poreč	58 808	24 323	547 580	383 322	4 936 808	2 416 087	0,601
Pula	24 240	20 912	272 382	222 247	1 894 071	1 094 569	0,701
Rovinj	38 247	39 167	287 324	386 863	2 527 533	2 602 580	1,156
Umag	51 611	32 350	423 314	329 272	4 017 340	1 733 287	0,668
Istra	275 661	268 490	2 256 164	2 627 918	19 743 443	18 130 006	1,000

Izvor: Republički zavod za statistiku, 1990 i Državni zavod za statistiku, 2010



Izvor: Podaci o noćenjima: Republički zavod za statistiku 1987. i 1990. i Državni zavod za statistiku, 2002.-2011.

Slika 3. Kretanje ukupnog broja noćenja 2001.-2010. i usporedba sa 1986. i 1989. godinom

Prema navedenim kvantitativnim pokazateljima i trendovima razvoja turizma nakon Domovinskoga rata i poslijeratne obnove jasno proistječe da se četiri vodeće istarske destinacije nalaze u etapi stagnacije u životnom ciklusu destinacije. Poreč, Pula, Rovinj i Umag su netipični primjeri za stagnacijsku etapu, jer nije premašen kapacitet nosivosti atrakcijske osnove i smještajnih objekata, što je temeljna odrednica u koncepciji životnoga ciklusa destinacije kojom se tumačila stagnacija (Getz, 1992, Agarwal, 1997; Butler, 1997, 2004, 2006). Smanjen broja postelja, turista i noćenja u posljednjih deset godina, u odnosu na razdoblje do 1990., u ove četiri destinacije rezultat je isprepletanoga

djelovanja brojnih vanjskih i unutarnjih čimbenika. Među najvažnije vanjske čimbenika ubrajaju se razlozi izvan kontrole destinacije (ratovi, epidemije, potresi, klimatske ili političke promjene), pojava novih konkurentskih destinacija zasnovanih na jednoj ili više sličnih atrakcija te negativan publicitet i neuspjeh u promociji ugleda destinacije. Najvažniji unutarnji čimbenici stagnacije su zastarjelost proizvoda s obzirom na zahtjeve potražnje, zapuštenost atrakcijske osnove te zagušenje, dostizanje i premašivanje kapaciteta nosivosti (Manente i Pechlaner, 2006). Razlozi izvan kontrole ove četiri destinacije je agresija na Hrvatsku i njezine posljedice na turističku infrastrukturu, ali to nije mogao biti presudan uzrok stagnacije u ove četiri destinacije. U Istri nisu zabilježene izravne štete koje su pogodile smještajne objekte u dalmatinskim destinacijama, a niti je ratnim djelovanjima oštećena ili uništena atrakcijska osnova. Štoviše, pojedine ratom zahvaćene destinacije u Dalmaciji, poput Zadra, Šibenika i Dubrovnika u 2010. godini već su dosegle 90% prijeratnih turističkih posjeta. Za razdoblje 2001.-2010. ne postoji značajniji oblik negativnoga publiciteta koji bi utjecao na lošu percepciju istarskih destinacija. Nasuprot tome, u navedenom je razdoblju rastao međunarodni ugled Hrvatske kao turističke zemlje i ostvarena je društveno-gospodarska stabilnost. Zastarjelost turističkoga proizvoda također se ne može uzeti u obzir kao čimbenik stagnacije, jer bi to utjecalo i na druge hrvatske obalne destinacije sa sličnim obilježjima turizma koje ovom razdoblju bilježe rast prometa. Fizički kapacitet nosivosti smještajnih objekata i obale kao temeljne prirodne atrakcije nije dostignut i premašen ni u jednoj od ove četiri destinacije, nego naprotiv omogućuje novu afirmaciju i pozicioniranje u turističkoj ponudi. Naime, duljina, površina kupališnog dijela i pristupačnost obale još uvijek nije dovoljno iskorištena kao prostor rekreacije i turizma.

U istraživanju uzroka i razloga zbog kojih Poreč, Pula, Rovinj i Umag u posljednjih deset godina prolaze kroz etapu stagnacije u životnom ciklusu nametnula su se i izdvojila dva vanjska čimbenika. Prvi je pojava i jačanje konkurentskih destinacija u neposrednoj okolini koji svoj razvoj temelje na identičnoj atrakcijskoj osnovi, a drugi je djelomičan neuspjeh u promociji destinacije. Osim toga kao manje utjecajan, ali primjetan unutarnji čimbenik izdvaja se djelomična zapuštenost i propadanje atrakcijske osnove koja uključuje i degradaciju smještajnih objekata te neiskorišten turistički potencijal pojedinih dijelova priobalja. Ovaj je čimbenik s različitim intenzitetom utjecao na stagnacijske procese u Poreču, Puli, Rovinju i Umagu.

Ubrzan razvoj i afirmacija obližnjih konkurentskih destinacija čiji se turizam temeljio na sličnoj ponudi, a koje su se razvile unutar socioekonomskih regija Poreča, Pule, Rovinja i Umaga svakako su utjecali na pojavu stagnacijskih procesa. Obližnje destinacije potaknule su stagnaciju, jer imaju identičnu prirodnu atrakcijsku osnovu, ali velikim dijelom promoviraju antropogene atrakcije i iskorištavaju komunalnu infrastrukturu matičnih gradova kao svoju resursnu osnovu turizma. Na taj način sve četiri promatrane destinacije posjećuju „lažni izletnici“ kako ih naziva Russo (2006) koji iskorištavaju njihove resurse, no uglavnom povećavaju prihode susjednih općina u kojima odsjedaju. U razdoblju 1989.-2009. najveći je porast turističkih pokazatelja imala okolica Pule

i Poreča, ako se s pravom zanemari okolica Rovinja u kojoj je općina Bale zbog niske početne osnove ostvarila prividno najveće indekse (Tablica 2.). Najveći porast postelja u promatranom dvadesetogodišnjem razdoblju zabilježila je okolica Pule (70% više u odnosu na 1989.), dok je u istom razdoblju okolica Poreča imala najveće povećanje turista (173%) i noćenja (111%).

Tablica 2.

Broj postelja, turista i noćenja u susjednim destinacijama Poreča, Pule, Rovinja i Umaga 1989. i 2009.

Destinacija	Postelje			Turisti			Noćenja		
	1989.	2009.	Indeks 2009/1989	1989.	2009.	Indeks 2009/1989	1989.	2009.	Indeks 2009/1989
Funtana	15812	16770	106,1	68676	171691	250,0	710364	1334883	187,9
Tar-Vabriga	431	18204	4223,7	14121	179266	1269,5	137013	1399588	1021,5
Vrsar	19122	19663	102,8	111344	178582	160,4	1096824	1359751	124,0
Ukupno okolica Poreča	35365	54637	154,5	194141	529539	272,8	1944201	4094222	210,6
Fažana	5643	9880	175,1	33599	87981	261,9	280260	778328	277,7
Ližnjan	110	405	368,2	551	4173	757,4	7730	33910	438,7
Marčana	2439	4251	174,3	25555	22026	86,2	130835	155268	118,7
Medulin	24929	32904	132,0	181214	268298	148,1	1573531	1904054	121,0
Vodnjan	1456	11422	784,5	5285	23328	441,4	54912	215072	391,7
Ukupno okolica Pule	34577	58862	170,2	246204	405806	164,8	2047268	3086632	150,8
Bale	42	1450	3452,4	174	23479	13493,7	1474	133352	9046,9
Ukupno okolica Rovinja	42	1450	3452,4	174	23479	13493,7	1474	133352	9046,9
Brtonigla	-	5832	-	-	55844	-	-	482603	-
Buje	2182	1996	91,5	21795	30221	138,7	158596	150784	95,1
Novigrad	15327	11085	72,3	109447	140677	128,5	941849	747403	79,4
Ukupno okolica Umaga	17509	18913	108,0	131242	226742	172,8	1100445	1380790	125,5

Izvor: Republički zavod za statistiku, 1990 i Državni zavod za statistiku, 2010.

Upravno-teritorijalnom podjelom na manje općine i na tome utemeljenoj organizaciji lokalnih turističkih zajednica neprimodno su rascjepkane jedinstvene turističke mikroregije porečkog, pulskog i umaškog primorja. Porečko je primorje podijeljeno na četiri upravno-teritorijalne jedinice s vlastitim turističkim zajednicama, pulsko na šest, umaško na četiri i rovinjsko na dvije. Usitnjavanje turističke mikroregije porečkoga primorja odrazilo se i na gubitak vodeće pozicije Poreča po broju noćenja u Republici Hrvatskoj. Naime, kao posljedica stvaranja nove općine Funtana, nastale izdvajanjem iz općine Vrsar 2006. godine, dio smještajnih kapaciteta na jugu Poreča priključen je Funtani. Na taj je način, prema procjenama Turističke zajednice Grada Poreča, administrativnim prekrajanjem i pripajanjem izgubljeno oko 8 000 postelja.<sup>8</sup> Slično tome, ali s

<sup>8</sup> Prema rezultatima intervjua koji su s djelatnicima turističkih zajednica obavljani u svrhu ovoga istraživanja proistječe da je Funtani pripao hotel Delfin i kampovi Bijela uvala i Zelena laguna. Prema mrežnim stranicama Turističke zajednice Funtana ova tri smještajna objekta imaju oko 10 000 postelja.



daleko manje posljedica po turistički promet, je razgraničenje između Umaga (naselje Lovrečica) i općine Brtonigla (naselje Karigador). Na granici se nalazi kamp sa 6 180 postelja koji je većim dijelom pripao Brtonigli. U pulskoj okolici najveću ekspanziju ostvarile su općine Medulin i Fažana. U općini Fažana su, slabljenjem ili potpunim ukidanjem sigurnosnih mjera, uvedenih zbog rezidencijalne funkcije Brijuna za državne institucije, stvorene pretpostavke za intenziviranje gradnje turističkih kapaciteta, što je u konačnici rezultiralo utrostručenjem broja noćenja u odnosu na predratno razdoblje. Daljnji turistički razvoj Pule kao cjelovite destinacije u znatnoj mjeri ograničavaju političko-pravne inicijative i pokušaji izdvajanja Nacionalnog parka Brijuni s pripadajućim smještajnim objektima i njegovo pripajanje općini Fažana. Drugo ograničenje je lokacija županijskoga centra za gospodarenje otpadom Kaštijun, koju dio stručne javnosti osporava. Ovaj centar izaziva prijepore jer se nalazi na teritoriju Grada Pule, ali u neposrednoj blizini granice s općinom Medulin, njezinih kupališta i naselja. Rascjepkanost pulskog primorja još je izraženija od porečkog, jer su općina Fažana i Medulin najbliži prostor gravitacijskog utjecaja Pule i dio su suburbane zone grada s kojim tvore jedinstvenu socioekonomsku cjelinu. Nasuprot tome, Rovinj je jedina od četiri destinacije kojima najbliža okolica nije usporila razvoj turizma nakon 2000. godine. Razlozi za to leže u činjenici da tri okolne općine koje su nastale izdvajanjem iz nekadašnje općine Rovinj ne mogu smještajnim kapacitetima konkurirati Rovinju. Dvije općine u unutrašnjosti, Žminj i Kanfanar, tek su u posljednjih desetak godina započele turistički razvoj temeljen na ruralnoj atrakcijskoj osnovi s individualnim smještajnim kapacitetima. Općina Bale sa 6,5 kilometara obalne crte tek je u novije vrijeme intenzivirala turizam s ponudom smještaja u apartmanima i dva kampa, što nije dovoljno da se ugrozi pozicija Rovinja u ovom dijelu zapadnoga istarskog priobalja.

Neuspjeh u promociji ugleda destinacije kao drugi vanjski čimbenik koji je utjecao na stagnacijske procese u ovim istarskim destinacijama najvećim se dijelom odrazio na gubitak dijela turističkog tržišta. Ovaj gubitak nastao je kao posljedica izmijenjenih društveno-političkih i gospodarskih odnosa nakon razdruživanja bivših jugoslavenskih republika i nestanka socijalističkog modela upravljanja. Ratna i poratna zbivanja navedene su procese intenzivirale. U destinacijama Poreč, Pula, Rovinj i Umag gubitak tržišta bivše države rezultirao je smanjenjem udjela nekadašnjih domaćih gostiju<sup>9</sup> (Tablica 3.). Udjel domaćih turista u razdoblju prije rata kretao se od polovice do četvrtine ukupnoga broja gostiju. Najveći udjel domaćih turista i noćenja 1989. godina zabilježila je Pula što se može protumačiti ulogom grada u tadašnjoj ponudi manifestacija od nacionalnog značaja poput domaćega filmskog festivala, ali i vojnopomorskom bazom s velikim brojem vojnika s prostora tadašnje države, koji su svoju vojnu obvezu djelomice ili u potpunosti ispunjavali u Puli. Prilikom posjeta rodbine i prijatelja dio njih se služio gradskim smještajnim kapacitetima. Broj domaćih turista u tom je razdoblju bio svakako veći, a odnosi se na one koji su u Puli

<sup>9</sup> Zbog usporedbe s domaćim gostima iz 1989. godine, u 2009. zbrojeni su gosti iz država nastalih raspadom Jugoslavije, uključujući goste iz Republike Hrvatske.

neprijavljeni boravili kao gosti rodbine ili prijatelja. Točan broj ovakvih posjetitelja nije moguće niti grubo procijeniti. Nešto manje udjele domaćih turista i noćenja 1989. godine ostvario je Umag, ponajviše zbog brojnih radničkih odmarališta čiji su vlasnici bila tadašnja slovenska poduzeća i ustanove.

Tablica 3.

Udjeli (%) turista i noćenja s prostora država nastalih raspadom Jugoslavije 1989. i 2009.

Destinacija	1989.		2009.	
	Turisti	Noćenja	Turisti	Noćenja
Poreč	26,5	19,6	16,9	15,0
Pula	54,8	48,2	23,3	17,0
Rovinj	26,3	18,5	13,0	8,8
Umag	44,0	39,0	28,5	23,3

Izvor: Republički zavod za statistiku, 1990. i Turistička zajednica Istarske županije 2011.

Dvadeset godina kasnije, 2009. godine, udio gostiju s prostora bivše države drastično je opao što je najvećim dijelom pogodilo Pulu, ali i druge destinacije. Ovakvo smanjenje moglo se predvidjeti zbog opadanja standarda većeg dijela potencijalnih gostiju s prostora bivše države i relativno spore normalizacije političkih odnosa kao jedne od posljedica ratnih sukoba. Ova skupina turista, zbog inertnosti i propusta u promociji destinacija, nije u potpunosti zamijenjena turistima drugih europskih ili izvanoeuropskih emitivnih regija. Izmijenjenoj situaciji najbolje se prilagodio Poreč koji je samo neznatno smanjio udjele u noćenju, što se može protumačiti stabiliziranim brojem slovenskih i privlačenjem domaćih, hrvatskih gostiju izvan glavne sezone, dok je Rovinj smanjenje nadomjestio na drugim tržištima, najviše talijanskom, njemačkom i austrijskom.

Djelomična zapuštenost i propadanje atrakcijske osnove koja u širem smislu uključuje i degradaciju smještajnih objekata najizrazitiji je unutarnji čimbenik stagnacije. On je utjecao na stagnacijske procese u sve četiri destinacije. Zapuštenost i propadanje atrakcijske osnove najuočljivije je na obali i moru koje su pogodni za kupanje i drugu priobalnu rekreaciju<sup>10</sup> kao najvažnije aktivnosti ljetnog, odmorišnog turizma. Među ove četiri destinacije pulska kupališna obala ima najviše dijelova koji su izloženi zanemarivanju i zapuštenosti, a najdrastičniji primjeri su gradska kupališta Stoja i Valkane. Ova dva kupališta, izgrađena i uređena u doba austrijske i talijanske vladavine, nisu više desetljeća obnavljanja pa na pojedinim dijelovima predstavljaju opasnost za turiste. Nasuprot tome, u Poreču, Rovinju i Umagu obala je izložena devastaciji, zbog pretjerane izgrađenosti i prenatrpanosti turističkim sadržajima, iako je gradnja provedena u skladu s prostornim planovima (Hrvatini, 2006). No već je Perkovic (1993) uočio

<sup>10</sup> Prema rezultatima ankete koje je u 14 istarskih primorskih destinacija proveo Institut za turizam (2007) 96,4% anketiranih turista je kao aktivnost za vrijeme boravka u destinaciji navelo plivanje i kupanje.

zasićenost na prostoru Poreča, a slična pretjerana izgrađenost kasnije je utvrđena na sjevernom dijelu destinacije, u naselju Červar (Orlić, 2007). Osim pretjerane izgradnje, koja je samo djelomice uklopljena u krajolik zapadnoga istarskog priobalja (Iskra, 1991), neki dijelovi rovinjske, porečke i umaške obale slabo su pristupačni jer nemaju uređene prilaze u obliku cesta, staza ili šetnica, a pojedini segmenti nisu posve dostupni turistima.

Degradacija smještajnih objekata u ove četiri destinacije imala je dva oblika. U prvom, nešto blažem obliku, pojedinim hotelima ili kampovima smanjena je kategorija<sup>11</sup>, a u drugom, težem obliku, pojedini smještajni objekti trajno su zatvoreni. Privremeno ili trajno zatvaranje objekata pogodilo je pulske kampove i pojedina umaška odmarališta. Iako nema vjerodostojnog kvantitativnog obrasca ili formule kojom bi se usporedile nekadašnja i današnja kategorizacija hotela može se zamijetiti daje manje hotela s pet zvjezdica u odnosu na nekadašnje s A kategorijom. Premda se Umag i Rovinj nastoje, ponajviše iz političkih razloga, promovirati kao destinacija četiri, odnosno pet zvjezdica za puno ostvarenje toga cilja potrebna je cjelovita uređenost i prilagođenost destinacije turizmu, pritom uvažavajući potrebe lokalnoga stanovništva (Uravić i Šugar, 2009). Ipak, smještajni kapaciteti Rovinja, Poreča i Umaga, a sudeći prema pokrenutim i djelomice dovršenim projektima, vjerojatno u skorjoj budućnosti i Pule, su ostvarili izvjestan napredak u podizanju kvalitete smještaja obnovom pojedinih hotela i kampova te gradnjom novih hotela. Obnovom i gradnjom smještajnih objekata stvoreni su uvjeti za prilagodbu svjetskim standardima prema kojim gospodarski i proizvodni prostor hotela zauzima 8-8,5% korisne površine<sup>12</sup>. Na taj način je povećana površina soba i podignuta kvaliteta smještaja.

Uzimajući u obzir kvantitativne pokazatelje, broj postelja, turista i noćenja i regionalni faktor sve destinacije, izuzev Rovinja, doživjele su u posljednjih deset godina stagnaciju u životnom ciklusu. Striktno uspoređujući turistički promet na vrhuncu etape ekspanzije s današnjim prometom može se zaključiti da se nijedna destinacija nije približila rezultatima iz 1986., odnosno za Pulu, 1989. godine. Međutim, kvalitativnom analizom, prije svega smještajnih kapaciteta, te analizom rezultata proisteklih iz intervjua i terenskih istraživanja može se zaključiti da se Rovinj potpuno, a Poreč i Umag djelomično prilagodili nastalim promjenama na turističkom tržištu. Puli kao destinaciji tek predstoji redefiniranje statusa i pozicioniranje destinacije, u kojoj će se morati primjereno vrednovati atraktivna obilježja obale i iskoristiti potencijali za kulturni i manifestacijski turizam.

---

<sup>11</sup> Drastičan primjer degradacije je pulske hotel Riviera u užem gradskom središtu, otvoren u austrijsko doba koji je prema nekadašnjoj kategorizaciji bio hotel B kategorije, a danas je izgubio status hotela te je pretvoren u guest house.

<sup>12</sup> Gradnja hotela i drugih smještajnih objekata na hrvatskoj obali do 1990. godine odvijala se u netržišnim uvjetima, bez konkurencije i utjecaja profita što je za posljedicu imalo skupu izgradnju i neusklađenost prostorne strukture hotela u kojem je smještajni dio hotela imao niže udjele od u svijetu prihvaćenog standarda (Blažević, 1995). Kao rezultat nastojanja podizanja kvalitete hotelskog smještaja u destinacijama Umag i Rovinj otvoreni su prvi hoteli s pet zvjezdica u Istarskoj županiji.

Zato se na osnovi provedenih istraživanja i iznesenih rezultata može djelomično potvrditi prva hipoteza po kojoj su vodeće istarske turističke destinacije u stagnacijskoj etapi životnog ciklusa kao posljedica izmijenjenih društveno-gospodarskih i političkih okolnosti u odnosu na etapu razvoja 1981.-1990. Nadalje, uvažavajući činjenicu da nije došlo do premašivanja kapaciteta nosivosti smještajnih objekata i obale kao temeljne prirodne atrakcije što je glavni uzročnik stagnacije, može se zaključiti da je druga hipoteza u potpunosti potvrđena. Naime, kao glavni čimbenici stagnacije u ove četiri destinacije izdvojeni su pojava i jačanje konkurentskih destinacija u neposrednoj okolini, djelomičan neuspjeh u promociji te djelomična zapuštenost atrakcijske osnove.

Konačno, svrha ovoga istraživanja je predikcija sljedeće etape životnog ciklusa koja bi trebala obilježiti turistički razvoj ove četiri destinacije. U post-stagnacijskom razdoblju teoretski su moguća dva pravca razvoja turizma koja su potpuno suprotstavljena. Prema prvom bi se scenariju stagnacija ovih destinacija nastavljala u smjeru daljnjega smanjivanja broja postelja, turista i noćenja te zapuštanja atrakcijske osnove što bi u konačnici dovelo do etape propadanja u životnom ciklusu. Ulazak u ovu etapu moguć je nastavi li se opadanje broja turista i noćenja, što je sudeći prema dosadašnjim rezultatima i ugledu destinacija ipak manje vjerojatno. Znatno je vjerojatnije jačanje diversifikacije turističkih destinacija unutar istih mikroregija potaknut organizacijskom i prostornom rascjepkanošću. Ovakav način produbljivanja stagnacije najmanje je ostvariv u Rovinju i Umagu, a najviše u Puli i Poreču. Etapu propadanja karakterizirala bi daljnja devastacija obale, kao temeljne prirodne atrakcije i prenamjena smještajnih objekata u neturističke svrhe, što bi usmjerilo dio privatnoga sektora na gašenje turističke djelatnosti (Butler, 2006; Cooper, 2006). Drugi scenarij podrazumijeva prijelaz iz etape stagnacije u etapu obnove, što se postupno ostvaruje u destinacijama Rovinj, Poreč i Umag, a uz niz razvojnih mjera i postupaka i u Puli. Etapa obnove bi, uz već pokrenute projekte poboljšanja kvalitete smještajnih kapaciteta, obuhvatila revalorizaciju prirodne i kulturne atrakcijske osnove, te organizacijsko povezivanje sadašnje usitnjene mreže lokalnih turističkih zajednica. Gubitak dijela emitivnoga tržišta, posebice onog s prostora bivše države koji je djelomice uzrokovao stagnaciju, nadomjestio bi se, koristeći povoljan geografski položaj i poboljšanu cestovnu mrežu, iz drugih europskih regija. Bolje povezivanje s novim tržištima poboljšala bi pulska zračna luka i otvaranje novih linija u organizaciji niskobudžetnih zrakoplovnih kompanija. U ovoj etapi snažnu bi reafirmaciju trebao doživjeti manifestacijski turizam pri čemu bi se nužno morala uvažavati održivost u suglasju s lokalnim stanovništvom. To bi u konačnici rezultiralo porastom brojem turista i noćenja u sve četiri destinacije.

## ZAKLJUČAK

Istarske destinacije Poreč, Pula, Rovinj i Umag turistički su razvoj započele u drugoj polovici 19. stoljeća kada su otvoreni prvi smještajni kapaciteti. Etapa otkrivanja i uključivanja u životnom ciklusu trajalo je sve šezdesetih godina 20. stoljeća. Sljedeća etapa ekspanzije svoj je vrhunac doživjela 1986., a u Puli 1989. godine, jer je izrazita vojnopomorska i industrijska funkcija grada usporavala turistički razvoj. Turizam se u sve četiri destinacije temeljio na prirodnim atrakcijama koje su pogodovale razvoju ljetnog, odmorišnog turizma s naglašenim vrednovanjem obale i mora te antropogenim atrakcijama koje su poticale kulturni i manifestacijski turizam. Etapu ekspanzije pratila je intenzivna izgradnja smještajnih kapaciteta u rubnim dijelovima destinacija i veliko povećanje broja turista i noćenja. Po broju noćenja, uz Dubrovnik, ove su četiri destinacije 1989. godine bile vodeće u Hrvatskoj.

Nova etapa u životnom ciklusu destinacije započela je nakon 2000. godine, čemu je prethodio prekid turističkoga razvoja zbog Domovinskog rata i poslijeratne obnove. Razdoblje 2001.-2010. obilježilo je značajno smanjenje broja postelja, turista i noćenja u odnosu na 1981.-1990. Broj noćenja 2001.-2010. opao je u usporedbi s vrhuncem etape ekspanzije u Rovinju za 20%, Poreču i Puli za 40% te Umagu za 60%. Regionalni faktor (R<sub>fa</sub>) pokazao je da se Poreč i Umag imaju slab, a Pula i Rovinj stagnirajući trend razvoja turizma. Kvantitativni pokazatelji, dakle, nedvojbeno upućuju da se četiri vodeće istarske turističke destinacije nalaze u etapi stagnacije u životnom ciklusu. Etapu stagnaciju uzrokovalo je jačanje konkurentskih destinacija u neposrednoj okolini i neuspjeh u promociji destinacije kao vanjskih čimbenika te djelomična zapuštenost i propadanje atrakcijske osnove i smještajnih objekata, kao unutarnji čimbenik.

Razvoj destinacija u post-stagnacijskom razdoblju može se usmjeriti u dva suprotstavljena pravca. Prvi pravac razvoja manje je vjerojatan, a značio bi daljnje produbljivanje stagnacije te ulazak u etapu propadanja koju bi obilježavalo smanjivanje broja postelja, turista i noćenja te zapuštanje smještajnih kapaciteta i atrakcijske osnove. Propadanju destinacija znatno bi doprinijela organizacijska i institucionalna usitnjenost unutar pojedinih turističkih mikroregija istarskog priobalja. Drugi pravac razvoja koji je znatno vjerojatniji uključio bi već pokrenute i ostvarene investicije u poboljšanje i reafirmaciju atrakcijske osnove i smještajnih objekata u svakoj destinaciji. Ovi procesi već su započeti u Poreču, Rovinju i Umagu, a s nešto manjim intenzitetom i u Puli. Potpunom realizacijom razvojnih planova i projekata u turizmu iz etape stagnacije u životnom ciklusu destinacije ušlo bi se u obnovu koja bi u najpovoljnijem scenariju označena kao nova ekspanzija.

U daljnjim istraživanjima životnoga ciklusa destinacija hrvatskog dijela jadranskog primorja, osobito onih koja imaju obilježja stagnacijske ili post-stagnacijske etape, svakako bi se trebala provesti daljnja stručno-znanstvena analiza kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja koji ukazuju na određene tendencije u razvoju turizma. Ovo istraživanje zbog ograničenog vremena i sredstava nije moglo u potpunosti obuhvatiti sve razvojne aspekte odabranih

destinacija istarskog priobalja. Zato bi se kao novi impulsi i izazovi u istraživanju ove teme morali uključiti pokazatelji poput udjela investicija u turizam i ugostiteljstvo u ukupnim investicijama, udjela turizma i ugostiteljstva u lokalnom gospodarstvu, doprinosa prihodovnoj strani proračuna destinacija, doprinosa zapošljavanju i tome slično. Konačno, buduća istraživanja ove problematike morala bi uključiti prijedloge mjera za obnovu i repositioniranje turizma, utemeljene na sustavnom multidisciplinarnom pristupu korelativnih znanosti.

## LITERATURA

- Agarwal, S., 1997: The resort cycle and seaside tourism: an assessment of its applicability and validity, *Tourism Management* 18 (2) 65-73
- Agarwal, S., 2002: Restructuring seaside tourism - The Resort lifecycle, *Annals of Tourism Research*, 29 (1), 25-55
- Aguiló, E., Alegre, J., Sard, M., 2005: The persistence of the sun and sand tourism model, *Tourism management* 26 (2), 219-231
- Andriotis, K. (2005). The Tourism Life Cycle - An Overview Of The Cretan Case. Izlaganje s konferencije *International Conference on Tourism Development and Planning*, A.T.E.I., Patras, 11-12 06. 2005, Patras  
[http://tour.teipat.gr/Files/Synedrio/Conference%20Articles/Andriotis\\_per%5B1%5D.pdf](http://tour.teipat.gr/Files/Synedrio/Conference%20Articles/Andriotis_per%5B1%5D.pdf) (10.6.2011.)
- Bertić, I., 1977: Rovinj - razvoj turizma i transformacija naselja pod njegovim utjecajem, *Hrvatski geografski glasnik* 39 (1), 89-118
- Bićanić, Z. i Baković, T., 2000: Temperatura, slanost in gostota morske vode v severnem Jadranu, *Geografski vestnik* 72 (1), 41-51
- Bilen, M., 2006: *Turizam i prostor - Ekonomsko-geografski aspekti turističke valorizacije prostora u turizmu*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
- Blažević, B., 1995: Ekonomska opravdanost ulaganja u hotelske objekte, *Tourism andhospitality management* 1(1), 49-5
- Blažević, I., 1976: Opatija - razvoj turizma i njegov utjecaj na transformaciju naselja, *Radovi Instituta za geografiju Sveučilišta u Zagrebu* 13, 267-298
- Blažević, I., 1977: Pula - etape razvoja i funkcije, *Geografski horizont* 3-4, 1-9
- Blažević, I., 1984: *Turizam Istre*, Savez geografskih društava Hrvatske, Zagreb
- Blažević, I., 1987: *Povijest turizma Istre i Kvarnera*, Otakar Keršovani, Opatija
- Butler, R.W. 1993: Tourism - an evolutionary perspective, u: *Tourism and SustainableDevelopment: Monitoring, Planning, Managing*, (ur. Nelson, J., Butler, R., Wall, G.), Publication Series No. 37., The University of Waterloo, Department of Geography, Waterloo, 27-43
- Butler, R.W., 1997: Modelling tourism development: Evolution, growth and decline, u: *Tourism Development and Growth - The Challenge of Sustainability*, (ur. Wahab, S., Pigram, J.J.), Routledge, London, 99-113

Butler, R.W., 2004: The tourism area life cycle in the twenty-first century, u: *A companion to tourism* (ur. Lew, A., Hall, M., Williams, A.), Blackwell, Malden, 159-169

Butler, R.W., 2006: The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources, u: *The tourism area life cycle, Vol. 1, Applications and modifications*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 3-12

Cohen-Hatab, K., Shoval, N., 2004: The Decline of Israel's mediterranean resorts: Life cycle change versus national tourism master planning, *Tourism Geographies* 6 (1), 59-79

Cooper, C., 2006: The anatomy of rejuvenation stage of TALC, u: *The tourism area life cycle, Vol. 2, Conceptual and theoretical issues*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 183-200

Ćorak, S., 2006: The modification of the tourism area life cycle model for (re)inventing a destination: The case of the Opatija Riviera, Croatia, u: *The tourism area life cycle, Vol. 1, Applications and modifications*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 271-286

Državni zavod za statistiku, 2002: *Statističko izvješće 1163, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2001.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2003: *Statističko izvješće 1196, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2002.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2004: *Statističko izvješće 1229, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2003.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2005: *Statističko izvješće 1265, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2004.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2006: *Statističko izvješće 1294, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2005.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2007: *Statističko izvješće 1326, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2006.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2008: *Statističko izvješće 1354, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2007.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2009: *Statističko izvješće 1381, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2008.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2010: *Statističko izvješće 1409, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2009.*, DZS, Zagreb

Državni zavod za statistiku, 2011: *Statističko izvješće 1437, Promet turista u primorskim gradovima i općinama u 2010.*, DZS, Zagreb

Faulkner, B., Tideswell, C., 2006: Rejuvenating a maturing destination: The case of the Gold Coast, Australia, u: *The tourism area life cycle, Vol. 1, Applications and modifications*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 306-335

Feletar, D., 1984: Lokacijski kvocijent i regionalni faktor kao pokazatelj prostorne distribucije i trenda razvoja industrije u SR Hrvatskoj, *Radovi Geografskog odjela PMF-a Sveučilišta u Zagrebu* 19, 39-49

Feletar, D., Malić, A., Stiperski, Z., 1994: Geographic aspects of industry-tourism relation (towns of Umag and Buje as research models), *Acta geographica croatica*, 29, Zagreb, 99-110.

Filipčić, A., 1998: Klimatska regionalizacija Hrvatske po W. Köppenu za standardno razdoblje 1961.-1990. u odnosu na razdoblje 1931.-1960., *Acta geographica croatica* 33, 1-15

Gale, T., 2005: Modernism, Post-modernism and the decline of british seaside resorts as long holiday destinations: A Case study of Rhyl, NorthWales, *Tourism Geographies* 7 (1), 86-112

Getz, D., 1992: Tourism planning and destination life cycle, *Annals of tourism research* 19 (4), 752-770

Glamuzina, N., 2011: Geografske specifičnosti turističkog razvoja srednjodalmatinskih otoka na prijelazu iz 20. u 21. stoljeće, *Hrvatski geografski glasnik* 73 (1), 201-214

Hall, D., 2003: Rejuvenation, diversification and imagery: Sustainability conflicts for tourism policy in the Eastern Adriatic, *Journal of sustainable tourism* 11 (2/3), 280-294

Hitrec, T., 1995: Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept, *Turizam* 43 (3-4), 43-51

Hrvatini, D., 2006: Razvitak turističke izgradnje na priobalju Poreštine Od ušća rijeke Mirne do Limskog zaljeva, *Prostor* 14-2(32), 228-236

Institut za turizam, 2007: *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj-TOMAS ljeta 2007*, Institut za turizam, Zagreb

Iskra, B., 1991: Tipološka analiza i klasifikacija izgrađenih turističkih objekata zapadne obale Istre u kontekstu njihovih silueta i uklapanja u specifičan pejzaž, *Gospodarstvo Istre* 4, 74-89

Jurković, S., 1995: Mogućnosti kontrole i ograničenja "potrošnje" pejzaža uzrokovane turističkim korištenjem, *Prostor* 3-2(10), 245-260

Knowles, T., Curtis, S., 1999: The Market viability of european mass tourist destinations: A post-stagnation life-cycle analysis, *International journal of tourism research* 1, 87-96

Konzervatorski odjel u Puli, 2010: *Registrirani nepokretni spomenici Istre i Preventivnoregistrirani nepokretni spomenici Istre*, Konzervatorski odjel u Puli, Pula

Lagiewski, R.M., 2006: The application of TALC model: A literature survey, u: *The tourism area life cycle, Vol. 1, Applications and modifications*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 27-50

Logar, I., 2010: Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments, *Tourism management* 31 (1), 125-135

Malcolm-Davies, J., 2006: The TALC and heritage sites, u: *The tourism area life cycle, Vol.1, Applications and modifications*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 162-180

Manente, M., Pechlaner, H., 2006: How to define , identify and monitor the decline of tourist destination: Towards an early warning system, u: *The tourism area life cycle, Vol. 2, Conceptual and theoretical issues*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 235-253



Mikačić, V., 2005: Konceptija turističke destinacije, u: *III. Hrvatski geografski kongres: zbornik radova* (ur. Toskić, A.), Zadar, 24-27. rujan 2003., Hrvatsko geografsko društvo, Zagreb, 376-383

Ministarstvo turizma, 2003: *Strategija hrvatskog turizma do 2010. godine*, Ministarstvo turizma, Zagreb

Opačić, V.T., 2002: Turizam kao faktor preobrazbe općine Dobrinj, *Hrvatski geografski glasnik* 64 (1), 33-54

Orlić, I., 2007: Utjecaj masovnog turizma na domicilno stanovništvo Poreštine u doba socijalizma, *Etnološka tribina* 30 (37), 29-44

Pepeonik, Z., 1996: Turizam kao nositelj razvoja Hrvatske, u: *I. Hrvatski geografski kongres: Geografija u funkciji razvoja Hrvatske: zbornik radova* (ur. Pepeonik, Z.), Zagreb, 12. i 13. listopada 1995., Hrvatsko geografsko društvo, Zagreb, 115 – 120

Perkovac, Ž., 1993: *Turizam i geoprostor Poreštine*, IKD Juraj Dobrila, Pazin

Priestley, G., Mundet, L., 1998: The post-stagnation phase of the resort cycle, *Annals of tourism research* 25 (1), 85-111

Republički zavod za statistiku, 1982: *Dokumentacija 476, Promet turista u primorskim općinama 1981.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1983: *Dokumentacija 514, Promet turista u primorskim općinama 1982.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1984: *Dokumentacija 556, Promet turista u primorskim općinama 1983.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1985: *Dokumentacija 593, Promet turista u primorskim općinama 1984.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1987: *Dokumentacija 624, Promet turista u primorskim općinama 1985.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1987: *Dokumentacija 661, Promet turista u primorskim općinama 1986.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1988: *Dokumentacija 695, Promet turista u primorskim općinama 1987.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1989: *Dokumentacija 734, Promet turista u primorskim općinama 1988.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1990: *Dokumentacija 775, Promet turista u primorskim općinama 1989.*, RZS, Zagreb

Republički zavod za statistiku, 1991: *Dokumentacija 812, Promet turista u primorskim općinama 1990.*, RZS, Zagreb

Russo, A.P., 2002: The “vicious circle” of tourism development in heritage cities, *Annals of Tourism Research*, 29 (1), 165-182

Russo, A.P., 2006: A Re-fundation of the TALC for heritage cities, u: *The tourism area life cycle, Vol. 1, Applications and modifications*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 139-161

Stansfield, C., 2006: The rejuvenation of Atlantic City: The resort cycle recycles, u: *The tourism area life cycle, Vol. 1, Applications and modifications*, (ur. Butler, R.W.), Channel view publications, Clevedon, 287-305

Turistička zajednica Istarske županije, 2011: *Dolasci i noćenja po zemljama i turističkim zajednicama 2001.- 2010*, TZ Istarske županije, Pula

Uravić, L., Šugar, V. 2009: Tourist destination - standards, stars and quality; from myths and delusions to the reality, *Ekonomska istraživanja* 22 (3), 111-126

Vojnović, N., 2002: Model geografskog istraživanja odnosa turizma i industrije na primjeru Pule, *Geoadria* 7 (1), 109-125

Vukonić, B., 1995: Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija, *Turizam* 43 (3-4), 66-71

Vukonić, B., 2005: *Povijest hrvatskog turizma*, Prometej, Zagreb

Zavod za prostorno uređenje Istarske županije, 2010: *Duljina obale Gradova/Općina Istarske županije*, Zavod za prostorno uređenje Istarske županije, Pula

***Nikola Vojnović, MS***

Assistant

Juraj Dobrila University of Pula

E-mail: nvojnov@unipu.hr

## **FEATURES OF A LIFECYCLE OF SELECTED TOURIST DESTINATIONS ALONG ISTRIAN COAST**

### ***Abstract***

*This paper studies the features of the following tourist destinations lifecycle: Poreč, Pula, Rovinj, and Umag. The aim was to determine and evaluate the current lifecycle phase of these destinations, and to make comparison with the previous expansion phase. The analysis of existing studies that deal with the same issue, accompanied by comparison and analysis of statistical indicators of tourist traffic for two periods (1981-1990 and 2001-2010), with regional factor (Rfa) taken into account, clearly shows that all four destinations are in the phase of stagnation. These destinations are at odds with the typical pattern of stagnation since the load capacity of attractiveness and accommodation has not been exceeded. The most important causes of stagnation are external factors, such as strengthening of the competitive destinations in the vicinity, and failing to promote the destination, which resulted in the loss of market share, while internal factor would be the partial decay of attractiveness and accommodation facilities. Further analysis based on the methods of field research and interviewing points to the processes of reaffirmation of given destinations, which implies reconstruction as the following lifecycle phase.*

***Keywords: tourist destination, Poreč, Pula, Rovinj, Umag, lifecycle, stagnation***

***JEL classification: L83***



**STRUČNI RAD**

***PROFESSIONAL PAPER***



**Boško Katić, bacc. oec.**

Financijski knjigovoda  
Opća bolnica Zadar  
E-mail: knjigovodstvo@bolnica-zadar.hr

**Dr. sc. Jelena Vidović**

Predavač  
Odjel za stručne studije  
E-mail: jvidovic@oss.unist.hr

## **NEDOSTATCI PRIMJENE PRORAČUNSKOG RAČUNOVODSTVA U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA – PRIMJER OPĆE BOLNICE ZADAR**

UDK / UDC: 657.4:336.14]:640.522.2

JEL klasifikacija / JEL classification: M41, I18

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 27. rujna 2012. / September 27, 2012.

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### **Sažetak**

*Prema postojećem zakonu o proračunu i pravilniku o proračunskom računovodstvu, računovodstvo opće države temelji se na konceptu nastanka događaja i primjeni načela povijesnog troška u mjerenju bilančnih pozicija. Najveće probleme u primjeni ovog koncepta računovodstva imaju zdravstvene ustanove. One su posebne od drugih proračunskih korisnika po veličini, značaju (političkom, socijalnom i ekonomskom), načinu financiranja, potrošnji, likvidnosti, sudjelovanju na tržištu itd. u ovom radu se pokazuje kako sustav financijskog izvještavanja koji se primjenjuje u sektoru opće države nije u mogućnosti osigurati potpuno relevantnu i pouzdanu sliku poslovanja i informacijsku podlogu potrebnu za donošenje ekonomskih odluka na razini ovih zdravstvenih ustanova, a isto tako i da pokazuje određene manjkavosti u svezi s ekonomskim, socijalnih i političkih odluka na državnoj razini.*

***Ključne riječi: proračunsko računovodstvo, zdravstvene ustanove, modificirano načelo nastanka događaja, financiranje zdravstva, hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje.***

## 1. UVOD

U Republici Hrvatskoj institucionalnu osnovu obavljanja zdravstvene djelatnosti čine zdravstvene ustanove u vlasništvu države (središnje i lokalne). Vlada Republike Hrvatske, sukladno prioritetima određuje svoju financijsku razinu potrošnje koja se odnosi na funkciju zdravstvene zaštite i osigurava primjerene izvore financiranja u okviru svojih ukupnih prihoda i primitaka. Opseg i standardi izvršenja ove funkcije države ovise o nizu čimbenika pri čemu su njene financijske mogućnosti svakako presudne. Da bi se razumjeli aktualni problemi u zdravstvu, potrebno je istaknuti da termini ponude, potražnje i cijene imaju drukčiji karakter u odnosu na njihovo shvaćanje u poduzetničkom sektoru. Zdravlje se ne potražuje na isti način kao druga roba i usluge. Sa stajališta pojedinca spada u red usluga čiju potrošnju ne bira u vrijeme kada želi, u količini koju želi te zdravstvenu uslugu nije u mogućnosti platiti zbog gubitka radne sposobnosti. Na potražnju za zdravstvenim uslugama utječu razni čimbenici koje je većinom nemoguće predvidjeti, ali ih je potrebno kontinuirano nadzirati i reagirati na njihove promjene. Neki od čimbenika su promjene u mortalitetu, starenje stanovništva, razvoj skupe medicinske tehnologije i sl. Dugo se smatralo da će se nakon dosegnute određene razine zdravstvene potrošnje rashodi za zdravlje polako smanjivati, međutim, to se nije dogodilo. Najvažniji razlog je stalni tehnološki napredak u medicini i napredak dijagnostike koji poskupljuju izdatke za zdravstvo. Rastući dohodak stanovništva omogućio je veću zdravstvenu potrošnju, pogotovo onu za koju kažemo da je troškovno intenzivna (bolnička zdravstvena zaštita).

Rad je organiziran na sljedeći način: u drugome dijelu rada definirane su osnovne postavke proračunskoga računovodstva, u trećem dijelu prikazani su različiti izvori financiranja zdravstvenih ustanova u Republici Hrvatskoj, a u četvrtom i petom dijelu razrađuju se glavni prihodi i rashodi u zdravstvenim ustanovama na primjeru opće bolnice Zadar. U šestom dijelu rada raspravlja se o financijskim izvještajima zdravstvenih ustanova te dodatnim izvještajima za potrebe Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, o problemima pri izradi i tumačenju takvih izvještaja te njihovoj primjerenosti za potrebe menadžerskog odlučivanja. U sedmom dijelu rada raspravlja se o upitnosti primjene postojećega proračunskog sustava računovodstva za menadžersko odlučivanje u zdravstvu i praćenje financijske situacije u zdravstvu.

## 2. PRORAČUNSKO RAČUNOVODSTVO

Pojam proračun odnosi se na planski dokument – plan prihoda i rashoda, i/ili proces planiranja, pripreme, prihvaćanja (usvajanja) proračuna, izvršenja i nadzora nad izvršenjem proračuna (prihoda i rashoda državne ili druge gospodarske jedinice), a odnosi se na određeno proračunsko razdoblje (najčešće jedna godina). Proračun možemo smatrati instrumentom usmjeravanja prikupljenih javnih i ostalih prihoda državne jedinice u pravcu i s ciljem



zadovoljavanja javnih potreba (Bajo, 2006.). Važan je socijalni aspekt proračuna koji se sastoji u njegovoj ulozi instrumenta redistribucije nacionalnoga dohotka čime se osiguravaju podjednake mogućnosti zadovoljavanja javnih potreba svih pojedinaca bez obzira na njihovu ekonomsku snagu.

Uredbom o izmjenama i dopunama Uredbe o računovodstvu proračuna Narodne novine, br. 119/01, a putem Pravilnika o proračunskom računovodstvu i računskom planu Narodne novine, br. 119/01 zdravstvene ustanove se svrstavaju u proračunske korisnike pa postaju obavezne voditi poslovne knjige prema propisima koji vrijede za proračunske korisnike s početkom primjene od 1. siječnja 2002. godine. Posebnost proračunskoga računovodstva je odsutnost dobiti kao cilja poslovanja, a kao najvažniji zadatak javlja se proizvodnja potpunih i pouzdanih informacija o svim segmentima javne potrošnje. Odredbe zakona odnose se na sve pravne subjekte unutar opće države, a to su: državni proračun, proračunski korisnici državnoga proračuna, izvanproračunski fondovi, proračuni jedinica lokalne i regionalne (područne) samouprave i njihovi proračunski korisnici. Istodobno u izvještajni sustav cjelovito su i dosljedno uvedene relevantne međunarodne klasifikacije koje osiguravaju transparentnost i usporedivost poslovanja države i njenih jedinica. Primjena ovakvoga načina iskazivanja financijskoga rezultata (obračuna) kao osnovni cilj ima omogućavanje jednoobraznog iskazivanja financijskih transakcija, resursa i dugova u općoj državi, te tako povećavanje usporedivosti i davanja mogućnosti konsolidacije izvještaja.

Provedena je i reforma u financiranju sustava javnoga zdravstva temeljem koje je Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje (HZZO) promijenjen status izvanproračunskoga fonda na način da je postao dio središnjega državnog proračuna. Time su javne ustanove u zdravstvu, koje se financiraju iz doprinosa, posredstvom HZZO-a, i ponašaju u skladu sa standardima (pružanje usluga, formiranje cijena...), utvrđenim na razini središnje države (Ministarstvo zdravstva) i u smislu primjene računovodstvenih propisa, postale klasični oblik proračunskoga korisnika.

Proračunsko računovodstvo ima tzv. dvojni karakter računovodstva kojemu je nužno posljedica i postojanje dvojnog izvještajnog sustava; primarno osigurava podatke i informacije o izvršenju proračuna za fiskalnu godinu, pri čemu od zakonske regulative ovisi koje dodatne informacije se predočavaju o učincima tog izvršenja na resurse i obveze. Integralno računovodstvo države kao entiteta rezultira cjelovitim izvještajnim sustavom koji uz prihode i rashode prezentira i promjene financijskoga položaja. Dakle, predstavlja državni entitet analogno komercijalnom subjektu.

Posebnost zdravstvenog sustava u računovodstvu proračuna je u tome što se zdravstvene ustanove kao proračunski korisnici ne financiraju po pojedinim vrstama rashoda usvojenog financijskog plana, nego na temelju stvarnog izvršenja usluga, u okvirima ugovora s HZZO-om, odnosno državom koja preko njih građanima indirektno pruža zdravstvene usluge (Maletić, 2005.).

Uključivanju sustava zdravstva u sustav proračuna, a posljedično i primjenu ovoga sustava, javljaju se i pogreške u obuhvaćanju ekonomskih i financijskih kategorija, uzrokovane u najvećoj mjeri posebnostima ostvarivanja prihoda javnih zdravstvenih ustanova, čime se umanjuju realnost i objektivnost financijskih izvještaja.

Temelj proračunskoga računovodstva računovodstveni je koncept nastanka događaja. Primjena proračunskoga računovodstva (modificiranoga računovodstvenog načela nastanka događaja) u zdravstvenim ustanovama određuje sljedeće:

- Ne iskazuju se prihodi i rashodi uslijed promjena vrijednosti nefinancijske imovine i obveza.
- Kratkotrajna imovina i sitni inventar, koji se nabavljaju za obavljanje redovne djelatnosti, iskazuju se u trenutku stvarne potrošnje, dakle ne u trenutku nabave kako to vrijedi za ostale subjekte primjene (dokument za knjiženje u razredu 3 – troškovima je izdatnica, a ne račun).
- Prihodi su određeni kao povećanje ekonomskih koristi tijekom izvještajnog razdoblja u obliku priljeva novca i novčanih ekvivalenata, što nedvojbeno upućuje da se u priznavanju proračunskih prihoda zadržava novčani koncept.
- Troškovi nabave nefinancijske dugotrajne imovine ne kapitaliziraju se, već se iskazuju kao rashodi razdoblja u kojemu je stjecanje izvršeno.
- Trošak nabave (nabavnu vrijednost) nefinancijske imovine čini kupovna cijena uvećana za carine, nepovratne poreze na promet, troškove prijevoza i sve druge troškove, koji se mogu izravno dodati troškovima nabave i osposobljavanja za početak upotrebe.
- Vrijednost dugotrajne nefinancijske imovine ispravlja se po prosječnim godišnjim stopama linearnom metodom, a na temelju propisanih stopa ispravka vrijednosti.
- Namjenski primitci kapitalnih potpora od osnivača (države i JLPRS) za financiranje investicijskih aktivnosti ne predstavljaju dokapitalizaciju, niti se vremenski razgraničavaju, nego se priznaju u ukupan prihod izvještajnog razdoblja u kojemu su ostvareni.
- Prihodi od donacije potrošnoga materijala (najčešće sanitetskog i lijekova) kojeg zdravstvene ustanove prime od strane pravne ili fizičke osobe priznaju se u trenutku utroška tog materijala.
- U slučaju odobrenih rabata u trenutku nabave smanjuje se obveza i trošak nabave, a ako se rabati ne mogu povezati s materijalom na zalihi, naknadni rabati izravno se priznaju kao prihod bez vremenskih razgraničenja.

- Nefinancijska imovina primljena bez naknade (donacije) iskazuje se kao izravno povećanje izvora vlasništva, a ne kao prihod (Vašiček, 2009.).

Na stanje u sustavu zdravstva do 2001. godine utjecala je i zakonska promjena kojom je ukinut obračun amortizacije dugotrajne imovine u zdravstvenim ustanovama u skladu s Pravilnikom o knjigovodstvu i računskom planu neprofitnih organizacija (NN, br. 20/94.). Time je zdravstvenim ustanovama onemogućeno osiguranje potrebnih sredstava za investicijsko održavanje prostora i opreme. Izmjenama i dopunama Zakona o zdravstvenom osiguranju, koji je stupio na snagu 1. srpnja 2001. godine, stvoreni su uvjeti za decentralizaciju financiranja zdravstvenih ustanova u vlasništvu županija i Grada Zagreba.

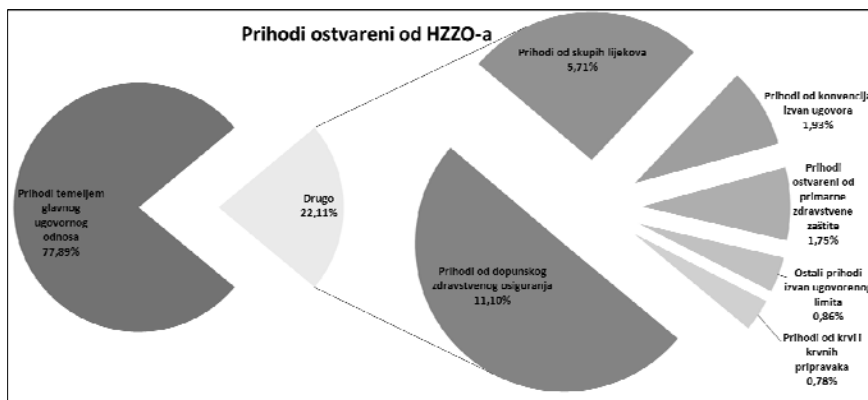
### 3. FINANCIRANJE ZDRAVSTVA U RH

U zemljama članicama Europske unije zdravstvo se financira iz javnih davanja koja se sastoje od poreza i davanja za socijalno osiguranje, iz privatnih izvora pri čemu su najznačajnija privatna zdravstvena osiguranja i izravna plaćanja za usluge koje ne pokriva ugovorno zdravstveno osiguranje. Javni izvori financiranja dominiraju u svim zemljama pa tako i Hrvatskoj.

Hrvatski zdravstveni sustav temelji se na Bismarckovom modelu koji funkcionira na načelima solidarnosti i uzajamnosti. Javno zdravstvo financira se iz Fonda za zdravstveno osiguranje koji novac dobija od posebnog poreza koji uplaćuje radno aktivno stanovništvo (zaposlenici, samouposlenici i poljoprivrednici). Takozvane 'ranjive grupe' u populaciji koje uključuju nezaposlene, invalide, umirovljenike, osobe mlađe od 18 godina, studente, ratne veterane i vojsku, ovakvim su modelom oslobođene plaćanja zdravstvenog osiguranja. Ovakav se model primjenjuje u Hrvatskoj, Njemačkoj i Francuskoj. Razlog svrstavanja u ovaj model je činjenica da se oko 80% troškova zdravstvenog osiguranja financira doprinosima za obavezno zdravstveno osiguranje, manjim dijelom sredstvima iz državnog i županijskog proračuna (porez), donacijama, sredstvima iz dobrovoljnih osiguranja te izravnim plaćanjem pacijenata (doplata, administrativna pristojba i ostala plaćanja). (Nacionalna strategija razvitka zdravstva, 2006., Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju, NN, br. 150/08, 94/09, 153/09, 71/10, 139/10, 49/11, 22/12, 57/12 i 90/12 – OUSRH). Ovakvo financiranje zdravstvenog osiguranja iz proračuna (poreza) inače je osobina Beveridge modela, pa se sustav financiranja zdravstva u Hrvatskoj naziva mješovitim. Slijedom navedenoga, hrvatski sustav zdravstva ima značajke mješovitoga sustava financiranja. Iako se naziva mješoviti sustav, izvor financiranja je gotovo isključivo javan, jer se financiranje ostvaruje većim dijelom iz doprinosa i poreza (transferi iz državnoga proračuna).

HZZO i zdravstvene ustanove sklapaju ugovor kojim se uređuju međusobna prava i obveze u svezi provođenja stacionarnoga bolničkog liječenja i specijalističko - konzilijarne zdravstvene zaštite (SKZ-a). Ugovor o provođenju bolničke zdravstvene zaštite obavezno sadrži najveći godišnji iznos sredstava za provođenje ugovorene bolničke zdravstvene zaštite. Ravnatelj bolničke zdravstvene ustanove odgovoran je za provođenje bolničke zdravstvene zaštite u okviru ugovorenog iznosa.

Osim ugovorenih usluga, bolnice od HZZO-a ostvaruju i druge ugovorene i neugovorene prihode koji nisu pokriveni glavnim ugovorom (izvan ugovorenoga limita). Najznačajniji od njih su: prihodi od dopunskog osiguranja, prihodi od skupih lijekova, prihodi od isporuke krvi i krvnih pripravaka, razni projekti na razini države (projekt ranog otkrivanja raka debelog crijeva, mamografski pregledi i sl.), konvencije, eksplantacije organa, interventna kardiologija, specifična zdravstvena zaštita i sl. Zdravstvene ustanove, unatoč raznim izvorima financiranja, glavninu svojih prihoda i dalje ostvaruju temeljem ugovornog odnosa s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje. Može se reći da je visina ugovorenoga „limita“ od neizmjerne važnosti za pozitivno poslovanje zdravstvene ustanove. Udio pojedinih prihoda od HZZO-a u ukupnim prihodima prikazan je na primjeru Opće bolnice Zadar (slika 1).



Izvor: interni izvještaj Opće bolnice Zadar za razdoblje od 01. siječnja 2011. do 31. prosinca 2011. godine

Slika 1. Udio pojedinačnih prihoda ostvarenih od HZZO-a

HZZO mjesečno prati izvršenje ugovorenih usluga bolničkoga liječenja i specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite osiguranim osobama Zavoda na osnovi zaprimljenih i likvidiranih računa, koje ustanove dostavljaju u više navrata mjesečno, u odnosu na mjesečni iznos sredstva iz ugovora. Usklađenje zaprimljenih i likvidiranih računa, ustanova, sukladno visini ugovorenih sredstava, izvršava se krajem godine na dan 31. prosinca. Ako ustanova osnovom

zaprmljenih i likvidiranih računa u Zavodu iskaže prekoračenje ugovorenog iznosa sredstava, a nakon konačnog godišnjeg usklađenja, HZZO ustanovi vraća račune koji premašuju ugovoreni iznos sredstava.

Kapitalne investicije u sustavu zdravstva odvojeno se financiraju putem ministarstva nadležnog za zdravstvo, HZZO-a, lokalnih uprava (decentralizirana sredstva) i donacija.

#### **4. OSTALI PRIHODI ZDRAVSTVENIH USTANOVA**

Ostali prihodi koje zdravstvene ustanove ostvaruju su prihodi u procesu decentralizacije, prihodi po posebnim propisima – participiranje u cijeni zdravstvenih usluga, prihodi od ostalih korisnika – vlastiti prihodi.

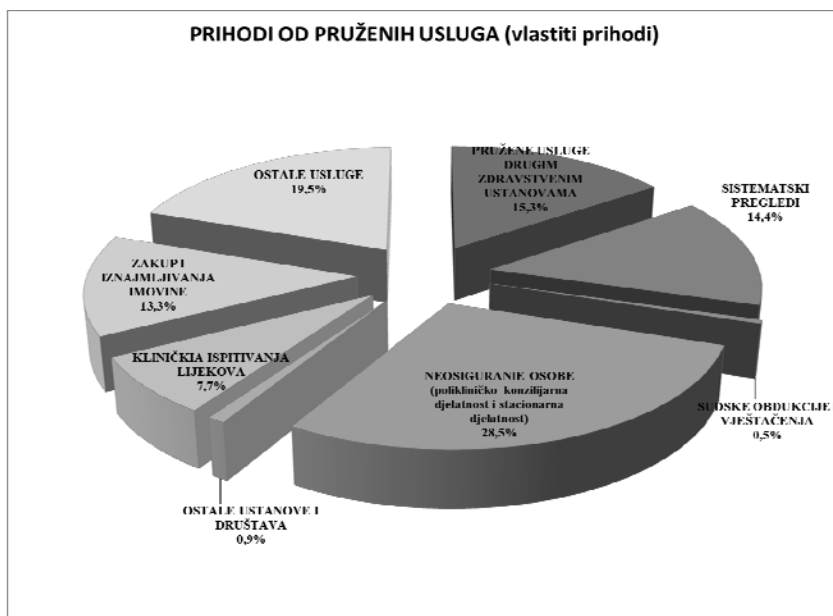
Od 2001. započinje proces fiskalne decentralizacije, tako da se nove odgovornosti za financiranje prenose na lokalne jedinice. S ciljem ravnomjernoga financiranja svih ustanova u zdravstvu na području Hrvatske, Vlada RH Odlukom utvrđuje minimalne financijske standarde za decentralizirane funkcije za zdravstvene ustanove u tekućoj godini. Odlukom o minimalnim financijskim standardima za decentralizirane funkcije za zdravstvene ustanove u 2006. utvrđuju se minimalni financijski standardi za: investicijsko ulaganje zdravstvenih ustanova u prostor, medicinsku i nemedicinsku opremu i prijevozna sredstva (obuhvaća rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine), investicijsko i tekuće održavanje zdravstvenih ustanova – prostora, medicinske i nemedicinske opreme i prijevoznih sredstava (obuhvaća dodatno ulaganje u nefinancijsku imovinu zdravstvenih ustanova kojima se produžuje vijek upotrebe, povećava kapacitet, mijenja namjenu ili znatno poboljšavaju funkcionalna svojstva nefinancijske imovine) i informatizaciju zdravstvene djelatnosti. Navedene definicije nisu usklađene s Pravilnikom o proračunskom računovodstvu i računskom planu u kojem se investicijsko ulaganje naziva dodatnim ulaganjem i odnosi se na rashode za nabavu dugotrajne imovine, dok se pod terminima tekuće i investicijsko održavanje podrazumijevaju kontinuirane aktivnosti kojima se imovina održava ili vraća u funkcionalno stanje kao što su: servisiranje uređaja i opreme, uređenje unutarnjih i vanjskih zidova, popravci i zamjena dotrajalih dijelova, periodični remont postrojenja i opreme i slično.

Participaciju plaćaju osigurane osobe i to je oblik dodatnoga sufinanciranja cijene usluge koja se podmiruje iz sredstava doprinosa. Za razliku od gotovinske naknade koja iznosi punu cijenu pružene usluge participacija nema karakteristiku prihoda ostvarenog obavljanjem poslova na tržištu pa se evidentira kao sufinanciranje cijene usluge.

Najveći vlastiti prihodi kod ustanova u zdravstvu su prihodi od gotovinskih naknada korisnika zdravstvenih usluga. Za razliku od participacije, gotovinska naknada iznosi punu cijenu pružene zdravstvene usluge za dijagnostiku ili bolničko liječenje, koju su dužni platiti pacijenti koji ne posjeduju

osnovno osiguranje. Zdravstvene ustanove obavljaju i neke poslove na tržištu i njima ostvaruju prihode. To su vlastiti prihodi u koje se ubrajaju prihodi od: sistematskih pregleda, obdukcija i sudskih vještačenja, kliničkih ispitivanja lijekova, iznajmljivanja prostora (stana, izložbenoga prostora, prostora za bankomate, prostora za caffe-aparate i sl.), pružanja usluga estetske dermatologije, raznih savjetovališta, vježbi za trudnice, programe iz fizikalne rehabilitacije i sl.

Vlastiti prihodi proračunskih korisnika su obično prihodi proračuna, a mjerila za korištenje tako ostvarenih prihoda propisana su Pravilnikom o mjerilima za korištenje prihoda proračunskih korisnika ostvarenih na tržištu od obavljanja osnovne i ostale djelatnosti (NN 146/98), koji se primjenjuje od 1. siječnja 1999. godine. Zakonom o izvršavanju Državnog proračuna za tekuću godinu obično se isključuje obaveza uplate vlastitih prihoda u proračun za zdravstvene ustanove.



*Izvor: interni izvještaj Opće bolnice Zadar za razdoblje od 01. siječnja 2011. do 31. prosinca 2011. godine*

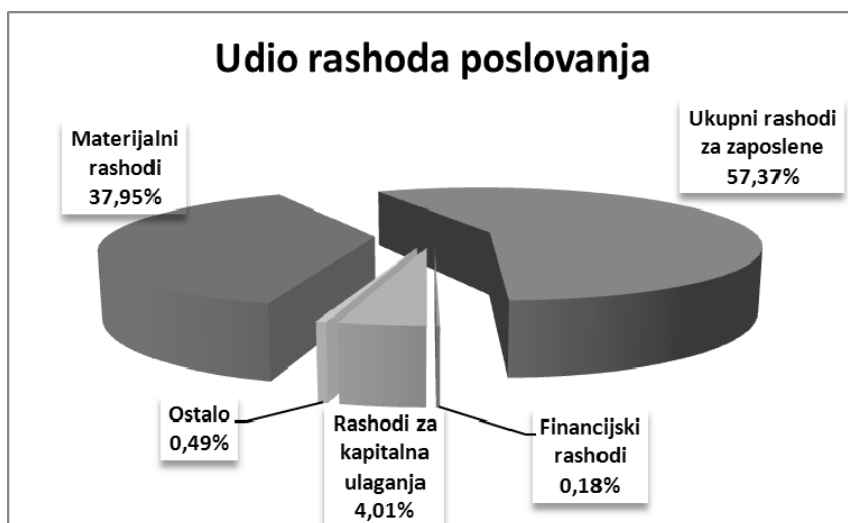
Slika 2. Specifikacija vlastitih prihoda od pruženih usluga po vrsti usluge

Od ostalih povremenih prihoda osim rabata dobavljača, ističu se i kapitalne i tekuće donacije koje su za 2011. godinu na primjeru Opće bolnice

Zadar, a zahvaljujući ponajprije poslovnim subjektima Grada Zadra, iznosile ukupno oko tri milijuna kuna.

## 5. RASHODI U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA

Plaće i ostali materijalni rashodi za zaposlene predstavljaju daleko najznačajniju stavku u dijelu rashoda ustanova u zdravstvu. Ukupni rashodi za zaposlene na primjeru OBZ predstavljaju čak 57,3 % ukupnih rashoda poslovanja. I na ovom se primjeru pokazuje da je upravljanje ljudskim potencijalima važan faktor poslovanja i da su ljudski resursi sadržajem postali jedna od funkcija menadžmenta, kako u privatnom sektoru tako, i u javnom. (Sladoljev i dr., 2012.).



*Izvor: interni izvještaj Opće bolnice Zadar za razdoblje od 01. siječnja 2011. do 31. prosinca 2011. godine*

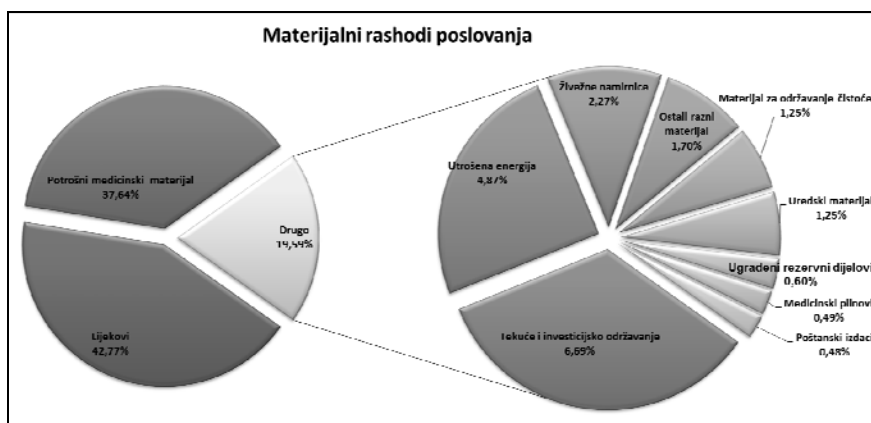
Slika 3. Specifikacija ukupnih rashoda poslovanja

Za učinkovitost ukupnoga bolničkog sustava pojedine zemlje, pored primjene mreže bolnica, sve više postaje bitna veličina pojedine bolnice. Svaki rast bolničkih kapaciteta (broj kreveta) nakon srednje veličine istih, geometrijskom progresijom povećava troškove poslovanja u odnosu na porast prihoda.

Kad se govori o ukupnim troškovima u sustavu zdravstvene zaštite nezaobilazna je tema rastuća potrošnja lijekova. Ona je posebice bitna za

zdravstveni sustav RH. Smatra se da su lijekovi jedan od glavnih generatora povećane potrošnje u zdravstvu, te da su jedna od stavki zdravstvene potrošnje koju je najlakše kontrolirati i racionalizirati. Prvi pokušaj kontrole potrošnje koji je trajao do 2002. bila je kontrola potrošnje putem simboličnih participacija u iznosu od 5 kuna. Godine 2001. uvedena je kategorija dopunskoga zdravstvenog osiguranja, međutim, ni jedna ni druga mjera nisu dale rezultate. Upravo suprotno, plaćanjem dopunskoga zdravstvenog osiguranja osiguranici su bili oslobođeni svih participacija, kako za usluge tako i za lijekove, pa je potrošnja lijekova narasla na preko 2,4 milijarde kuna. Dopunskom zdravstvenom osiguranju pristupale su najrizičnije kategorije populacije: umirovljenici i kronični bolesnici koji su veliki potrošači svih zdravstvenih usluga, dok se zdrava populacija velikim dijelom nije uključivala u dopunsko zdravstveno osiguranje. Kada se govori o rastućoj potrošnji lijekova misli se na potrošnju lijekova i potrošnoga medicinskog materijala kao što su: leće, stentovi, kateteri, peacemakeri i sličnog jako skupog materijala.

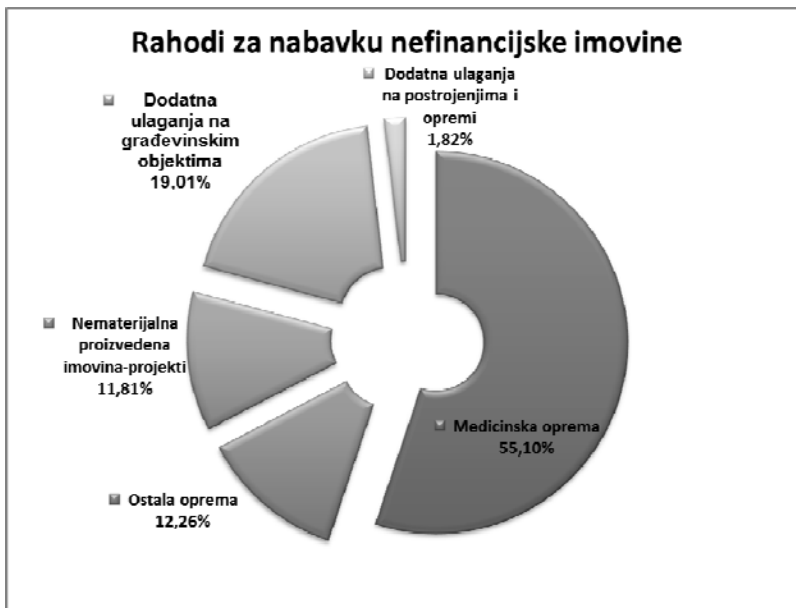
Od ostalih materijalnih rashoda bitno je još izdvojiti izdatke za tekuće i investicijsko održavanje građevinskih objekata i opreme, te utrošenu energiju (Slika 4.)



Slika 4. Udio pojedinih materijalnih rashoda poslovanja u ukupnim (Izvor: interni izvještaj Opće bolnice Zadar za razdoblje od 01. siječnja 2011. do 31. prosinca 2011. godine)

Struktura nabave nefinancijske imovine u Općoj bolnici Zadar pokazuje veliki udio medicinske opreme koji je u stalnom porastu naspram drugih rashoda (Slika 5). Porast udjela može se objasniti kroz razvoj medicinske dijagnostike i, s tim u vezi, sve skupljih aparata i ostale opreme za dijagnostiku i liječenje, naspram ostale imovine koja zbog napretka tehnologije postaje sve povoljnija (informatička oprema, građevinski radovi i sl.).





Slika 5. Udio pojedinih rashoda za nabavku nefinancijske imovine u ukupnim  
(Izvor: interni izvještaj Opće bolnice Zadar za razdoblje od 01. siječnja 2011. do 31. prosinca 2011. godine)

Nelikvidnost i veliko povećanje obaveza koje su zdravstvene ustanove stvorile prema dobavljačima, tj. značajno smanjenje pokrivenosti stvorenih financijskih obveza s potraživanjima, dovelo ih je u težak financijski položaj. Najteža situacija, karakteristična za ukupnu bolničku zdravstvenu situaciju, gdje je u podgrupi općih bolnica pokrivenost obveza potraživanjima pala ispod 40 %, trajala je do sredine 2008. godine kad se desila velika sanacija dospjelih obaveza (reformom zdravstva). Resorno ministarstvo tad je zaoštrilo politiku prema upravama bolnica u kojima su ravnatelji bili dužni svesti ostvarene financijske minuse na minimum. Nažalost, niti jedna sanacija, pa ni ova 2008. godine, nije imala dugoročno pozitivan učinak, već samo trenutni efekt. Nadalje, analizom dosad obavljenih sanacija utvrđeno je da se određene zdravstvene ustanove pojavljuju više puta u procesu sanacije, te da se iznosi sanacija bolnica uvelike razlikuju od ustanove do ustanove.

Da bi se postiglo bolje financijsko poslovanje javnih zdravstvenih ustanova, potrebno je uspostaviti uredno plaćanje, zaustaviti rast gubitaka i ograničiti rast zdravstvenih troškova. Potrebno je, također, uspostaviti financijsku stabilnost sustava uvođenjem konkretnijeg planiranja i upravljanja u sustav zdravstva, te reorganizirati sustav financiranja i plaćanja zdravstvenih usluga. Preduvjet svim navedenim mjerama je uspostavljanje bolje informatizacije

sustava zdravstva, u smislu definiranja problema, kontrole i projekcije uspješnosti uvedenih mjera.

Kako bi menadžment zdravstvene ustanove mogao transparentno, ekonomično i učinkovito upravljati, potrebno je ustrojiti unutarnju kontrolu kroz internu reviziju. Vlada RH donošenjem Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (NN 141/06) u članku 17. propisala je obavezu uspostavljanja unutarnje revizije. Pravilnikom o unutarnjoj reviziji proračunskih korisnika (NN 35/08) utvrđeni su kriteriji prema kojima su proračunski korisnici obvezni ustrojiti unutarnju reviziju (Vulić i Tankošić, 2008.). Unutarnja kontrola je proces koji provodi menadžment za svoje vlastite potrebe kako bi se mogao nadzirati proces ostvarivanja ciljeva i pritom uočiti i ukloniti nedostaci.

## **6. FINANCIJSKO IZVJEŠTAVANJE USTANOVA U ZDRAVSTVU**

Kao i za ostale subjekte u sustavu proračuna, izvještajni sustav za javne zdravstvene ustanove uključuje obavezu sastavljanja temeljnih financijskih izvještaja: bilance, izvješća o poslovanju (prihodima i rashodima, primicima i izdacima), izvješća o promjenama u vrijednosti i obujmu imovine i obveza i bilješki (NN, 2005.). Uz temeljne izvještaje obvezno je sastavljanje i pomoćnih djelomičnih izvještaja o obvezama, dok se izvještaj o novčanom tijeku sastavlja fakultativno.

Uobičajeno se ističu dva pristupa oblikovanju i sadržaju financijskih izvještaja i to: Zakonom propisani ili standardizirani oblik i neformalni, neobavezni oblik i sadržaj prilagođen konkretnoj potrebi korisnika (Bičanić i dr., 2011.). Navedeni pristup prilagođen je zapravo vrstama korisnika informacija gdje se, s tog motrišta, uobičajeno razlikuju dvije osnovne vrste financijskih izvještaja. To su:

- eksterni financijski izvještaji koji su, u pravilu, propisani ili standardizirani u smislu sadržaja sintetiziranih i sveobuhvatnih informacija i koji udovoljavaju potrebama većine korisnika u okruženju izvještajnog subjekta, i
- interni financijski izvještaji koji su nestandardizirani (neunificirani) jer su sastavljeni prema zahtjevima pojedinoga korisnika u okviru izvještajnog subjekta.

Uz opisane temeljne financijske izvještaje koji se prezentiraju Ministarstvu financija, Državnoj reviziji, resornom ministarstvu i HZZO-u, zdravstvene ustanove dužne su periodično i kontinuirano dodatno izvještavati i HZZO o elementima svojega financijskog poslovanja. U tu svrhu, kao paralelni izvještajni sustav, određen je oblik i sadržaj brojnih izvještaja u kojima su

ustanove dužne prezentirati i izvještaje o stanju obveza i nenaplaćenih potraživanja prema dospelosti, vrstama i izvorima.

Dodatni izvještaji se dostavljaju HZZO-u periodično i to mjesečno, kvartalno i godišnje, a dostavljaju se najkasnije do 10. u mjesecu za prošli mjesec (prošlo tromjesečje, polugodište...). Dodatni izvještaji sastoje se od:

- Izvještaja o dospelosti obveza – po vrstama
- Izvještaja o dospelosti potraživanja – po vrstama
- Izvještaja o izdacima za pripravnike koji se refundiraju putem HZZO-a
- Izvještaja o izdacima za dežurstva i pripravnosti
- Podataka o strukturi zaposlenih
- Izvještaja o izdacima za posebno skupe lijekove i transplantacije
- Stanja žiro računa na dan ...

U prethodno navedenim izvještajima uočavaju se i određene terminološke neusklađenosti u svezi pojmova: prihodi i primici, rashodi i izdaci, što u izvjesnoj mjeri može upućivati da se u predstavljenom izvještaju traže podaci koji su različiti od sadržaja elemenata prihoda i rashoda u temeljnim financijskim izvještajima. U izvještaju pokazatelji financijskoga poslovanja pod kategorijom izdataka istovremenose pojavljuju materijalni izdaci i rashodi za zaposlene. Pojam „izdaci“ upućuje na primjenu novčanoga računovodstvenog koncepta u priznavanju rashoda, dok obveznici primjene proračunskoga računovodstva rashode priznaju u trenutku nastanka. Nameće se potreba uske suradnje između Ministarstva zdravlja i HZZO-a pošto svaka od navedenih institucija prati jedan dio poslovanja ustanova u zdravstvu, a tek zajedno imaju cjelovitu sliku. Jedino suradnjom mogu se postići bolji rezultati. Navedeno bi utjecalo i na realnije utvrđivanje bilančnih prava (sredstva iz decentraliziranih funkcija) za financiranje minimalnoga financijskog standarda javnih potreba u zdravstvu, te rezultiralo kvalitetnijim kriterijima i mjerilima za utvrđivanje bilančnih prava.

Problemi realnosti financijskih izvještaja uvelike su uzrokovani i posebnostima ostvarivanja prihoda javnih zdravstvenih ustanova (Maletić, 2005.). Uzmimo primjer bolnice koja je nabavila uređaj za snimanje magnetnom rezonancom u ukupnom iznosu od 10.000.000,00 kuna u rujnu tekuće godine, kad je i ispostavljen račun. U dogovoru s dobavljačem opreme dogovorena je odgoda plaćanja u roku od šest mjeseci. Uređaj će se financirati u potpunosti iz doniranih sredstava koja će pravne osobe (s kojima je sklopljen ugovor o donaciji) početi uplaćivati početkom iduće godine. Kako je pri nabavi dugotrajne nefinancijske imovine potrebno u trenutku nabave prikazati cjelokupne rashode, ustanova je prikazala manjak prihoda nad izdacima za tekuću godinu u iznosu od 10.000.000,00 kuna. Istovremeno, nenaplaćene primitke, po osnovi donacija, nije bilo moguće prikazati u tekućoj godini. Dakle, posljedica je da svako odgađanje

naplate prihoda rezultira formalno nepovoljnim financijskim rezultatom. Osim toga, nabavljeni uređaj će svoju vrijednost otplaćivati kroz procijenjeni rok upotrebe od 20 godina, pri čemu će se njegovom nabavkom povećati ugovoreni iznos kojega mjesečno doznačuje HZZO.

Radi ispravljanja ovog nedostatka, a za stvarno sagledavanje financijskoga rezultata potrebno je napraviti izvještajni sustav koji će uključiti i obračunate (ostvarene) prihode koji još nisu naplaćeni, ali je njihova naplata u budućnosti izvjesna. Zbog činjenice da se investicijski rashodi iskazuju u cjelosti u trenutku nabave dugotrajne imovine, ukupan rezultat nije dovoljno relevantno mjerilo za ocjenu uspješnosti poslovanja. Vašiček 2007. ističe još i problem iskazivanja primitaka i izdataka od financijske imovine nastalih u postupku financiranja poslovanja (zaduživanje, otplate zajmova i sl.) koji nisu elementi uspješnosti i ne bi trebali biti prikazani u financijskim izvještajima o poslovanju. Oni izravno ne utječu na financijski rezultat. Njihovo prezentiranje u financijskim izvještajima o poslovanju zastupljeno je u računovodstvenom sustavu opće države zbog postizanja univerzalnosti računovodstvenih evidencija i praćenja izvršavanja proračuna. Ostali računovodstveni sustavi ne sadrže ovakvu vrstu praćenja ni izvještavanja o financijskim transakcijama, već se takve promjene prate u okviru bilančnih pozicija kao povećanje ili smanjenje zaduženosti, a prikazuju u izvještaju o novčanom tijeku.

Praćenje troškova po nositeljima troškova nije razvijeno, a isto tako niti mjerenje uspješnosti pruženih usluga. Uzmimo primjer bolnice koja je za Odjel kardiologije kupila ultrazvuk ukupne vrijednosti 500.000,00 kuna. Nakon godine dana procijenjeno je da će navedeni ultrazvučni aparat zbog svojih karakteristika bolje odgovarati na Odjelu za radiologiju, tako da je kardiologija naručila novi aparat iste vrijednosti. Kako su rashodi za nabavku dugotrajne materijale imovine priznati u trenutku nabavke, Odjel kardiologije je iskazao rashode u dvije godine za 1.000.000,00 kuna. Odjel za radiologiju iskazao je rashode od 0,00 kuna jer se ne obračunava amortizacija, te je istovremeno ostvario veće prihode jer korištenjem novim uređajem obavlja veći broj pregleda.

Upotrebom proračunskog računovodstva nije moguće uvesti standard odgovornosti menadžmenata ustanove u situaciji kada ukupan rezultat poslovanja nije dovoljno relevantno mjerilo za ocjenu uspješnosti poslovanja (najviše zbog činjenice da se investicijski rashodi iskazuju u cijelosti u trenutku nabave dugotrajne imovine). Uzimajući u obzir posebnosti djelatnosti zdravstva, osjeća se potreba za izgradnjom kvalitetnijega računovodstvenog informacijskog sustava, a time i zasebnoga podsustava financijskoga izvještavanja u odnosu na opći model državnoga računovodstva, te da objektivna ocjena uspješnosti poslovanja iziskuje sučeljavanje prihoda s rashodima na istim računovodstvenim načelima, konkretno po načelima nastanka događaja (Vašiček, 2008.).

Proračunski način financiranja zahtijeva izradu mjesečnih planova, njihovu strogu primjenu i eventualnu mjesečnu korekciju koju odobrava Ministarstvo financija na prijedlog nadležnoga ministarstva. Mjesečni se planovi

relativno lako mogu donijeti za administrativne poslove (kakvi su uglavnom proračunski korisnici) ili za velike javne radove, dok u djelatnosti zdravstva na plan utječe trenutna promjena zahtjeva za oblicima zdravstvene zaštite koja se mora odmah rješavati. Osim toga, čl. 14. u vezi s čl. 5. točka 11. Zakona o proračunu propisuje da rashodi i izdaci proračuna moraju biti uravnoteženi s prihodima i primicima, što znači da proračunski korisnik može preuzeti obveze samo do visine utvrđene proračunom, odnosno planom i za to imati osigurana sredstva. U zdravstvu, prihodi nisu sigurni (nemogućnost naplate, problematika planiranja donacija...), dok su rashodi istovremeno uvjetovani zdravstvenom situacijom pod utjecajem zdravstvenih rizika.

Kao rezultat svih ovih razlika iz Državne riznice došlo je tumačenje kako zdravstvene ustanove ne moraju izrađivati mjesečne planove, niti izvršavati veći dio obaveza kao proračunski korisnici, nego su samo dužne voditi knjigovodstvo prema Pravilniku o proračunskom knjigovodstvu i proračunskom planu.

## 7. ZAKLJUČAK

Primjena računovodstvenoga modela nastanka događaja u zdravstvenim ustanovama generira brojne probleme u pripremi računovodstvenih informacija za potrebe menadžerskog odlučivanja, te stvara negativnu sliku o bolnicama kao velikim potrošačima sredstava iz doprinosa i proračuna, pri čemu ne daju zdravstvenu uslugu u željenom obimu i kvaliteti. Najvažniji problem zdravstva jest da je izrazito kapitalno intenzivna djelatnost gdje je upotreba tehnologije na visokoj razini, a k tome je potrebno stalno pratiti razvoj dijagnostičke tehnologije i ulagati u opremu. Kako prema postojećem proračunskom računovodstvu ustanova za nabavu opreme mora odmah prikazati cjelokupni rashod za novonabavljeno sredstvo dugotrajne imovine, razumljivo je da se u financijskim izvještajima generiraju informacije o negativnom poslovanju ustanove u obračunskim razdobljima. S druge strane takva dijagnostička oprema ima dugi vijek trajanja i nerijetko se njome koristi dugo nakon što njena knjigovodstvena vrijednost iznosi nula. Istovremeno se u takvu opremu konstantno ulaže, primjerice zamjenom dijelova, čija vrijednost nerijetko premašuje polovicu nabavne vrijednosti opreme. Ako se i provede revalorizacija takvoga sredstva dugotrajne imovine, vrijednost revalorizacije ne utječe na prihode. Zbog nepredviđenih kvarova na dijagnostičkoj opremi jako je teško planirati nabavu u zdravstvenim ustanovama. Osim toga, postoji i problem provođenja javne nabave medicinskoga materijala. Pri nabavi nije najvažnije postignuti povoljnu cijenu koju nameće menadžment, nego je potrebno i udovoljiti zahtjevima liječnika da se radi o kvalitetnom medicinskom materijalu kojim se koristi u humane svrhe. Isto tako nepredviđene kvarove na medicinskim uređajima nije moguće uvrstiti u plan javne nabave i takve situacije zahtijevaju trenutno rješavanje.

Problemi u zdravstvu javljaju se i na strani prihoda. Naime, zdravstvene ustanove, izravno ovisne o sredstvima koja im odobrava i isplaćuje HZZO, a istovremeno zbog načela da se prihodi priznaju u trenutku naplate, nisu u mogućnosti prikazati donacije i prihode od decentraliziranih funkcija koji će u skoroj budućnost biti realizirani. Bolnice koje su fakturiranom realizacijom ugovorenih usluga prešle dopušteni limit HZZO-a moraju, da bi poslovale pozitivno, smanjiti pružanje ugovorenih usluga (smanjiti potraživanja). Takvo smanjivanje utjecalo bi na rashode koji su povezani s njima (materijal, djelatnici, nabavljanje i servisiranje opreme i sl.), što najčešće nije moguće, osim u nekim slučajevima s produljivanjem lista čekanja tj. nauštrb kvalitete pruženih zdravstvenih usluga. Prihodi za pokriće nastalih rashoda, koje zdravstvene ustanove ostvaruju, većim dijelom imaju zaostatak od 90 ili više dana, a često su i neizvjesni. Dosljedna primjena prilagođenoga računovodstvenog koncepta u dijelu priznavanja prihoda u tim situacijama, pogotovo na prijelazu iz jedne u drugu proračunsku godinu, odražava se negativno na izvještaj o rezultatima poslovanja ustanove.

Pošto se bolničkim ustanovama konstantno, smanjivanjem limita, smanjuju prihodi, a cijene usluga, energenata i ostalih materijalnih resursa potrebnih za poslovanje (uređaja, lijekova i sl.) su u stalnom porastu, bolničke ustanove dužne su smanjivati izdatke poslovanja. U zdravstvenom sustavu tako se javlja, često kao jedino rješenje, potreba uvođenja određenih restrikcija prema pacijentu, prvenstveno kroz uvođenje participacije i određenih ograničenja glede pristupa skupljim oblicima zdravstvene zaštite. Drugi pristup polazi od liječnika kao generatora rastuće zdravstvene potrošnje. Na strani ponude zdravstvene zaštite prakticiraju se različiti oblici smanjivanja zdravstvene potrošnje kao što su:

- potrošnja lijekova,
- kontrola izgradnje kapitalnih objekata u zdravstvu,
- kontrola bolničkih kreveta i sl.

Sa stajališta gospodarstva, od zdravstvenih ustanova očekuju se pozitivni ekonomski efekti koje je moguće mjeriti, financijski kvantificirati i ekonomski vrednovati. Nedvojbeno se zato nameće potreba kvalitetnog izvještavanja u zdravstvenim ustanovama. Posebnosti poslovanja zdravstvenih ustanova u kontekstu primjene općeg modela proračunskoga računovodstva uzrokuju manjkavosti pri sagledavanju stvarnih financijskih pokazatelja poslovanja (što je pokazano na gornjim primjerima) i izvještavanju o izvršavanju planskih ograničenja. Ti se nedostaci odnose naročito na područje kvalitete informacija za upravljanje ukupnim troškovima, a time i na mjerenje učinkovitosti poslovanja u zdravstvenim ustanovama, koje su po prirodi kapitalno intenzivne. Primijenjeni računovodstveni koncept ne predviđa mogućnost kapitalizacije troškova stjecanja dugotrajne imovine i njihovo sustavno vremensko ili funkcionalno alociranje putem amortizacije na mjesta i nositelje troškova.

## LITERATURA

Bajo, A. (2006.): *Proračunski sustav : Ornament ili sredstvo upravljanja državnim financijama*, Institut za javne financije, Zagreb

Bičanić, N., Đukanović, Lj., Rakijašić, J. (2011.): *Aktualnosti za proračun i proračunske korisnike*, TEB - poslovno savjetovanje, Zagreb

Grupa autora (2005.): *Primjena računskog plana proračuna 2005./2006.: osnove sustava, primjeri knjiženja, propisi, računski plan, (Maletić, I.: Posebnosti u djelatnosti zdravstva, str. 222-229)*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb

Nacionalna strategija razvitka zdravstva 2006. – 2011., Zagreb, 2006.

Sladoljev, J., Šišara, J., Boban, M. : *Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća*.

[http://www.vus.hr/uploads/file/zbornik/rad\\_sladoljev\\_sisara\\_boban.pdf](http://www.vus.hr/uploads/file/zbornik/rad_sladoljev_sisara_boban.pdf)  
(10.08.2012.)

Vašiček, D. (2008.): *Razvoj računovodstvenog informacijskog sustava javnog zdravstva u Republici Hrvatskoj*, Zbornik. 1st International Conference “Vallis Aurea”, Focus on: Regional Development, Požega, str. 987-991.

Vašiček, D. (2009.): *Računovodstvo proračuna : predavanja (samo za internu upotrebu)*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka

Vašiček, D.(2007.): *Državno računovodstvo u funkciji odlučivanja javnog menadžmenta*, doktorska disertacija, Zagreb

Vulić, J., Tankošić, D. (2008.): *Interno financijsko izvještavanje u funkciji upravljanja bolnicom*, Zbornik. 1st International Conference “Vallis Aurea”, Focus on: Regional Development, Požega

***Boško Katić, bacc. oec.***

Financial accountant  
General Hospital - Zadar  
E-mail: knjigovodstvo@bolnica-zadar.hr

***Jelena Vidović, PhD***

Lecturer  
University Department of Professional Studies in Split  
E-mail: jvidovic@oss.unist.hr

## **SHORTCOMES OF APPLICATION OF GOVERNMENT ACCOUNTING IN MEDICAL INSTITUTIONS – EXAMPLE OF ZADAR GENERAL HOSPITAL**

***Abstract***

*According to the existing Budget Act and Regulations on government accounting, government accounting is based on modified accrual basis and the application of historical costs principle in the measurement of balance sheet figure. Medical institutions have the largest problem in terms of using this accounting concept. They differ from other budget users by their size, importance (political, social and economic), source of financing, consumption, liquidity, participation on the market etc. In this paper it is shown how the financial reporting system used in public sector cannot provide relevant and reliable image of business operations of medical institutions. These financial data cannot be used as the base for making economic decisions in medical institutions, and they show deficiencies in helping make economic, social and political decisions on state level.*

***Keywords: government accounting, health care institutions, modified accrual basis, health sector financing, Croatian Institute for Health Insurance.***

***JEL classification: M41, I18***



**Domagoj Mihaljević, univ. bacc. oec.**

Student

Ekonomski fakultet, Zagreb

E-mail: domi.mihalj@gmail.com

## **POLOŽAJ I ULOGA OFFSHORE FINANCIJSKIH CENTARA U FINANCIJSKOJ GLOBALIZACIJI**

UDK / UDC: 336

JEL klasifikacija / JEL classification: G15, H26, K34

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 6. srpnja 2012. / July 6, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### **Sažetak**

*Globalna financijska kriza izaziva izuzetno veliki istraživački interes za proučavanje uzroka koji su doveli do financijskog kolapsa. Dio tog analitičkog fokusa usmjeren je prema offshore financijskim centrima, malenim državama ili jurisdikcijama koji kapitalu jamče maksimalnu tajnovitost i sigurnost od poreznog tereta. U radu se tematizira njihova uloga u globalnoj financijskoj mreži i analiziraju karakteristike njihove poslovne prakse: od povijesnog razvoja, preko specifičnosti zbog kojih poslovno privlače u jednakoj mjeri i pravne i fizičke osobe, do implikacija njihovog načina rada. U radu se također ispituje regulatorni okvir i utjecaj različitih međunarodnih institucija koje izvršavaju nadzor na poslovanjem offshore financijskih centara s ciljem njihovog prilagođavanja globalnim financijskim standardima. Na kraju analize pokušava se ukazati na niz bitnih pitanja koja mogu biti polazne točke za buduća istraživanja offshore financijskih centara i njihovog položaja u financijskom svijetu.*

***Ključne riječi: offshore financijski centar, offshore kompanija, porezna evazija, pranje novca, Međunarodni monetarni fond***

## 1. UVOD

Snaga globalizacijske premreženosti svih polja gospodarskoga, političkog i kulturnog života svoj najširi i najdublji otisak ostavlja upravo u sferi financija. U zadnjih trideset godina financijski sektor stekao je moć kojom je postao temeljni generator globalizacijskoga procesa i svih njegovih karakteristika, a intenzitet pogubnosti tolike moći evidentno se demonstrira kroz našu svakodnevicu unazad četiri godine. Bankrot investicijske banke Lehman Brothers u jesen 2008. godine označio je početak procesa propadanja i bankrota cijelog niza banaka i drugih financijskih institucija. Izazvani domino efekt potencirao je trenutno širenje krize širom svijeta, otkrivajući praksu nepregledno dubioznoga kanaliziranja financijskih proizvoda i usluga. Oslonac ovakvom načinu poslovanja investicijskih banaka treba tražiti u posljedicama izrazite liberalizacije i deregulacije financijskoga sektora, koji je pomoću najsuvremenije informatičke tehnologije omogućio slobodan protok kapitala na globalnom tržištu. Nesputani financijski kapital nerijetko je tražio najsigurnije utočište u udaljenim financijskim oazama. Nakon izbijanja financijske krize, koja je na površinu izbacila mnoge financijske malverzacije, posebno su zanimljivi postali upravo offshore financijski centri, malene države ili jurisdikcije, koje su svoju poslovnu strategiju izgradile na niskim ili nultim poreznim stopama, deregulaciji, političkoj stabilnosti, ali prije svega strogoj tajnosti podataka i privatnosti. S ciljem jasnijega razumijevanja globalizacije financija promotrit ćemo offshore financijske centre kao područja (i simbole) koja prate globalizaciju financija u protoku kroz posebna mjesta (putem prava) i transnacionalne prostore (putem mobilnosti) u svrhu najplodnijeg uključivanja kapitala u svjetske tokove kapitala.

## 2. DEFINICIJA I POVIJESNI RAZVOJ OFFSHORE FINACIJSKIH CENTARA

U raspravama oko definiranja offshore financijskoga centra (u daljnjem tekstu OFC) nema općeprihvaćenoga stava, pa definicije variraju od autora do autora. Pojedini autori navode da je OFC «jurisdikcija čiji financijski sektor čini značajan – i nerazmjern – udio domaće ekonomije» (Darbar, Johnston i Zephirin, 2005:32), dok drugi tvrde da je OFC jurisdikcija u čijim se institucijama vrše financijske transakcije u ime klijenata koji prebivaju negdje drugdje. Pritom je izraz offshore nepotpun jer upućuje samo na poslove koji se odvijaju izvan obale, tj. granice neke zemlje, iako se poslovi mogu odvijati i unutar određene zemlje, ali pod posve drukčijim pravilima (offshore zone u New Yorku, Tokiju, Hong Kogu, Singapuru, Panami, Bahreinu).

Da bi dobili pojam o tome što OFC zapravo jest i da bi ga onda pokušali definirati, treba obratiti pozornost na glavne karakteristike:

- stroga bankovna povjerljivost i anonimnost,

- niske ili nulte porezne stope,
- nerazmjerni udio financijskog sustava s vanjskom imovinom i obvezama koje prije svega posluju s nerezidentima,
- umjerena ili značajna financijska deregulacija bez suvišnih birokratskih poslova,
- nedostatak transparentnosti poslovanja,
- izbjegavanje učinkovite izmjene poreznih informacija s poreznim vlastima drugih zemalja.

Slijedom navedenih obilježja možemo zaključiti da je OFC područje izvan jurisdikcije pojedinih država gdje, pod uvjetima minimalnih ili nepostojećih poreznih stopa, izuzetno liberalnih propisa i potpune anonimnosti, multinacionalne banke, korporacije i pojedinci stranih država prebacuju svoje poslove, putem otvaranja podružnica ili računa, stvarajući golem nerazmjer između financijskoga i ostalih sektora, te čiji je veliki broj financijskih institucija primarno na usluzi nerezidentima.

Analize poslovanja OFC-a podloga su mnogim raspravama o mogućim rizicima za stabilnost međunarodnih financija. U nastojanju da održe svoju stečenu poziciju globalnih lokacija od izuzetnog financijskog interesa i privuku što brojniju klijentelu, OFC-i vode bespoštednu međusobnu borbu, ali rijetko konkurirajući novim financijskim metodama i proizvodima ili snižavanjem troškova financijskih usluga na međunarodno prihvatljiv način. Naprotiv, umjesto toga sve više do izražaja dolaze pitanja koliko uistinu takva mjesta pridonose razvoju međunarodnih financija, ako je njihov jedini način snižavanja troškova labavljenje zakonskih i nadzornih standarda. Još je važnije upozoriti koliki je utjecaj tih financijskih usluga na nacionalnu ekonomiju zemalja iz kojih dolazi njihova klijentela, pogotovo ako znamo da nadzorni mehanizmi zemalja iz kojih dolaze stranke OFC-a često nisu u mogućnosti nadzirati transakcije povezane s OFC-om (Darbar, Johnston i Zephirin, 2005).

Povijesni kontekst nastajanja OFC-a otkriva različite temelje oko kojih su konstruirali širu praksu vlastitoga funkcioniranja: Švicarska je, npr., dugo gradila svoje financijske institucije na principu stroge bankovne tajne, a njezin su model pokušali pratiti drugi OFC-i (Bahami, Lihtenštajn, Luksemburg, New Jersey), a Panama i Liberija su brodovima nudile mogućnost izbjegavanja propisa. Zanimljiv je i podatak da su za pisanje propisa određenih karipskih područja bili zaduženi odvjetnici nerijetko povezani s mafijom (Sikka, 2003).

Izvor pojave i širenja OFC-a ipak treba tražiti u uskoj vezi s proturječnostima razvoja kapitalističke ekonomije, jer dok su zemlje, s jedne strane, obuzdavale širenje kapitala putem strogih propisa, s druge strane su, istovremeno, poticale njegov globalni zamah. Na taj je način stvoren kontekst

koji će pogodovati osnivanju OFC-a i pridavati im sve veći značaj u budućnosti (Sikka, 2003).

Već od kraja 19. stoljeća utjecaj bogatih vlasnika korporacija omogućava da se u pojedinim zemljama prihvati princip zastava pogodnosti (engl. flags of convenience), koji se odnosi na brodska poduzeća čiji vlasnici ne plove pod zastavama vlastitih država. Njihovi brodovi registrirani su u državama s malom regulativom, niskim poreznim stopama i izuzetno fleksibilnim radnim uvjetima, čime nastoje maksimalno smanjiti operativne troškove. Utjecaj na širenje poreznih oaza imale su i presude sudova Velike Britanije od kraja 19. stoljeća: sudovi su smatrali da su internacionalna poduzeća čija su upravljačka tijela smještena u Engleskoj dužna plaćati porez u Engleskoj. Poduzeća su, naravno, izmjestila svoja upravljačka tijela i tako izbjegla plaćanje korporativnih poreza. Uskoro su sve porezne oaze donosile poreznu regulativu koja će im osigurati privlačenje brojne klijentele, legalne ili ilegalne svejedno (Sikka, 2003).

Naglasak ipak treba staviti na 20. stoljeće kao razdoblje intenzivnoga širenja offshore financijskih centara, naročito nakon Prvoga svjetskog rata kada su visoki porezi bili u funkciji obnove razrušene infrastrukture. Od dvadesetih godina 20. stoljeća, mnogi bogati građani Velike Britanije, Kanade i SAD-a tražili su utočište za svoja bogatstva u poreznim oazama s ciljem izbjegavanja plaćanja poreza, a sličnu praksu su slijedile i transnacionalne korporacije pa su svoje poslove prebacivale na otočje Bermuda i Kajmansko otočje, s istim ciljem - izbjegavanje plaćanja poreza, odnosno rezanje troškova. U šezdesetim i sedamdesetim godinama 20. stoljeća, američke banke formiraju podružnice u poreznim oazama da izbjegnu zakonsku regulativu (kontrola kapitala, zahtjeve za novčanim rezervama na depozite) i plaćanje visokih poreza, a slične zakonske odredbe u drugim zemljama također će pogodovati osnivanju OFC-a, sve sa svrhom izbjegavanja suvišnih troškova (Sikka, 2003).

U ranim sedamdesetima, Luksemburg je privlačio klijentelu (investitore) iz Njemačke, Francuske i Belgije niskim poreznim stopama na dohodak, neplaćanjem poreza na prihod od dividendi za nerezidente te strogim bankarskim tajnama. Nešto dalje, na arapskom poluotoku, sredinom sedamdesetih, Bahrein je počeo nuditi usluge sakupljača regionalnih viškova nafte, donošenjem bankarskih zakona i omogućavanjem poreznih poticaja koji su olakšavali inkorporaciju offshore banaka (IMF, 2000).

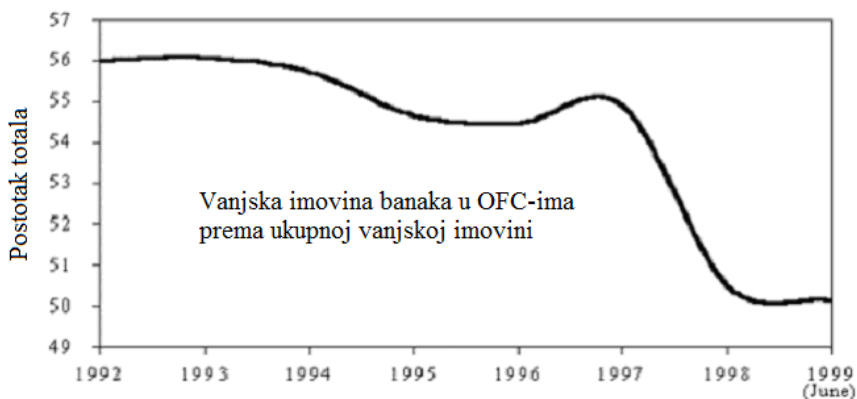
Iako u razvijenim industrijskim zemljama u osamdesetim godinama 20. st. dolazi do značajne deregulacije, ukidanja kontrola razmjene, te snižavanja poreza,<sup>1</sup> OFC-i su se oduprijeli konkuriranju glavnih financijskih središta, privlačeći i dalje pritjecanje velikih globalnih financijskih sredstava. Angažirali

---

<sup>1</sup> «Npr. u Britaniji najviša je stopa poreza na dohodak snižena s kaznene razine od 83% u sedamdesetima na današnjih 40%. Korporativni porez snižen je s razine od 52% na 30%, najnižu razinu ikad. Ovo nije zauzdalo mobilnost kapitala niti navelo kompanije da plate svoj dio predviđenih poreza», Sikka, op. cit. (bilj.7).

su i visoko kvalificirane kadrove, te prateće osoblje kako bi se specijalizirali u pružanju pojedinih finansijskih usluga.

Do kraja devedesetih godina 20. stoljeća, finansijske su se vlasti industrijski najrazvijenijih zemalja kroz snižavanje kamatnih stopa, kontrole kapitala i bankarskih rezervi, uspjele oduprijeti konkurenciji OFC-a, učinivši poslovanje bankama izvan matičnih jurisdikcija manje aprilačnima. Koliko porezne beneficije i dalje privlače brojnu klijentelu, pogotovo u sektoru upravljanja imovinom (IMF, 2000). prikazano je na grafikonu 1. na kojem možemo uočiti kako se postotak vanjske imovine banaka u OFC-ima u ukupnoj imovini smanjio s 56% u 1992. godini na oko 50% u lipnju 1999. Iako se radi o smanjenju imovine za oko 6%, udio od 50% i dalje predstavlja izuzetno veliki broj, pogotovo ako poznamo teritorijalnu veličinu OFC-a i broj stanovnika koji tamo prebivaju.



Izvor: IMF, 2000.

Grafikon 1. Vanjska imovina banaka u OFC-ima prema ukupnoj vanjskoj imovini od 1992. do 1999. godine

Imperativ zadržavanja klijentele u industrijski razvijenim zemljama označava početak stvaranja sličnih poreznih poticaja za privlačenje poslovanja na vlastitom teritoriju: naime, SAD je 1981. u većim američkim gradovima utemeljio međunarodne bankarske ustanove, koje omogućuju polaganje depozita nerezidentima, kao i kreditiranje nerezidenata, bez polaganja rezervi na depozite i plaćanja naknada za osiguranje depozita. Sličnu praksu preuzeo je i Japan, stvorivši Japansko offshore tržište s karakteristikama sličnima američkim.

Prema istraživanju MMF-a iz 1999. u tablici ispod donosimo pregled 69 područja (država, teritorija i jurisdikcija) za koja su istraživači (Errico i Musalem) odredili da podilaze pod karakteristike OFC-a. Područja su navedena prema kontinentima i regijama kojima pripadaju.

Tablica 1.

## Države, teritoriji i jurisdikcije s offshore financijskim centrima

Afrika	Azija i Pacifik	Europa	Bliski istok	Zapadna hemisfera
Džibuti	Cookovi otoci	Andora (FSF)	Bahrain	Anguilla
Liberija	Guam	Campione	Izrael	Antigva
Mauricijus	Hong Kong, SAR	Cipar	Libanon	Aruba
Sejšeli	Japan <sup>a</sup>	Dublin, Irska		Bahami
Tangier	Labuan, Malezija	Gibraltar		Barbados
	Makao,	Guernsey		Belize
	Marianas	Otok Man		Bermuda
	Marshallovi otoci	Jersey		Britanski djevičanski otoci
	Mikronezija	Lihtenštajn		Kajmansko otočje
	Nauru	London, V.B.		Kostarika
	Niue	Luksemburg		Dominikanska Republika
	Filipini	Madeira		Grenada
	Singapur <sup>b</sup>	Malta		Montserrat
	Tahiti	Monako		Nizozemski Antili
	Tajland <sup>c</sup>	Nizozemska		Panama
	Vanuatu	Švicarska		Portoriko
	Zapadna Samoa			Sv. Kristofer i Nevis
				Sv. Lucija
				Sv. Vincent i Grenadini
				Otočje Turks i Caicos
				SAD <sup>d</sup>
				Urugvaj
				Zapadna Indija <sup>e</sup>

<sup>a</sup> Japansko offshore tržište (engl. Japanese Offshore Market - JOM).

<sup>b</sup> Azijske valutni računi (engl. Asian Currency Units - ACUs).<sup>2</sup>

<sup>c</sup> Međunarodne bankarske ustanove u Bangoku (engl. Bangkok International Banking Facilities - BIBFs).

<sup>d</sup> Američke međunarodne bankarske ustanove (engl. U.S. International Banking Facilities IBFs).

<sup>e</sup> Uključuje Djevičanske otoke, Anguilla i Monserrat.<sup>3</sup>

Izvor: IMF, 2000.

<sup>2</sup> Azijski valutni računi predstavljaju račune dolarskih depozita koje u azijskim financijskim centrima, poput Singapura i Hong Konga, drže nerezidenti.

<sup>3</sup> Otoci u Karibima dobili su ime Zapadna Indija po Kolumbovom uvjerenju da se nalazi u Aziji kad se 1492. godine usidrio u Karibima.

### 3. POSLOVNE STRUKTURE I SVRHE POSLOVANJA U OFFSHORE FINACIJSKIM CENTRIMA

Prije negoli interesenti uopće odluče hoće li prebaciti svoje poslovanje u OFC, oni moraju razmotriti sljedeće okolnosti: politički i ekonomski kontekst određenoga područja, podložnost zakonodavstva čestim promjenama, konstantnost visine poreza, pripadnost nekoj regionalnoj ili globalnoj integraciji, komunikacijsku infrastrukturu, postojanje i razinu kontrole razmjene sredstava i ograničenja u transferu robe i kapitala, postojanje anonimnosti, prihvatljivost troškova osnivanja i održavanja (Masnjak, 1998).

Uz pretpostavku da uvjeti u određenome OFC-u zadovoljavaju, modeli koji su na raspolaganju u poslovanju su sljedeći:

- Offshore kompanija.
- Offshore trust.
- Offshore društvo (engl. partnership).
- Offshore zaklada (engl. foundation).

Formiranje offshore kompanije najčešći je model poslovanja. Najčešće se pojavljuje kao internacionalna poslovna kompanija. Formira se uglavnom preko odvjetničkih ureda na području gdje se nalazi OFC ili njihovih podružnica, odnosno zastupnika, koji su prisutni u svim zemljama.

Tek tri uvjeta trebaju biti zadovoljena da bi offshore kompanija zaživjela:

- (1) treba registrirati kompaniju u nadležnom tijelu, gdje se tom prigodom dobiva sjedište s imenom agenta na čije ime glasi tvrtka, tj. čije ime se nalazi u registraciji,
- (2) bankovni račun u banci gdje se nalazi kompanija, te
- (3) poštanski sandučić za slanje pošte na adresu offshore kompanije.

Posjedovanje offshore kompanije određeno je odgovarajućom taksom, čijim plaćanjem se dobiva punomoć raspolaganja kompanijom, iako vlasnik nije formalno naveden u registraciji kao vlasnik (Pavlović, 1999).

Razloge osnivanja offshore kompanija treba tražiti u poreznim beneficijama, jednostavnošću formacije, anonimnosti, neopterećenošću podnošenja finacijskih obračuna ili revizorskih izvješća, mogućnosti osiguravanja finacijske podrške pri akviziciji vlastitih dionica (npr. sve članice EU-a zabranjuju finacijsku podršku javnim poduzećima, a neke, Francuska, Belgija i Nizozemska, zabranjuju za sve oblike poduzeća), finacijskom nezahitjevanju pologa za osnivanje, raznim oblicima posredovanja u poslovanju, mogućnosti otvaranja nerezidentnih računa u bankama drugih zemalja, ostvarivanju prava na privremeni uvoz strojeva, opreme, transportnih sredstava bez plaćanja carine i poreza, ostvarivanju zajedničkog ulaganja u drugim

zemljama zbog niza olakšica, korištenju usluga rada preko nerezidentnog računa, korištenju uloga stranog kapitala za potrebe matičnog poduzeća i dr.

Offshore kompanije, međutim, ne mogu poslovati i zapošljavati na području svoje inkorporacije; offshore kompanije mogu biti pokrenute za sve djelatnosti, osim u svrhu bankarstva, osiguranja, upravljanja trust kompanijom, trgovinu drogom, lijekovima i oružjem. U pojedinim OFC-ima, postoje visoki administrativni troškovi otvaranja računa u banci u korist offshore kompanije, jer se traži posebna dokumentacija u skladu s regulativom protiv pranja novca (što se može iščitati kao uspjeh MMF-a). Postoje, također, u nemogućnosti poslovanja u zemljama s regulativom protiv poreznih oaza (npr. u Francuskoj je zabranjeno koristiti offshore kompaniju kao sredstvo za izdavanje obveznica), te poteškoće i dodatni troškovi u upravljanju imovinom za slučaj smrti dioničara offshore kompanije (treba se dokazati pravovaljanost oporuke u OFC-u) (Masnjak, 1998).

Svrhe korištenja gore navedenih modela poslovanja mogu biti različite (ilegalne svrhe, naravno, nisu rijetke), a svaki se OFC nastoji specijalizirati u određenoj financijskoj usluzi koja će mu donijeti najveći probitak. Zajednička investicijska poduzeća (engl. collective investment vehicles), kao što su zajednički fondovi i hedge fondovi, svrhe poslovanja vezuju prije svega uz porezne olakšice, a fondove prate i aktivnosti kao što su alokacija imovine, distribucija sredstava, upravljanje imovinom, skrbničke usluge i dr. Naročito je zanimljiva uloga hedge fondova u sadašnjoj financijskoj krizi, koji su kao ekskluzivni i privatni klubovi izvan dohvata nadzora i regulacije, nerijetko locirani u offshore zonama, imućnim investitorima nastojali omogućiti da svoj novac oplode na fluktuacijama cijena svih onih vrijednosnih papira ili imovini kojima se trguje na svjetskim tržištima, tj. dionicama, obveznicama, devizama, pa sve do složenih derivata koji su iz njih izvedeni (Brittain-Catlin, 2009). Financijske i nefinancijske korporacije u OFC-ima često registriraju poduzeća posebne namjene (engl. special purpose vehicles) zbog poreznih beneficija i nadzornih režima. Financijske ih korporacije koriste za poslove sekuritizacije, a nefinancijske za snižavanje troškova prikupljanja kapitala.

Poslovi osiguranja obuhvaćaju životno osiguranje, reosiguranje (osiguravajuća društva koja preuzimaju sav ili dio rizika drugih osiguravajućih društva) i vezano društvo za osiguranje (osiguravajuća poduzeća koja su u vlasništvu neosiguravajućih poduzeća, a preuzimaju rizik za njihovo poslovanje, engl. captive insurance). Zaštita imovine (engl. asset protection) uključuje zaštitu od slabih domaćih banaka ili valuta, zaštitu imovine od mogućih tužbi u domicilnoj jurisdikciji ili izbjegavanje plaćanja poreza (Darbar, Johnston i Zephirin, 2005). Među svrhama poslovanja možemo spomenuti još joint venture, izlistavanje dionica, prikupljanje sredstava za roditeljsku tvrtku (npr. kroz izdavanje obveznica), trgovanje derivatima, a kao nefinancijska usluga nudi se mogućnost registracije brodova ili aviona.

Posebno treba istaknuti ulogu bankarstva u OFC-u budući da se radi o dominirajućem sektoru koji obuhvaća podružnice glavnih međunarodnih banaka, sa svrhom sakupljanja depozita s raznih tržišta upravljajući ih matičnim



institucijama. Najbogatijoj klijenteli nudi se privatno bankarstvo s poslovima upravljanja imovinom, trgovanja na deviznim tržištima, aranžiranja mirovine, a neke banke nude i nebankarske usluge poput raznih izvršiteljskih (izvršenje oporuke), skrbičkih i zastupničkih usluga. Prednosti banaka koje privlače bogatu klijentelu očituju se prije svega u anonimnosti bankovnih računa, niskom trošku poslovanja, što omogućuje više kamatne stope na štednju, političkoj i ekonomskoj stabilnosti, usku povezanost s trustovima i zakladama koji omogućuju pojedincima porezne pogodnosti. Treba spomenuti da ustupanje bankovnih licenci nije zahtijevalo opsežne provjere, no međunarodni pritisak je rezultirao praksom ustupanja bankovnih licenci jedino bankama koje već posluju u velikim onshore područjima.

Sa svrhom onemogućavanja bijega štednje na offshore bankovne račune, kako bi se ostvarile više kamatne stope na štednju, Europska Unija je u srpnju 2005. donijela direktivu o porezu na štednju u obliku poreza po odbitku (engl. withholding tax) koji plaćaju rezidenti EU ako otvaraju račune izvan zemlje prebivališta, na način da biraju plaćanje poreza od 20% u trenutku isplate ili dopuštajući da offshore banka pošalje obavijest poreznim vlastima zemlje u kojoj ima prebivalište.

Osim legalnih, postoje i ilegalne svrhe prebacivanja poslovanja u OFC, a među njih se ubrajaju izbjegavanje kreditora (kod bankrota), manipuliranje tržištem (Enron i Parmalat koristili su OFC mehanizme za manipuliranje financijskim rezultatima), pranje novca, izbjegavanje plaćanja poreza (neprijavlivanjem dobitaka kroz poslovanje u OFC-u), financiranje terorističkih akcija.

Prema podacima MMF-a iz 2000. godine saznajemo da OFC-i drže oko 50% sve izvangranične imovine, da jedna trećina svjetskoga GDP-a i pola svjetskoga novca prođe kroz OFC u nekoj fazi, da su američke korporacije i bogata elita pohranili oko 800 milijardi dolara samo na Kajmansko otočje, što je 20% svih depozita u SAD-u, te prema podacima Ministarstva unutarnjih poslova Velike Britanije da su OFC-i domaćini šest bilijuna dolara, što je otprilike deset puta više od svih kompanija izlistanih na Londonskoj burzi (Sikka, 2003).

#### **4. RAZLOZI ATRAKTIVNOSTI OFFSHORE FINANCIJSKIH CENTARA**

##### *Regulacija u offshore financijskim centrima*

Većina OFC-a svoje zakonske propise prezentira kao "blage, ali učinkovite" i regulira samo najriscantnije poslove u području bankarstva, osiguranja i zajedničkih fondova. Takvu blagu regulaciju u OFC-ima koriste internetski poslovi, koji bi u matičnoj zemlji bili zabranjeni, ali su dopušteni u OFC-ima: radi se, npr., o pornografiji i kockanju, a naročito je takva blaga regulacija korištena u svrhe pranja novca. Upravo zbog pritiska međunarodnih institucija, OFC-i (ili bar neki od njih) su prisiljeni primjenjivati strogu regulativu

protiv pranja novca. Postavila su se i pitanja hoće li različite razine regulatornih standarda zaoštriti konkurenciju među OFC-ima i gurnuti ih u još snažnije labavljenje propisa, ali pojedina iskustva pokazuju da su investitori više zainteresirani za one OFC-e koji su bolje regulirani.

Zadatak je države u suvremenim ekonomijama stvaranje uvjeta u kojima će tržište i privatna inicijativa funkcionirati na optimalan način. Tržišta, međutim, nisu savršeno konkurentna i stvaranje optimalnih uvjeta podrazumijeva nadzor nad ekonomskom aktivnošću kako bi koristi iz tržišne ekonomije dobivali i pojedinci i društvo u cjelini. Ipak, takva politika ne zadovoljava prohtjeve kapitala, ali niti ograničava njegovo kretanje, pa kapital kao plaha zvjerka preplašen šuškanjem poreznih obrazaca traži utočišta gdje će ga malo pitati, a maksimalno mu vjerovati, gdje odgovornost neće tražiti, a prohtjevima će krajnje udovoljiti, ukratko, u čijim će uvjetima njegova konkurentna pozicija jačati, a odgovornost nestajati.

U stvaranju takvih uvjeta u OFC-ima, glavnu ulogu preuzimaju visoko kvalificirani i bogato nagrađeni odvjetnici i računovođe, koji svojom "kreativnošću" u interpretaciji zakona, posebno onih koji se odnose na teritorijalne granice, državljanstvo i pravne osobe, i u smišljanju načina i struktura (putem otvaranja računa, formiranja kostur kompanija i trustova) omogućuju kompanijama i izuzetno imućnim pojedincima da izbjegnu (ili bar minimaliziraju) porezne troškove, a kapitalu da postane neuhvatljiv, nedodirljiv i maksimalno konkurentan (Sikka 2003).

Saznajemo od jednog poreznog eksperta sljedeće: «Nikad nisam naišao ni na jedan razlog koji bi vodio ljude u formiranju offshore trusta, osim izbjegavanja britanskog poreza. Ljudi koji su se koristili tim modelom uštedili su značajne sume» (Sikka, 2003:10).

### *Porezna evazija*

Porezna evazija predstavlja izbjegavanje plaćanja poreza prebacivanjem poslova u područja koja bez suvišnih pitanja jamče strogu tajnovitost i ne zahtijevaju podnošenje financijskih i revizorskih izvještaja, prezentirajući vlastitu poslovnu praksu kao "porezno neutralnu". Poreznom evazijom dovode se u tešku privrednu situaciju područja koje moraju kroz poreze financirati javnu infrastrukturu. Dok razvijene zemlje donekle uspijevaju kontrolirati porezne prihode, one nerazvijene prepuštene su na milost i nemilost mogućnosti korištenja offshore struktura.

Konkretno posljedice porezne evazije postale su vidljive u veljači 2009. kada je u Njemačkoj izbio porezni skandal nakon što su njemačke vlasti došle u posjed podataka o građanima svoje zemlje koji su preko trustova lihtenštajnske banke LGT izbjegavali plaćati milijune eura. Procjenjuje se da Njemačka zbog porezna evazije godišnje gubi 30 milijardi eura (Dougherty, Landler, 2008).

U SAD-u skoro četvrtina od 500 vodećih kompanija nije platila porez u 1998., a godišnji gubici poreznih prihoda zbog štednje pohranjene u OFC-ima iznose otprilike 70 milijardi dolara (dovoljnih da se financira besplatno zdravstveno osiguranje za sve građane SAD-a). Europa godišnje gubi oko 100 milijardi funti poreznih prihoda od vodećih kompanija i raznih multibilijardera, a Britanija godišnje gubi oko 85 milijardi funti u poreznim приходima. Većina je novca deponirana kroz kostur-kompanije (shell company), koje kriju podrijetlo novca i identitet vlasnika (Sikka, 2003).

Rusija je prelaskom u kapitalizam pogotovo bila pogođena bijegom kapitala u porezna utočišta. Procjenjuje se da na svaki dolar investicije tijekom devedesetih dolazi između deset i dvadeset dolara prebačenih na offshore račune bogate elite. Ruska ekonomija devastirana je bijegom oko 16,5 milijardi dolara svake godine u porezne oaze. Američko ministarstvo financija iznijelo je podatak da je iz Rusije prebačeno oko 70 milijardi dolara u 1998. godini na offshore račune u Nauru (južni Pacifik), veličine osam četvornih milja, u kojem živi 10 000 ljudi, ima jednu glavnu cestu i 400 banaka (Sikka, 2003).

### *Pranje novca*

Practiciranje nezakonitih poslovnih aktivnosti omogućuje stjecanje znatnih novčanih sredstava, ali zahtijeva i njihovu legitimaciju pred poreznim vlastima. Al Capone je svoje nezakonite prihode nastojao prikriti otvaranjem lanca praonica s automatima za pranje rublja koji se pokreću ubacivanjem novčića. Prihodi iz nelegalnih aktivnosti ipak su u takvoj mjeri nadmaživali one iz legalnih da ih nije bilo moguće niti sakriti niti objasniti. Al Capone je na kraju završio u zatvoru upravo zbog utaje poreza, odnosno neuspjeloga pranja novca, a ne zbog nezakonitih poslovnih aktivnosti. Njegov slučaj vjerno opisuje prirodu pranja novca: isprati tragove kriminalnog pribavljanja s ciljem uživanja u svim njegovim plodovima. Ali kad postoje jasno definirani standardi pred sudionicima financijskih transakcija i učinkovita kontrola poštivanja tih standarda, čak i naizgled savršeno izveden zločin pranja novca neizbježno nailazi na poteškoće prikrivanja svojih tragova (Cirkveni, 2000).

Trgovina drogom, prostitucija, terorizam ili organizirani kriminal neke su od djelatnosti koje progonjene zakonom moraju skrivati izvor svojih prihoda. Međutim, ekonomski i tehnološki napredak, pogotovo razvoj Interneta i uz njega vezanoga trgovanja putem elektronskoga novca, kao i sve veća specijalizacija i profesionalizacija, otvorili su neslućene mogućnosti. Time je postalo puno jednostavnije sakriti podrijetlo prihoda, poput prijevera osiguravajućih društva, odavanja poslovnih tajni (insider dealings) i drugih prihoda od zloupotreba povjerljivih informacija, ili tek "obične" utaje poreza.

Ured UN-a za nadzor nad drogom i prevenciju kriminala upućuje da pranje novca ne može funkcionirati bez mehanizama stvorenih u OFC-ima, a regulatorne agencije navode da «suvremeni ekonomski zločin – koji uništava

živote i destabilizira države – nužno uključuje pranje novca» (Sikka, 2003:16), koje nije moguće bez postojanja stroge bankovne tajne.

Grupa za financijsku akciju protiv pranja novca procjenjuje da se godišnje "opere" oko 1.5 bilijuna dolara (koliko otprilike iznosi GDP Francuske), i to većinom kroz OFC-e. Malo pitanja i puno mogućnosti u složenim korporativnim strukturama i labirintima transakcija u OFC-u omogućuju poduzetnicima izbjegavanje regulacije, poreza, potkopavanje vlade i slabljenje društvenog ugovora s ciljem financiranja kriminala, prostitucije, narkotika te narušavanja socijalnih odnosa (Sikka, 2003).

## **5. POSLJEDICE POSLOVANJA OFFSHORE FINACIJSKIH CENTARA U OSTALIM ZEMLJAMA**

Offshore financijski centri često su predmetom rasprava zbog posljedica koje izazivaju, izravno ili neizravno. Zbog blagih regulacijskih mehanizama i stroge tajnovitosti, nameću konkurentsku utrku vladama ostalih zemalja u snižavanju poreza (korporativnih i dohodovnih), promiču pranje novca, tržišne manipulacije i druge nezakonite aktivnosti, privlačeći neodgovorne i korumpirane poduzetnike da osiromašuju vlastite zemlje, gurajući ih s puta razvijanja u nerazvijenost. Pritom slabe poziciju nacionalnih kao i međunacionalnih institucija u nadziranju međunarodnih tijekova kapitala, postajući supstrat za proučavanje karakteristika globalizacije financija. Podaci pokazuju da multinacionalne korporacije preko OFC-a iz zemalja u razvoju godišnje utaje 50 milijardi dolara poreznih prihoda, dovoljnih da prestanu primati inozemnu pomoć, zaustave rast vanjskog duga i smanje razinu siromaštva.

Posljedice poslovnih praksi u OFC-ima, odnosno stvaranje pretpostavki za manifestaciju individualne i korporacijske neodgovornosti, društva osjećaju kroz sve dublju provaliju distribucije bogatstva između bogatih i siromašnih, gubitak radnih mjesta, usporavanje ekonomskog razvoja, posebice nemogućnosti izgradnje socijalne infrastrukture, ali i kroz dovođenje u pitanje države kao društvenoga ugovora. Takva mjesta su istinski izazov suvremenoj demokraciji i vlastima koje nastoje potaknuti razvoj vlastitih zemalja: multinacionalne korporacije i bogati poduzetnici iskoristit će sve moguće mehanizme da izbjegnu plaćanje poreza, a naročito one ponuđene u OFC-ima. Na taj način države su spriječene da kroz prikupljanje poreznih prihoda od korporacija i bogatih stanovnika obnavljaju, grade i unaprjeđuju socijalnu infrastrukturu – obrazovnu, zdravstvenu, mirovinsku – na kojoj se temelji blagostanje ljudi i održivi ekonomski razvoj.

Poslovanjem kroz OFC-e transnacionalne kompanije dolaze u poziciju nelojalnog konkurenta, pa lokalni poduzetnici, naročito mali i srednji, više ne mogu konkurirati inovacijama u proizvodnji i učinkovitosti, već se i sami moraju

priključiti bezizlaznoj utrci traženja poreznih utočišta. U nastojanju da povećaju konkurentnost, tjeraju vlastite zemlje u sve dublju provaliju, sa sve jačim opterećenjem rada i potrošnje (Sikka, 2003).

Rast kriminala na globalnoj razini i potkopavanje transparentnosti proračunskih prihoda u siromašnim zemljama, odnosno pražnjenje proračuna od strane korumpiranih političara, također je povezano s poslovima koji svoje prihode usmjeravaju u složenu mrežu transakcija u OFC-ima. Isključiva svrha takvih aktivnosti je sakrivanje kriminalnih djelatnosti, poput političke korupcije, prostitucije, trgovanja drogom, oružjem ili, još gore, ljudima. (Sikka, 2003).

Egzistiranje postojećih uvjeta poslovanja u OFC-ima pridonijelo je i čestim pojavama financijskih kriza koje su ostavile posljedice po mnoge živote u siromašnim sredinama. Privlačeći izuzetne količine kapitala, zemlje u razvoju postale su sastavni dio mreže globaliziranih financijskih lokacija. Spekulacijski poslovi s nekretninama i valutom izazivaju nestabilnost valute, bijeg kapitala, a ljude prepuštaju još većem siromaštvu nego prije njegova ulaska. Financijska kriza u istočnoj Aziji, udvostručila je broj siromašnih u Indoneziji na 40 milijuna (Sikka, 2003), a financijska kriza iz 2008. nezaustavljivo postavlja rekorde u broju nezaposlenih i siromašnih

## **6. NADZOR MEĐUNARODNIH INSTITUCIJA NAD POSLOVANJEM U OFFSHORE FINACIJSKIM CENTRIMA**

### *Prepreke efikasnom nadzoru offshore financijskih centara*

Razvoj i širenje tržišta, u posljednjih nekoliko desetljeća, izložili su porezne sustave otvorenom međusobnom natjecanju. Premda je međusobna konkurencija poreznih sustava pridonijela snižavanju poreza i širenju porezne baze, pojedini su centri usmjerili natjecanje u sasvim drugom pravcu. Uveli su financijske standarde koji su potaknuli poreznu evaziju, financijske manipulacije i malverzacije, pranje novca i druge ilegalne aktivnosti, nanoseći izuzetnu štetu zemljama iz kojih je dolazila ilegalna poslovna praksa. Upravo u posljednjih dvadesetak godina OFC-i doživjeli su nevjerojatan zamah. Procjena je IMF-a iz 2002 da se u OFC-ima čuva imovina vrijdnija od 5 bilijuna dolara (gore u tekstu navedena je procjena britanskog Ministarstva unutarnjih poslova iz 1998 koja navodi iznos od 6 bilijuna dolara).

Istraživanje Mreže za poreznu pravdu iz 2006. pokazuje da fizičke osobe u offshore i onshore financijskim centrima posjeduju neprijavljenu imovinu vrijednu oko 11,5 bilijuna dolara, uzimajući u obzir bijeg kapitala iz svih zemalja, a ne samo onih u razvoju. Prema procjenama takva neprijavljena imovina donosi godišnji prihod u iznosu od 860 milijardi dolara, a porezni gubitak iznosi 255\$

milijardi dolara (Keeler, 2009). Najteže posljedice, kao i obično, uvijek snose savjesni porezni obveznici, u pravilu oni najsiromašniji.

Bijeg kapitala i posljedična porezna evazija u prošlosti su sprečavani kontrolom financijske razmjene, ali sve šira i jača liberalizacija ekonomija dokinula je kontrole financijske razmjene i olakšala kapitalu brzi bijeg, te dovela do naglog povećanja međunarodnih financijskih transakcija. Financijska globalizacija je progresivno potkopala teritorijalni princip koji je bio temeljem tradicionalnih poreznih propisa (Spencer, 2006). Ali državni nadzorni aparat nije odgovorio proporcionalnim promjenama u odnosu na one u globalnoj ekonomiji.

Glavni problem kontrole financijskoga sustava bilo koje zemlje nalazi se u premošćivanju bankovne tajne. Zato borba protiv bijega kapitala treba imati polazne točke u «premošćivanju bankovne tajne u onshore i offshore financijskim centrima, poboljšanju porezne administracije u zemljama u razvoju i daljnjoj implementaciji međunarodne razmjene poreznih informacija» (Spencer, 2006). U zemljama gdje se nalaze financijski centri, bankovna tajna onemogućuje vlade tih zemalja u dobivanju osnovnih podataka o stranim investitorima, pa nastaje nemogućnost uspješnog komuniciranja sa zemljama iz kojih dolaze takvi investitori. Posljedice se očituju u bijegu kapitala i poreznoj evaziji. Bijegom kapitala naročito su pogođene zemlje u razvoju iz kojih kapital odlazi, umjesto da dolazi (Lucasov paradoks), što je suprotno uobičajenom stavu da kapital obično putuje iz kapitalno bogatih u kapitalno siromašne zemlje (Spencer, 2006). Posljedice se osjećaju kroz gubitak prihoda, povećavanju drugih poreznih stopa, koji prije svih pogađaju siromašne te smanjenoj kontroli nad vlastitim poreznim sustavom.

Upravo zato suprotstavljane ovim negativnim trendovima leži u premošćivanju bankovne tajne u poreznim pitanjima i zahtijevanju automatske razmjene porezno važnih informacija. Argentinski slučaj dovoljno govori o tome: da offshore i onshore financijski centri u zemljama OECD-a i drugim zemljama nisu strogo bankovnom tajnom štitili argentinske investicije i da su ustupili porezne informacije o tim investicijama argentinskoj vladi, bijeg kapitala i porezna evazija bila bi znatno manja. Za vrijeme dogovora u Bretton Woodsu 1944. godine, tvorcima IMF-a preporučali su razmjenu informacija o bijegu kapitala između vlada. Prijedlogu se, navodno, suprotstavila američka financijska zajednica koja je izvlačila korist iz bijega kapitala.

#### *Rad Grupe za financijsku akciju protiv pranja novca*

Na više međunarodnih konferencija, Forum za financijsku stabilnost (FSF), Grupa za financijsku akciju protiv pranja novca (engl. Financial Action Task Force - FATF), Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), Međunarodni monetarni fond (IMF) raspravljali su prijetnje koje predstavljaju OFC-i ostalim financijskim centrima zbog ometanja učinkovite kontrole i suradnje, koje su neophodne za poboljšavanje financijske stabilnosti i borbu

protiv financijske prijevare. Najmoćnija grupacija zemalja G7 borbu protiv pranja novca shvatila je izuzetno ozbiljno i zajedno s još dvadesetak zemalja i organizacija osnovala Grupu za financijsku akciju protiv pranja novca (u nastavku teksta FATF), s ciljem otkrivanja nekooperativnih područja u borbi protiv pranja novca. FATF je odmah donio dokument nazvan Četrdeset preporuka, koje opsežno reguliraju korake koje treba poduzeti unutar krivičnoga zakonodavstva, financijskog sustava i na planu međunarodne suradnje da bi se uspješno spriječilo pranje novca. Prihvatile su ih sve ugledne međunarodne financijske ustanove, postavši tako međunarodni standard za programe protiv pranja novca.

Četrdeset preporuka inkriminiraju sve one koji su znali za poslove vezane uz pranje novca. Pritom se znanje sudionika u tim poslovima tumači vrlo široko, pa se pretpostavlja već iz objektivnih okolnosti slučaja. Financijske ustanove obuhvaćaju sve one koji na bilo koji način sudjeluju u novčanom poslovanju. Osnovno je načelo "know your customer" (upoznaj svojeg klijenta), odnosno poznavanje stvarnoga identiteta osobe za čiji se račun vrše financijske transakcije. Navodi se da pravne osobe ne smiju biti paravan za vođenje anonimnih računa, već se zahtijevaju podaci o fizičkim osobama koje upravljaju pravnom osobom, u cilju onemogućavanja anonimnih financijskih transakcija. U Preporukama se dalje zahtijeva povećana pažnja za sve složene i neobično velike transakcije, transakcije s offshore tvrtkama, transakcije sa zemljama koje ne primjenjuju preporuke, te strogo postupanje prema nezakonitom prihodu, odnosno njegovo oduzimanje (Cirkveni, 2000).

Prvo izvješće FATF-a u lipnju 2000, imenovalo je 15 jurisdikcija (12 OFC-a među njima) kao «područja s ozbiljnim nedostacima u sustavima protiv pranja novca» (Darbar, Johnston i Zephirin, 2005:34). Pokazalo se da je nakon izvješća devet OFC-a zabilježilo brz i značajna napredak u navedenim nedostacima i izbrisani su s liste, za razliku od preostala 3 OFC-a.

#### *Nadzor Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj*

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (u nastavku teksta OECD) vodila je projekt o štetnim poreznim praksama koji dodiruje i OFC-e. Projektom je identificirano u 2000. godini 47 zemalja s mogućim štetnim poreznim sustavom i 35 jurisdikcija (većinom OFC-i) koje udovoljavaju kriterije OECD-a o poreznim utočištima, a u 2002. godini je OECD imenovao sedam nekooperativnih poreznih utočišta (od toga 6 OFC-a). Radi se o Andori, Lihtenštajnu, Liberiji, Monacu, Marshallovim otocima, Nauru, Vanuatu. S druge strane, Vijeće za fiskalna pitanja OECD-a 31 jurisdikciju smatra kooperativnima, nakon što su se obvezale na transparentnost i učinkovitu razmjenu informacija.

Navedenim projektom zemlje OECD-a htjele su ograničiti bijeg kapitala iz vlastitih područja u offshore i onshore porezna utočišta. Ali pojavio se problem dvostrukih standarda, jer pojedine članice (Austrija, Belgija, Luksemburg i

Švicarska) OECD-a nisu primijenile uvjete za razmjenu informacija i odredbe o premošćivanju bankovne tajne, iako se u projektu od zemalja članica tražilo da ukinu određene štetne preferencijalne porezne režime (Spencer, 2006).

Značajan napredak OECD postigao je u pitanjima premošćivanja bankovne tajne, putem naglašavanja prednosti kad financijske institucije automatski priopćavaju porezno važne informacije svojim vladama i naglašavanja prednosti automatske razmjene porezno važnih informacija između vlada. OECD odlučno zagovara premošćivanje bankovne tajne u poreznim sporazumima između OECD zemalja, te između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju, jer premošćivanje bankovne tajne treba biti međunarodni standard. Najučinkovitija razmjena informacija je automatska razmjena informacija, npr. vlada u kojoj je izvršena investicija automatski priopćava sve važne informacije vladi zemlje iz koje investitor dolazi. Problem je što modeli ugovora o porezu na dohodak UN-a i OECD-a određuju da se razmjena informacija učini samo na zahtjev, a tek direktiva EU-a o štednji određuje automatsku razmjenu informacija.

#### *Nadzor Međunarodnog monetarnog fonda*

Slabe strane međunarodnoga financijskog sustava, neizostavljajući one koje su posljedica neadekvatnih nadzornih i regulatornih sustava, natjerale su Međunarodni monetarni fond (u nastavku teksta MMF) da u posljednjim godinama pojača nadzor međunarodnog financijskog sustava. MMF nadzire ekonomske politike zemalja članica kao dio svog nadzornog procesa, ali OFC-i najvećim brojem nisu članovi MMF-a pa su isključeni iz nadzornog procesa. Zato je Upravno vijeće MMF-a u 2000. godini raspravljalo je o ulozi MMF u OFC-ima, kroz prizmu MMF-ovog mandata za promicanje financijske stabilnosti. Upravno je vijeće zaključilo da ne postoji dovoljno podataka iz kojih bi se iščitala direktna prijetnja OFC-a globalnom financijskom sustavu, ali i zaključilo da u situacijama kada su nadzorni standardi neprikladni i kada nedostatak pouzdanih podataka o aktivnostima u OFC-ima narušava iscrpnu analizu rizika, postoje opasnosti za financijsku stabilnost. Zato je MMF sastavio (dobrovoljni) program procjene za OFC-e s dva široka poglavlja: prvo se odnosi procjenu usklađenosti standarda u OFC-ima s međunarodnim, a drugo na tehničku pomoć (Darbar, Johnston i Zephirin, 2005).

Taj program procjene OFC-a zamišljen je kao proces koji se kreće "korak po korak" i kojim se nastoji kroz mehanizam fleksibilne adaptacije izaći u susret različitim zahtjevima OFC-a (Darbar, Johnston i Zephirin, 2005). U jesen 2000. godine, prije početka programa, predstavnicima skoro svih OFC-a, MMF je organizirao veliku vježbu kojom su objasnili da program počinje s osnovnom vlastitom procjenom, koju će slijediti opsežna procjena MMF-ovih stručnih timova. MMF će provjeriti usklađenost nadzornih i regulatornih sustava s međunarodnim standardima u bankarskom sektoru kao i u sektoru osiguranja i vrijednosnih papira, te procijeniti uspjeh mjera protiv pranja novca i financiranja

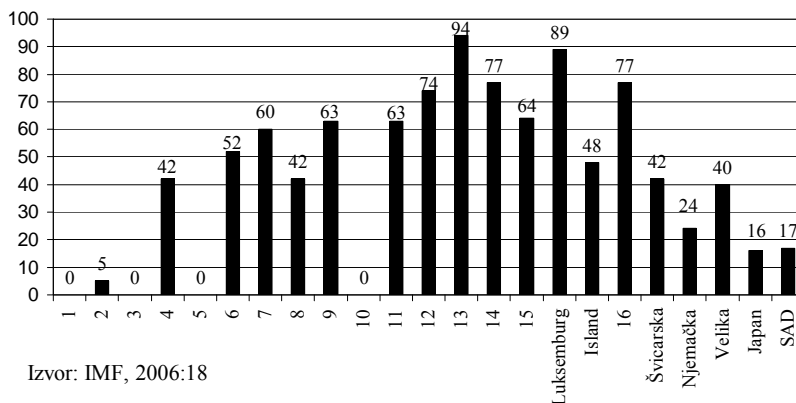


terorizma. Pored procjena nadzornih i regulatornih standarda, pojedini su se OFC-i prijavili za opsežno ispitivanje rizika i slabosti domaćeg financijskog sustava.

Do danas, od 44 kontaktiranih OFC-a na početku programa, procijenjeno ih 42 a dva su primila tehničku pomoć, a 2003. godine upravno vijeće MMF-a odlučilo je da program procjene postane standardni dio MMF-ovog posla. Program procjene identificirao je dvije grupe OFC-a: prvu, veću grupu čine bogati i značajni OFC-i, koji imaju višu razinu usklađenosti s međunarodnim standardima u području bankarstva, osiguranja, vrijednosnih papira i borbe protiv pranja novca i financiranja terorizma, dok drugu grupu čine manji i siromašniji OFC-i, čiji nadzor je mnogo slabiji. Veliki OFC-i u svrhu zaštite svojih tržišnih niša i reputacije usmjerili su se na nadziranje vanjskih aktivnosti važnih za njihov sektor.

Sveukupna je procjena 44 OFC-a po sektorima pokazala da je bankovni sektor uglavnom usklađen s međunarodnim standardima, naročito u većim centrima. Nedostaci i slabosti međutim postoje u udaljenom (off-site) nadzoru i nadzoru na mjestu (onsite), kao i nedostatku mehanizama za razmjenu informacija, te u strogim odredbama o anonimnosti, pogotovo prema fizičkim osobama. Na grafikonu 2. prikazan je udio vanjske u ukupnoj imovini, uspoređujući OFC-e s odabranim financijskim centrima. Podaci su prijavljeni Međunarodnom monetarnom fondu u strogoj tajnosti, pa se OFC-i ne navode prema imenu već prema brojevima od jedan do petnaest (za one OFC-e za koje podaci nisu dostupni pridružena je nula). Veličina bankovnog sektora tih površinom malih jurisdikcija ne zaostaje mnogo za razvijenim i površinom velikim zemljama, a ukupnom njihovom imovinom dominira vanjska imovina. Možemo zaključiti da su OFC-i danas financijski moćna odredišta koja sudjeluju u poslovanju mnogih transnacionalnih kompanija te su redovita stanica u globalnom kruženju kapitala (IMF, 2006).

U sektoru osiguranja svega četiri OFC-a ne zadovoljavaju standarde suradnje i razmjene informacija, a nadzorni standardi zaostaju za sektorom bankarstva, te najčešći nedostaci su neprimjeren nadzor na mjestu i slabi nadzor unutarnjih poslova. Procjena u sektoru vrijednosnih papira dotakla se svega 40% OFC-a, zbog nedostatka formalnih dogovora za razmjenu informacija, bilo između domaćih vlasti bilo prema vanjskim vlastima. Zahtijevalo se i ovlaštenje za razmjenu informacija ili odluka suda za razmjenu informacija, posebno po pitanju fizičkih osoba.



Grafikon 2. Vanjska imovina kao postotni dio ukupne imovine u OFC-ima (1-15) i odabranim financijskim centrima

Što se tiče borbe protiv pranja novca i financiranja terorizma, trećina OFC-a pokazala je nedostatke, pogotovo po pitanju nemogućnosti suradnje u vezi financiranja terorizma jer još nemaju terorizam definiran kao kazneno djelo ili imaju poteškoća u izručenju za kazneno djelo financiranja terorizma. Drugi glavni nedostatak ogleda se u potrebi unapređivanja zajedničke pravne pomoći te ratificiranju i implementaciji međunarodnih ugovora (IMF, 2005).

Dakle, područja u kojima postoji znatan prostor za napredak su nadzor na mjestu i udaljeni nadzor, razmjena informacija i suradnja unutar sektora i prema inozemstvu, nadzor sektora osiguranja, te međunarodna suradnja za jačanje borbe protiv pranja novca i financiranja terorizma. Naglašeno je da moraju postojati minimalni standardi kojima se OFC-i moraju podrediti. Tijekom procjene mnogi OFC-i unaprijedili su razinu svojih nadzornih i regulatornih sustava, donoseći nove zakone i osnivajući financijske jedinice za borbu protiv pranja novca, dok su drugi naučili bolje nadzirati vlastite institucije. Pored financijskih centara koji su dodatak vlastitoj ekonomiji, vlasti su također shvatile da trebaju uložiti znatna sredstva u izgradnju infrastrukture koja će zadovoljiti međunarodne standarde. MMF je u sklopu programa procjene pružio tehničku pomoć OFC-ima u poboljšavanju vlastitih zakona i njihovoj primjeni, zatvaranju "kostur banki" (banke licencirane u OFC-u koje ne prihvaćaju financijske nadzorne standarde i čiji menadžment se nalazi u drugoj zemlji) te razvijanju programa reforme.

Inicijalni program (prva faza) procjene osvijetlio je aktivnosti i financijske sustave OFC-a i donekle pridonio većoj transparentnosti nadzornih sustava, tržišnoj disciplini i suradnji, te jačanju nadzornih sustava na globalnoj razini. Program MMF-a sada ulazi u drugu fazu u kojoj će se periodički nadzirati aktivnosti u OFC-ima i njihova usklađenost s međunarodnim standardima, pratiti transparentnost nadzornih sustava u OFC-ima i njihova

aktivnost, pružati tehnička pomoć u suradnji s bilateralnim i multilateralim interesentima, te poticati suradnja s tvorcima standarda i offshore i onshore nadzornim tijelima s ciljem jačanja standarda i razmjene informacija (IMF, 2004).

Dakle, MMF treba nastaviti surađivati sa zemljama u razvoju i razvijenim zemljama te nastaviti poticanje napretka OFC-a u premošćivanju bankovne tajne u međunarodnim poreznim pitanjima i u automatskom priopćavanju dohotka, kako bi se automatski mogle razmijeniti porezne informacije. U borbi protiv bijega kapitala MMF treba prilagoditi i svoja Izvješća o pridržavanju standardima i propisima, pa u svrhu sprječavanja bijega kapitala, pranja novca te moguće financijske nestabilnosti treba razmisliti o mogućoj primijeni dvanaest koraka iz Izvješća o pridržavanju standardima i propisima, raspoređena u tri široka područja regulacije financijskog sektora:

- (1) transparentne vladine operacije i određivanje politike (širenje podataka, fiskalna transparentnost, transparentnost monetarne i financijske politike),
- (2) standardi financijskog sektora (nadzor bankarstva, sustav plaćanja, regulacija vrijednosnica, nadzor osiguranja, nastojanja u borbi protiv pranja novca i financiranja terorizma), te
- (3) standardi cjelovitog tržišta za korporativni sektor (korporativno upravljanje, računovodstvo, revizija, prava u slučaju nemogućnosti plaćanja te prava kreditora).

Lista ovih naputaka za države trebala bi također predvidjeti premošćivanje bankovne tajne u poreznim pitanjima, traženje automatskog prikazivanje informacija te automatsku razmjenu informacija u poreznim pitanjima. Primjena tih standarda trebala bi pridonijeti međunarodnom naporu u promicanju cjelovitosti i stabilnosti globaliziranog financijskog sustava (Spencer, 2006).

## **7. PITANJA ZA DALJNJU ANALIZU OFFSHORE FINANCIJSKIH CENTARA**

Proučavanje OFC-a ne privlači naročitu pažnju financijskih istraživača, ali uloga OFC-a nije zanemariva kada se raspravlja o bijegu kapitala ili globalnoj financijskoj krizi, prebacivanju bogatstva, povećavanju siromaštva i sve većem jazu bogatih i siromašnih. Čak je i MMF priznao da su «offshore banke zasigurno bile faktor u azijskoj financijskoj krizi. Također su odigrale značajnu, iako ne i presudnu, ulogu u nedavnim krizama u Latinskoj Americi (Sikka, 2003), a u centru su i trenutne financijske krize.

Nije tajna da OFC-i uživaju zaštitu moćnih industrijskih zemalja, zato one imaju moć da uvedu i nadzor nad njihovim poslovanjem. Nakon napada na New York 11. rujna 2001. američka vlada tražila je informacije o financijskim

vezama Osame bin Ladena. Kad je trag uputio na Bahame, banka na Bahamima isprva je odbila dati informacije, a Vlada SAD-a ih je odmah isključila iz «svjetskog sustava prijenosa». Tek nekoliko sati trebalo je da banka promijeni stav. Zašto ne postoji takva politička volja kad su u pitanju "obični" nadzori nad globalnom mobilnošću kapitala promoviranom izbjegavanjem poreza, bankarskim tajnama i nestankom regulatornih mehanizama.

Posebno bi se buduća istraživanja trebala koncentrirati na pitanja teorije države, jer dok je uobičajen stav da država legitimira kapital namećući socijalne obveze, u OFC-ima kapital nema nikakvih obveza. Ne samo da ne postoje obveze, nego se nameće stroga tajna, uz odsustvo javne odgovornosti, pa zapravo ove male lokacije prodaju svoj suverenitet financijskom kapitalu. Odvjetnici, računovođe, bankari ključni su posrednici u iskorištavanju mogućnosti OFC-a, odnosno pronalaženju regulatornih rupa i strukturiranja transakcija kako bi se izbjegli porezi i zakoni, ali načini odvijanja poslova u OFC-ima svejedno ostaju krajnje nepoznati. Zatim, iako IMF od zemalja u razvoju neprestano traži strukturalne prilagodbe, liberalizaciju cijena, ukidanje subvencija na hranu, nije istraženo koliki je utjecaj poslovanja OFC-a na zemlje u razvoju.

Pitanje opsega u kojem korporacije izbjegavaju plaćanje poreza izuzetno je zanimljivo, te bi se kroz takve podatke trebala povesti rasprava o distribuciji bogatstva, učincima financijske globalizacije na siromašne zemlje. Takva analiza može biti protuargument u trenutku kada vlada zavapi da nema novaca financirati zdravstvo, obrazovanje i druge javne usluge.

Dodatni je problem što ne postoje računovodstveni standardi na temelju kojih bi se prijavljivale informacije o izbjegavanju plaćanja poreza, a nije vjerojatno ni da će postojati. Zato bi istraživači trebali surađivati s nevladinim udrugama u pronalaženju alternativnih računovodstvenih obrazaca, koji preferiraju javni interes kapitala, a ne strogo ekonomski.

Razvijanje multilateralnih politika u svrhu nadzora nad kapitalom također treba biti u interesu istraživača. Na primjer oni koji odbiju platiti porez isključuju se iz poslovanja u dotičnoj zemlji, gube mogućnost prijavljivanja na javne natječaje i za subvencije. Kako smanjiti utjecaj OFC-a u poticajima bijegu kapitala? Odgovore treba tražiti u mogućnosti da ostala područja dobiju pomoć za razvoj alternativnih industrija, da se promijene uvjeti svjetske trgovine u korist razvoja tržišnih niša u malim zemljama ili da se poduzmu direktne akcije protiv banaka i kompanija koje se skrivaju iza tajnih offshore transakcija (Sikka, 2003).

Navedene teme tek su neke polazne točke za buduća istraživanja o ulozi OFC-a u financijskoj globalizaciji financija te o mogućnostima nadzora transakcija. Svrha takvih analiza može pridonijeti sprječavanju financijskih kriza, ekonomskih ratova među zemljama, potkopavanju lokalne demokracije te uništavanju života ljudi.

## 8. ZAKLJUČAK

Procesi deregulacije i liberalizacija kapitalnih i novčanih tokova omogućili su brzu,/\*+ nesmetanu financijsku fluktuaciju s jedne adrese na drugu. U toj globaliziranoj financijskoj mreži offshore financijski centri predstavljaju sigurna utočišta od nepredvidljivih nameta koje mogu nametati nacionalne države. Zbog toga je poslovanje OFC-a uglavnom obavijeno velom tajne i kao pobuđuje zanimanje mnogih zainteresiranih strana. Naime, poslovna praksa koja prati te male porezne oaze ne može se sakriti: niskim poreznim stopama, krajnje liberalnom regulacijom i strogom anonimnošću nude utočište bogatoj klijenteli i multinacionalnim korporacijama, ali i organiziranom kriminalu. Novac koji pristiže na bankovne račune u OFC-e često dolazi iz zemalja u razvoju koje uslijed korumpiranog političkog aparata ne mogu kontrolirati izbjegavanje plaćanja poreza i prebacivanje novaca u sigurna utočišta. Problem je također što se zemljama u razvoju nameće i prihvaćanje liberalizacije kapitalnih tokova iako nemaju razvijene mehanizme kontrole, što dodatno olakšava bijeg kapitala. Unatoč svemu tomu, istraživačke studije o OFC-ima vrlo su rijetke. Na važnost OFC-a upozoravaju procjene MMF-a, koji neprestano vrši nadzor nad poslovanjem u OFC-ima i pokušava njihovu poslovnu praksu prilagoditi međunarodnim financijskim standardima. Ali instrumenti kontrole kojima raspolaže MMF često su nedovoljni da se pravna regulativa u jurisdikcijama gdje su locirani OFC-i ujednači s propisima koje međunarodne financijske institucije pokušavaju zaštititi. U ovim aktivnostima međunarodne organizacije rijetko imaju potporu moćnih država i njihovih političkih elita koje na ovaj način omogućuju financijskim krugovima širenje nenadziranih poslovnih operacija. Zato nije nimalo neobično da se rizik unutar globalnog financijskog sustava višestruko povećao i da je izbijanje financijske krize 2008. godine direktna posljedica nepostojanja regulatornog okvira koji će nadzirati dubiozne transakcije. Upravo radi takve prakse nameće se potreba postavljanja jasnih globalnih standarda poslovnih aktivnosti i odgovornosti, ali i strogih kazni za sve koji odluče kršiti pravila.

## LITERATURA

Dougherty, C. and Landler, M., 2008. "Tax Scandal in Germany Fans Complaints of inequity" *The New York Times*, February 18, 2008.

Cirkveni, N., 2000. "Offshore pere najbjelje". *Banka*, 10 (3), 46-47.

Darbar, S. M., Johnston, R. B. and Zephirin, M. G., 2005. "Assessing Offshore Financial Centers" [online]. *Finance and Development*, 40 (3). Available from: [<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2003/09/pdf/darbar.pdf>]

Brittain-Catlin, William, 2009. "How offshore capitalism ate our economics - and itself" *Guardian*, Thursday 5 February 2009.

Economist, 2007. Places in the sun - A special report on offshore finance [online]. Available from: [[http://www.economist.com/node/8695139?story\\_id=8695139](http://www.economist.com/node/8695139?story_id=8695139)]

IMF, 2000. Offshore Financial Centers - IMF Background Paper [online]. Available from: [[www.internationalmonetaryfund.com/external/np/mae/osshore/2000/eng/back.htm#3](http://www.internationalmonetaryfund.com/external/np/mae/osshore/2000/eng/back.htm#3)]

IMF, 2004. Offshore Financial Centers, The Assessment Program—An update, March 12, 2004. [online]. Available from: [<http://www.imf.org/external/np/mfd/2004/eng/031204.pdf>]

IMF, 2005. Offshore Financial Centers, The Assessment Program—A Progress Report, February 25, 2005. [online]. Available from: [<http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2005/022505.pdf>]

IMF, 2006. Offshore Financial Centers, The Assessment Program—A Progress Report, February 8, 2006. [online]. Available from: [<http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2006/020806.pdf>]

Keeler, R., 2009. "Tax Havens and the Financial Crisis. Dollars & Sense, May/June, 2009.

Leko, V., 2004. Financijske institucije i tržišta. Zagreb: Ekonomski fakultet.

Leko, V. i Matas, N. (ur.), 1993. Rječnik bankarstva i financija. Zagreb: Masmedia.

Masnjak, B., 1998. "Off shore poslovanje". Računovodstvo i financije, 44 (12), 104-112.

MOFA, 2000. Actions Against Abuse of the Global Financial System [online]. Available from: [<http://www.mof.go.jp/english/if/if023.htm>]

OECD Observer, 2002. Combatting harmful tax practices [online]. Available from: [[http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/671/Combatting\\_harmful\\_tax\\_practices.html](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/671/Combatting_harmful_tax_practices.html)]

Pavlović, Š., 1999. "Offshore markets". Pravo i porezi, 8 (4), 12-16.

Rawlings, G., 2005. "Offshore Finance Centres: Institutions of global capital and sites of cultural practice" [online]. Centre for tax system integrity, Working papers, No. 60. Available from: [<http://ctsi.anu.edu.au/publications/WP/60.pdf>]

Sikka, P., 2003. "The Role of Offshore Financial Centres in Globalization" [online]. AFM, Working papers, 7/2003, Available from: [[http://www.essex.ac.uk/AFM/research/working\\_papers/WP03-02.pdf](http://www.essex.ac.uk/AFM/research/working_papers/WP03-02.pdf)]

Spencer, D., 2006. The IMF and capital fight: redesigning the international financial architecture [online]. Available from: [<http://www.brettonwoodsproject.org/art.shtml?x=507905>]

Stiglitz, J., 2008, "A crisis of confidence", Guardian, Wednesday 22 October, 2008.

***Domagoj Mihaljević, univ. bacc. oec.***

Student

Faculty of Economics and Business, Zagreb

E-mail: domi.mihalj@gmail.com

## **POSITION AND ROLE OF OFFSHORE FINANCIAL CENTRES IN FINANCIAL GLOBALIZATION**

### ***Abstract***

*Global financial crisis led to a great scientific interest in studying the causes of financial collapse. Part of this analytical focus is directed towards offshore financial centers, small countries or jurisdictions that guarantee maximum secrecy and safety regarding the tax burden in terms of capital. This paper studies their role in the global financial system and analyzes the following characteristics of their business practices: the historical development, the specifics that equally attract legal and natural persons, the implications of their business. Paper also examines the regulatory framework and the impact of various international institutions that supervise offshore financial centers with an aim of adapting their business standards to the global financial standards. Finally, the analysis tries to point to a number of important questions that could be the starting point for future studies of offshore financial centers and their position in the financial world.*

***Keywords: offshore financial center, offshore company, tax evasion, money laundering, International Monetary Fund***

***JEL classification: G15, H26, K34***





**Matija Varga, dipl. inf. univ. spec. oec.**

Srednja škola Sesvete

E-mail: mavarga@foi.hr

## **INFORMACIJSKI MODEL ANALIZE CIJENA PLINA NA LIBERALNOM TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE**

UDK / UDC: 338.5:662.767(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L95, Q40

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 23. studeni 2012. / November 23, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### **Sažetak**

*Ovaj rad opisuje pojam i ciljeve daljnje liberalizacije, prikazuje informacijski model analize cijena plina te predstavlja model liberalizacije tržišta opskrbe i distribucije energentom u Republici Hrvatskoj u nekoliko cjelina. Prikazane su vrste alternativnih goriva za grijanje i učinak dohotka i učinak zamjene, tržište za distribuciju i opskrbu prirodnoga plina u Republici Hrvatskoj, sudionici na tržištu prirodnoga plina, postojeća zakonska regulativa, oblikovanje i primjena cijena za sve sudionike na tržištu prirodnoga plina i mjere poboljšanja. Također, rad prikazuje način izračunavanja prodajne cijene potrošenoga plina za povlaštene kupce, način izračunavanja cijene potrošenoga plina za tarifne kupce i tarife. U radu su dane preporuke za potpunu liberalizaciju tržišta opskrbe i distribucije prirodnoga plina, te se navodi da je potrebno ojačati zakonsku regulativu i nadzor za izbjegavanje nestabilnosti energetskega sektora, kao i mogućii nastanak energetske krize. Analizirane su cijene prirodnoga plina tvrtki na tržištu Republike Hrvatske na temelju uzorka od 30 prodavatelja (opskrbljivača) prirodnoga plina, te su navedene tvrtke koje imaju najveću i najmanju cijenu plina nakon odluke Vlade Republike Hrvatske koja vrijedi od 1.5.2012. godine.*

***Ključne riječi: informacijski model, liberalizacija.***

## 1. UVOD

Distribucija prirodnog plina je prijenos prirodnog plina kroz distribucijski sustav radi isporuke plina krajnjim kupcima, isključujući opskrbu prirodnim plinom. Opskrba prirodnog plina se bavi opskrbom tarifnih kupaca i opskrbom povlaštenih kupaca. Opskrba i distribucija prirodnog plina u Republici Hrvatskoj su usluge koje se svrstavaju u područje mikroekonomike. Područje u Republici Hrvatskoj je plinificirano s 2.113 km plinovoda.<sup>1</sup> Plinska transportna mreža je spojena u distribucijsku mrežu koja iznosi 17.822 km te ima priključeno 619.663 potrošača prirodnog plina. Potrošnja prirodnog plina u Republici Hrvatskoj iznosi cca. 3.000.000.000 m<sup>3</sup> godišnje, a usluga opskrbe koja se odvija plinskim distribucijskim sustavom 1.300.000 m<sup>3</sup> godišnje. Distribucija prirodnog plina se regulira, a opskrba tarifnih kupaca i opskrba povlaštenih kupaca je tržišna djelatnost.

Proces daljnje liberalizacije tržišta prirodnim plinom u Republici Hrvatskoj traje te je potrebno osigurati poštnu tržišnu „utakmicu“ na tržištu opskrbe prirodnim plinom. Proces liberalizacije tržišta prirodnim plinom bi trebao ukloniti prepreke koje postoje kod opskrbe i unaprijediti postojeće zakonske propise. U ekonomskom smislu proces „proizvodnje“ je završen kada prirodni plin dođe do trošila krajnjeg potrošača prirodnog plina.

Ovim radom prikazano je nekoliko cjelina. Prikazano je tržište prirodnog plina u Republici Hrvatskoj, sudionici na tržištu plina, postojeća zakonska regulativa, modeli oblikovanja i primjene cijena za sve sudionike na tržištu prirodnog plina, analiza povećanja cijena plina na liberalnom tržištu (na uzorku od 36 tvrtki Republike Hrvatske koje se bave distribucijom i/ili opskrbom prirodnog plina), mjere poboljšanja kao prilog liberalizaciji tržišta prirodnim plinom u Republici Hrvatskoj i informacijski model za usporedbu cijena prirodnog plina za kućanstva.

Posebnosti na tržištu usluga opskrbe i distribucije prirodnim plinom su: (1) izrazite karakteristike prirodnog monopola (za prirodni monopol se koristi regulacija cijena), (2) velika razlika prodaje količina plina prema vremenskim uvjetima i godišnjoj dobi (izrazito je mala prodaja plina u ljetno doba dok je velika prodaja plina u zimskom razdoblju), (3) globalno zatopljenje, (4) recesija, (5) povećanje cijene dobave prirodnog plina što ujedno znači i povećanje cijene opskrbe i distribucije prirodnog plina. Uz sve navedeno je jako bitno naglasiti da se ne može u potpunosti primijeniti karakteristika prirodnog monopola. Za prirodni monopol<sup>2</sup> se koristi „regulacija cijena“, te je učinkovitije pustiti da prirodni monopolist opslužuje cijelo tržište nego da tvrtka konkurira.

---

<sup>1</sup> [http://www.hera.hr/hrvatski/dokumenti/pdf/HERA\\_izvjesce\\_2008.pdf](http://www.hera.hr/hrvatski/dokumenti/pdf/HERA_izvjesce_2008.pdf), (30.5.2011.).

<sup>2</sup> Prirodni monopol nastaje na temelju prava isključivog korištenja određenih prirodnih resursa.

## 2. INFORMACIJE O ALTERNATIVNIM GORIVIMA PRIRODNOM PLINU

Prirodni plin je fosilno gorivo koje se sastoji metana, koji je najjednostavniji ugljikovodik bez mirisa i okusa. Prirodni plin je zapaljiv i eksplozivan te ima ograničene zalihe. Smatra se da uz današnju razinu iskorištavanja energenta prirodnog plina, plina ima za sto godina. Prirodni plin se upotrebljava za: grijanje, proizvodnju u industriji, proizvodnju električne energije, hlađenje, kuhanje, kao alternativno gorivo nafti i za pogon motornih vozila.

Prirodan plin je ekološki najprihvatljiviji energenta za grijanje. Prirodni plin je najčišće fosilno gorivo i njegovim sagorijevanjem po džulu energije nastaje manje ugljičnog dioksida nego sagorijevanjem nafte ili ugljena. Prirodni plin je staklenički plin, kada je ispušten u atmosferu djeluje jače na efekt staklenika nego sam ugljični dioksid, ali u znatno manjim količinama. Metan oksidira u atmosferi i u njoj ostaje otprilike 12 godina, a u usporedbi s njim ugljični dioksid, koji je sam po sebi već oksidiran, ima efekt od 100 do 500 godina. Prirodni plin se uglavnom sastoji od metana, čiji je utjecaj na zračenje 20% veći od utjecaja ugljičnog dioksida. Zbog takvog svojstva jedna tona metana u atmosferi uhvati jednaku količinu zračenja kao i 20 tona ugljičnog dioksida, ali se zadržava u atmosferi 8-40 puta kraće. Sagorijevanjem prirodnog plina nastaje puno manje količine sumpornog dioksida i dušikovih oksida nego sagorijevanjem bilo kojeg drugog fosilnog goriva, a što je za očuvanje okoliša posebno bitno.<sup>3</sup> Sagorijevanjem prirodnog plina ne nastaje živa, što je još jedan velik doprinos očuvanju okoliša. Prirodni plin se zbog male gustoće teško skladišti i transportira. Transport je moguć putem plinovoda koji nisu za prijenos preko oceana. Opskrba i distribucija prirodnog plina nema drugih mogućnosti prijenosa osim putem plinovoda. Da bi se opskrba i distribucija mogle odvijati potrebno je potrošača priključiti na plinski distributivni sustav te izgraditi plinske instalacije s trošilima. Prirodni plin mogu zamijeniti ili dopuniti na liberalnom tržištu energenata: propan, butan, bioplin, ukapljeni plin, naftni plin, ukapljeni prirodni plin, gradski plin i miješani plin. Nabrojani energenti su plinovita goriva. Ukapljeni prirodni plin je vrlo različitog sastava. Kakvog je sastava ovisi o porijeklu i području iz kojeg dolazi. Uobičajeno se transportira u prirodnom tj. plinovitom agregatnome stanju sustavom plinovoda ili u ukapljenom stanju LNG (vrsta brodova namijenjenog za prijevoz ukapljenog plina) specijalnim brodovima. Za dopunu ili kao zamjenu za plin moguće se koristiti sljedećim energentima: lož uljem, mazutom, drvima i električnom energijom.

Korištenje električnom energijom za grijanje također je neisplativo jer se cijena električne energije također povećala od 1.5.2012. godine.

---

<sup>3</sup> [http://hr.wikipedia.org/wiki/Prirodni\\_plin](http://hr.wikipedia.org/wiki/Prirodni_plin), (30.5.2011.).

Osnovne karakteristike energenta mazut i lož ulje su: mazut nikako nije ekološki prihvatljiv, a može se koristiti za zamjenu ili dopunu prirodnim plinom. Mazut i lož ulje trebaju imati posebne spremnike za privremeno skladištenje čiji su troškovi visoki.

Energetska iskoristivost lož ulja je manja od iskoristivosti prirodnog plina, te su tehnička rješenja vrlo različita. Za lož ulje je velika prednost kada kupci imaju svoje spremnike i nisu prisiljeni koristiti usluge vanjskoga mrežnog napajanja tj. vanjske plinske opskrbljivače i distributere. Kod lož ulja postoji određeni postupak donošenja odluke o visini cijene Vlade Republike Hrvatske. Uglavnom se ovi spremnici instaliraju na podu. Postoje i određene izvedbe visećih spremnika za lož ulje. U usporedbi sa sustavom za grijanje na plin, nisu zanemarivi niti troškovi održavanja spremnika za loživo ulje. Energetska iskoristiva moć loživog ulja manja je od energetske iskoristivosti plina. Zbog toga kod ovih sustava često susrećemo drukčija tehnička rješenja. U zadnje vrijeme na tržištu energenata za grijanje su se pojavile dvije različite izvedbe sagorijevanja lož ulja u peći. Velika prednost grijanja na loživo ulje je činjenica da potrošači nisu prisiljeni koristiti usluge vanjskoga mrežnog napajanja. Lož ulje možemo jednostavno spremati u odgovarajući spremnik u posebnom dijelu kuće, te se na taj način mogu dugoročno planirati troškovi grijanja.

Ugljen nije za domaćinstva prihvatljiv kao zamjena ili dopuna jer previše zagađuje okoliš. Ugljen kao vrsta fosilnog goriva ima svojstvo da je crn ili crno-smeđi te predstavlja sendimentalnu stijenu, sa sadržajem ugljika od 30% (lignit) do 98% (antracit), pomiješanog s malim količinama sumpornih i dušikovih spojeva. Ugljen se vadi u ugljenokopima a primarno se upotrebljava kao gorivo. Ugljen također zahtjeva mjesto za skladištenje te izaziva trošak transporta do kućanstva.<sup>4</sup>

Drva su prema svim poznatim karakteristikama najviše prihvatljiva kao zamjena ili dopuna opskrbi i distribuciji prirodnim plinom. Postoji puno vrsta drveća koja se koriste za grijanje. Za grijanje od drveta se preporuča bukva. Grijanje na drva je ekološki, jeftin i nadasve zdrav te siguran način zagrijavanja prostora. Povećanjem vlažnosti drveta ogrjevna moć opada zbog trošenja topline na isparavanje sadržane vlage, te se za ogrjev preporuča korištenje drveta sa sadržajem vlage manjim od 20%. Proces gorenja drva za ogrjev se sastoji od sljedećih faza: (1) drvo se zagrijava do približno 100°C prilikom čega dolazi do isparavanja vlage, (2) drvo ne odaje nikakvu toplinu već troši toplinu iz ložišta. U drugoj fazi izgaranja dolazi do pirolize ugljikohidrata u drvetu, kada se pri temperaturnom rasponu od 100°C - 300°C veće molekule ugljikohidrata počinju raspadati na lakše hlapljive manje molekule. Pri temperaturnom rasponu od 300°C - 600°C lakše hlapljivi ugljikohidrati koji čine 75% drveta počinju izgarati, te se u ovom periodu oslobađa glavina topline. Nakon isparivanja vlage i izgaranja ugljikohidrata od drveta preostaje uglavnom drveni ugljen koji izgara pri temperaturama većim od 600°C. Za razliku od mazuta i lož ulja, drvo ne sadrži komponente poput sumpora, čijim se

---

<sup>4</sup> Ugljen. URL: <http://hr.wikipedia.org/wiki/Ugljen>, (1.6.2011.).

izgaranjem dobiva sumpor dioksid, koji daljnjom oksidacijom u atmosferi tvori sumpornu kiselinu, tj. kisele kiše štetne po okoliš. Korištenjem drva za grijanje osigurava se moguća nestašica energenata koji se transportiraju iz šuma i podložni su umjetnim političkim nestašicama slično poput nestašice plina. Drvo kao energent, dolazi iz regije i manje je podložno ovakvim umjetnim nestašicama te je prirodno obnovljivo. Drvo kao energetski izvor smatramo ekološki prihvatljivim jer se prilikom izgaranja emitira količina CO<sub>2</sub> ekvivalentna količini apsorbiranog CO<sub>2</sub> tijekom rasta biljke. Obnova šumskog fonda moguća je u relativno kratkom vremenu, pod uvjetom da se njime adekvatno upravlja. Drvo možemo smatrati obnovljivim izvorom energije. Prodajna cijena drva za ogrjev je danas manja od prodajne cijene prirodnog plina.

Grijanje električnom energijom je skuplje od određenih varijanti, ali i takav način grijanja ima svoje prednosti. Električno grijanje je od 1.5.2012. godine znatno skuplje, ali to nije razlog za izbjegavanje njegove primjene. Električna energija se sva pretvara u toplinu bez gubitaka što nije slučaj kod klasičnih toplo vodnih grijanja, gdje se uvijek pri sagorijevanju u dimnjaku i u cijevnoj mreži gubi znatan dio toplinske energije. Električno se grijanje može najbolje automatski regulirati. Regulira se trošenje energije koliko i kada je to potrebno. Nije preporučeno regulirati temperaturu prostorije otvaranjem prozora. Električna energija se uz pomoć toplinskih tijela potpuno pretvara u toplinu bez ikakvih gubitaka bilo kroz toplo vodne odvođe ili dovode. S druge strane gubitci kod drugih vrsta instalacija grijanja dosežu čak preko 25%. Posebno svojstvo električnih grijača je suvremena mogućnost opremanja električnim i elektroničkim komponentama visoke tehničke razine. Jedna grupa tih komponenti služi za zaštitu ljudi i materijalnih dobara od mogućih ozljeda i šteta kod mogućih kvarova. Strah potrošača od električne struje je opravdan samo u smislu zahtjeva za ispravno izvedene električne instalacije na što se često ne obraća dovoljna pažnja u kućama i stanovima, pa se rijetko nailazi na različite amaterske improvizacije električnih instalacija. Ako se električna instalacija izvede po propisima nema opasnosti. Električna energija ima visoku cijenu opskrbe i distribucije (pogotovo nakon 1.5.2012. godine), a odluku o visini cijene donosi Vlada Republike Hrvatske. Navedeni energenti posebno drva i električna energija mogu biti zamjena ili dopuna u opskrbi i distribuciji prirodnim plinom pod uvjetom da ih je u dovoljnim količinama.

### 3. UČINAK DOHOTKA I UČINAK ZAMJENE

Za potpunu liberalizaciju opskrbe i distribucije prirodnoga plina na tržištu u Republici Hrvatskoj je započeo proces cjenovnog učinka. Učinak dohotka i učinak zamjene su izbori koje na tržištu vrši potrošač.<sup>5</sup> Dva dijela

---

<sup>5</sup>Karić M.(2006), Mikroekonomika 2, Prvo izdanje, Sveučilište u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 122.

ukupnog cjenovnog učinka predstavljaju i dva motiva koja potiču potrošača na promjenu opsega i strukture vlastite potrošnje, a javljaju se istovremeno. Zato, ukupni učinak cijene na potraživanu količinu i potrošnju jednak je zbroju učinka dohotka i učinka zamjene. Učinak dohotka odnosi se na promjenu realnog dohotka, a time i stvarne kupovne moći potrošača zbog promjene cijene jednog od proizvoda iz skupine proizvoda koji se nabavlja. Pretpostavlja se da tada nominalni dohodak ostaje nepromijenjen. Dodatni realni dohodak dobiven sniženjem cijene se može upotrijebiti za kupnju bilo kojeg proizvoda, uključujući i dotični proizvod čija je cijena snižena. Riječ je o učinku što ga promjena cijene nekog dobra ima na realni dohodak kupca, a time i na kupljenu količinu i potrošnju tog dobra.

Učinak zamjene se odnosi na promjenu potražnje i potrošnje nekog dobra koja je nastala kao posljedica same promjene cijene tog dobra. U odnosu na druga dobra to može značiti dodatnu kupovinu određenog dobra koje je sada, nakon sniženja cijena jeftinije u odnosu na njegove supstitute.

Tablica 1.

Prikaz dohotka i zamjene

Vrsta dobra		Učinak dohotka		Učinak zamjene	
		Pad cijene	Rast cijene	Pad cijene	Rast cijene
Prirodni plin	Normalno	Veća potrošnja istog dobra i drugih dobara	Manja potrošnja istog dobra i drugih dobara	Veća potrošnja istog dobra a manja drugih	Manja potrošnja istog dobra a veća drugih
Drvo	Inferiorno	Manja potrošnja istog dobra a veća drugih	Veća potrošnja istog dobra a manja drugih	Veća potrošnja istog dobra a manja drugih	Manja potrošnja istog dobra a veća drugih

*Izvor: Pindyck R. S. i Rubinfeld D. L.(2005), Mikroekonomija, Peto izdanje, Published by arrangement with the original publisher, PRENTICE HALL, INC. A Person Education Company 2001.g., Mate d.o.o, Zagreb. (Obrada autora rada na temelju navedenog izvora)*

Na trgovačka društva koja se na tržištu Republike Hrvatske bave opskrbom i distribucijom prirodnoga plina učinak dohotka i učinak zamjene drugim energentom s više razloga pozitivno utječe na poslovanje društva, jer povećava solventnost i smanjuje financijske troškove. Kupci (potrošači) koji imaju financijske poteškoće na taj način smanjuju troškove u kućnom budžetu i

ne produbljuju svoju financijsku krizu. Kod učinaka zamjene kod opskrbe i distribucije prirodnim plinom (posebno) pojačano treba paziti na sigurnosne uvjete.

#### **4. LIBERALIZMA KAO SMJER KRETANJA EKONOMSKE MISLI NA TRŽIŠTU PRIRODNOGA PLINA**

Liberalizam je smjer u kretanju ekonomske misli. Liberalizam je privržen cilju koji je ujedno postojan i fleksibilan. Liberalizam smatra da se integracija postiže primjenom mehanizma tržišnog gospodarstva koje treba osigurati slobodno kretanje roba, usluga i radne snage.<sup>6</sup> Osnovni nauk ekonomskih liberala glasi da će režim ekonomske slobode kakvog su zamišljali, gotovo automatski usmjeravati izravnu proizvodnju putem natjecanja do kanala koji će osigurati koliko je to moguće, djelotvorno društveno potrebne robe i usluge. Želja za dobiti je razlog zbog čega se nastoji gušiti natjecanje i liberalizam na tržištu. Ime Adama Smitha neodvojivo je povezano s iniciranjem te promjene. Daleko od toga da je Adam Smith bio bezuvjetan pristaša ideje o *laissez faireu* (pustite neka svatko čini što hoće i neka sve ide svojim tijekom), no smatrao je da je aktivnost pojedinca oslobođena (koliko god je to moguće) od političkih ograničenja. On je držao da postoji prirodna težnja u svakom pojedincu da poboljša svako svoje imanje ulaganjem napora da bi zadovoljio svoje prirodne potrebe. Slobodni ekonomski procesi tako stvaraju beskonačnu spiralu stalno rastuće promjene uz vodstvo „nevidljive ruke“.<sup>7</sup> Liberalizacija tržišta prirodnoga plina mora omogućiti svim tvrtkama koje se bave ili će se baviti opskrbom plina obavljanje te djelatnosti na bilo kojem dijelu tržišta u skladu s zakonskim uvjetima. U obavljanju djelatnosti opskrbe i distribucije prirodnoga plina nitko ne smije sprječavati tvrtke na liberaliziranom tržištu. Potrošači plina u tom slučaju mogu birati najpovoljnijeg i najsigurnijeg opskrbljivača koji je prisutan na plinskom liberaliziranom tržištu.

#### **5. INFORMACIJE O VELIČINI TRŽIŠTA PRIRODNOGA PLINA**

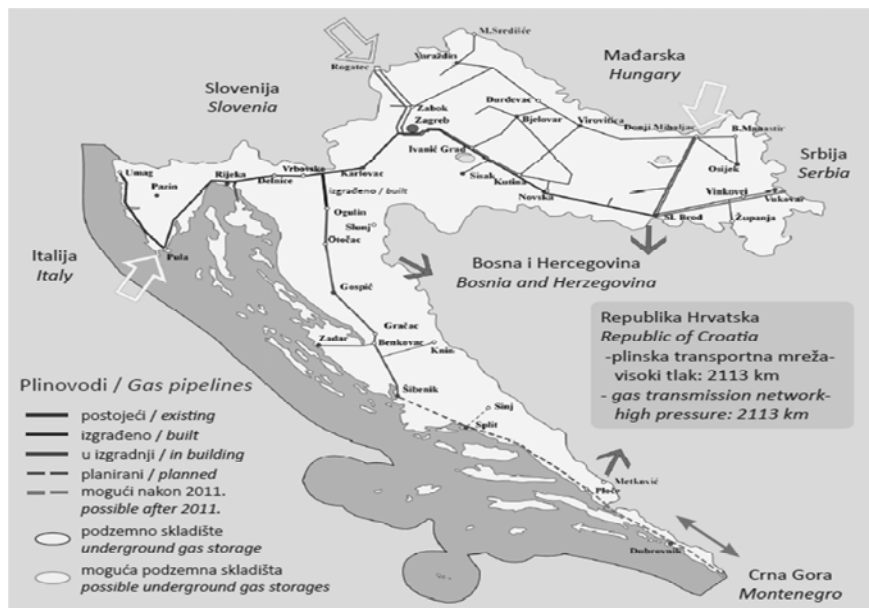
Što je to tržište prirodnoga plina? Skup kupaca prirodnoga plina ili krajnjih korisnika plina plinskoga distributivnog sustava i prodavatelja plina tj. opskrbljivača koji putem stvarnih ili potencijalnih međusobnih djelovanja

---

Teorije integracije, URL: [oliver.efos.hr/nastavnici/dcucic/Teorije%20integracije.ppt](http://oliver.efos.hr/nastavnici/dcucic/Teorije%20integracije.ppt), (7.6.2011.).

<sup>7</sup>Dewey J. (2004), Liberalizam i društvena akcija, Kruzak, Zagreb, str. 14.

određuju cijenu energenta i cijenu pružanja usluge.<sup>8</sup> Pod veličinom plinskog tržišta podrazumijevamo njegove geografske granice<sup>9</sup>. Tržište prirodnoga plina se može geografski promatrati i doseže do onih krajnjih točaka do kuda je izgrađen plinski distributivni sustav tj. do krajnjih priključenih potrošača (kućanstva i pravnih subjekata).



Izvor: Hrvatska stručna udruga za plin. Plinsko gospodarstvo Hrvatske. (2008.), URL: <http://www.hsup.hr/PGH-2009-web.pdf>.

Slika 1. Prikaz plinificiranog područja Republike Hrvatske

Slika 1.<sup>10</sup> prikazuje plinificirano područje Republike Hrvatske. Sa slike 1 se može vidjeti da će se plinski distributivni sustav širiti unutar Republike Hrvatske pa će se na taj način širiti plinsko tržište. Širenjem plinskog tržišta povećati će se broj kupaca tj. potrošača prirodnoga plina. Sa slike 1 koju je objavila Hrvatska stručna udruga za plin vidi se da je plinski distributivni sustav prema južnoj Hrvatskoj i Dalmaciji u izgradnji. Kada

<sup>8</sup>Pindyck R. S. i Rubinfeld D. L. (2005.), Mikroekonomija, Peto izdanje, Published by arrangement with the original publisher, PRENTICE HALL, INC. A Person Education Company 2001.g., Mate d.o.o, Zagreb, str. 7. Parafrazirano.

<sup>9</sup>Pindyck R. S. i Rubinfeld D. L. (2005.), Mikroekonomija, Peto izdanje, Published by arrangement with the original publisher, PRENTICE HALL, INC. A Person Education Company 2001.g., Mate d.o.o, Zagreb, str. 9.

<sup>10</sup><http://www.hsup.hr/PGH-2009-web.pdf>, (22.1.2011.).



promatramo glavne vodove na karti u Republici Hrvatskoj plinificirano područje je duljine 2.113 km.<sup>11</sup>

## 6. SUDIONICI NA TRŽIŠTU PRIRODNOGA PLINA

Mikroekonomika se usmjerava na pojedine dijelove gospodarskog sustava, te proučava pojedinačna tržišta i ponašanje pojedinačnih subjekata. Istražuje ponašanje pojedinačnih potrošača, kućanstva i tvrtki na određenom tržištu, zatim kretanje ponude i potražnje, cijenu pojedinih proizvoda te usluga malih, srednjih i velikih tvrtki, sindikata i vladinih agencija za gospodarstvo, te položaj pojedinih djelatnosti.<sup>12</sup> Opskrba i distribucija prirodnoga plina su regulirane djelatnosti putem zakonske regulative prema Zakonu o tržištu plina<sup>13</sup>. Sudionici na tržištu prirodnoga plina<sup>14</sup> su: proizvođač plina, operater transportnog sustava, operater distribucijskog sustava, operater sustava skladišta plina, operater terminala, opskrbljivač plina, posrednik na tržištu plina, zastupnik na tržištu plina, povlašteni i tarifni kupac, dok su prema pravilniku o organizaciji tržišta prirodnoga plina postoje sljedeći sudionici: proizvođač plina, operater tržišta plina, operater transportnog sustava, operater distribucijskog sustava, operater sustava skladišta plina, opskrbljivač plina, dobavljač plina, trgovac plinom i krajnji kupac.<sup>15</sup> Ostali sudionici na tržištu opskrbe i distribucije prirodnoga plina su: regulatorno tijelo, Vlada Republike Hrvatske, županije, gradovi i općine.

Sudionik kao što je Regulatorno tijelo za opskrbu i distribuciju (HERA<sup>16</sup>) koja je osnovana prema Zakonu o regulaciji jedan je od važnijih sudionika jer u nadležnosti aktivno sudjeluje u području zaštite kupaca na više načina: kroz provođenje nadzora nad energetske subjektima, nadzora nad kvalitetom usluga energetskih subjekata u području zaštite potrošača, sukladno odredbama Zakona o energiji i zakona kojim se uređuje obavljanje pojedinih energetskih djelatnosti, te kroz suradnju s ministarstvima i nadležnim inspekcijama, sukladno posebnim zakonima, putem savjeta za zaštitu potrošača, čiji članovi su predstavnici udruga za zaštitu potrošača u provođenju sustava regulacije energetskih djelatnosti. HERA prati problematiku zaštite potrošača, važeće propise te njihove učinke na zaštitu potrošača, te daje inicijativu za promjenu propisa iz područja zaštite

---

<sup>11</sup>[http://www.hera.hr/hrvatski/dokumenti/pdf/HERA\\_izvjesce\\_2008.pdf](http://www.hera.hr/hrvatski/dokumenti/pdf/HERA_izvjesce_2008.pdf), (30.5.2011.).

<sup>12</sup>Karić M.(2006.), Mikroekonomika 2, Prvo izdanje, Sveučilište u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 4.

<sup>13</sup>Narodne novine. Zakon o tržištu plina. Br. 40/07 i 152/08.

<sup>14</sup>Narodne Novine. Pravilnik o organizaciji tržišta prirodnog plina. Čl. 3. (22.4.2009.).

<sup>15</sup>Narodne Novine. Pravilnik o organizaciji tržišta prirodnog plina. (22.4.2009.). Čl. 3.

<sup>16</sup>HERA-Hrvatska energetska regulatorna agencija.

potrošača i to rješavanjem pojedinačnih žalbi i prigovora kupaca, a temeljem javnih ovlasti na temelju Zakona o regulaciji energetske djelatnosti.

Zaštitu svojih prava kupci energije pokreću pred HER-om putem žalbi, prigovora, predstavki i ostalih podnesaka na rad energetske subjekata iz područja električne energije, toplinske energije, prirodnoga plina i nafte. Odluka HERE u rješavanju sporova pokrenutih pred HER-om je izvršna i protiv nje nezadovoljna strana može pokrenuti upravni spor podnošenjem tužbe Upravnom sudu Republike Hrvatske. Vlada je također bitan sudionik jer na prijedlog HERE donosi odluku o visini cijene usluge opskrbe za tarifne kupce i usluge distribucije plina. Za tržište koje je skup kupaca i prodavatelja koji putem svojih stvarnih ili potencijalnih međusobnih djelovanja određuju cijenu proizvoda ili skupine proizvoda, veliku ulogu u opskrbi i distribuciji prirodnoga plina u Republici Hrvatskoj ima 38 opskrbenih i distributivnih trgovačkih društava koje imaju različito organizirano dobavljanje usluga. Organizirano dobavljanje usluga imaju kao: trgovačka društva samo za pružanje usluge opskrbe, trgovačka društva samo za usluge distribucije, trgovačka društva za pružanje usluge opskrbe i distribucije prirodnoga plina. Vlasništvo također ima utjecaj kod pružanja usluge opskrbe i distribucije prirodnim plinom (koje je također bitno) jer se trgovačka društva nalaze u različitom vlasništvu i to u vlasništvu: gradova i općina, privatnom vlasništvu, državnom vlasništvu, odnosno u vlasništvu HEP-a. Utjecaj na tržištu na ista trgovačka društva imaju lokalne jedinice i županije koje dodjeljuju koncesiju za obavljanje djelatnosti.

## **7. ZAKONOM PROPISANI UVJETI I ODNOSI SUDIONIKA NA TRŽIŠTU PRIRODNIM PLINOM**

Svi uvjeti za opskrbu prirodnim plinom regulirani su: zakonom o energiji, zakonom o tržištu plina, zakonom o javnoj nabavi, zakonom o zaštiti potrošača, zakonom o mjeriteljstvu, zakonom o javnim cestama, zakonom o zapaljivim plinovima i tekućinama, zakonom o zaštiti od požara, zakonom o regulaciji energetske djelatnosti, pravilnikom o organizaciji tržišta plina, općim uvjetima za opskrbu prirodnim plinom i mrežnim pravilima plinskog distributivnog sustava. Najznačajniji su opći uvjeti za opskrbu prirodnim plinom. Općim uvjetima za opskrbu prirodnim plinom uređuju se: (1) postupak izdavanja energetske suglasnosti za priključenje i stvaranje uvjeta za priključak na plinski distributivni sustav, (2) stvaranje uvjeta za priključenje na plinski distributivni ili transportni sustav, (3) praćenje kvalitete usluga i kvalitete opskrbe plinom, (4) međusobni ugovorni odnosi između energetske subjekata i korisnika sustava, (5) uvjeti mjerenja, (6) obračun i naplata isporučenog prirodnoga plina, (7) uvjeti za primjenu postupaka

ograničenja ili prekida opskrbe prirodnim plinom, (8) postupke utvrđivanja i obračuna neovlaštene potrošnje prirodnoga plina.<sup>17</sup>

Za obavljanje navedenih postupaka sudionici uređuju međusobne odnose sklapanjem sljedećih ugovora: (1) ugovora o priključenju na distribucijski sustav koji sklapaju operator distribucijskog sustava i proizvođač prirodnoga plina ili krajnji kupac, (2) ugovora o priključenju na transportni sustav koji sklapaju operator transportnog sustava i operator distribucijskog sustava ili operator sustava skladišta ili proizvođač prirodnoga plina ili krajnji kupac, (3) ugovora o distribuciji prirodnoga plina koji sklapaju opskrbljivač prirodnim plinom i operater distribucijskog sustava za krajnjeg kupca, (4) ugovora o transportu prirodnoga plina koji sklapaju opskrbljivač prirodnim plinom ili trgovac prirodnim plinom s operatorom transportnog sustava, (5) ugovora o dobavi prirodnoga plina koji sklapaju opskrbljivač prirodnim koji je ujedno i nositelj javne usluge opskrbe prirodnim plinom i dobavljač prirodnoga plina, (6) ugovora o prodaji prirodnoga plina koji sklapaju opskrbljivač prirodnim plinom ili trgovac ili proizvođač prirodnoga plina s drugim opskrbljivačem ili trgovcem prirodnoga plina, (7) ugovora o opskrbi prirodnim plinom koji sklapaju opskrbljivač i krajnji kupac prirodnoga plina, (8) ugovora o plaćanju energije uravnoteženja koji sklapaju operator tržišta prirodnim plinom i voditelj bilančne skupine, (9) ugovora o skladištenju prirodnoga plina koji sklapaju operator sustava skladišta i opskrbljivač prirodnim plinom koji opskrbljuje druge opskrbljivače ili kupce prirodnim plinom, (10) ugovora o nabavi energije uravnoteženja koji sklapaju operator tržišta prirodnim plinom i ponuditelj energije uravnoteženja.

Uređeno je također produženje ugovora o opskrbi prirodnim plinom, postupak promjene opskrbljivača, kvaliteta usluge prirodnoga plina, pravo prigovora, obračunska mjerna mjesta, očitavanje, obračuni i naplata isporučenoga i naknada štete.

Tehničke uvjete za pogon, vođenje i razvoj distribucijskog sustava, kao i povezivanje s ostalim dijelovima plinskog sustava uređuju mrežna pravila plinskog distributivnog sustava. Od svih navedenih ugovora u Republici Hrvatskoj najviše pozornosti imaju ugovori o dobavi prirodnoga plina za kućanstva koji su ponuđeni opskrbljivačima i distribucijskim operatorima, kao i ugovori o prodaji povlaštenim kupcima i ugovori o transportu. Na tržištu prirodnoga plina postoje dva aktivna dobavljača. Tržište prirodnim plinom sastoji se od proizvodnje, usluge transporta, usluge dobave i prodaje, usluge skladištenja, usluge nominacije potrebnih količina za plaćanje energije uravnoteženja opskrbe posebno ili zajedno s operatorom

---

<sup>17</sup>Opći uvjeti za opskrbu s prirodnim plinom, Vlada Republike Hrvatske, Zakon o energiji, članak 29. (1. opće odredbe).

distribucije. Sa druge strane nakon svih ovih nabrojanih sudionika imamo krajnje kupce (potrošače) prirodnoga plina.

## **8. INFORMACIJSKI MODEL ZA OBLIKOVANJE CIJENE PRIRODNOGA PLINA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Hrvatska industrija plaća višu cijenu potrošenog plina po m<sup>3</sup> nego kućanstva. U pojedinim zemljama Europske unije cijena plina za kućanstvo po m<sup>3</sup> je puno viša nego cijena plina za industriju. U susjednim zemljama Europske unije cijena plina po m<sup>3</sup> za kućanstva je viša nego za industriju, dok je u istočnim zemljama Srbiji i BiH cijena plina za kućanstva manja nego za industriju (isto kao u Hrvatskoj). U Hrvatskoj se proizvodi oko 70% plina a 30% se uvozi iz inozemstva. Cijena plina proizvedena u Republici Hrvatskoj puno je niža nego cijena uvoznog plina iz Rusije ili drugih zemalja. Tako oblikovanim cijenama povlašteni kupci ne mogu svojim proizvodima biti konkurentni proizvodima iz zemalja Europske unije ili susjednih zemalja te traže da Vlada Republike Hrvatske intervenira u oblikovanju cijene prirodnoga plina. Proizvodna (povlaštena) trgovačka društva svakodnevno traže smanjenje prirodnoga plina. Prodajna cijena prirodnoga plina u Republici Hrvatskoj oblikuje se različito za trgovačka društva, a različito za tarifne kupce i povlaštene kupce. Za povlaštene kupce prodajnu cijenu određuje uprava tvrtke. Posebno se određuje cijena za uslugu opskrbe a posebno za distribuciju plinom. Za određivanje prodajne cijene plina se koriste sljedeći elementi: (1) dobavna cijena prirodnoga plina, (2) transportni troškovi, (3) naknada za uskladištenje, (4) distributivna marža koja se je određivala na prijedlog HERE a danas ju određuje samo Vlada Republike Hrvatske, (5) cijena usluge za opskrbu (a za izmjerenu kaloričnu vrijednost se povećava količina plina), (6) promjenjiva kalorijska vrijednost, a na kraju svih navedenih stavki se dodaje PDV od 25%.

Tablica 2.

## Prikaz prodajne cijene prirodnoga plina za povlaštene kupce

Cijena prirodnoga plina za donju vrijednost od 33.338,35 KJ/m <sup>3</sup>	3,32 kn/m <sup>3</sup>
Cijena usluge skladištenja	0,05 kn/m <sup>3</sup>
Cijena usluge transporta	0,25 kn/m <sup>3</sup>
Cijena usluge za distribuciju	0,30 kn/m <sup>3</sup>
Cijena usluge za opskrbu	0,12 kn/m <sup>3</sup>
	4,04 kn/m <sup>3</sup>
+PDV	1,01 kn
Prodajna cijena prirodnoga plina	5,05 kn/m <sup>3</sup>

*Izvor: Obrada autora rada na temelju tarife „kupci-domaćinstva,, koje donosi Vlada Republike Hrvatske na prijedlog HERE. (Modificirano od strane autora)*

Tablica 2. prikazuje izračun prodajne cijene prirodnoga plina za povlaštene kupce, dok tablica 3. prikazuje izračun prodajne cijene za tarifne kupce (prije 1.5.2012. godine). Cijena prema uredbi Vlade za povlaštene kupce iznosi ukupno 3,56 kuna.

Tablica 3.

## Prikaz prodajne cijene prirodnoga plina za tarifne kupce

Cijena prirodnoga plina za donju vrijednost od 33.338,35 KJ/m <sup>3</sup>	1,70 kn/m <sup>3</sup>
Cijena usluge transporta	0,22 kn/m <sup>3</sup>
Cijena usluge za distribuciju	0,30 kn/m <sup>3</sup>
Cijena usluge za opskrbu	0,09 kn/m <sup>3</sup>
	2,31 kn/m <sup>3</sup>
+PDV	0,58 kn
Prodajna cijena prirodnoga plina	2,89 kn/m <sup>3</sup>

*Izvor: Obrada autora rada na temelju tarife „kupci-domaćinstva,, koje donosi Vlada Republike Hrvatske na prijedlog HERE. (Modificirano od strane autora)*

Cijenu za opskrbu i distribuciju prirodnoga plina za tarife kupci-domaćinstva donosi Vlada Republike Hrvatske na prijedlog HERE ili samostalno kao što je to bio slučaj prilikom zadnjeg povećanja cijene, a na zahtjev podnositelja cijene. Hrvatska energetska regulatorna agencija donijela je temeljem odluke upravnog vijeća: (1) tarifni sustav za distribuciju prirodnoga plina bez visine tarifnih stavki, (2) tarifni sustav za opskrbu prirodnim plinom s iznimkom povlaštenih kupaca bez visine tarifnih stavki. Metodologijom za utvrđivanje tarifnih stavki za distribuciju i opskrbu prirodnim plinom bez visine tarifnih stavki određuju se: (1) način i kriteriji za utvrđivanje tarifnih stavki za opskrbu i distribuciju prirodnoga plina, (2) formula i elementi za određivanje dozvoljenog prihoda, (3) tablica tarifnih stavki, (4) postupak podnošenja prijedloga promjena visina tarifnih stavki, (5) tablice za praćenje troškova, (6) tablice za sadržajni prikaz izračuna dozvoljenog prihoda, (7) tablice za praćenje troškova nabave plina, (8) isprave i podaci koje je energetska subjekt dužan svake godine dostavljati Hrvatskoj energetska regulatornoj agenciji.<sup>18</sup>

Dozvoljeni prihod za određivanje tarifnih stavki za distribuciju plina određuje se na temelju dvije regulacijske godine (to je osnova) i za regulacijsku godinu uzimajući u obzir: (1) troškove materijala, usluge i energije te sitnog inventara, (2) troškove nabave prirodnogaplina za pokrivanje gubitka iz distribucijskog sustava, (3) troškove tekućeg investicijskog održavanja, (4) troškove osiguranja svih građevinskih objekata i opreme, (5) trošak plaća radnika i (6) ostale troškove poslovanja, (7) zakonski propisane naknade te (8) amortizaciju reguliranih sredstava.

Uz sve navedeno bitno je napraviti plan novih investicija i izračun povrata uloženog kapitala. Kod izrade prijedloga visine tarifnih stavki za opskrbu prirodnim plinom za tarifnu grupu kućanstvo koriste se sljedeće stavke: (1) troškovi materijala, usluga, energije i sitnog inventara, (2) troškovi tekućeg i investicijskog održavanja, (3) troškovi osiguranja svih građevinskih objekata i opreme, (4) trošak plaća radnika i (5) ostali troškovi poslovanja, (6) zakonski propisane naknade, (7) amortizacija reguliranih sredstava.

Također promatrana tvrtka izrađuje tablice za praćenje troškova nabave plina a to su: (1) tablica 1. gdje se definiraju troškovi dobave prirodnog plina, (2) tablica 2. gdje se definiraju troškovi skladištenja prirodnoga plina, (3) tablica 3. gdje se definiraju troškovi transporta i (4) tablicom 4. gdje se definiraju troškovi distribucije. Očekivani prihod izračunava se za opskrbu visine tarifnih stavki  $\text{kn/m}^3$  i  $\text{kn}$  po kućnom priključku.

---

<sup>18</sup>Zakon o regulaciji energetska djelatnosti. Narodne novine. Broj 177/04. Čl. 1. (26.3.2007.).

Tablica 4.

## Kretanje prodajne cijene plina bez PDV-a.

Od 01.07.1997 do 31.1.1997,	0,31 kn/m <sup>3</sup> ,	1,17 kn/m <sup>3</sup>
Od 01.01.1998 do 31.3.2001,	0,31 kn/m <sup>3</sup> ,	1,17 kn/m <sup>3</sup>
Od 01.04.2001 do 31.07.2001,	0,33 kn/m <sup>3</sup> ,	1,28 kn/m <sup>3</sup>
Od 01.08.2001 do 31.08.2002,	0,33 kn/m <sup>3</sup> ,	1,36 kn/m <sup>3</sup>
Od 01.09.2002 do 30.04.2009,	0,35 kn/m <sup>3</sup> ,	1,96 kn/m <sup>3</sup>
Od 01.09.2004 do 01.01.2009,	0,36 kn/m <sup>3</sup> ,	1,957 kn/m <sup>3</sup>
Od 01.09.2009 do 31.12.2010,	0,38 kn/m <sup>3</sup> ,	2,350 kn/m <sup>3</sup>
Od 01.05.2012 do X,	0,315157 kn/kWh,	2,92kn/m <sup>3</sup> . <sup>19</sup>

*Izvor: Zakon o regulaciji energetske djelatnosti. Narodne novine. Broj 177/04. Obrada autora rada na temelju cjelokupnog tarifnog sustava. (26.3.2007.) (Modificirano).*

Na temelju tablice 4 može se zaključiti da se cijena prirodnoga plina povećala od 1997. godine do 2010. godine za dva puta. Cijena 2010. godine iznosi 2,350 kuna po m<sup>3</sup>, dok se cijena prirodnoga plina povećala od dana 1.5.2012. godine za 20% u odnosu na cijenu koja je bila definirana do 31.12.2010. godine a da se ne uzme u obzir podataka za Ts2 u kunama.

Regulacija monopola se temelji na stopi povrata na kapital (stopa prinosa), a regulatorna agencija određuje dozvoljenu cijenu tako da stopa povrata bude na neki način konkurentna ili pravedna, a to se naziva regulacija stope povrata. Najveća dozvoljena cijena temelji se na očekivanoj stopi povrata koje će tvrtka zaraditi. Pravedna stopa povrata mora se temeljiti na stvarnom trošku kapitala tvrtke a taj trošak ovisi o ponašanju regulatorne agencije. Za određivanje cijene regulatorne agencije koristi se formula:  $P=AVC+(D+T+sK)/Q$ . AVC predstavlja prosječni varijabilni trošak. Q je proizvodnja. S je dozvoljena pravedna stopa povrata. D je amortizacija. T je porez. K je trenutni temeljni kapital. Cijena usluge distribucije trebala bi biti približno 0.60 kuna po m<sup>3</sup>.<sup>20</sup> Razlika u mjerenju i gubitak prirodnoga plina u distribucijskoj mreži kreće se do 10% od kupljene količine plina s tendencijom povećanja. Pravilnikom o organizaciji tržišta prirodnoga plina detaljno su razrađena pravila za korištenje prirodnim plinom, a što nije uzeto u obzir. Kod cijene usluge opskrbe i distribucije prirodnoga plina visina tarifnih stavki je također bez stvarnog izračuna tj. administrativno je određena.

<sup>19</sup>Zakon o regulaciji energetske djelatnosti. Narodne novine. Broj 177/04. Obrada autora rada na temelju cjelokupnog tarifnog sustava. (26.3.2007.). Modificirano.

<sup>20</sup> Pindyck R. S. i Rubinfeld D. L. (2005.), Mikroekonomija, Peto izdanje, Published by arrangement with the original publisher, PRENTICE HALL, INC. A Person Education Company 2001.g., Mate d.o.o, Zagreb, str. 351.

Prikaz poslovanja trgovačkog društva X na temelju utvrđenih administrativnih cijena. Trgovačko društvo obavlja distribuciju i opskrbu prirodnim plinom 28.000 potrošača, za koje za sada kupuje oko 70.000.000 m<sup>3</sup> prirodnoga plina i ima 74 zaposlenika.

Tablica 5.

## Prikaz prihoda promatrane tvrtke

Prihodi od prodaje prirodnoga plina	158.000.000,00 kn
Prihodi od ostalih usluga	100.000,00 kn
Prihodi od usluga uključivanja i provjere plinskih instalacija i isključivanja	3.000.000,00 kn
Prihodi od poticajnih mjera za ublažavanje troškova Vlade Republike Hrvatske	3.900.000,00 kn
Prihodi od naknada za priključivanje	1.500.000,00 kn
Prihodi od kamata	2.200.000,00 kn
Prihodi od naplate štete i otpisanih potraživanja i sl.	1.300.000,00 kn
UKUPNO:	170.000.000,00 kn

*Izvor: Obrada autora rada na temelju utvrđenih administrativnih cijena promatrane tvrtke*

U tablici 5. prikazani su prihodi promatrane tvrtke od prodaje prirodnoga plina, usluga uključivanja i provjere plinskih instalacija te isključivanja, prihodi od poticajnih mjera za ublažavanje troškova Vlade Republike Hrvatske, prihodi od naknada za priključivanje, prihodi od kamata, prihodi od naplate štete i otpisanih potraživanja te prihodi od ostalih usluga koje nudi promatrana tvrtka.

Tablica 6.

## Prikaz troškova promatrane tvrtke

Troškovi prodanog plina	136.000.000,00 kn
Troškovi s osnova gubitka u mreži	6.800.000,00 kn
Troškovi materijala, utrošenog goriva i električne energije	2.100.000,00 kn
Troškovi rezervnih dijelova	100.000,00 kn
Troškovi usluga, telefona, održavanja, vozila, pošte, grijanja,	700.000,00 kn
Troškovi certificiranja, naknada za registraciju vozila i troškovi reklama	700.000,00 kn



Amortizacija	10.000.000,00 kn
Troškovi očitavanja, naknade za nadzorni odbor, osiguranje, doprinosi	4.500.000,00 kn
Troškovi osoblja	9.000.000,00 kn
UKUPNO:	169.900.000,00 kn
Neto dobit	100.000,00 kn

*Izvor: Obrada autora rada na temelju utvrđenih administrativnih cijena promatrane tvrtke*

Tablica 6. prikazuje troškove promatrane tvrtke, a to su: troškovi prodanoga plina, troškovi s osnova gubitka u mreži, troškovi materijala, utrošenog goriva i električne energije, troškovi rezervnih dijelova, troškovi usluga, telefona, održavanja, vozila, pošte, grijanja, troškovi certificiranja, naknada za registraciju vozila i troškovi reklama, trošak amortizacije, trošak očitavanja, trošak naknade za nadzorni odbor, trošak za osiguranje, troškovi osoblja i doprinosi.

Svakako treba naglasiti da se troškovi transporta prirodnoga plina obračunavaju prema posebnim tarifama i to za najveće dnevno opterećenje. T vršno  $\text{m}^3/\text{dan}$  iznosi 5,13 kn po  $\text{m}^3$  po danu za mjesec studeni, prosinac, siječanj i veljaču, T srednje  $\text{m}^3/\text{dan}$  iznosi 4,265 kn po  $\text{m}^3$  po danu za mjesec listopad, ožujak, travanj, svibanj, lipanj i T osnovno  $\text{m}^3/\text{dan}$  iznosi 2,58 kn po  $\text{m}^3$  po danu za mjesec srpanj i kolovoz prema odluci Vlade Republike Hrvatske.

Troškovi transporta prirodnoga plina u troškovima prodanog plina i gubitka u distribucijskoj mreži su također administrativno utvrđeni i dodatno opterećuju opskrbu i distribuciju jer nisu utvrđeni prema mjernoj jedinici  $\text{m}^3$  prirodnoga plina. Jedan dan u mjesecu može opteretiti troškove transporta prirodnoga plina za odstupanje na koje utjecaj nemaju opskrba i distribucija. Prihod od prodaje prirodnoga plina iznosi 158.000.000 kn, a trošak kupljenog prirodnoga plina i gubitak u distribucijskoj mreži iznosi 142.800.000 kn.

Za liberalizaciju tržišta prirodnoga plina, odnosno da bi proces uvođenja konkurencije mogao započeti na tržištu prirodnoga plina u Republici Hrvatskoj, treba odmah krenuti u promjenu cijene opskrbe i distribucije prema utvrđenim visinama tarifnih stavki i isto tako treba promijeniti cijenu usluge transporta prema kupljenim količinama prirodnoga plina u Republici Hrvatskoj s time da prodajna cijena za opskrbu povlaštenih kupaca i prodajna cijena za tarifne kupce predstavlja značajan trošak u proizvodnji i značajan trošak u kućnom dohotku. Liberalizacija tržišta opskrbe i distribucije prirodnim plinom započela je loše za trgovačka društva koja su sada prisutna na tržištu. Može se konstatirati da su trgovačka društva koja se bave opskrbom i distribucijom prirodnoga plina nezadovoljna kako se oblikuje sadašnja prodajna cijena prirodnoga plina.

Ugovorima o dobavi određena je ugovorna kazna zbog neurednog preuzimanja, a dozvoljeno odstupanje od tromjesečno preuzetih količina prirodnoga plina u odnosu na tromjesečno ugovorene količine iznosi 20%, a za povlaštene kupce iznosi 15%. Svaki opskrbljivač i opskrbljivač koji je ujedno distributer platiti će preuzetu količinu, što znači da treba platiti sav rizik promjene klimatskih uvjeta, odnosno nepredvidivih promjena temperatura. Dodatno je otežavajuće da za skladište prirodnoga plina opskrbljivači i distributeri plaćaju prema odluci Vlade Republike Hrvatske naknadu, a dobavljač koji je određen za dobavu ima zakupljena skladišta do 2014. godine. Za prodaju prirodnoga plina (povlaštenim kupcima) sa završetkom interkonekcije otvorene su mogućnosti prodaje i zakupa od drugih dobavljača.

U ugovorima o prodaji i dobavi prirodnoga plina definirana je nominacija i plaćanje troškova energije uravnoteženja kao obveza opskrbljivača i distributera (prema važećim zakonskim propisima). Nominirane količine trebaju biti u skladu s ugovorenim količinama a moguće razlike se plaćaju. Svi dosadašnji pokazatelji prikazuju da je tržište najbolji način organiziranja ekonomske aktivnosti, a svako uplitanje Vlade u djelovanje tržišnih sila ponude i potražnje radi određenih ciljeva bi se trebalo odvijati iz dva glavna razloga: (1) poticanje učinkovitosti i (2) osiguranje pravednosti.<sup>21</sup>

U dijelu poticanja učinkovitosti Vlada Republike Hrvatske ne kontrolira cijene prirodnoga plina, već donosi odluke o cijeni, čime za tarifne kupce osigurava učinkovitost, a isto tako osigurava pravednost, odnosno može platiti dio cijene usluge opskrbe i distribucije.

## **9. INFORMACIJSKI MODEL USPOREDBE VISINE CIJENA PRIRODNOGA PLINA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Za obavljanje djelatnosti opskrbe i distribucije potrebne su koncesije županija na čijem se području obavljaju djelatnosti (ostaje nejasno kakav će utjecaj ili posljedice imati novi regionalni ustroj), a postupak razdvajanja je propisan za sada samo prema većoj količini od 100.000.000m<sup>3</sup> godišnje. Postojeće propise trebali bi izmijeniti tako da se na cijelom tržištu djelatnost opskrbe razdvoji od djelatnosti distribucije prirodnim plinom. Djelatnost distribucije obavlja se putem plinovoda, kvaliteta prirodnoga plina je određena i trebaju sigurnosni uvjeti biti ispunjeni na svim mjestima kako je zakonima i postojećom regulativom utvrđeno. Zbog toga treba utvrditi jedinstvenu optimalnu cijenu usluge distribucije prirodnoga plina na geografskom području Republike Hrvatske.

---

<sup>21</sup>Karić M.(2006.), Mikroekonomika 2, Prvo izdanje, Sveučilište u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 142.

Tablica 7.

## Tabelarni prikaz prodajne cijene prirodnoga plina bez PDV-a

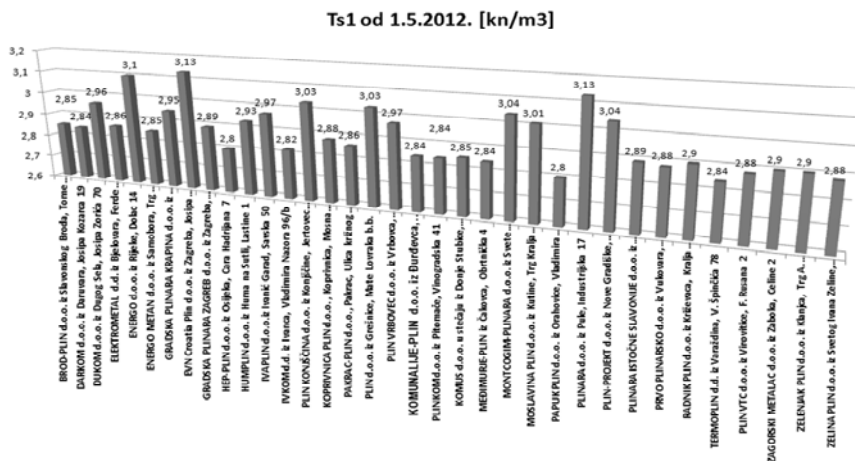
	Trgovačko društvo	TARIFNA GRUPA-TG	TARIFNI MODEL-TM	Ts1 do 30.4.2012. [kn/kWh]	Ts 1 do 30.4.2012. [kn/m <sup>3</sup> ]	Ts1 od 1.5.2012. [kn/kWh]	Ts1 od 1.5.2012. [kn/m <sup>3</sup> ]	% Postotak promjene cijene plina. (Indeksi)	Ts2 [kn]
1.	BROD-PLIN d.o.o. iz Slavonskog Broda, Tome Skalice 4	KUĆANSTVO	TM1	0,250521	2,32	0,307752	2,85	22,84%	16,50
2.	DARKOM d.o.o. iz Daruvara, Josipa Kozarca 19	KUĆANSTVO	TM1	0,248361	2,30	0,306672	2,84	23,48%	16,50
3.	DUKOM d.o.o. iz Dugog Sela, Josipa Zorića 70	KUĆANSTVO	TM1	0,260239	2,41	0,319630	2,96	22,82%	16,50
4.	ELEKTROMETAL d.d. iz Bjelovara, Ferde Rusana 21	KUĆANSTVO	TM1	0,249441	2,31	0,308832	2,86	23,81%	16,50
5.	ENERGO d.o.o. iz Rijeke, Dolac 14	KUĆANSTVO	TM1	0,271685	2,516	0,334748	3,10	23,21%	16,50
6.	ENERGO METAN d.o.o. iz Samobora, Trg Matice hrvatske 5	KUĆANSTVO	TM1	0,250521	2,32	0,307752	2,85	22,84%	16,50
7.	GRADSKA PLINARA KRAPINA d.o.o. iz Krapine, Frana Galovića 5	KUĆANSTVO	TM1	0,262399	2,43	0,318550	2,95	21,40%	16,50
8.	EVN Croatia Plin d.o.o. iz Zagreba, Josipa Marohnića 1,	KUĆANSTVO	TM1			0,337987	3,13		16,50
9.	GRADSKA PLINARA ZAGREB d.o.o. iz Zagreba, Radnička cesta 1	KUĆANSTVO	TM1	0,252789	2,341	0,312071	2,89	23,45%	16,50
10.	HEP-PLIN d.o.o. iz Osijeka, Cara Hadrijana 7	KUĆANSTVO	TM1	0,241882	2,24	0,302353	2,80	25%	16,50
11.	HUMPLIN d.o.o. iz Huma na Sutli, Lastine 1	KUĆANSTVO	TM1	0,260239	2,41	0,316391	2,93	21,58%	16,50
12.	IVAPLIN d.o.o. iz Ivanić Garad, Savska 50	KUĆANSTVO	TM1	0,259159	2,40	0,320710	2,97	23,75%	16,50
13.	IVKOM d.d. iz Ivanca, Vladimira Nazora 96/b	KUĆANSTVO	TM1	0,246742	2,285	0,304513	2,82	23,41%	16,50
14.	PLIN KONJŠČINA d.o.o. iz Konjščine, Jertovec 159	KUĆANSTVO	TM1	0,267366	2,476	0,323950	3,03	21,16%	16,50
15.	KOPRIVNICA PLIN d.o.o. , Koprivnica, Mosna ulica 15	KUĆANSTVO	TM1	0,248361	2,30	0,310992	2,88	25,22%	16,50
16.	PAKRAC-PLIN d.o.o., Pakrac, Ulica križnog puta 18	KUĆANSTVO	TM1	0,255920	2,37	0,308832	2,86	20,67%	16,50
17.	PLIN d.o.o. iz Grešnice, Mate Lovraka b.b.	KUĆANSTVO	TM1	0,267798	2,48	0,327189	3,03	22,18%	16,50
18.	PLIN VRBOVEC d.o.o. iz Vrbovca, Kolodvorska 29	KUĆANSTVO	TM1	0,259807	2,406	0,320710	2,97	23,44%	16,50
19.	KOMUNALJE-PLIN d.o.o. iz Durđevca, Radnička cesta 61	KUĆANSTVO	TM1	0,253221	2,345	0,306672	2,84	21,11%	16,50

20.	PLINKOM d.o.o. iz Pitomače, Vinogradska 41	KUĆANSTVO	TM1	0,251601	2,330	0,306672	2,84	21,88%	16,50
21.	KOMUS d.o.o. u stečaju iz Donje Stubice, Kolodvorska cesta 18	KUĆANSTVO	TM1	0,254084	2,353	0,307752	2,85	21,12%	16,50
22.	MEĐIMURJE-PLIN iz Čakovca, Obrtnička 4	KUĆANSTVO	TM1	0,249009	2,306	0,306672	2,84	23,15%	16,50
23.	MONTCOGIM-PLINARA d.o.o. iz Svete Nedjelje, Trg Ante Starčevića 2	KUĆANSTVO	TM1	0,262291	2,429	0,328269	3,04	25,15%	16,50
24.	MOSLAVINA PLIN d.o.o. iz Kutine, Trg Kralja Tomislava 10	KUĆANSTVO	TM1	0,266611	2,429	0,325029	3,01	21,91%	16,50
25.	PAPUK PLIN d.o.o. iz Orahovice, Vladimira Nazora 14	KUĆANSTVO	TM1	0,238643	2,21	0,302353	2,80	26,69%	16,50
26.	PLINARA d.o.o. iz Pule, Industrijska 17	KUĆANSTVO	TM1	0,278596	2,58	0,337987	3,13	21,32%	16,50
27.	PLIN-PROJEKT d.o.o. iz Nove Gradiške, Gajeva 89	KUĆANSTVO	TM1	0,268554	2,487	0,328269	3,04	22,23%	16,50
28.	PLINARA ISTOČNE SLAVONIJE d.o.o. iz Vinkovaca, Ohridska 17	KUĆANSTVO	TM1	0,252357	2,337	0,312071	2,89	23,66%	16,50
29.	PRVO PLINARSKO d.o.o. iz Vukovara, A.Stepinca 27	KUĆANSTVO	TM1	0,253328	2,346	0,310992	2,88	22,76%	16,50
30.	RADNIK PLIN d.o.o. iz Križevaca, Kralja Tomislava 45	KUĆANSTVO	TM1	0,256892	2,379	0,313151	2,90	21,89%	16,50
31.	TERMOPLIN d.d. iz Varaždina, V. Špinčića 78	KUĆANSTVO	TM1	0,245662	2,275	0,306672	2,84	24,83%	16,50
32.	PLIN VTC d.o.o. iz Virovitice, F. Rusana 2	KUĆANSTVO	TM1	0,251611	2,33	0,310992	2,88	23,60%	16,50
33.	ZAGORSKI METALAC d.o.o. iz Zaboka, Celine 2	KUĆANSTVO	TM1	0,259160	2,40	0,313151	2,90	20,83%	16,50
34.	ZELENJAK PLIN d.o.o. iz Klanjca, Trg A. Mihanovića 1	KUĆANSTVO	TM1	0,258080	2,39	0,313151	2,90	21,33%	16,50
35.	ZELINA PLIN d.o.o. iz Svetog Ivana Zeline, Katarine Krizmanić 1	KUĆANSTVO	TM1	0,254408	2,356	0,310992	2,88	22,24%	16,50

*Izvor: izrada, obrada i izračun autora rada na temelju dokumenata promatrane tvrtke i cijena koje je donijela Vlada Republike Hrvatske a koje vrijede od 1.5.2012.godine (4.5.2012.).Cijena usluge opskrbe*

Na temelju tabelarnoga prikaza tablice 7 koja prikazuje informacijski model za usporedbu prodajnih cijena prirodnoga plina i cijena usluge opskrbe prirodnoga plina vidi se da najveću cijenu ima trgovačko društvo Plinara d.o.o. iz

Pule u iznosu od 3,13 kn/m<sup>3</sup> od 1.5.2012. godine, dok najmanju cijenu bez PDV-a imaju tvrtke HEP PLIN d.o.o iz Osijeka u iznosu od 2,8 kn/m<sup>3</sup> te PAPUK PLIN d.o.o. iz Orahovice. Prosječna cijena prirodnoga plina za kućanstvo kada se uzmu u obzir cijene Vlade Republike Hrvatske nakon 1.5.2012. godine iznosi 2,92 kn po m<sup>3</sup>. Ostale cijene mogu se vidjeti u istoj tablici (tablici 7). Prosječno povećanje cijene prirodnoga plina za sve tvrtke u Republici Hrvatskoj nakon 1.5.2012. godine iznosi 22,87%. Tablica 7. prikazuje indeks povećanja cijene za sve tvrtke koje se bave opskrbom i distribucijom prirodnim plinom u Republici Hrvatskoj. Kada se uzme u obzir cijena plina tvrtke PAPUK PLIN iz Orahovice, indeks pokazuje da se cijena plina bez PDV-a povećala za 26,69% u odnosu na prethodnu cijenu koju je imala tvrtka. Najmanji indeks povećanja cijene ima tvrtka PAKRAC-PLIN d.o.o. iz Pakraca za 20,67% (Grafikon 2). Tablica 7. prikazuje cijenu plina do 30.4.2012. godine i cijenu nakon 1.5.2012. godine za kućanstvo (tarifni model 1) te za opskrbu. TM1 je oznaka za sve korisnike tarifne grupe kućanstvo, TM2 je oznaka za ukupnu godišnju potrošnju prirodnog plina manju ili jednaku 10GWh. TM3 je oznaka za ukupnu godišnju potrošnju veću od 10GWh a manju ili jednaku iznosu od 50GWh. TM4 je oznaka za ukupnu godišnju potrošnju veću od 50GWh.

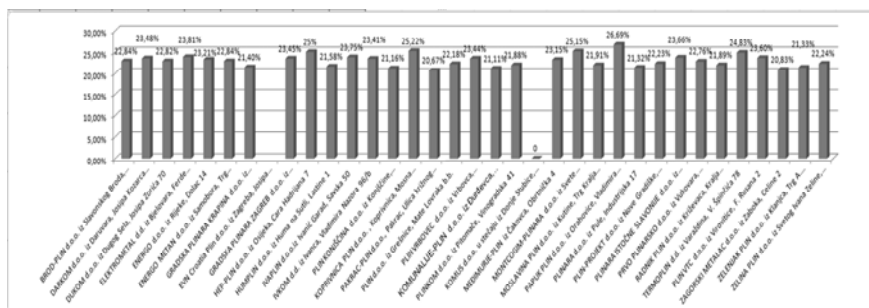


Izvor: izrada, obrada i izračun autora rada na temelju dokumenata promatrane tvrtke i Vlade RH. Cijene vrijede od 1.5.2012.godine (4.5.2012.).

Grafikon 1. Prikaz visine tarifnih stavki za energetske subjekte od 1.5.2012. godine

Grafikon 1 prikazuje visine tarifnih stavki za energetske subjekte od 1.5.2012. godine te se na temelju njega može usporediti oblikovana cijena od

strane Vlade Republike Hrvatske kod 30 tvrtki koje predstavljaju promatrani uzorak.



Izvor: izrada, obrada i izračun autora rada na temelju dokumenata promatrane tvrtke i cijena koje je donijela Vlada Republike Hrvatske a koje vrijede od 1.5.2012.godine (4.5.2012.).

Grafikon 2. Prikaz visine tarifnih stavki za energetske subjekte (cijene usluge opskrbe) do 30.4.2012. godine i od 1.5.2012. godine na dalje

Grafikon 2 prikazuje indeks (postotke) povećanja cijene plina nakon 1.5.2012. godine za sve navedene tvrtke u odnosu na cijene koje su bile aktualne prije 30.4.2012. godine u Republici Hrvatskoj za kućanstva.

Djelatnost distribucije prirodnim plinom za uspješnu liberalizaciju tržišta prirodnim plinom u Republici Hrvatskoj dodatno otežava gubitak prirodnoga plina u plinovodima. Gubitak se može dogoditi od točke ulaza u plinovode iz proizvodnje ili preuzimanja na granici Republike Hrvatske do izlaza tj. do krajnjeg kupca (povlaštenog ili tarifnog). Cijena usluge distribucije se znatno smanjuje jer cijeli trošak gubitka je trošak operatera.

Za reguliranu djelatnost distribucije prirodnoga plina prema stvarnim podacima ostaje velika tajna u mjerenju jer se gubitak u mreži kreće od dobave do prodaje od 0 do 16,5% od ukupno isporučene količine krajnjem kupcu. Tako drastične razlike ukazuju potrebu da se mijenja zakonska regulativa i rasporedi trošak razlike u mjerenju na opskrbljivača (dobavljača), operatera transportnog sustava i operatera distribucije. Tako utvrđena administrativna cijena usluge distribucije u poslovanju postojećeg operatera gomila poslovne gubitke. Na primjeru dobave 70.000.000 m<sup>3</sup> kupljenog plina s 5% razlike u mjerenju trošak iznosi 6.930.000 kuna. Na tržištu prirodnim plinom u Republici Hrvatskoj, zakonskom regulativom i njezinom primjenom bave se uglavnom stručnjaci čije je formalno obrazovanje strojarskog i rudarskog smjera, što umanjuje učinkovitost procesa liberalizacije tržišta. Ekonomski značaj i potpuno razumijevanje da je kupac prirodnoga plina „kralj“ većina stručnjaka zanemaruje, čime dodatno otežava

poslovanje postojećim opskrbljivačima i opskrbljivačima koji su distributeri prirodnoga plina. Ciljevi liberaliziranog tržišta opskrbe prirodnim plinom su: smanjenje cijene prirodnoga plina, poboljšanje usluga i omogućavanje svakom kupcu da sam bira opskrbljivača koji pruža sigurnu i pouzdanu opskrbu. Prodajne cijene usluge opskrbe prirodnim plinom uvijek najbolje oblikuje konkurencija, a za što je najveći razlog neučinkovita regulacija, odnosno organizacija koja regulira.

Tablica 8.

Prikaz visine tarifne stavke za energetskog subjekta (cijena usluge distribucije) do 30.4.2012. godine i od 1.5.2012. godine

Trgovačko društvo	TARIFNA GRUPA-TG	TARIFNI MODEL-TM	Ts1 do	Ts1 do	Ts1	Ts1	INDEKSI% promjena	Ts2
			30.4.2012.	30.4.2012.				
1. GRADSKA PLINARA ZAGREB d.o.o. iz Zagreba, Radnička cesta 1	KUĆANSTVO	TM1	0,032935	0,305	0,032395	0,3	- 2%	16,50 kn
		TM2	0,037794	0,35	0,025916	0,24	-32%	16,50 kn
	PODUZETNIŠTVO	TM3	0,037794	0,35	0,019437	0,18	-49%	60,00 kn
		TM4			0,008369	0,08		60,00 kn

*Izvor: izrada, obrada i izračun autora rada na temelju dokumenata promatrane tvrtke i cijena koje je donijela Vlada Republike Hrvatske a koje vrijede od 1.5.2012.godine (4.5.2012.).Cijena usluge distribucije*

Tablica 8. predstavlja informacijski model usporedbe cijene prirodnoga plina za distribuciju te prikazuje visinu tarifne stavke za energetskog subjekta (cijena usluge distribucije) do 30.4.2012. godine i od 1.5.2012. godine za trgovačko društvo GRADSKA PLINARA ZAGREB d.o.o. iz Zagreba. Cijena usluge distribucije prirodnoga plina se smanjila za 2% kada je u pitanju kućanstvo (TM1). Cijena distribucije se u prikazanom slučaju smanjila za 32% kada je u pitanju tarifna grupa poduzetništvo, tarifni model TM2. Kod tarifnog modela TM3 cijena distribucije se 1.5.2012. godine smanjila za 49% u odnosu na cijenu distribucije koja je bila aktualna prije 30.4.2012. godine. Cijena distribucije prirodnoga plina povećala se u sljedećim tvrtkama na temelju prikaza rezultata informacijskog modela za usporedbu cijena prirodnoga plina: IVAPLIN d.o.o.(tarifni model TM1) za 5%, MONTCOGIM PLINARA d.o.o.(tarifni model TM1 i TM2) za 2% i 3%, ZAGORSKI METALAC d.o.o.(tarifni model TM2) za 6%. Ostalim tvrtkama je smanjena cijena distribucije prirodnoga plina.

## 10. ZAKLJUČAK

Dosadašnji tijek liberalizacije na tržištu Republike Hrvatske prirodnim plinom je povećavao nabavnu cijenu prirodnoga plina, što je pogreška zakonske regulative. Za bržu i uspješniju liberalizaciju tržišta prirodnim plinom u Republici Hrvatskoj treba prioritarno optimizirati cijenu usluge opskrbe i distribucije

prirodnim plinom, te poboljšati sigurnost opskrbe i omogućiti kupcima da sami biraju opskrbljivača.

Za daljnji tijek aktivnosti u procesu liberalizacije opskrbe i distribucije prirodnim plinom na tržištu Republike Hrvatske treba ostvariti odvajanje usluge opskrbe prirodnim plinom od usluge distribucije prirodnim plinom. Za ostvarenje jednake (regulirane) cijene usluge distribucije prirodnoga plina kod postojećih trgovačkih društava treba podijeliti uslugu opskrbe od usluge distribucije prirodnim plinom, ali također s primjenom iste kvalitete, stupnja sigurnosti i pouzdanosti. Usluga opskrbe prirodnim plinom svakom kupcu (povlaštenom i tarifnom) omogućila bi slobodan odabir najpovoljnijeg ponuđača.

Proces liberalizacije je započeo te traje, a za potpunu liberalizaciju tržišta treba ojačati zakonsku regulativu i nadzor kako bi se izbjegla nestabilnost energetskega sektora kao i mogućii nastanak energetske krize. Postepeno (nikako progresivno) se treba na tržištu prirodnim plinom promijeniti struktura prodajne cijene prirodnoga plina i nosioci rizika u opskrbi. Nosioci rizika ne mogu biti opskrbljivač za uslugu skladištenja, već to treba biti raspoređeno nosiocima usluge dobave. Liberalizacija opskrbe prirodnim plinom omogućava prodaju od proizvodnje do kupca sa skladištenjem ili bez. Dovoljne količine prirodnoga plina krajnjim potrošačima bi osiguravao dobavljač.

Uz pomoć informacijskoga model za usporedbu prodajnih cijena prirodnoga plina koje su donesene od strane Vlade Republike Hrvatske vidi se da najveću cijenu ima trgovačko društvo Plinara d.o.o. iz Pule u iznosu od 3,13 kn/m<sup>3</sup> od 1.5.2012. godine, dok najmanju cijenu bez PDV-a imaju tvrtke HEP PLIN d.o.o iz Osijeka u iznosu od 2,8 kn/m<sup>3</sup>, te PAPUK-PLIN d.o.o. iz Orahovice. Prosječna cijena za kućanstvo iznosi 2,92 kn po m<sup>3</sup>. Prosječno povećanje cijene prirodnoga plina za sve tvrtke u Republici Hrvatskoj nakon 1.5.2012. godine iznosi 22,87%. Kada se uzme u obzir cijena plina tvrtke PAPUK-PLIN iz Orahovice, indeks pokazuje da se cijena plina bez PDV-a povećala za 26,69% u odnosu na prethodnu cijenu koju je tvrtka imala. Najmanji indeks povećanja cijene prirodnoga plina ima tvrtka PAKRAC-PLIN d.o.o. iz Pakraca za 20,67%. Kada je u pitanju distribucija, cijena distribucije se povećala u sljedećim tvrtkama na temelju prikaza rezultata informacijskog modela za usporedbu cijena: IVAPLIN d.o.o.(tarifni model TM1) za 5%, MONTCOGIM PLINARA d.o.o.(tarifni model TM1 i TM2) za 2% i 3%, ZAGORSKI METALAC d.o.o.(tarifni model TM2) za 6%.

Kada liberalizacija usluge opskrbe prirodnim plinom na tržištu u potpunosti zaživi, svaki kupac će znati da ima mogućnost koristiti ekološki i ekonomski najprihvatljiviji energent te da kupuje energent koji ima najmanju emisiju ugljik dioksida za istu količinu predane (potrošene) energije.

Liberalizacija tržišta prirodnim plinom u širem smislu omogućava odabir dobavljača pr i otvara mogućnost čuvanja zaliha na našem području u zavisnosti od kretanja cijena na svjetskom tržištu. Liberalizacija tržišta opskrbe omogućava



na globalnoj razini svakom kupcu odabir čistog i komfornog energenta koji je ekološki i ekonomski najprihvatljiviji.

Uz sve navedeno u procesu liberalizacije opskrbe prirodnim plinom bi trebali zajednički djelovati stručnjaci društvenih i prirodnih znanosti s osnovnom zadaćom da se ostvari dobit uz sigurno i pouzdanu isporuku na tržištu.

## LITERATURA

Dewey, J. (2004.), Liberalizam i društvena akcija, Kruzak, Zagreb.

Karić M. (2006.), Mikroekonomika 2, Prvo izdanje, Sveučilište u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek.

Pindyck R. S. i Rubinfeld D. L. (2005), Mikroekonomija, Peto izdanje, Published by arrangement with the original publisher, PRENTICE HALL, INC, A Person Education Company 2001.g., Mate d.o.o., Zagreb.

Hrvatska stručna udruga za plin, Plinsko gospodarstvo Hrvatske, (2008.), URL: <http://www.hsup.hr/PGH-2009-web.pdf>, (22.1.2011.).

Dokument promatrane tvrtke. Odluka o visini tarifnih stavki u tarifnom sustavu za opskrbu prirodnim plinom. (1.5.2012.).

Odluka o visini tarifnih stavki u tarifnom sustavu za opskrbu prirodnim plinom, s iznimkom povlaštenih kupaca, bez visine tarifnih stavki, Dokument Vlade Republike Hrvatske, URL: [www.vlada.hr/hr/content/download/113572/1625285/.../34-10a.pdf](http://www.vlada.hr/hr/content/download/113572/1625285/.../34-10a.pdf) (30.3.2012.).

Opći uvjeti za opskrbu s prirodnim plinom, Vlada Republike Hrvatske, Zakon o energiji, članak 29. (1.opće odredbe), dokument u tiskanom obliku.

Pravilnik o organizaciji tržišta prirodnog plina, Narodne Novine, (22.4.2009.).

Prirodni plin, URL: [http://hr.wikipedia.org/wiki/Prirodni\\_plin](http://hr.wikipedia.org/wiki/Prirodni_plin), (30.5.2011.).

Teorije integracije, URL: [oliver.efos.hr/nastavnici/dcucic/Teorije%20integracije.ppt](http://oliver.efos.hr/nastavnici/dcucic/Teorije%20integracije.ppt). (7.6.2011.).

Ugljen, URL: <http://hr.wikipedia.org/wiki/Ugljen>, (1.6.2011.).

Zakon o energiji, Narodne Novine, Br. 68/01, 177/04, 76/07 i 152/08, dokument u tiskanom obliku.

Zakon o regulaciji energetske djelatnosti, Narodne novine, Broj 177/04, dokument u tiskanom obliku, (26.3.2007.).

***Varga Matija, dipl. inf. univ. spec. oec.***

High school Sesvete

E-mail: mavarga@foi.hr

## **INFORMATION MODEL ANALYSIS OF GAS PRICES ON THE CROATIAN LIBERAL MARKET**

### ***Abstract***

*This paper studies the concept and objectives of further liberalization, it displays the information model analysis of gas prices, and in several sections it presents the model of market liberalization regarding the supply and distribution of fuel in the Republic of Croatia. The study covers the types of alternative fuels as a means of heating, the effect of income and substitution effects, the market for distribution and supply of natural gas in the Republic of Croatia, the participants in the natural gas market, the existing legislation, the formation of prices for all market participants, and measures for improvement. The paper also presents the method for calculating the selling price of gas for privileged customers, and the method for calculating the cost of gas for tariff customers and tariffs. Full liberalization of natural gas supply and distribution in the market is recommended, and it is pointed out that there is a need to strengthen legislation and supervision so as to avoid instability in the energy sector and possible energy crisis. The prices of natural gas on the Croatian market were analysed based on a sample of 30 sellers (suppliers) and there is a list of companies with highest and lowest gas prices after the decision of the Croatian Government, valid from May 1<sup>st</sup> 2012.*

***Keywords: information model, liberalization***

***JEL classification: L95, Q40***

**POSEBAN PRILOG**

***SPECIAL SUPPLEMENT***



## **Dr. sc. Đuro Benić**

Redoviti profesor u trajnom zvanju  
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju  
Sveučilište u Dubrovniku  
E-mail: dbenic@unidu.hr

# **EKONOMSKA KRIZA U EUROPI I HRVATSKO GOSPODARSTVO\***

UDK / UDC: 338.124.2(4-67EU:497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: E32, E44, G01

Poseban prilog / Special supplement

Primljeno / Received: 5. kolovoza 2012. / August 5, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. studenog 2012. / November 27, 2012

### ***Sažetak***

*U radu se razmatraju uzroci i okolnosti nastanka krize u Europi, njeni učinci na Europsku uniju i posebice na hrvatsko gospodarstvo. Također se ukratko daju viđenja što donosi ulazak Hrvatske u Europsku uniju i mogući pravci akcija koji bi potakli brži izlazak hrvatskog gospodarstva iz recesije. Na kraju se daje odgovor na pitanje je li kapitalizam dostigao svoj vrh i prešao kulminacijsku točku.*

***Ključne riječi: ekonomska kriza; Europska unija; hrvatsko gospodarstvo; kapitalizam.***

---

\* Rad je prošireni intervju objavljen u listu Nova Makedonija pod naslovom „Merkite na štedenje ne se dovoljni za spas na evrozona“ (Nova Makedonija, prvot makedonski dnevni vesnik, Skopje, sreda 25. 7. 2012., god. LXVII, broj 22 639, str. 1. – 2.) i u knjizi S. Georgievski, Makedonsko – hrvatska tangenta, Zajednica Makedonaca u Republici Hrvatskoj, Zagreb, 2012., str. 149. – 152.

## UZROCI I OKOLNOSTI NASTANKA KRIZE U EUROPI

Odgovor na pitanje o uzrocima i okolnostima nastajanja krize u Europi višeslojan je i zahtijeva malo više prostora. Prvo, svjetska financijska kriza počela je u ljeto 2007. godine krizom tržišta nekretnina u SAD-u, velikim gubitcima i stečajima poduzeća iz financijskog sektora, a od 2008. godine zahvatila je i odvela u stečaj veliki broj poduzeća u realnom sektoru, a posebice građevinarstvu. Uzrok krize bio je nagli pad cijena nekretnina u SAD-u, koje su prije toga dugo rasle potpomognute relativno lakim načinom uzimanja kredita uz početno niske kamatne stope, ali s mogućnošću promjena. Zajmoprincipi većinom nisu ni bili svjesni rizika mogućega povećanja kamatnih stopa. Tako je formirani veliki balon (engl. *bubble*) počeo popuštati i pokrenuo krizni scenarij. Kako dužnici nisu mogli podmirivati obveze preuzete kreditima zbog rasta kamatnih stopa, preprodajom kredita bankama širom svijeta kriza je poprimila globalne financijske razmjere.

Nobelovac Joseph Stiglitz koji je i sam bio savjetnik predsjednika Clintona, u jednom članku 2009. godine navodi pet ključnih uzroka koji su doveli do američke i svjetske financijske krize, a koji su vezani za tridesetogodišnju neodgovarajuću ekonomsku politiku, od predsjednika Ronalda Regana do Georga Walkera Busha.

Kriza koja je počela kolapsom velikih financijskih institucija u SAD-u brzo se proširila svijetom i dovela do problema i u europskom bankarskom sektoru. Tako je Njemačka morala spašavati svoju Hypo Real Estate holding kompaniju. Britanci su dokapitalizirali velike banke kao što su Royal Bank of Scotland, HBOS, Barclays, Francuzi BNP i Societe Generale i Nizozemci ING. To je vodilo rastu kamatnih stopa i manjoj ponudi povoljnih kredita, odnosno novca, što izravno utječe na manju osobnu potrošnju i investicije. Prodaja, osobito dobara koja se kupuju na kredit (automobili) drastično je padala, zalihe su rasle, a padala je i vrijednost dionica. Da bi umanjile takav utjecaj, prvo američka središnja banka, a zatim Europska središnja banka i sedam vodećih banaka već koncem 2008. godine smanjuju kamatnu stopu na 3,25%.

Treba imati na umu i sljedeće. Kriza nije nastala 2007., odnosno 2008. godine, ona je stvarana desetljećima, u prvom redu velikim promjenama u udjelima rada i kapitala u korist kapitala u GDP-u, odnosno nacionalnom dohotku (dok je u razvijenim zemljama krajem šezdesetih i početkom sedamdesetih godina prošloga stoljeća udio rada iznosio oko 75%, u Europi početkom 21. stoljeća iznosi od 65 – 68%). Posljedica toga bila je nesrazmjer između ponude i potražnje koji se godinama rješavao kreditima bez krize sve dok život iznad dohodovne mogućnosti nije pukao.

Usporedno europska dužnička kriza dostiže od 2010. do danas dramatične razmjere i prijeti slomom kako Europske monetarne unije tako i nekih zemalja (Grčka, Portugal, Španjolska, Italija) povlačeći za sobom temeljne

ekonomske probleme porast nezaposlenosti i pad GDP-a. Koncem 2010. dug Grčke iznosio je 340 mld eura, Irske 144,5 mld eura, koncem 2011. dug Španjolske iznosio je 735 mld eura, Portugala 490 mld dolara, dok je u siječnju 2012. dug Italije bio 1 935 mld eura ili 120% GDP, iako bi propisani najviši dug u eurozoni mogao biti 60% GDP-a. Monetarna unija teško bi recimo mogla preživjeti izlazak Italije iz eurozone i povratak liri .

## **JE LI KRIZA PREŠLA SVOJ ZENIT I KAKVA SU KRETANJA NA SVJETSKOJ RAZINI?**

Oporavak američkoga gospodarstva daleko je jači i brži nego Europske unije, a to je najvećim dijelom rezultat toga što je financijski sustav Europske unije postao veći, međuovisniji i riskantniji od američkoga.

Nakon novih izbora u Grčkoj i ponuđene „injekcije“ Španjolskoj od 100 mld eura čini se da je najdublja faza financijske krize u Europskoj uniji prošla. Međutim, ipak nema razloga za veliki optimizam, prije za umjereni jer prava kriza u Europi nije samo ekonomske, već i socijalne i političke prirode. Europska unija ipak je podijeljena na velike i male zemlje članice, na vjerovnike i na dužnike i to na samo 17-zemaljskoj eurozoni. Zbog spašavanja Grčke od bankrota produbio se jaz između sjevera i juga Europe, odnosno zemalja s visokim, u odnosu na zemlje s niskim GDP-om. Iako solidarnost očito nije ozbiljno ugrožena, postaje sve više upitna. Istovremeno, na svjetskoj razini s krajem neoliberalizma dolazi i do kraja američke premoći u svijetu, uz Europsku uniju u velikim problemima te gospodarsku ekspanziju izvoznih velesila Njemačke (200 mld \$ vanjskotrgovinskog suficita) i Kine (175 mld \$ suficita), uz Rusiju i Saudijsku Arabiju kao energetske izvoznice i velesile. Jedan dio svijeta je u snažnom zamahu – visokoindustrijalizirana, štedljiva i izvozno orijentirana gospodarstva, a drugi je u velikim problemima pred mogućim bankrotom i to su uglavnom zemlje koje su trošile na račun zaduživanja u inozemstvu.

## **MOGUĆE PREUREĐENJE EUROPSKE UNIJE I NJENIH INSTITUCIJA**

U prošlosti je politika uvijek bila u prvom planu, a ekonomija u drugom, a sad je obratno ako se imaju u vidu najbogatije zemlje svijeta G20. Svi iščekivaju što će se događati u Europi i koje će mjere poduzeti Europska unija zbog straha da se kriza iz Europe ne prenese na Ameriku, ali i druge kontinente. Imajući na umu da mjere štednje neće biti dovoljne da eurozonu izvuku iz krize, Njemačko viđenje buduće Europske unije jest čvršća integracija eurozone. Ekonomsku i poreznu politiku treba u većoj mjeri određivati Europska unija, zajednička vanjska i sigurnosna politika, te veću ulogu trebaju

imati Europski parlament i europska vojska. Hoće li doći do veće integracije u Europskoj uniji još nije jasno, posebice jer je Britanija tradicionalno osjetljiva na financijski sektor pa zasigurno neće podupirati veću fiskalnu i bankarsku integraciju. Činjenica jest da se planira jedinstveni nadzor banaka u cijeloj Europskoj uniji, odnosno stvaranje europske bankarske unije, te stvaranje novoga fonda za spašavanje banaka koji bi se financirao iz oporezivanja financijskih institucija i transakcija. Sve to vodi većim ovlastima Bruxellesa. Do sada je Europski fond za stabilizacijsku pomoć (EFSF) sa 450 mld eura korišten uglavnom za kreditiranje zemalja članica eurozone koje nisu bile sposobne dobiti kredite izravno na financijskom tržištu. Taj će se fond iduće godine zamijeniti Europskim mehanizmom za stabilnost (ESM), kao trajnim mehanizmom s 500 mld eura. Isto tako, traži se fiskalna unija koja bi članicama onemogućila da se same zadužuju, a vlade bi imale nadzor samo nad budžetom sakupljenim iz poreza. Svaki zahtjev za novcem trebalo bi prijaviti Eurogrupi, koja bi takav dug eventualno financirala zajedničkim obveznicama, dok bi stari dug ostao u nadležnosti države. Zanimljivo je da njemačka kancelarka Angela Merkel ideju o zajedničkom izdavanju euroobveznica vezuje uz prethodno veću političku integraciju.

## **POSljedICE EKONOMSKE KRIZE U EUROPI NA HRVATSKO GOSPODARSTVO I NA REGIJU**

Kad su u pitanju posljedice ekonomske krize u Europi i da li će se one osjetiti u regiji mogu govoriti o situaciji u Hrvatskoj, a manje o situaciji u Makedoniji jer nažalost nedovoljno pratim i ne raspolazem detaljnijim podacima o stanju i kretanju u gospodarstvu Makedonije i ostalih zemalja u regiji.

Naime, pojava i širenje recesije od 2008. godine do danas samo su manjim dijelom utjecali na ekonomsko stanje jer su ta gospodarstva relativno skromno povezana sa svjetskim gospodarstvom. Izvoz pojedinih zemalja razmjerno je nizak pa sukladno tome poremećaji na svjetskom, odnosno europskom tržištu nisu mogli znatnije ugroziti ta gospodarstva. Međutim, negativne posljedice krize mogu se osjetiti kroz, s jedne strane izravne inozemne investicije koje su u Hrvatskoj od 2000. godine stalno rasle do 2008. godine kad su iznosile 4,2 mld eura. Već 2009. godine smanjile su se na 2,1 mld eura, da bi 2010. godine iznosile samo 281 milijun eura. Istina je da su se u 2011. godini donekle povećale (u prva tri tromjesečja iznosile su 1,05 mld eura), ali još uvijek daleko ispod predkriznih razina. S druge strane, prema teoriji očekivanja, potrošnja može rasti ili padati i ako se tekući dohodak ne smanjuje. Razlog tomu su očekivanja o budućnosti. Tako optimistično gledanje na budućnost može voditi većoj potrošnji, dok u situaciji kad stanovništvo gleda na budućnost s pesimizmom dolazi do smanjenja potrošnje što je slučaj u Hrvatskoj. Posljednjih godina potrošnja se smanjuje iz navedenoga razloga, ali i



zbog povećanja nezaposlenosti. Ove, 2012. godine u prvom kvartalu zabilježen je pad investicija od 2,8% i GDP-a od 1,3%. Potrošnja kućanstava se smanjuju pa je promet u trgovini na malo pao na godišnjoj razini u travnju 7,3%, svibnju 4,4% i lipnju 5,1%.

## **POS LJEDICA ČEGA JE SADAŠNJE GOSPODARSKO STANJE U HRVATSKOJ?**

Sasvim drugo pitanje je čega je posljedica sadašnje loše gospodarsko stanje u Hrvatskoj. To je posljedica svega što se događalo i događa zadnjih dvadeset i više godina, od stvaranja države i nametnutog rata od 1991. do 1995. godine, zatim neodgovarajućega modela privatizacije, preko formiranja modela u kojemu su uslužne djelatnosti, posebice trgovina, postale dominantne i gdje su se „mladi hrvatski poduzetnici“ nastojali obogatiti prodavajući drugorazrednu robu iz inozemstva po prvorazrednim cijenama, bez ulaganja u proizvodnju (bez koje nema ekonomskog razvoja). Prema svim analizama mi danas živimo lošije nego prije Domovinskog rata, i to sa znatno pogoršanom gospodarskom strukturom. Gdje je danas industrijska proizvodnja koja je nekad bila ponos hrvatskoga gospodarstva? Uslužne djelatnosti i financije pokušavale su „vući“ gospodarstvo, ali industrija i posebice poljoprivreda su zaostajale.

## **ŠTO NAS ČEKA I KAKO DALJE?**

I što sada? Nalazimo se godinu dana pred ulaskom u „raštimanu“ Europsku uniju koja se bori s egzistencijalnim problemima i koja sama po sebi neće riješiti probleme hrvatskoga gospodarstva, dapače, mogućnosti pomoći novopridošloj članici manje su nego prije nekoliko godina. Prema podacima za 2011. godinu hrvatski GDP po stanovniku bio je na razini 61% prosjeka 27 država članica Europske unije. Iza Hrvatske su samo Latvija, Rumunjska i Bugarska (u regiji nakon Hrvatske najbolje stoji Crna Gora s 43%, zatim Makedonija s 36%, Srbija s 35%, Albanija s 31%, te Bosna i Hercegovina s 29% prosjeka Europske unije). Prve godine članstva pomogle su svim novim članicama da smanje razliku u odnosu na prosjek Europske unije pa će zasigurno to biti slučaj i s Hrvatskom. Naime, otvorit će se nove mogućnosti, ali same po sebi neće dovesti do bržeg i značajnijeg pomaka. Država će dobiti pristup i moguću priljev sredstava iz regionalnih razvojnih i socijalnih fondova (to je jako komplicirana procedura i pitanje je koliko će od dostupnoga Hrvatska dobiti – primjerice Bugarska je uspjela dobiti samo 10% onoga što je bilo dostupno). Dugoročno može se očekivati bolji životni standard, više plaće i jača vladavina prava. Međutim, ostaje temeljno pitanje kako iz recesije izaći. Teško se nešto značajnije može učiniti u sljedećih nekoliko godina, pa će zasigurno trebati vremena, i to uz dobru ekonomsku politiku, da dođe do značajnijih pozitivnih

pomaka. Pravci akcije za takvu politiku trebali bi biti prije svega sljedeći: iako se najavljuje dugoročno čuvanje stabilnoga tečaja kune, preispitati realni tečaj kune i visoku državnu potrošnju; rješavati problem visoke nelikvidnosti koja je dosegla 42 mld kuna (od čega preko 210 000 građana duguje 13,1 mld kuna a 23% poduzeća ne plaća svoje obveze); smanjiti visoke kamatne stope po kojima ne može biti jačega investicijskog interesa, a koje se mogu smanjiti neinflatornom emisijom novca; poticati ulaganja u domaću proizvodnju i izvoz mjerama s područja fiskalne i monetarne politike, a posebice mjerama omogućiti selektivno investiranje u proizvodnju, odnosno industriju i poljoprivredu, koje su drastično pale u odnosu na stanje prije osamostaljenja Hrvatske; i dalje stvarati uvjete za poticaj poduzetništva.

## **JE LI TREND USPONA ULTRADESNIH PARTIJA I POKRETA U EUROPI IMA IZRAVNU VEZU S EKONOMSKOM KRIZOM?**

Kao što je bilo primjera kroz povijest kad je kriza 1930-ih pogodovala uzdizanju nacizma i zamahu fašizma, kriza je ojačala nacionalne radikalne stranke na ljevici i desnici, što se najbolje vidi u Grčkoj (blizu 7% dobila je neonacistička Zlatna zora). Ultradesnica jača i u Francuskoj i Nizozemskoj što otežava formiranje stabilnih vlada koje bi mogle provesti ozbiljnije reforme, a s druge strane jača ksenofobiju. Međutim, iako su u nekim zemljama ekstremističke političke stranke stekle parlamentarnu zastupljenost i djelomični društveni ugled, teško će u 21. stoljeću imati odlučujućeg utjecaja na međunarodne odnose i kretanja, iako ih se ne smije zanemarivati.

## **JE LI KAPITALIZAM DOSTIGAO SVOJ VRH I PREŠAO KULMINACIJSKU TOČKU?**

I na kraju, pitanje je je li sadašnji kapitalizam „istrošen“ potencirano onim što se u tranzicijskim zemljama naziva „divljim kapitalizmom“. Kapitalizam, kao ekonomski i društveni poredak, utemeljen na privatnom vlasništvu, usmjeravanju poslovanja na ostvarenje profita i tržištu, kao automatskom regulatoru gospodarskih aktivnosti od svojih početaka iz 14. i 15. stoljeća do zadnjih par desetljeća (od početka 1980-ih), kad je u globalnim razmjerima dominantan neoliberalni kapitalizam, utemeljen na deregulaciji i usmjeravanju na samostalno djelovanje tržišta, doživljavao je uspone i padove praćene i ekonomskim i socijalnim krizama. Tako i sadašnja kriza u Europskoj uniji nije samo ekonomska nego ima dimenziju koja može ugroziti socijalnu povezanost Europske unije.

U nastojanjima da se ekonomske djelatnosti i pojedinci oslobode ikakvih, a posebice administrativnih stega, postavlja se pitanje ispravnosti nemilosrdne potrage za profitom, u kojoj se ljudi i priroda iskorištavaju kako bi se ostvario profit, a onda ih se bez milosti odbacuje. Postavlja se pitanje vladavine tržišta bez ograničenja na kojem je sve i svatko potrošna roba. Je li osiromašenje velikoga dijela stanovništva uz ekstremno bogaćenje malobrojne elite put za opće dobro i gdje je tu ostvarenje općeg blagostanja?

Činjenica je da je u nesavršenom svijetu u kojem živimo od svih sustava koji su vladali kapitalizam najučinkovitiji i ne treba gubiti vjeru u njega. Međutim, imajući na umu sve prije navedeno postavlja se pitanje kako ga učiniti boljim. Zasiurno uz opće poznate ekonomske funkcije države – poticanje učinkovitosti, jednakosti i stabilnosti, treba u sustav pažljivo ugraditi neke od elemenata socijalne osjetljivosti na tragu modela socijalne države u kojemu bi se na demokratskim osnovama, tržišno utemeljenom gospodarskom politikom usmjeravali ekonomski razvoj, preraspodjela nacionalnoga dohotka, ali i skrbilo o zaposlenosti, otklanjanju siromaštva, zdravlju i školovanju stanovništva, te ostvarenju općeg blagostanja.

***Đuro Benić, PhD***

Full professor with tenure  
Department of Economics and Business Economics  
University of Dubrovnik  
E-mail: dbenic@unidu.hr

**ECONOMIC CRISIS IN EUROPE AND CROATIAN ECONOMY\******Abstract***

*The paper considers the causes and circumstances of crisis in Europe, as well as its effects on the European Union, and in particular its impact on the Croatian economy. It also provides a brief account of viewpoints on the Croatian accession to the EU, and possible direction of actions that would help Croatian economy get out of the recession. Final part gives an answer to the question on whether capitalism has reached its peak and crossed the culmination point.*

***Keywords: economic crisis; European Union; Croatian economy; capitalism.***

***JEL classification: E32, E44, G01***

---

\* Paper is an extension of an interview published in "Nova Makedonija" magazine, entitled „Merkite na štedenje ne se dovolni za spas na evrozonata“ (Nova Makedonija, prvot makedonski dneven vesnik, Skopje, sreda 25. 7. 2012., god. LXVII., number 22 639, str. 1. – 2.) and in the book: S. Georgievski, Makedonsko – hrvatska tangenta, Community of Macedonians in Croatia, Zagreb, 2012., str. 149. – 152.

## UPUTE SURADNICIMA

„*Ekonomska misao i praksa*“ je časopis za ekonomsku teoriju i praksu koju izdaje Sveučilište u Dubrovniku. Članci koji se u časopisu objavljuju kategorizirani su i podliježu anonimnom recezentskom postupku, a odluku o kategorizaciji donosi Uredništvo na osnovu pribavljenih recenzija.

Radovi i prilozi primaju se i objavljuju na hrvatskom i engleskom jeziku.

Pozivamo zainteresirane autore koji žele objavljivati svoje radove u ovom časopisu da ih pošalju na adresu uredništva shodno slijedećim uputama.

Rad se obvezno dostavlja uredništvu na e-mail: [ekon.misao@unidu.hr](mailto:ekon.misao@unidu.hr), napisano u programu Word for Windows. Treba koristiti tip slova Times (Dutch) i veličinu slova 10 točaka (points). Format stranice je A4, a margine su: top – 5,7 cm, bottom – 6 cm, left – 4,5 cm i right – 4 cm.

Uredništvo prima radove koji su opremljeni na slijedeći način:

- Na prvoj stranici rada obvezno je navesti naslov rada, ime i prezime autora, akademske titule, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, te radno mjesto.

- Slike, tabele i grafikoni koji su sastavni dio rada moraju biti jasno urađeni, te imati naslov, izvor i broj. Ukoliko se dostavljaju na posebnim listovima papira u radu treba označiti mjesta gdje dolaze.

- Popis literature treba dati na kraju rada, a u njega ulaze djela na koja se autor poziva u radu s tim da je složen po abecednom redu prezimena autora navedenih djela, a podaci o djelu moraju sadržavati i izdavača, mjesto i godinu izdavanja.

Svaki rad mora imati sažetak i ključne pojmove. U sažetku treba dati suštinu rada (informaciju metodološkog karaktera) i objasniti rezultat rada. Sažetak mora imati najviše 150 riječi, odnosno najviše 15 redaka. Sažetak dolazi iza naslova, a mora biti jasan i pisan u trećem licu na hrvatskom i engleskom jeziku.

Autor dobiva besplatan primjerak časopisa u kojem je njegov rad objavljen.

Uredništvo

## *INSTRUCTIONS TO CONTRIBUTORS*

*„Economic Thought and Practice“ is a periodical of theoretical and practical economics published by the University of Dubrovnik. The articles published in the periodical are categorized by the Editorial Staff and submissions are chosen based on anonymous review procedures.*

*Papers are received and published in Croatian and English.*

*We kindly invite the authors interested in publishing their work in this periodical to forward their material to the Editorial Staff according to the following instructions.*

*The paper, written in Word for Windows, is to be sent to the Editorial Staff e-mail: ekon.misao@unidu.hr. It has to be written using Times New Roman (Dutch) font, 10 pt., A4- page, with the margins: top – 5,7 cm, bottom – 6 cm, left – 4,5 cm i right – 4 cm.*

*The Editorial Staff receives papers presented in the following manner:*

*- The first page must contain the title of the article, name and surname of the author, academic title, name of the employing institution and place of work.*

*- Pictures, tables and graphs in the article must be clearly presented, having titles, source and number. If they are forwarded on separate sheets, their place in the work must be duly noted.*

*- Bibliography is to be given at the end of the article, and it includes references listed in alphabetical order by the author's surname with information about the publisher, place and year of publication.*

*- Each article must have a summary and key words. The summary provides an overview (methodological information) and a result of the article. It must be brief (up to 150 words or 15 rows), clear and written in the third form, in Croatian and English.*

*The author receives a complementary copy of the periodical in which his article is published.*

*Editorial Staff*

*Grafička i tehnička obrada:  
Služba za marketing i izdavaštvo  
Sveučilište u Dubrovniku*

*Tisak:  
Tiskara Zelina*

*Naklada: 200 kom*

*Lektura: Nikolina Čoić*

*Klasifikacija članaka:  
Sofija BOGOJE  
Maris SJEKAVICA*

*Cijena ovog broja 50 kn / za inozemstvo 15 eura  
Godišnja pretplata 100 kn / za inozemstvo 30 eura*

*Žiro račun: 2340009-1110135015*

*Radovi za sljedeći broj primaju se do 31. ožujka 2013. godine*