

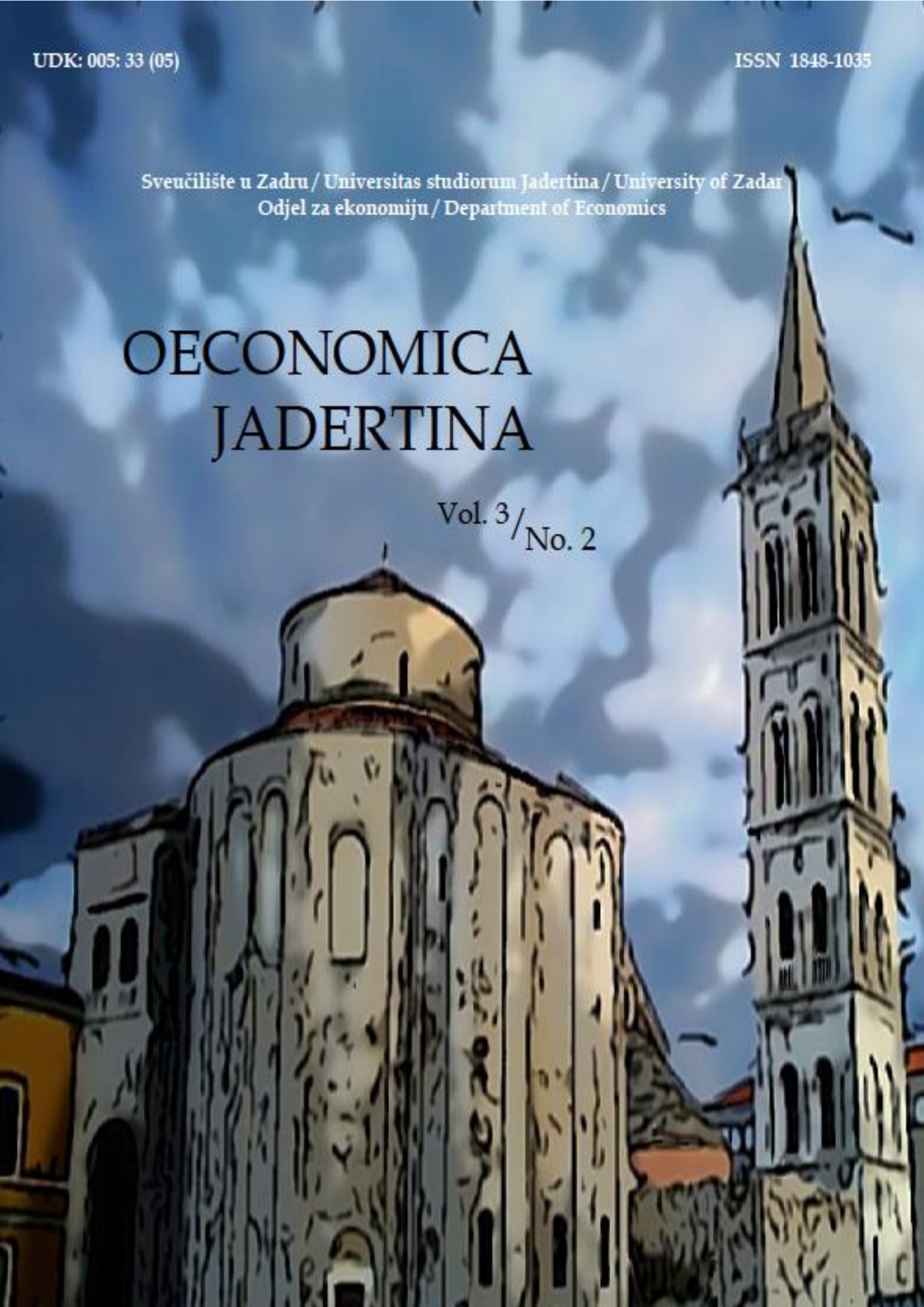
UDK: 005: 33 (05)

ISSN 1848-1035

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

# OECONOMICA JADERTINA

Vol. 3 / No. 2



IZDAVAČ / *Publisher*

Sveučilište u Zadru / *University of Zadar*  
Mihovila Pavlinovića bb, 23000 Zadar, Hrvatska

POVJERENSTVO ZA IZDAVAČKU DJELATNOST / *Publishing Committee*

Josip Faričić (predsjednik)

GLAVNA I ODGOVORNA UREDNICA / *Editor in Chief*

Aleksandra Krajnović

TAJNICA / *Secretary*

Dijana Čičin-Šain

UREDNIŠTVO / *Editorial Board*

Vinko Belak (Sveučilište u Zagrebu), Janko Belak (Univerza v Mariboru), Stipe Belak (Sveučilište u Zadru),  
Mejra Festić (Univerza v Mariboru), Šime Ivanjko (Univerza v Mariboru), Tonči Lazibat (Sveučilište u  
Zagrebu), Josipa Mrša (Sveučilište u Rijeci), Željko Turkalj (Sveučilište u Osijeku), Vesna Vrtiprah (Sveučilište u  
Dubrovniku), Vidoje Vujić (Sveučilište u Rijeci)

Lektor/Language Editor

Ivana Petešić

Grafička i tehnička urednica / *Grafic and technical editor*

Dijana Čičin-Šain

ADRESA UREDNIŠTVA / *Adress*

Oeconomica Jadertina  
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju  
Splitska 1  
23000 Zadar, Hrvatska / *Croatia*  
Tel. +385 23 400404, +385 23 400402

E-mail: [oeconomica.jadertina@unizd.hr](mailto:oeconomica.jadertina@unizd.hr)

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

URL: <http://hrcak.srce.hr/oeconomicajadertina>

Izrada UDK oznaka / *UDC*

Sveučilišna knjižnica Sveučilišta u Zadru

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

ISSN: 1848-1035

Časopis Oeconomica Jadertina sufinanciran je sredstvima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta RH

## Sadržaj / Table of Contents

<b>Primjena AHP i PROMETHEE metode na problem diverzifikacije</b>	<b>3</b>
Josipa Klanac, Josipa Perkov, Aleksandra Krajnović <i>Izvorni znanstveni članak / Original scientific paper</i>	
<b>Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti</b>	<b>28</b>
Anja Glavočević, Anita Peša <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
<b>Institucionalni model razvoja ruralnog turizma na primjeru Središnje Istre</b>	<b>50</b>
Mladen Rajko <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
<b>Komunikacijska izvrsnost u e - obrazovnom sustavu Sveučilišta</b>	<b>63</b>
Ivica Zdrilić, Milan Puvača <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
<b>Model for Tourism Clusterisation of Dalmatia as the Umbrella Brand</b>	<b>74</b>
Aleksandra Krajnović, Jurica Bosna, Dražen Jašić <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
<b>Osvrt na predloženi model monetizacije autocesta u Hrvatskoj</b>	<b>90</b>
Mate Kosor <i>Prethodno priopćenje / Preliminary communication</i>	
<b>Upute autorima</b>	<b>124</b>
<b>Guidelenes for authors</b>	<b>126</b>

## Primjena AHP i PROMETHEE metode na problem diverzifikacije

JOSIPA KLANAC  
magistra ekonomije, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[josipa.klanac@gmail.com](mailto:josipa.klanac@gmail.com)

JOSIPA PERKOV  
viši predavač, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[jperkov@gmail.com](mailto:jperkov@gmail.com)

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ  
izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[akrajnov@gmail.com](mailto:akrajnov@gmail.com)

Originalni znanstveni članak  
UDK: 65.012.123

**Sažetak:** U današnjem okruženju, prepunom konkurencije i promjena, poduzeća moraju znatno vrijeme posvetiti odabiru odgovarajuće poslovne strategije. Jedna od takvih strategija je i diverzifikacija koja postaje atraktivna kada poduzeću ponestane mogućnosti za povećanje profitabilnosti u osnovnoj djelatnosti. Glavni problem koji se pritom javlja je odlučiti u koju industriju je najbolje diverzificirati. Kako bi se odabrala industrija, konačan broj alternativa treba biti rangiran s obzirom na nekoliko ponekad proturječnih kriterija. Stoga donositelj odluke treba razviti model odlučivanja za odabir najbolje industrije. Iz toga proizlazi i glavna svrha ovog rada, a to je kreiranje modela odlučivanja o diverzifikaciji primjenom dviju metoda višekriterijskog odlučivanja (AHP i PROMETHEE). U radu su uspoređeni rezultati primjene navedenih dviju metoda za odabir jedne od pet industrija temeljem tri kriterija te su objašnjene njihove sličnosti i razlike te prednosti i nedostaci prilikom korištenja u ovakvom problemu odlučivanja.

**Ključne riječi:** poslovna strategija, diverzifikacija, višekriterijsko odlučivanje, PROMETHEE metoda, AHP metoda

### 1 Uvod

Veliki rizik poduzeća koje djeluje u jednoj industriji je to što stavlja sve na jednu kartu. Ukoliko se na takvom tržištu učestalo pojavljuju nove tehnologije, novi proizvodi ili se brzo mijenjaju želje kupaca,

to može dovesti do velikih problema za poduzeće. Poduzeće treba pronaći načine da se izbori s navedenim preprekama, te mora razviti jedinstvene strategije koje će mu omogućiti opstanak u ovakvom okruženju. Johnson, Scholes i Whittington (2008) navode četiri osnova smjera koja se mogu koristiti za strateški razvoj, a to su: tržišna penetracija na postojećim tržištima, razvoj tržišta koji uključuje izgradnju novih tržišta u inozemstvu ili kroz nove segmente kupaca, razvoj proizvoda koji se odnosi na poboljšanje proizvoda i inovacije te diverzifikacija koja uključuje značajno širenje organizacijskih opsega u smislu tržišta i proizvoda.

Donošenje odluke o strategiji je svakako jedan od vječnih izazova svakog poduzeća. Kako bi što uspješnije riješila taj izazov, poduzeća se odlučuju na korištenje raznih znanstvenih metoda koje, uz suvremenu komunikacijsko-informacijsku tehnologiju, pomažu menadžerima pri donošenju složenih odluka. Jedan od takvih pomoćnih alata predstavljaju metode višekriterijskog odlučivanja koje optimiziraju proces odlučivanja u svim granama gospodarstva. Proučavanjem literature se može uočiti da se ovakve metode koriste u raznim ekonomskim pitanjima i problemima (bilo da je riječ o odlučivanju u menadžmentu, marketingu ili financijama), no nigdje nije prikazan konkretan slučaj odlučivanja o diverzifikaciji. Iz navedenog proizlazi i cilj ovoga rada, a to je prikazati proces donošenja odluke o diverzifikaciji primjenom metoda višekriterijskog odlučivanja (AHP i PROMETHEE metode). Također se želi ispitati da li su navedene metode primjenjive u ovom slučaju, te kritički prosuditi njihove sličnosti i razlike, kao i prednosti i nedostatke. Na kraju se kroz analizu osjetljivosti želi ispitati kako promjene kriterija odlučivanja utječu na krajnji rezultat odabira alternative.

## **2 Diverzifikacija**

Rastuća globalizacija tržišta i industrije pred poduzeća stavlja brojne izazove zbog čega su ona primorana pronaći nove strategije uz pomoć kojih će opstati na tržištu. Prije odabira strategije, svako poduzeće treba najprije izraditi stratešku viziju te utvrditi ciljeve i pokazatelje putem kojih će se mjeriti uspješnost postavljenih ciljeva. Tek nakon toga slijedi odabir strategije koju će provoditi. Kako bi se odlučila koju će strategiju izabrati, poduzeća trebaju sagledati nekoliko čimbenika koji utječu na donošenje strateških odluka. Jedan od tih čimbenika je vanjsko okruženje koje je izvor mnogih prijetnji koje mogu omesti uspješnu implementaciju strateških odluka. Vanjsko okruženje se sastoji od velikog broja čimbenika poput političkih, tehnoloških i ekonomskih snaga koje mogu izazvati nesigurnost i složenost u poduzeću. Drugi čimbenik su unutarnje slabosti i barijere koje se povezuju s kapacitetima poduzeća, sredstvima i osebujnim kompetencijama. To je unutarnja snaga koja će voditi poduzeće do izvrsnosti (Lim, 2012).

Nakon što se sagledaju svi bitni čimbenici, slijedi odabir adekvatne strategije. Jedna od najpoznatijih podjela strategija je ona koju je predstavio Michael Eugen Porter, profesor Harvardske poslovne škole te utemeljitelj modernog koncepta konkurentnosti. Prema Porteru (1985) generičke konkurentne strategije su: cjenovno vodstvo<sup>1</sup>, diferencijacija<sup>2</sup>, cjenovno fokusiranje<sup>3</sup> i diferencijacijsko fokusiranje<sup>4</sup>.

Poslije odabira najbolje generičke strategije slijedi odluka o tome koje će strateške akcije poduzeće koristiti kako bi se nadopunila odabrana strategija. Pritom prema Thompsonu (2008) poduzeće svoj odabir može kompletirati strateškim akcijama koje se odnose na sklapanje saveza i suradničkih

---

<sup>1</sup>Cjenovno vodstvo se dijeli na dvije vrste: strategiju low-cost dobavljača kod koje dobavljač proizvoda ili usluge s najnižim troškovima privlači široku lepezu kupaca, te na strategiju best-cost dobavljača gdje ugrađujući u proizvod dobra, odnosno superiorna svojstva, dobavljač daje kupcima veću protuvrijednost za novac, i to po nižim troškovima od konkurenata.

<sup>2</sup>Diferencijacija služi za diferenciranje ponuda proizvoda/usluge kako bi se privukao širok raspon kupaca što se postiže imidžom, posebnom funkcionalnošću, dodatnim opcijama, trajnošću ili drugim kvalitetama.

<sup>3</sup>Cjenovno fokusiranje je strategija koja se usredotočuje na uske tržišne segmente i nadmašuje konkurente opslužujući članove niše po nižim troškovima od konkurentskih.

<sup>4</sup>Diferencijacijsko fokusiranje je strategija koja se usredotočuje na uski segment kupaca i nadmašuje konkurente nudeći članovima niše njima prilagođena svojstva koja njihovim ukusima i potrebama odgovaraju bolje od suparničkih proizvoda.

partnerstva, spajanje i preuzimanje, progresivnu ili regresivnu integraciju, outsourcing određenih aktivnosti vrijednosnoga lanca, povlačenje ofenzivnih i defenzivnih poteza, te upotrebu Interneta u izravnoj prodaji krajnjim korisnicima.

Implementacija strategije nikako nije lagan zadatak što se može vidjeti iz činjenice da poduzeća najprije trebaju dobro istražiti okruženje u kojem posluju, izabrati strategiju i strateške akcije nakon čega slijedi još i odabir alternativnih pravaca za strateški razvoj. Johnson, Scholes i Whittington (2008) navode četiri osnovna smjera koja se mogu koristiti za strateški razvoj, a to su: tržišna penetracija na postojećim tržištima; razvoj tržišta koji uključuje izgradnju novih tržišta u inozemstvu ili kroz nove segmente kupaca; razvoj proizvoda koji se odnosi na poboljšanje proizvoda i inovacije te diverzifikacija koja uključuje značajno širenje organizacijskih opsega u smislu tržišta i proizvoda. Navedene alternativne strategije se mogu prikazati putem Ansoffove matrice koja je prikazana na slici broj 1.

		Proizvodi	
		Postojeći	Novi
Tržišta	Postojeća	<b>A</b> Tržišna penetracija (konsolidacija)	<b>B</b> Razvoj proizvoda
	Nova	<b>C</b> Razvoj tržišta	<b>D</b> Diverzifikacija

**Slika 1.** Strateški smjerovi (Ansoffova matrica)

Izvor: Johnson, Scholes, Whittington, 2008.

Na Slici 1. se može vidjeti da se tržišna penetracija odnosi na povećanje udjela na postojećem tržištu na kojem poduzeće već posluje sa postojećim proizvodima, što je zapravo naočitiji strateški smjer. Ovaj smjer se nadovezuje na već postojeće strateške sposobnosti i kapacitete, tako da nije potrebno ulaganje u neistraženo područje pošto je poduzeću već sve dobro poznato. U istom polju Ansoffove matrice se i nalazi konsolidacija kod koje se poduzeće, kako navode Johnson et al. (2008), defenzivno fokusira na trenutna tržišta i trenutne proizvode, ali ova strategija nije orijentirana na rast kao što je to slučaj kod tržišne penetracije. Pritom se konsolidacija može javiti u dva oblika: prvi je obrana tržišnog udjela dok je drugi smanjenje poslovanja ili prodaja nekih aktivnosti drugim poduzećima. U B polju se nalazi razvoj proizvoda gdje poduzeća dostavljaju izmijenjeni ili novi proizvod (ili uslugu) na postojeća tržišta. Ovdje razvoj proizvoda zahtijeva veći stupanj inovacija, a kao primjer se može navesti i Sony gdje ova strategija podrazumijeva prijelaz Walkman prijenosnog glazbenog sustava sa audio kazeta, preko CD-ova na MP3. Ista su tržišta uključena, ali je tehnologija radikalno drugačija. Nakon razvoja proizvoda slijedi razvoj tržišta koji je alternativna strategija ako je razvoj proizvoda riskantna i skupa opcija. Ova strategija uključuje ponudu postojećih proizvoda na novim tržištima, bilo da je riječ o novim segmentima, novim korisnicima ili novim geografskim područjima (Johnson, 2008). Problem koji se ovdje može pojaviti se odnosi na izazov koordiniranja između različitih segmenata, korisnika i geografskih područja. Tu su veoma bitne prave marketinške vještine i prepoznat imidž kako bi poduzeće napredovalo na tržištu s nepoznatim kupcima/korisnicima.

Ukoliko poduzeću ne odgovara niti jedna od navedenih strategija, tada ono može odabrati diverzifikaciju koja se skroz udaljava od postojećih proizvoda i postojećih tržišta. Brojna poduzeća već primjenjuju ovu strategiju, a taj trend se nastavlja i danas te postaje sve popularniji. Iako su se načini i metode putem kojih se poduzeća diverzificiraju promijenili, diverzifikacija je i dalje ostala popularni trend poslovanja. Halmen (2006) navodi da trend diverzifikacije ima dugu povijest počevši od prije osamdeset i više godina kada su velike kompanije poput General Motorsa i DuPonta započele s usvajanjem strategije diverzifikacije.

Diverzifikacija je oblik korporacijske strategije rasta poduzeća. Ova strategija nastoji povećati profitabilnost kroz veći volumen prodaje dobivene od novih proizvoda i novih tržišta. Strategija diverzifikacije se izdvaja od ostalih strategija poput spajanja i preuzimanja, zajedničkih pothvata i drugih. Takve strategije se obično provode sa istim tehničkim, finansijskim i materijalnim resursima koji se koriste u originalnoj proizvodnoj liniji, dok strategija diverzifikacije obično zahtijeva stjecanje novih vještina, nove tehnike i nova postrojenja. Zbog toga se diverzifikacija smatra rizičnijom od ostalih strategija (Kannan, Saravanan, 2012).

## **2.1 Razlozi za diverzifikaciju**

U velikom broju literature se raspravlja o razlozima zbog kojih se poduzeća odlučuju za diverzifikaciju te o utjecaju diverzifikacije na performansu poduzeća. Istraživači ulažu značajne napore kako bi se shvatili motivi zbog kojih se neko poduzeće odlučuje za diverzifikaciju te je na temelju toga nastalo mnoštvo teorijskih perspektiva. Diverzifikacija može biti odabrana zbog niza različitih razloga, a neki od njih su navedeni u nastavku.

Prva teorija koju navodi Oyedijo (2012) sugerira da postoje dvije vrste opravdanja kada je ova strategija u pitanju, i to s agencijskog gledišta i gledišta o učinkovitosti. Što se tiče agencijskog pogleda, menadžeri diverzificiraju najviše kroz akvizicije kako bi povećali svoju naknadu, stekli sigurnost radnog mjesta te imali više kontrole. S gledišta o učinkovitosti, diverzifikacija proizvoda i tržišta omogućava poduzećima da smanje specifični rizik kroz širu paletu usluga. Međutim, smanjenje rizika ipak nije zadovoljavajući razlog za diverzifikaciju jer se rizik može smanjiti i na razne druge načine. Iz tog razloga, diverzifikacija bi bila korisna samo ukoliko bi omogućila ekonomiju opsega koja će podupirati rast i bolju performansu.

Froelich i McLagan (2008) možda najdetaljnije opisuju razloge zbog kojih se poduzeća odlučuju na diverzifikaciju te izdvajaju četiri dominantne teorije. Prva je tradicionalna paradigma industrijskih organizacija koja se odnosi na strukturu, ponašanje i performansu. U suštini ova paradigma tvrdi da potencijalna dobit poduzeća ovisi o strukturnim uvjetima u industriji, pa će poduzeća koja se nalaze u neprivlačnim industrijama (koje imaju loše izgleda za rast, regulatorna ograničenja, jaku konkurenciju te opasne neizvjesnosti) nastojati prebaciti poslovanja u neke druge industrije gdje su navedeni uvjeti bolji. Druga je agencijska teorija koja predviđa da će menadžeri u neprivlačnim industrijama radije htjeti zadržati kapital kako bi diverzificirali nego da dopuste vanjsko kretanje kapitala koje bi omogućilo investitorima da direktno ulažu u privlačnije industrije. Ovdje menadžeri gledaju samo osobne motive. U trećoj teoriji koja pruža pogled na resurse poduzeća, naglašava se važnost dobro razvijenih sposobnosti i resursa za uspjeh. Tu se tvrdi da vještine i resursi imaju tendenciju gubljenja vrijednosti kada se prebace u potpuno različita tržišta, što dovodi do činjenice da će prema ovoj teoriji povezana diverzifikacija biti uspješnija od nepovezane. Konačno, teorija koja se odnosi na ekonomski trošak transakcije objašnjava granice diverzifikacije te ovdje troškovi upravljanja koji su uključeni u mnoštvo različitih poslova mogu postati neučinkoviti sugerirajući potrebu za organizacijskih restrukturiranjem.

Halmen (2006) navodi nekoliko razloga za diverzifikaciju, a prvi od njih je napredak kada poduzeće proširuje svoj asortiman proizvoda jednostavno zato jer je to prirodni razvoj poslovanja. Drugi razlog

se odnosi na sezonske poslove kada poduzeća koja podliježu sezonskim poslovnim ciklusima se odlučuju na diverzifikaciju kako bi prevladala poteškoće povezane s ciklusima visoke i niske poslovne aktivnosti i profitabilnosti. Razlog može biti i strateško komplementarno usklađenje koje se događa kada poduzeće koje kupuje velike količine kemikalija se odluči na kupnju proizvođača tih kemikalija. Ostali razlozi su višak kapaciteta, povećanje prihoda, iskorištavanje imidža i tako dalje.

Guo (2011) navodi da se poduzeća odlučuju za diverzifikaciju zbog sljedećih razloga: rješavanja problema podinvestiranja (koje se javlja kada fluktuacije novčanih tokova poduzeća mogu rezultirati nedovoljnim generiranjem internih sredstava koja su trebala služiti u svrhe financiranja investiranja), većih agencijskih troškova, traženja prilika za rast i razvoj te povećanja kamatnog poreznog štita .

Liebenberg i Sommer (2008) smatraju da imovina poput distribucijskog sustava, reputacije i vjernosti kupaca može pružiti realno opravdanje za diverzifikaciju jer njihov prijenos u drugo poduzeće može generirati prihod od ekonomije opsega. Poduzeća također mogu diverzificirati kako bi stvorila i koristila unutarnje tržište kapitala (zbog generiranja sredstava iz jednog poslovanja i investiranja u drugo ili balansiranja novčanih tokova kako bi se izbjegle kratkoročne pozajmice). Ovaj argument pretpostavlja (zbog informacijske asimetrije) da je unutarnje tržište kapitala učinkovitije od vanjskog tržišta kapitala. Nadalje, diverzifikacija poslovanja u različitim smjerovima može dovesti do smanjenja rizika i ostvarenja prihoda od volatilnosti sve dok dobit dolazi iz različitih linija poslovanja koje nisu u savršenoj korelaciji. To smanjenje rizika bi trebalo povećati cijene (rizik-osjetljivost) koje su kupci spremni platiti.

Neki autori tvrde da uzajamno sudjelovanje u većem broju tržišta može povećati inicijativu poduzeća da surađuje, radije nego da vara. Naime, bliska korespondencija u tržišnim strukturama može stvoriti mogućnost stvaranja dogovora između poduzeća. Na taj način poduzeća izbjegavaju surovo natjecanje, a vježbaju "međusobnu strpljivost" (Li, Royston, 2004). Možda su ovo jedini autori koji na ovaj način objašnjavaju zašto se poduzeća odlučuju za provedbu diverzifikacije.

Iako se u svim tim teorijama pronađe nešto zajedničko, ipak se može reći da se sve slažu oko sljedećeg: kada donosi odluku o diverzifikaciji, poduzeće mora prepoznati sve potencijalne koristi i potencijalne troškove diverzificiranja. Sve dok prednosti koje proizlaze iz diverzifikacije nadmašuju troškove, diverzifikacija će biti opravdana jer će poboljšati performansu poduzeća. U suprotnom će biti neisplativa za poduzeće. U krajnjem slučaju, trebalo bi voditi računa o tome da poduzeće uz što manje troškove ostvari što veću dobit što je svrha svakog poduzeća. Problem koji se ovdje javlja je, kako Matsusaka (2001) sugerira, to što diverzifikacija omogućuje menadžerima da uđu u nove djelatnosti (od kojih osobno imaju koristi) na račun dioničara. To često zna rezultirati i nepovoljnijim položajem za poduzeće.

## **2.2 Vrste diverzifikacije**

Jednom kad se poduzeće odluči na diverzifikaciju, ono mora izabrati hoće li diverzificirati na povezane ili nepovezane djelatnosti, ili će možda kombinirati te dvije vrste. Strategija povezane diverzifikacije podrazumijeva izgradnju poduzeća oko djelatnosti čiji vrijednosni lanci posjeduju konkurentski vrijedne strateške usklađenosti (Gambel, Thompson, 2010). Pojavljuje se kada poduzeće razvija svoje poslovanje izvan postojećih proizvoda i tržišta, ali u okviru svojih kapaciteta i organizacijskih vrijednosti. Ovdje se poduzeća uglavnom odlučuju na ulazak u novu djelatnost koja je slična sa postojećom zbog čega je poduzeće u mogućnosti prenijeti svoje resurse te zajedničke aktivnosti i kompetencije.

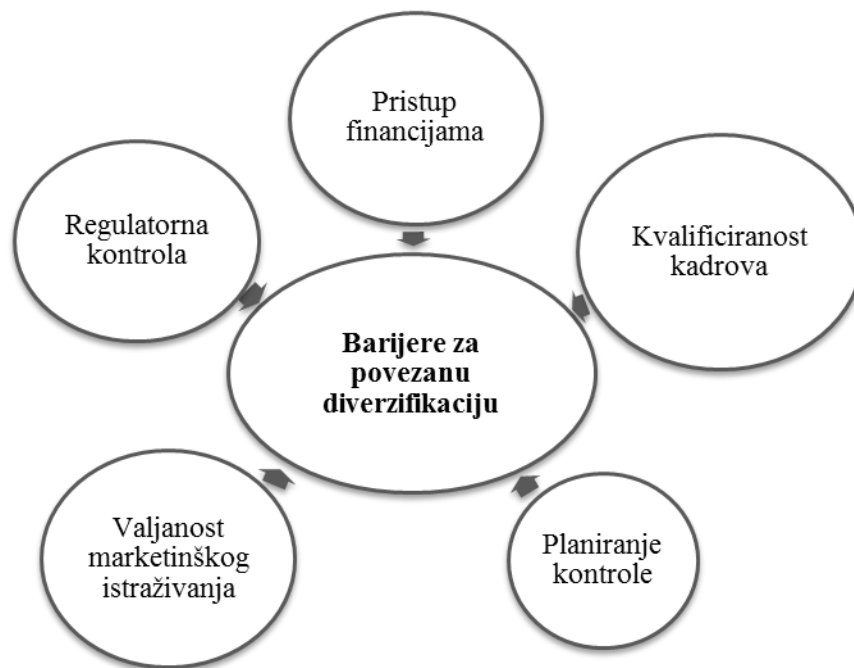
Svrha povezane diverzifikacije je ostvarenje puno veće učinkovitosti kroz kombinaciju djelatnosti. Gary (2005) navodi da je strategija povezane diverzifikacije idealna ukoliko je poduzeće iz takve vrste diverzifikacije izvuklo sve potencijalne sinergijske prednosti dijeljenja resursa te ako je uvelo novo poslovanje bez implementacijskih troškova. Međutim, navedeni uvjeti predstavljaju nedostižni



standard za idiličnu povezanu diverzifikaciju. Zbog toga poduzeća trebaju barem pokušati težiti takvom rezultatu te se što više približiti toj idealnoj situaciji.

Ima mnoštvo razloga zbog kojih se poduzeća odlučuju na ovu vrstu diverzifikacije, a ti razlozi se nazivaju strateške usklađenosti koje postoje kada su jedna ili više aktivnosti koje sačinjavaju vrijednosne lance različitih djelatnosti dovoljno slične da otvore mogućnost za: dijeljenje troškova (kroz spajanje povezanih aktivnosti zasebnih djelatnosti u jednu djelatnost), iskorištavanje zajedničkog poznatog imena robne marke (Gambel, Thompson, 2010), prijenos vrijednih stručnosti, tehnologije, marketinških sposobnosti, menadžerskog znanja i slično, te korištenje zajedničkih vrijednih snaga u resursima i sposobnostima (Kannan, Saravanan, 2012).

Bitno je spomenuti i barijere koje mogu predstavljati problem prilikom provedbe povezane diverzifikacije. Te barijere su prikazane na Slici 2., a jedna od njih je valjanost marketinškog istraživanja koje postaje problem ukoliko tržište nije dobro istraženo, te poduzeće dobije krivu povratnu informaciju. Primjerice, nakon istraživanja se pokaže da je ta djelatnost baš ono što treba tržištu, ali kasnije se ispostavi da to nije bio slučaj zbog čega poduzeće može upasti u velike probleme, naročito ako je uložilo mnogo financijskih sredstava. Druga barijera je pristup financijama što predstavlja problem ukoliko poduzeće nema dovoljno financijskih sredstava da uspješno implementira ovu strategiju. Problem je i planiranje kontrole koje je puno teže provoditi kada se uvede još djelatnosti o kojima treba svakodnevno voditi računa.



**Slika 2.** Barijere za povezanu diverzifikaciju  
Izvor: Kannan, Saravanan, 2012.

Druga vrsta strategije diverzifikacije koju poduzeće može provoditi je nepovezana diverzifikacija koja predstavlja širenje djelatnosti poduzeća u industrije koje nemaju sličnosti sa postojećim industrijama u kojima posluje. Prema Kannanu i Saravananu (2012) poduzeća koja se odlučuju za nepovezanu diverzifikaciju općenito pokazuju spremnost za diverzificirati u bilo koju industriju gdje postoji potencijalno tržište za ostvarenje dobrih financijskih rezultata.

Upravo zbog ostvarenja dobrih financijskih rezultata, nepovezana diverzifikacija zahtjeva da se korporativni upravitelji oslanjaju na vještine i stručnosti menadžera koji će izgraditi konkurentske prednosti i potaknuti djelovanje pojedinih poslova. Ukoliko korporacijski menadžeri nisu izvanredno snalažljivi i talentirani, nepovezana je diverzifikacija, u usporedbi s povezanom, sumnjiv i nepouzdan pristup stvaranju nove vrijednosti za dioničare (Gambel, Thompson, 2010). Svakako je za očekivati da menadžeri neće provoditi ovu diverzifikaciju samo zbog dobrobiti dioničara, već i kako bi povećali svoju naknadu. Još jedan razlog je smanjenje rizika lošeg učinka te ujedno i smanjenje rizika od gubitka radnog mjesta (Pavić, Pervan, 2010).

Osim navedenog, razlozi za nepovezanu diverzifikaciju mogu biti i: korištenje profita nove poslovne jedinice kako bi se pokrili troškovi druge poslovne jedinice koja se našla u poteškoćama; poticanje rasta; iskorištavanje razvojnih mogućnosti; raspodjela rizika kroz nekoliko potpuno različitih i odvojenih tržišta; poboljšanje profitabilnosti i fleksibilnosti; postizanje boljeg pristupa tržištima kapitala i bolje stabilnosti te rasta zarade; povećanje cijena dionica te ostvarivanje prednosti sinergije (Tipurić, Daraboš, 2012).

Dobre strane koje mogu proizaći iz ovakve vrste diverzifikacije su: superiornije vještine top menadžera, manji poslovni rizik zbog poslovanja u skupu različitih industrija, povećanje vrijednosti dionica te povećanje profitabilnosti nastalo zbog iskorištavanja općih organizacijskih sposobnosti (Kannan, Saravanan, 2012). Iako se menadžeri odlučuju na nepovezanu diverzifikaciju zbog vlastitog boljitka, krajnji rezultat je ipak pozitivan za cijelo poduzeće i za dioničare, naravno ukoliko se diverzificira u profitabilnu djelatnost.

Kao i kod povezane diverzifikacije, i za nepovezanu postoje neke barijere koje su prikazane na Slici 3 pri čemu su dvije barijere iste (planiranje kontrole i regulatorna kontrola). Ovdje se još kao problem javlja i nedostatak vještina što se i moglo očekivati pošto poduzeće diverzificira na neke potpuno različite djelatnosti za koje su zasigurno potrebne i različite vještine zaposlenika. Tu se javljaju i dodatni troškovi, bilo zbog zapošljavanja novih zaposlenika sa potrebnim vještinama ili slanja postojećih zaposlenika na prekvalifikaciju ili doškolovanje. Također nastaje i problem kapaciteta koji su potrebni za proizvodnju novih proizvoda ili pružanje novih potpuno različitih usluga.



**Slika 3.** Barijere za nepovezanu diverzifikaciju  
Izvor: Kannan, Saravanan, 2012.

Iz navedenog se može vidjeti da će nepovezana diverzifikacija gotovo sigurno imati veće troškove od povezane. Međutim, kod nepovezane diverzifikacije je za očekivati da će pružiti i veću dobit ukoliko se diverzificiralo u profitabilnu industriju. Možda najveća prednost je smanjenje rizika pošto poduzeće posluje u više različitih industrija. Na taj način, ukoliko i dođe do drastičnog smanjenja prodaje u jednoj industriji, moguće je da će druga industrija biti u boljem stanju te na taj način "izvući" poduzeće iz poteškoća. Ono što je isto kod ove dvije vrste je to što u oba slučaja menadžeri gledaju na svoju korist i na povećanje svoje naknade što je dobro ako njihova odluka ujedno utječe i na dobrobit cijelog poduzeća.

### **2.3 Primjeri diverzificiranih poduzeća**

Primjera diverzificiranih poduzeća ima mnoštvo, kako onih koji su bili uspješni u tom procesu, tako i onih koji su bili neuspješni. Prema Prymonu (2011) u Europi, kao dobar primjer poduzeća koje koristi čistu strategiju diverzifikacije se navodi Siemens, koje je uspješno u telekomunikacijama, elektro-medicinskoj opremi, električnim vlakovima, dizalima te graditeljstvu. Druga svjetska poduzeća koja primjenjuju ovakvu vrstu strategije su japanski div Itochu (koji je od trgovačkog društva prešao u industrije koje se bave zrakoplovnom opremom, multimedijom, elektronikom, čelikom, energijom, pa čak i kemijskom industrijom), Hutchison Whampoa iz Hong-Kong (koji su započeli s uvozom potrošnih proizvoda te sada rade i na lučkim uslugama, telekomunikacijama, opskrbi električne energije i hotelima), Mitsui&Co iz Japana (koji su započeli s proizvodnjom alkohola i bankarstvom, a danas su aktivni u metalnoj i kemijskoj industriji, opskrbi energije, proizvodnji strojeva i energije te informacijskoj tehnologiji).

Poduzeća koja primjenjuju strategiju povezane diverzifikacije su Withbread iz Velike Britanije (započela kao pivovara, a sada djeluje i kroz restorane, hotele i fitness centre), Kao Corporation iz Japana (počeli proizvodnju sapuna te razvili aktivnosti u proizvodima za osobnu njegu) (Prymon, 2011). Thompson (2008) navodi sljedeće primjere: Gillette (žileti i britvice, toaletne potrepštine, četkice za zube, brijaći aparati, aparati za kavu, sušila za kosu, električne četkice za zube), L'oreal (kozmetika, proizvodi za njegu kose, parfemi, proizvodi za njegu kože, dermo-kozmetika), Johnson&Johnson (dječji proizvodi, flasteri i ostali proizvodi za prvu pomoć, proizvodi za osobnu njegu žene, proizvodi za njegu kože, lijekovi u slobodnoj prodaji i prema receptu, proteze i ostala medicinska pomagala, kirurški i bolnički proizvodi), PepsiCo (bezalkoholna pića, voćni sokovi, napitci za sportaše, ostali napici, grickalice, žitne pahuljice i proizvodi za zajuttrak).

Dok neka poduzeća diverzificiraju u povezana poslovna područja, druga poduzeća, poput Virgin Group i Proctor&Gamble, su diverzifikaciju dovele do ekstrema te diverzificiraju u potpunosti nepovezana poslovna područja. Kao dio takve strategije diverzifikacije, neka poduzeća će usvojiti različita imena maraka pod kojima će biti razni proizvodi na tržištu, dok će druga poduzeća održavati zajedničko ime za različite vrste proizvoda (Halmen, 2006). Virgin Group je odličan primjer koji pokazuje koliko uspješna može biti strategija diverzifikacije. Ova kompanija je odlučila diverzificirati u potpuno nepovezana poslovna područja, a iako su se suočili s brojnim uspjesima i neuspjesima, krajnji rezultat je bio vrlo efektivan. Virgin Group je diverzificirala svoje poslovanje kroz industriju pića, zrakoplovnu industriju, a osim toga još se bavi i sljedećim poslovnim aktivnostima: željezničkim uslugama, biciklima, odjećom, knjigama, hotelima, glazbom, filmovima, igricama i tako dalje (Halmen, 2006). Za sve navedene proizvode su odlučili zadržati zajedničko ime, tako da su u svakom posebnom brandu ostavili riječ Virgin.

Još neki od primjera nepovezane diverzifikacije su i United Technologies, (zrakoplovni motori, dizala, podsustavi i komponente za zračni prostor, oprema za grijanje i klimatizaciju), Walt Disney (tematski parkovi, turistička područja, filmske, video i kazališne produkcije, radijsko emitiranje, glazbena produkcija i prodaja animiranih filmova, franšiza košarkaške lige, izdavanje knjiga i časopisa, prodavaonice), Textron (helikopteri, golf vozila, hidraulični i elektroenergetski strojevi, oprema za uređivanje zelenih površina, alati i oprema za testiranje za telefonsku industriju) (Thompson, 2008).

### **3 Definiranje problema višekriterijskog odlučivanja**

Donošenje odluka je najvažnije od svih pitanja kojima se menadžeri bave u nekom poduzeću. Taj zadatak je ujedno i najveći izazov s kojima se menadžeri susreću iz razloga što o odlukama koje menadžment donese ovisi i opstanak poduzeća (Pourjavad, Shirouyehzad, 2011). Zato se donošenje odluka često naziva srcem menadžerskog procesa kojem menadžeri moraju posvetiti značajnu pozornost i napore kako bi donijeli odgovarajuće organizacijske odluke. Al-Tarawneh (2012) navodi da mnogi važni teoretičari i praktičari smatraju da je to zapravo najkritičnija menadžerska funkcija.

Najkritičnija je iz razloga što onaj tko odlučuje snosi veliku odgovornost te prilikom odlučivanja treba misliti na mnoštvo čimbenika poput troškova svake od poduzetih akcija, rizika povezanih s donesenom odlukom te potencijalnih društvenih, pravnih, etičkih i drugih barijera koje se mogu pojaviti. Iz navedenog se može vidjeti da proces odlučivanja i nije tako lagan, naročito ako odluka sa sobom nosi ogromne troškove koji u krajnjem slučaju mogu dovesti i do propasti poduzeća ukoliko je donesena odluka pogrešna. Lim (2012) je istaknuo da kako ne bi došlo to tog najgoreg mogućeg ishoda, potrebno je prije svega razumjeti i svladati vještine donošenja dobrih strateških odluka.

Osim razumijevanja i svladavanja vještina, poduzeća trebaju voditi računa i o procesu odlučivanja jer je u većini poduzeća taj proces vrlo složena aktivnost. Ta složenost je obično posljedica niza alternativa i mogućih djelovanja te nekoliko različitih konfliktnih ciljeva problema (Abath, de Almeida, 2009). Da bi se donijela odluka, potrebno je poznavati problem, potrebu i svrhu odluke, kriterije odlučivanja, njihove subkriterije te dionike i interesne grupe. Tek tada se pokušava utvrditi najbolja alternativa uzimajući u obzir sve kriterije. Zbog toga je donošenje odluka, za koje su prikupljene većine informacija, postalo matematička znanost (Saaty, 2008). Upravo zbog te složenosti i mnoštva čimbenika koje treba utvrditi, potrebno je pravilno postaviti proces odlučivanja kako bi se na kraju donijela što bolja odluka.

Problem s kojim se hipotetsko poduzeće X ovdje susreće je izbor između nekoliko industrija pri čemu ono mora odabrati jednu koja zadovoljava najveći broj kriterija. Industrije između kojih će ovo poduzeće birati su sljedeće: mrežna i druga komunikacijska oprema (industrija 1), kućanski i osobni proizvodi (industrija 2), proizvodnja cjevovoda (industrija 3), medicinska oprema i proizvodi (industrija 4) te prehrambeni proizvodi široke potrošnje (industrija 5). Time su definirane alternative (industrije) između kojih poduzeće treba uz pomoć metoda višekriterijskog odlučivanja izabrati jednu.

Nakon što su odabrane alternative, slijedi najteži korak ovakvog procesa odlučivanja, a to je definiranje kriterija. Thompson et al. (2011) navode sljedeće kriterije koje bi poduzeća trebala uzeti u obzir kada donose odluku o tome u koju industriju diverzificirati: veličina tržišta i stopa rasta, intenzivnost konkurencije, prilike i prijetnje, strateško usklađivanje među industrijama, sezonski i ciklički utjecaji, zahtjevi za resursima, profitabilnost industrije, nesigurnost industrije i poslovni rizik te društveni, politički, zakonski i okolišni čimbenici.

U ovom koraku se javlja i prvi problem, odabir relevantnih kriterija. Ujedno se javlja i jedno od ograničenja ovog modela, a to je nedostupnost podataka za neke od kriterija. Zbog toga su izabrani sljedeći kriteriji na temelju kojih će se poduzeće odlučiti: profitabilnost industrije, stopa rasta industrije te koncentracija konkurencije. Bilo bi idealno kada bi se moglo doći do nekih drugih bitnih podataka poput zahtjeva za resursima, barijera s kojim se poduzeće može susresti prilikom ulaska u industriju, kapaciteta industrije, troškova ulaska u industriju i tako dalje. Ukoliko bi poduzeća sakupila sve navedene podatke, ovaj model odlučivanja bi bio još precizniji i realniji.

Podaci za odabrane kriterije su preuzeti sa liste američkog poslovnog magazina Fortune (2009) gdje je izvršeno rangiranje američkih industrija po kriteriju profitabilnost industrije i stopa rasta industrije. Ova dva kriterija su prikazana u postocima te se profitabilnost u ovom slučaju mjeri kao povrat na prihode, dok se stopa rasta industrije mjeri kao rast u приходима. Treći kriterij pod nazivom koncentracija konkurencije je iskazan kvalitativno i to sljedećim razinama: niska, umjerena i visoka razina koncentracije. Ukoliko je niža razina koncentracije, to znači da na tržištu postoji veći broj

relativno malih poduzeća s manjim udjelom industrijske prodaje, dok kad je viša razina koncentracije mali broj poduzeća kontrolira veći udio ukupne industrijske prodaje. Navedeni podaci su dani u Tablici 1.

**Tablica 1.** Tablica odlučivanja za problem diverzifikacije  
(prema Fortune 1000, 2009.)

Alternative	Kriteriji		
	Profitabilnost industrije (%)	Stopa rasta industrije (%)	Razina koncentracije industrije
Industrija 1	20.4	13.2	visoka
Industrija 2	8.7	9.0	visoka
Industrija 3	27.3	1.5	umjerena
Industrija 4	16.3	9.9	niska
Industrija 5	6.7	9.1	umjerena

#### 4 Metodologija

U ovom radu su korištene kvalitativne i kvantitativne metode. Prvo se trebao istražiti problem diverzifikacije te nakon toga napisati kvalitativna analiza tog ekonomskog problema. Podaci za taj dio rada su prikupljeni iz sekundarnih izvora i to pretraživanjem Interneta i Internet baza podataka te stručne i znanstvene literature. Metode koje su se koristile u tom teorijskom dijelu rada su sljedeće: metoda analize te metode kompilacije i klasifikacije.

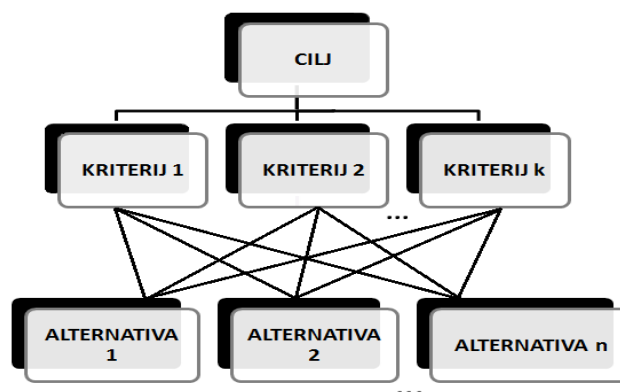
Nakon što se definirao teorijski koncept rada gdje su se iznijele teorijske postavke, uslijedila je izrada modela. Podaci za model su također prikupljeni iz sekundarnih izvora i to proučavanjem stručnih i znanstvenih članaka i knjiga o navedenim industrijama. Popis relevantnih kriterija za ovakvu vrstu odlučivanja je pronađen u relevantnim stručnim i znanstvenim člancima i knjigama dok su podaci za te kriterije pronađeni na stranicama Fortune magazina koji redovito objavljuje istraživanja i liste rangiranja američkih poduzeća i industrija.

Za pronalaženje odgovora na postavljeni problem koristile su se metode višekriterijskog odlučivanja. Višekriterijska analiza ili višekriterijsko odlučivanje (multiple criteria decision making – MCDM) od strane američkih škola ili pomoć višekriterijskom odlučivanju (multicriteria decision aid – MCDA) kako je nazivaju u europskim školama, je skup metoda koje omogućuju ujedinjavanje nekoliko prosudbenih kriterija kako bi se odabrao, rangirao, sortirao ili opisao skup alternativa. Ovakva vrsta odlučivanja je najpoznatija grana u donošenju odluka te spada u modele operacijskih istraživanja koji se bave donošenjem odluka u situacijama kada postoji mnoštvo kriterija (Triantaphyllou et al., 1998). Metode višekriterijskog odlučivanja su razvijene tako da su fokusirane na donositelje odluka. One se ne bave karakteristikama koje takav problem može posjedovati, nego pomažu donositeljima odluka da shvate dinamiku problema te nude produktivnu i objektivnu potporu odlučivanju (Xanthopoulos et al., 2000). Opća svrha ovakve vrste odlučivanja je da služi kao pomoć u razmišljanju i donošenju odluka, a ne da donese odluku. Ključna karakteristika ovog odlučivanja je da donositelj odluke ne optimizira jedan definirani cilj već cilja na postizanje zadovoljavajuće razine u ciljevima ili traži optimalni kompromis između nekoliko, često suprotstavljenih ciljeva (Mourits, Oude Lansink, 2006).

Konkretno, ne postoji optimalno rješenje – niti jedna alternativa nije najbolja za svaki kriterij. Metoda višekriterijskog odlučivanja ima mnogo te ih gotovo sve karakteriziraju specifični kriteriji odluka, zbog čega se na isti problem odlučivanja mogu dobiti različiti rezultati. Kako bi se dobilo saznanje da li je to uistinu tako, u ovom radu će se obraditi problem diverzifikacije primjenom AHP i PROMETHEE metode.

Analitički hijerarhijski proces (Analytic Hierarchy Process – AHP) je pristup višekriterijskom odlučivanju koji pomaže donositelju odluke strukturirati problem odlučivanja na temelju međusobnog uspoređivanja alternativa te presude stručnjaka (Peng, et al., 2011). Ovu metodu je osmislio prof. dr. Thomas L. Saaty na Državnom Sveučilištu Pittsburg 1971. godine. Nakon nekoliko godina istraživanja i revizije, prikupio je sve o AHP teoriji te ju je objavio 1980. godine. Od tada je to široko korištena metoda pri odlučivanju, analizi i izgradnji nestrukturiranih pitanja (An-Yuan, Cheng-Jung, 2011).

U prvom koraku donositelji odluka definiraju problem koji dalje razgrađuju u tri hijerarhijske razine što je prikazano na Slici 4. Ova metoda dijeli komplicirani sustav na hijerarhijski sustav elemenata, koji obično uključuje ciljeve, procijenjene kriterije i alternative (Nieto-Morote, Ruz-Vila, 2011). Nakon što je hijerarhija uspostavljena, slijedi uspoređivanje kriterija koje se radi uz pomoć temeljnog mjerila. U trećem koraku se ljudske prosude uz pomoć svojstvenih metoda pretvaraju u matricu relevantnih prioriteta elemenata. Četvrti korak služi za izračunavanje globalnih prioriteta za svaku od alternativa kako bi se odredile njihove ocjene (Peng, et al., 2011).



**Slika 4.** Osnovni AHP model s ciljevima, kriterijima i alternativama  
Izvor: Čerić, Varga, 2004.

U procjeni vrijednosti omjera težina kriterija i važnosti alternativa pomaže Saaty-eva skala (Tablica 2.) koja se definira kao omjerna skala koja ima pet stupnjeva intenziteta i četiri međustupnja, a svakom od njih odgovara vrijednosni sud o tome koliko puta je jedan kriterij važniji od drugog.

Nakon što se donesu sve odluke, sintetiziraju se uz pomoć matematičkog modela gdje je  $n$  broj kriterija (ili alternativa) za koje se žele pronaći težine  $w_i$ . Neka  $a_{ij} = w_i/w_j$  gdje je  $w_i$  težina  $i$ -tog kriterija (ili prioritet  $i$ -te alternative) bude element matrice  $A$ . Usporedbom matrice  $A$  i vektora  $w$  se zadovoljava sljedeća jednadžba:  $Aw = nw$  koja se koristi za slučaj konzistentnih procjena. Međutim, u praksi se događa da matrica  $A$  sadrži nekonzistentne procjene, pa se tu vektor težina može dobiti rješavanjem sljedeće jednadžbe  $(A - \lambda_{\max}I)w = 0$  uz uvjet da je  $\sum w_i = 1$ , gdje je  $\lambda_{\max}$  maksimalna vrijednost matrice  $A$  (zbog osobina matrice  $\lambda_{\max} \geq n$ ).

Tablica 2. Saaty-eva skala (Saaty, 2008.)

Intenzitet važnosti	Definicija	Objašnjenje
1	Jednaka važnost	Dvije alternative jednako doprinose cilju
2	Slaba ili blaga	
3	Umjereno važno	Na temelju iskustva i procjena daje se umjerena prednost jednoj alternativu u odnosu na drugu
4	Umjereno plus	
5	Strogo važnije	Na temelju iskustva i procjena strogo se favorizira jedna alternativa u odnosu na drugu
6	Strogo plus	
7	Vrlo stroga, dokazana važnost	Jedna alternativa se izrazito favorizira u odnosu na drugu, njena dominacija se dokazuje u praksi
8	Veoma važno	
9	Ekstremna važnost	Dokazi na temelju kojih se favorizira jedna alternativa u odnosu na drugu potvrđeni su s najvećom uvjerljivošću

Pomoću indeksa konzistentnosti  $CI = (\lambda_{\max} - n)(n - 1)$ , kao mjere konzistentnosti odstupanja  $n$  od  $\lambda_{\max}$  može se izračunati odnos konzistentnosti  $CR = CI/RI$ , pri čemu je  $RI$  slučajni indeks (Hunjak, 1997). Računanjem odnosa konzistentnosti se može zaključiti da li su evaluacije dosljedne. Broj 0.1 je gornja prihvaćena granica za  $CR$ . Ako konačna konzistentnost prelazi tu vrijednost, proces ocjenjivanja se treba ponoviti kako bi se poboljšala dosljednost (Görener, 2012).

Prema Hamzacebi (2011) glavnu prednost AHP metode predstavlja sličnost sa načinom na koji pojedinac rješava određene probleme, rastavljajući ih na manje složene probleme, dok je nedostatak u tome što se može koristiti samo običnim kriterijem, dok drugi oblici preferencija nisu mogući. Šporčić (2010) pak smatra kako AHP ima nekoliko prednosti sa stajališta višekriterijskog odlučivanja. Objektivne informacije, stručno znanje i subjektivne preferencije se pomoću AHP metode mogu razmatrati skupno i istovremeno. Također se u obzir mogu uzeti i kvalitativni kriteriji, dok ostale metode obično traže isključivo kvantitativne kriterije pri izboru neke od alternativa. Nedostatak metode je i u tome što ne dozvoljava oklijevanje i iskazivanje nesigurnosti u usporedbama. Nadalje, broj usporedbi se značajno povećava s brojem alternativa i kriterija, što može biti izrazito skupo i zahtjevno. AHP također ne omogućava dubinske analize usporedbi. Sokač i dr. (2008) pak opisuju AHP kao vrlo fleksibilnu metodu jer dozvoljava da kod složenih problema sa mnogo kriterija i dovoljno velikim brojem alternativa relativno lako pronađu odnosi između kriterija i alternativa, te da se prepozna njihov eksplicitni ili relativni utjecaj i značaj u realnom okruženju i da odredi dominantni utjecaj jednog kriterija na drugi. Dakle, AHP je moguće primijeniti u raznim dijelovima strateškog menadžmenta u kojima odluke imaju dalekosežan značaj i gdje donositelji odluka rado biraju kvalitetnog i pouzdanog savjetnika u fazi analize mogućih alternativa i utvrđivanja njihovog utjecaja na postavljene ciljeve.

PROMETHEE (Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluation) metoda je među novijim metodama u području višekriterijske analize. Nastala je iz razloga što su metode višekriterijskog odlučivanja mogle koristiti samo kvantitativne podatke i stoga se nisu mogle dobro primjenjivati u slučajevima gdje postoje kvalitativne informacije (kao što se događa u realnim situacijama ili prilikom odabira projekta). Kako bi se riješio taj problem, počela se koristiti PROMETHEE metoda kod odabira nekog projekta, pomoću koje su se kvalitativni podaci pretvarali u numeričke putem ordinalne mjerne ljestvice (Halouani et al., 2009). Predstavljena je od strane Bransa 1982. godine te se temelji na usporedbi alternativa kroz svaki pojedini kriterij kako bi se utvrdila snaga preferencije alternative 1 u odnosu na alternativu 2. Implementacija ove metode zahtijeva i

dotatne informacije i to one o relativnoj važnosti težina promatranih kriterija te preferencije donositelja odluke koje koristi pri usporedbi doprinosa alternativa (Venkata Rao, Patel, 2010).

Metoda može pružiti rezultate kao potpuno unaprijed predodređene, djelomično unaprijed predodređene ili sofisticirane kao kombinaciju prethodno navedenog (Brans, Mareschal, 2005). Sukladno tome, postoji šest verzija te metode pri čemu I predstavlja djelomično rangiranje, II potpuno rangiranje, III rangiranje bazirano na intervalima, IV kontinuirani slučaj, V rangiranje koje uključuje ograničenja, dok VI verzija pokušava predstaviti prikaz ljudskog mozga.

PROMETHEE metoda je vrlo jednostavna u koncepciji te primjeni za razliku od drugih metoda ovakve vrste. Osim toga je i jako dobro prilagođena za probleme sa konačnim brojem alternativa koje trebaju biti rangirane uzimajući u obzir nekoliko, ponekad proturječnih, kriterija (Albadvi, 2004). Temelji se na međusobnoj usporedbi svakog para alternativa uzimajući u obzir odabrane kriterije. Autor Tomić i drugi (2011) navode da je u svrhu rangiranja alternativa, potrebno definirati funkciju preferencija  $P(a,b)$  za alternative  $a$  i  $b$  nakon definiranja kriterija. Alternative  $a$  i  $b$  se ocjenjuju sukladno funkciji kriterija. Smatra se da je alternativa  $a$  bolja od alternative  $b$  prema kriteriju  $f$ , ako je  $f(a) > f(b)$ . Na temelju takve usporedbe donositelj odluke može dodijeliti prednost jednoj od alternativa.

Ova metoda se sastoji od nekoliko koraka, a prvi korak se naziva modeliranje preferencija (Preference Modelling) te se odnosi na konstrukciju relacije za svaki kriterij  $f_i$  gdje se bira funkcija preferencije  $P_i$ . Ta funkcija se naziva generalizirani kriterij te je odabrana od strane donositelja odluke. Osim navedenog, u ovom koraku je potrebno usporediti alternative u parovima za svaki kriterij (Goumas, Lygerou, 2000). Nakon toga se konstruira sljedeća funkcija  $P_j(a,b) = F_j [d_j(a,b)]$  čija je relacija  $S_i(a,b) = P_i(f_i(a) - f_i(b))$  pri čemu  $S_i(a,b)$  predstavlja intenzitet preferencije  $a$  nad preferencijom  $b$  (Brans, Mareschal, 2005). Takva preferencija može poprimiti vrijednost na skali od 0 do 1 što se može vidjeti iz sljedećih relacija:

$S_i(a,b) = 0$  nema preferencije, indiferencija  
 $S_i(a,b) \approx 0$  slaba preferencija  $k(a) > k(b)$ ,  
 $S_i(a,b) \approx 1$  jaka preferencija  $k(a) \gg k(b)$ ,  
 $S_i(a,b) = 1$  stroga preferencija  $k(a) \gg \gg k(b)$  (Tomić et al., 2011).

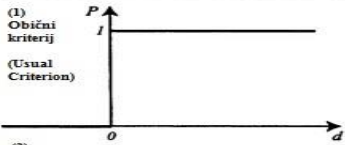
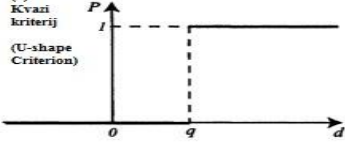
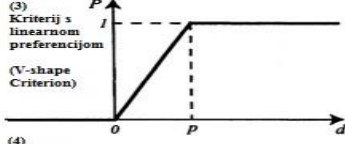
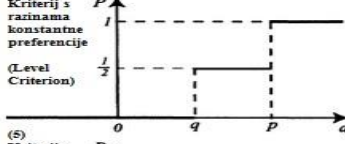
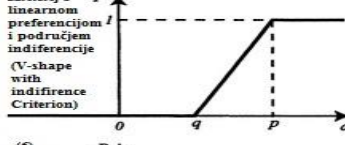
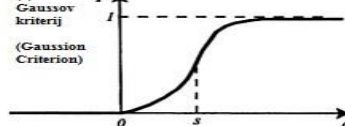
Navedene relacije imaju sljedeća ograničenja:  $0 < P(a,b) < 1$  i  $P(a,b) \neq P(b,a)$ . Iz njih se može zaključiti da će veća sklonost nekoj alternativni rezultirati većom vrijednošću u zadanom intervalu. Postoji šest standardnih tipova (kriterija) funkcije  $P_i$  koji su prikazani na Slici broj 5.

Drugi korak se naziva sakupljanje (Aggregation), a tu se računa indeks višekriterijske sklonosti (indeks preferencije  $\pi(a,b)$ ) jedne alternative naspram druge koji je definiran za svaki kriterij  $f_i$  uzimajući u obzir sve elemente (Hunjak, 1997). Indeks preferencije se računa kao ponderirani prosjek odgovarajućih preferencija izračunatih u prvom koraku. Također treba odrediti i težinske čimbenike koji izražavaju relativnu važnost svakog kriterija te su isto tako izbor donositelja odluke (Goumas, Lygerou, 2000). Težina se označava sa  $w_i$ , a predstavlja mjeru relativne važnosti kriterija  $P_i$  te vrijedi da je  $w_i > 0$  ( $i = 1, \dots, k$ ). Formula kojom se računa navedeni indeks glasi:

$$\pi(a,b) = \sum_{i=1}^k w_i P_i(a,b) \quad , \quad \pi(b,a) = \sum_{i=1}^k w_i P_i(b,a)$$

Pri tome sljedeća funkcija  $\pi(a,b)$  izražava stupanj sklonosti alternativni  $a$  u odnosu na alternativu  $b$  uzimajući u obzir sve kriterije. Što je  $\pi(a,b)$  bliži nuli, to je slabija globalna preferencija alternative  $a$  naspram  $b$ , a što je bliža jedinici to je snažnija globalna preferencija alternative  $a$  nad alternativom  $b$ .  $\pi(b,a)$  pokazuje kolika je sklonost prema alternativni  $b$  u odnosu na  $a$ .



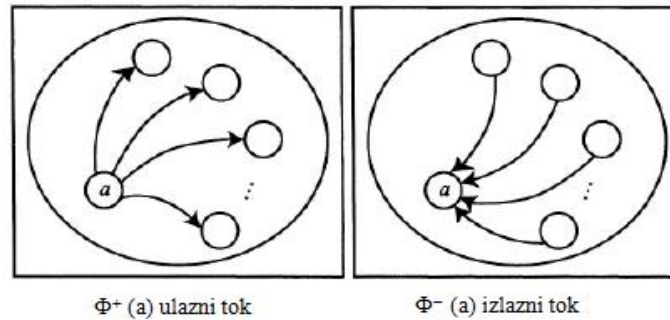
Generalizirani kriterij	Definicija
(1) Obični kriterij (Usual Criterion) 	$P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq 0 \\ 1 & d > 0 \end{cases}$
(2) Kvazi kriterij (U-shape Criterion) 	$P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq q \\ 1 & d > q \end{cases}$
(3) Kriterij s linearnom preferencijom (V-shape Criterion) 	$P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq 0 \\ \frac{d}{p} & 0 < d \leq p \\ 1 & d > p \end{cases}$
(4) Kriterij s razinama konstantne preferencije (Level Criterion) 	$P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq q \\ \frac{1}{2} & q < d \leq p \\ 1 & d > p \end{cases}$
(5) Kriterij s linearnom preferencijom i područjem indiferencije (V-shape with indifferece Criterion) 	$P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq q \\ \frac{d-q}{p-q} & q < d \leq p \\ 1 & d > p \end{cases}$
(6) Gaussov kriterij (Gaussian Criterion) 	$P(d) = \begin{cases} 0 & d \leq 0 \\ 1 - e^{-\frac{d^2}{2s^2}} & d > 0 \end{cases}$

Slika 5. Tipovi generaliziranih kriterija (P(d): funkcija preferencije)  
 Izvor: Brans, Mareschal, 2005.

Prije trećeg koraka je potrebno još definirati i ulazni i izlazni tok. Navedeni tokovi su definirani na sljedeći način te su prikazani na Slici 6.:

pozitivni ulazni tok 
$$\varphi^+(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(a, x)$$

negativni izlazni tok 
$$\varphi^-(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(x, a)$$



**Slika 6.** Tokovi PROMETHEE metode

Izvor: Brans, Mareschal, 2005.

Zbroj indeksa  $\pi(a,i)$  ukazuje na sklonost alternativu  $a$  naspram svih ostalih alternativa. To se naziva izlazni tok  $\Phi^+(a)$  te pokazuje koliko je "dobra" alternativa  $a$ . Zbroj indeksa  $\pi(i,a)$  ukazuje na sklonost drugim alternativama u odnosu na alternativu  $a$ . Takva pojava se naziva ulazni tok  $\Phi^-(a)$  i pokazuje koliko je "slabija" alternativa  $a$  u odnosu na ostale alternative (Albadvi et al., 2007).

Treći korak je eksploatacija (Exploitation) koja se razlikuje ovisno da li je riječ o metodi PROMETHEE I ili II. Tako se kod PROMETHEE I prema Bransu i Mareschalu (2005) u ovom koraku definira relacija preferencije ( $P^I$ ), indiferencije ( $I^I$ ) i neusporedivosti ( $R^I$ ) gdje se ( $P^I$ ,  $I^I$ ,  $R^I$ ) naziva parcijalni poredak pošto je riječ o metodi PROMETHEE I. Navedene relacije su definirane na sljedeći način:

$$\left\{ \begin{array}{l} aP^I b \text{ ako } \Phi^+(a) > \Phi^+(b) \text{ i } \Phi^-(a) < \Phi^-(b) \\ \text{ili } \Phi^+(a) = \Phi^+(b) \text{ i } \Phi^-(a) < \Phi^-(b) \\ \text{ili } \Phi^+(a) > \Phi^+(b) \text{ i } \Phi^-(a) = \Phi^-(b) \end{array} \right.$$

$$\{ aI^I b \text{ ako } \Phi^+(a) = \Phi^+(b) \text{ i } \Phi^-(a) = \Phi^-(b) \}$$

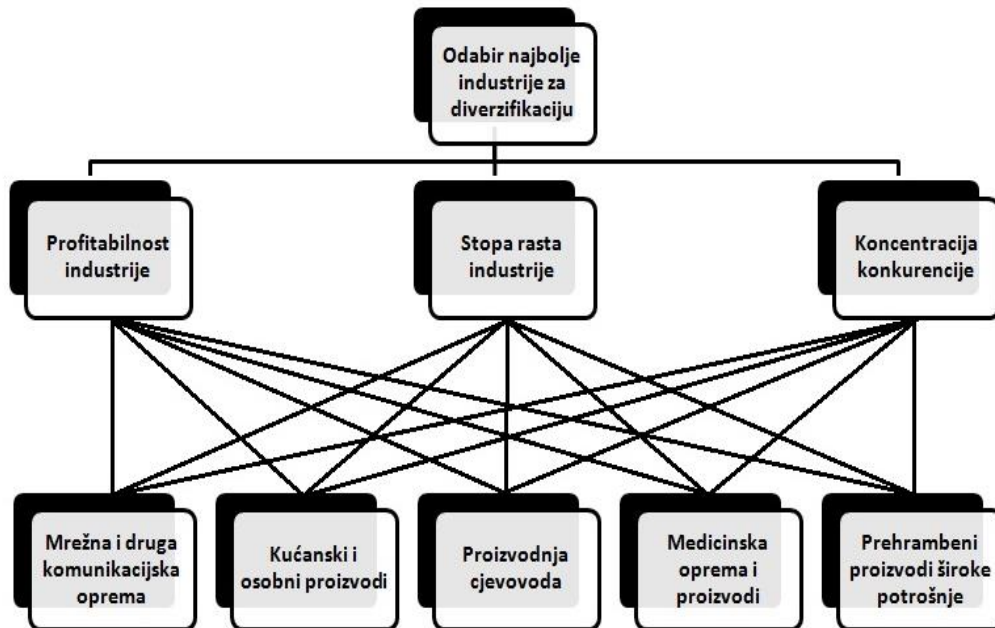
$$\left\{ \begin{array}{l} aR^I b \text{ ako } \Phi^+(a) > \Phi^+(b) \text{ i } \Phi^-(a) > \Phi^-(b) \\ \text{ili } \Phi^+(a) < \Phi^+(b) \text{ i } \Phi^-(a) < \Phi^-(b) \end{array} \right.$$

Za rješavanje i analizu problema će se koristiti i dva programska paketa za takve vrste odlučivanja i to: Expert Choice 11 (za AHP metodu) i D-Sight (za PROMETHEE metodu). Oba navedena programska paketa omogućuju rangiranje alternativa sukladno definiranim kriterijima te pouzdano donošenje odluka o alternativama za postizanje željenih ciljeva. Također podržavaju sve korake ove dvije metode te uz to imaju i mogućnost provođenja analiza osjetljivosti.

Prednosti ove metode u odnosu na ostale metode višekriterijskog odlučivanja su njena jednostavnost, a parametri koji se koriste imaju svoj ekonomski značaj, pa su prateći efekti rangiranja potpuno eliminirani (Albadvi i sur., 2007). Neke od kritika PROMETHEE metode (Macharis, 2004) su te da metoda ne pruža mogućnost rastavljanja problema odlučivanja u jednostavnije dijelove (kao kod AHP metode) što u slučaju velikog broja kriterija (više od sedam) uvelike otežava donositelju odluka čist pogled na problem i evaluaciju rezultata. Ujedno neiskusnim korisnicima procjena težina kriterija može predstavljati problem pošto PROMETHEE metoda ne definira način na koji ih je potrebno procijeniti.

## 5 Rezultati

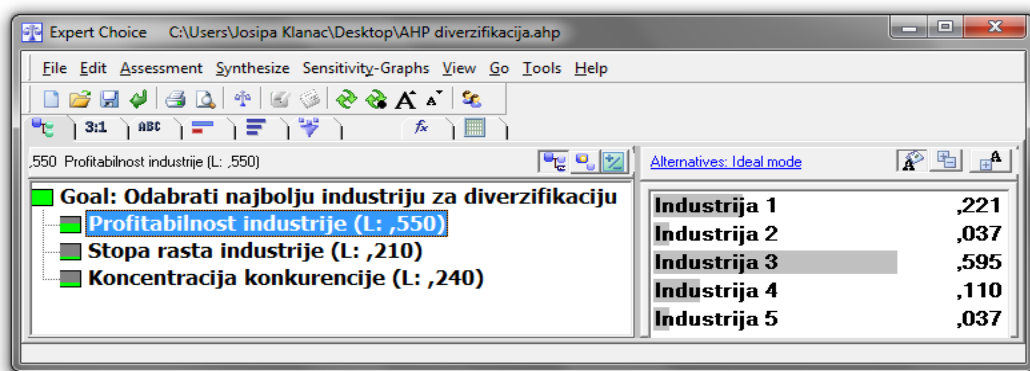
Prva metoda višekriterijskog odlučivanja koja će biti primijenjena na razmatrani problem je AHP metoda, sa hijerarhijskim modelom problema odlučivanja koji je prikazan na Slici 7.



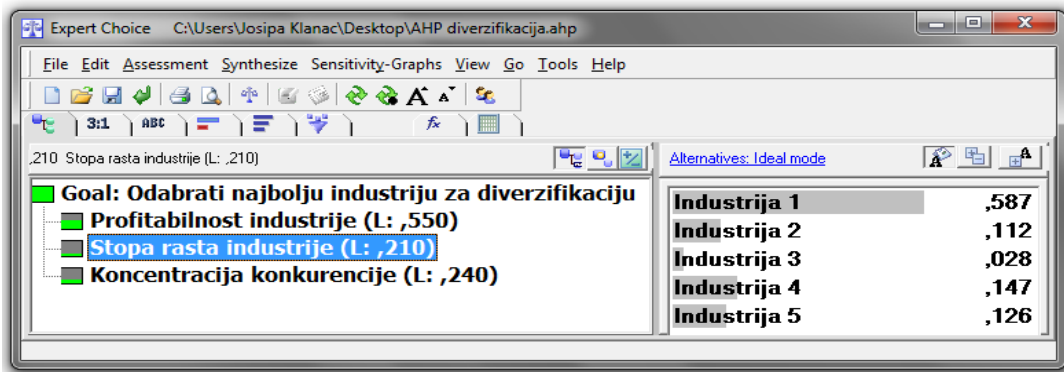
Slika 7. AHP model za problem diverzifikacije

### 5.1 Rezultati dobiveni AHP metodom

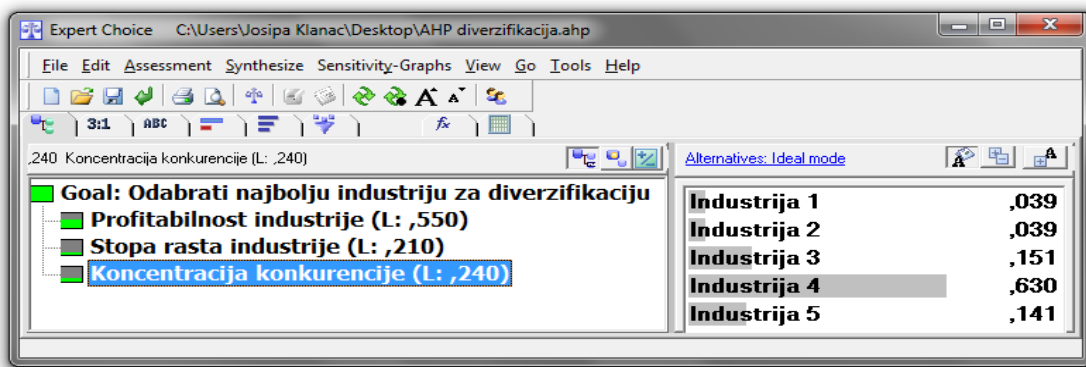
Usporedbom kriterija pomoću Saaty-eve skale dobivene su njihove relativne važnosti, to jest težine. Pritom je prioritet profitabilnost industrije ( $w_1 = 0,55$ ), a nakon toga slijedi koncentracija konkurencije ( $w_2 = 0,24$ ) te na kraju dolazi stopa rasta industrije ( $w_3 = 0,21$ ). Vrijednosti težina pojedinih alternativa prikazane na Slikama 8., 9. i 10.



Slika 8. Prioriteti alternativa po kriteriju Profitabilnost industrije

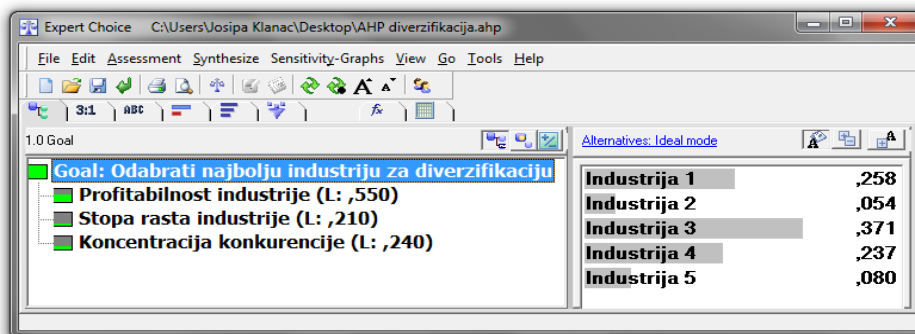


Slika 9. Prioriteti alternativa po kriteriju Stopa rasta industrije



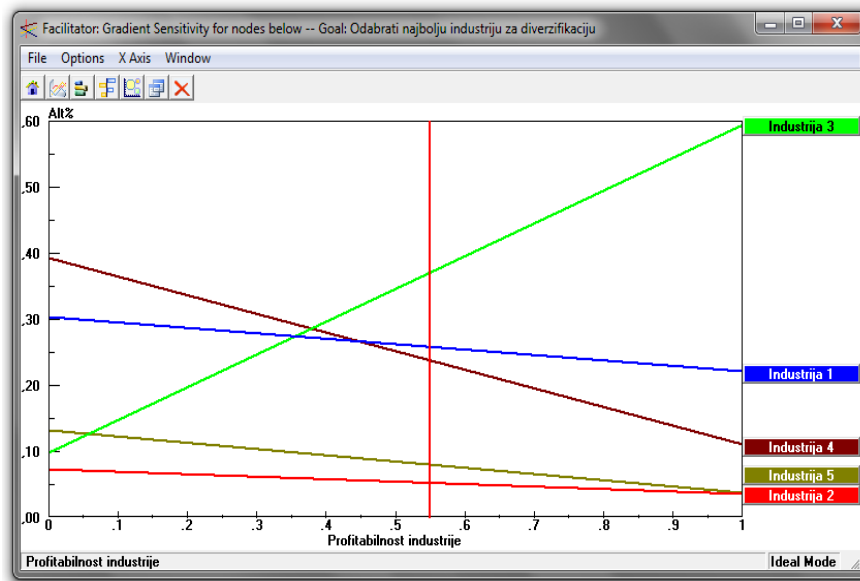
Slika 10. Prioriteti alternativa po kriteriju Koncentracija industrije

Iz Slike 8. se može vidjeti da je za kriterij profitabilnost industrije najbolja opcija industrija 3, dok Slika 9. prikazuje da je za kriterij stopa rasta to industrija 1. Slika 10. prikazuje da je za kriterij koncentracija industrije najbolja opcija industrija 4. Slika 11. prikazuje krajnje prioritete alternativa.



Slika 11. Ukupni prioritete alternativa

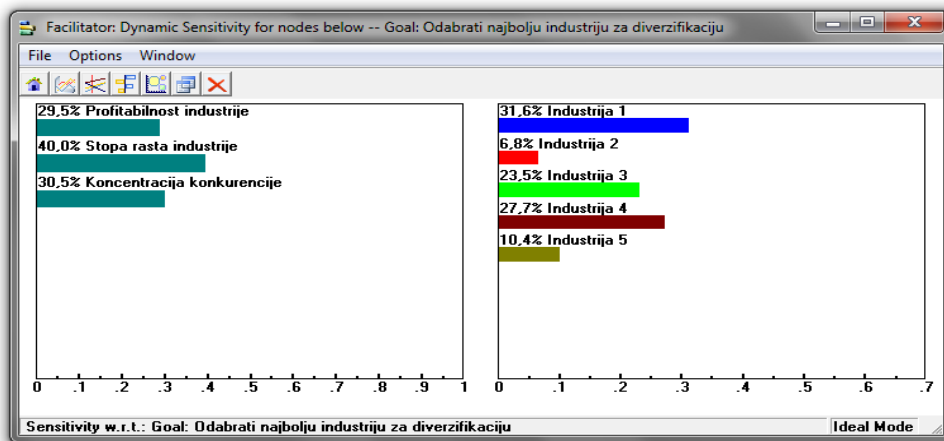
Na temelju dobivenih rezultata koji se mogu vidjeti na Slici 11., može se uočiti da bi se prema AHP metodi poduzeće trebalo odlučiti za diverzifikaciju u industriju 3, odnosno da bi se trebalo baviti proizvodnjom cjevovoda. To se i moglo očekivati s obzirom na činjenicu da je za najvažniji kriterij (u ovom slučaju profitabilnost industrije) ova industrija imala daleko najveći prioritet. Velika prednost ovog programa je i analiza osjetljivosti koja ima nekoliko opcija, a prva se naziva Gradijent te je prikazana na Slici 12.



Slika 12. Analiza osjetljivosti – opcija Gradijent za kriterij Profitabilnost industrije

Uz pomoć ove opcije program omogućuje da se vidi koliko su prioriteta alternativa osjetljivi na promjene težina pojedinih kriterija (Sokač et al., 2008). Na Slici 12. se vidi da prioritet industrije 3 raste s porastom težine kriterija profitabilnost industrije, dok prioriteti ostalih industrija opadaju s porastom težine tog kriterija. Također se može očitati da, ukoliko se težina kriterija profitabilnost industrije smanji s izračunate vrijednosti 0,55 (prikazane vertikalnom linijom) na otprilike 0,45 industrija 1 dobiva prednost u odnosu na industriju 4.

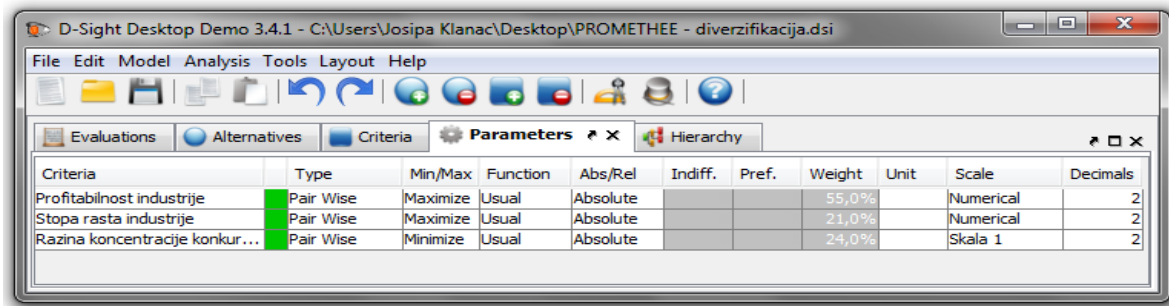
Nakon ove opcije slijedi opcija pod nazivom dinamična analiza osjetljivosti (Slika 13.) koja pokazuje kako se mijenjaju prioriteta industrija ako se težine kriterija promijene. Primjerice, ukoliko se težina kriterija stope rasta industrije poveća na 0,40, profitabilnost industrije smanji na 0,295 te koncentracija konkurencije poveća na 0,305, prioritet će biti industrija 1. Na taj način poduzeće može mijenjati težine kriterija te sukladno tome vidjeti kako će se promijeniti prioriteta industrija.



Slika 13. Dinamična analiza osjetljivosti

## 4.2 Rezultati dobiveni PROMETHEE metodom

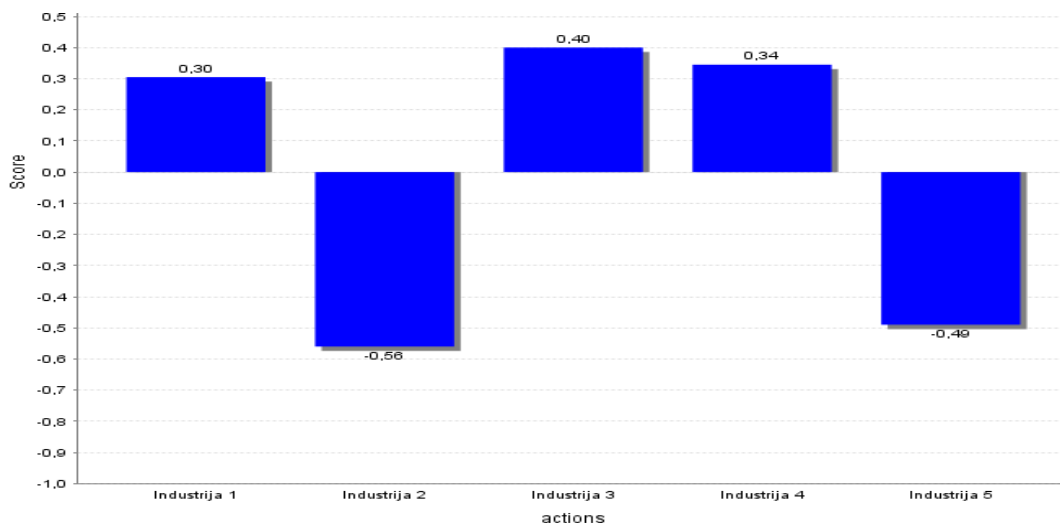
Problem diverzifikacije rješavan PROMETHEE metodom prikazan je na Slici 14.



Criteria	Type	Min/Max	Function	Abs/Rel	Indiff.	Pref.	Weight	Unit	Scale	Decimals
Profitabilnost industrije	Pair Wise	Maximize	Usual	Absolute			55,0%		Numerical	2
Stopa rasta industrije	Pair Wise	Maximize	Usual	Absolute			21,0%		Numerical	2
Razina koncentracije konkur...	Pair Wise	Minimize	Usual	Absolute			24,0%		Skala 1	2

Slika 14. Tablica parametara za problem diverzifikacije

Iz Slike 14. se može vidjeti da kriteriji profitabilnost industrije i stopa rasta industrije teže maksimalizaciji, dok se kriterij razina koncentracije konkurencije želi minimalizirati. Funkcija preferencija za navedene kriterije je obična (Usual) bez ijednog praga što znači da će indiferencija između alternativa  $a$  i  $b$  postojati samo ako je  $f_i(a) = f_i(b)$ . Težine kriterija su iste kao i kod AHP metode. Najvažniji rezultat koji je dobiven odnosi se na rangiranje pojedinih alternativa, te je prikazan na Slici 15.

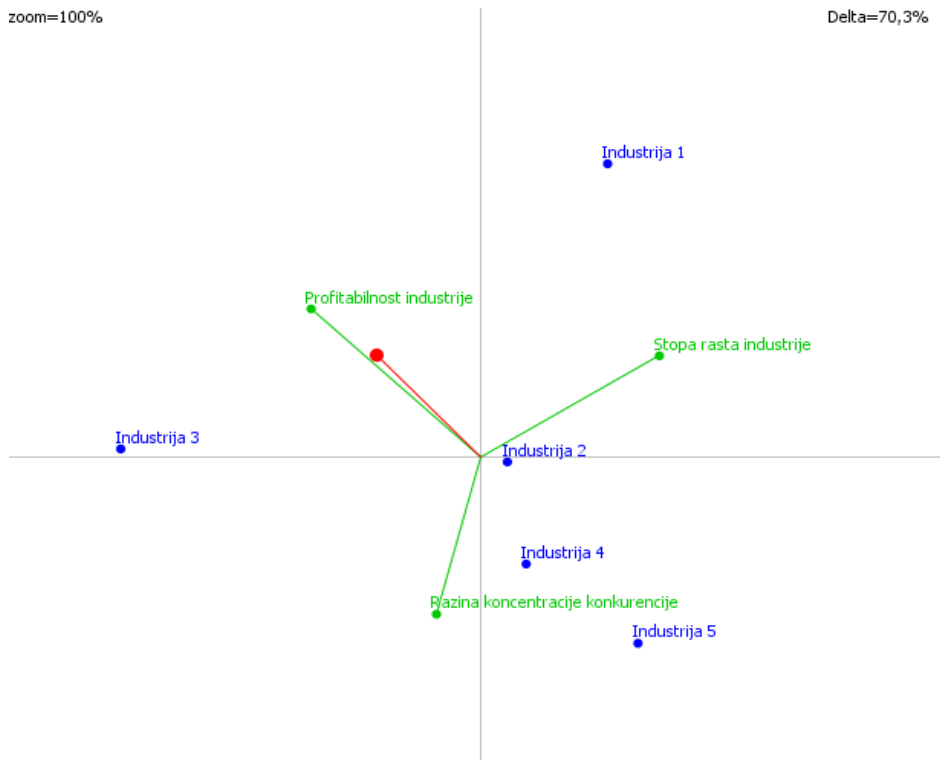


Slika 15. Potpuno rangiranje alternativa

Iz Slike 15. se može uočiti da je industrija 3 opet najbolja opcija za diverzifikaciju kao što je to bio slučaj i sa rezultatom dobivenim primjenom AHP metode. Industrija 2 (kućanski i osobni proizvodi) i industrija 5 (prehrambeni proizvodi široke potrošnje) su se pokazale kao najgore opcije za diverzifikaciju, što je i bilo za očekivati s obzirom su imale gotovo najmanju stopu profitabilnosti i rasta industrije, te umjerenu i visoku stopu koncentracije konkurencije.

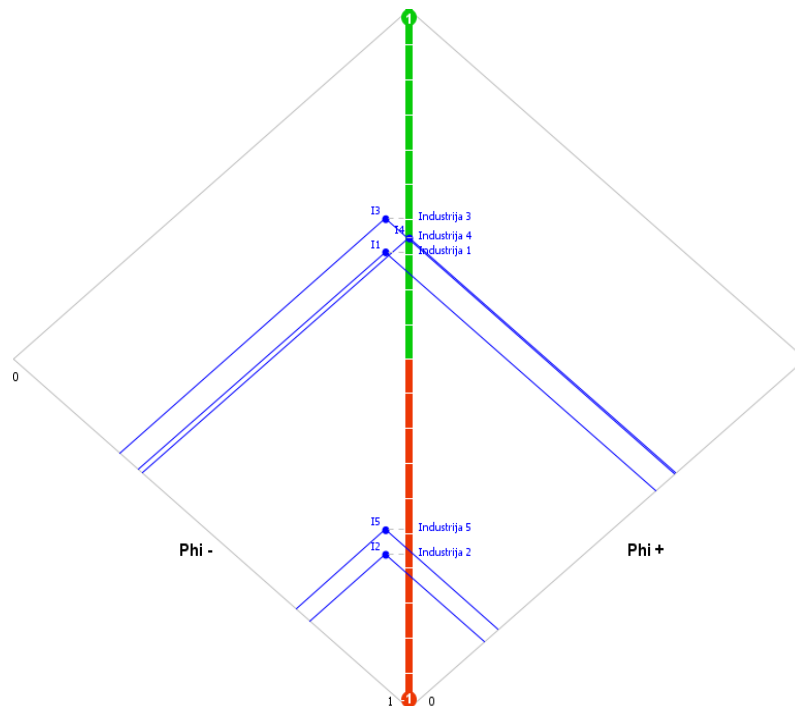
GAIA analiza (Slika 16.) pokazuje relativnu poziciju alternativa, relativnu poziciju kriterija te relativnu poziciju alternativa za zadane kriterije. Primjerice, bliske alternative imaju slične profile (jedna do druge su), dok alternative koje su potpuno različite imaju udaljene profile (na slici su to

industrija 2 i industrija 3). Važno je napomenuti i to da delta vrijednost (70,3%) u gornjem desnom kutu daje procjenu zastupljenosti kvalitete pri čemu visoke vrijednosti odgovaraju dobroj reprezentaciji. Isto vrijedi i za kriterije, pa tako ako su kriteriji jedan blizu drugog, to znači da će u prosjeku alternative koje su dobre za jedan od tih kriterija biti dobre i za drugi kriterij. U ovom problemu to nije slučaj, već su kriteriji udaljeni, pa tako ukoliko je neka alternativa dobra za kriterij stopa rasta industrije, bit će loša za kriterij razina koncentracije konkurencije uzimajući u obzir preferencije donositelja odluke.



**Slika 16.** GAIA analiza

**Slika 17.** prikazuje analizu pozitivnih i negativnih tokova za sve navedene alternative. Negativni tok je prikazan na lijevoj donjoj strani dijamanta, dok je pozitivni tok prikazan na desnoj donjoj strani. Zeleni dio termometra predstavlja pozitivne, a crveni dio negativne vrijednosti. Sve dok je industrija 3 iznad svih ostalih alternativa, donositelj odluke ima sklonost prema toj industriji u odnosu na druge. Ova analiza se također može prikazati i tablično u brojkama o pojedinim tokovima. Pa tako primjerice industrija 3 ima pozitivni tok 0,670, negativni 0,270 pri čemu njihova razlika iznosi 0,400 te je zbog toga rangirana kao najbolja alternativa. Za razliku od nje, industrija 2 je rangirana kao najgora sa rezultatom -0,560 (pri čemu je pozitivni tok 0,190, a negativni 0,750).



Slika 17. Pozitivni i negativni tokovi alternativa

Intervali stabilnosti (Slika 18.) označavaju područje u kojem se težina kriterija može mijenjati bez utjecaja na rangiranje. Može se vidjeti da ukoliko se kriterij profitabilnost industrije smanji za više od 2,6 % promijenit će se rangiranje alternativa, dok se kriterij stopa rasta industrije gotovo i ne smije promijeniti inače se odmah mijenja krajnji rezultat.

Criteria	Min Weight	Value	Max Weight
Profitabilnost industrije	52,4%	55,0%	100,0%
Stopa rasta industrije	0,0%	21,0%	23,8%
Razina koncentracije konkurencije	16,0%	24,0%	29,2%

Slika 18. Intervali stabilnosti

## 5 Zaključak

Najvažniji rezultat dobiven tijekom provedenog istraživanja za potrebe izrade ovog rada odnosi se na činjenicu da je moguće, primjenom AHP i PROMETHEE metoda, donijeti odluku o diverzifikaciji. Pritom se pokazalo da AHP metoda iziskuje mnogo više vremena, jer donositelj odluke treba samostalno procjenjivati koliko je neki kriterij važniji od drugog, te taj isti postupak ponoviti i za ostale alternative sukladno svakom kriteriju. To postaje još veći problem ukoliko se radi o velikom broju alternativa i kriterija. Kod ove metode također treba paziti i na koeficijent konzistentnosti koji pokazuje da li je odlučivanje između alternativa bilo dosljedno. Ukoliko taj koeficijent prijeđe dopuštene granice, cijeli postupak se mora ponavljati, što predstavlja veliki problem. Međutim, veliku prednost predstavlja programski paket Expert Choice koji nakon unesenih procjena o važnosti kriterija izračunava koeficijent konzistentnosti, što donositelju odluke omogućuje da korigira navedene procjene. Zato se svakako preporučuje koristiti adekvatni programski paket, jer će tada postupak donošenja odluka biti puno jednostavniji i brži nego kod ručne obrade podataka.



PROMETHEE metoda se pokazala kao učinkovitija od AHP metode iz razloga što ne uključuje u toliko velikoj mjeri subjektivne procjene donositelja odluke. Ova metoda se više oslanja na kvalitativne ili kvantitativne podatke koji su dani za svaki kriterij i alternativu. Uz to ona ima i napredniji prateći programski paket pod nazivom D-Sight koji, kao krajnji rezultat obrade nudi mogućnost izrade mnogo detaljnijih analiza i njihovih tabelarnih i grafičkih prikaza. Što se tiče krajnjeg rezultata, obje metode su dale sličan rezultat, odnosno da se industrija 3 (proizvodnja cjevovoda) pokazala kao najbolja opcija za diverzifikaciju u prikazanom hipotetskom poduzeću. Jedina razlika se može uočiti u rangu ostalih industrija. Zaključuje se da su obje metode pogodne za rješavanje problema diverzifikacije te da uvelike olakšavaju proces donošenja odluka i povećavaju preciznost donesenih odluka.

Ciljevi ovog rada su u velikoj mjeri ostvareni, to jest analizirane su strategije putem kojih poduzeće ulazi u nove djelatnosti (preuzimanje postojeće djelatnosti, nove djelatnosti unutar postojećeg poduzeća te zajednički pothvati i strateška partnerstva) te je određen pristup diverzifikaciji koji može biti na povezane ili nepovezane djelatnosti. Osim navedenog, utvrđeni su i kriteriji (veličina tržišta i stopa rasta, intenzivnost konkurencije, prilike i prijetnje, strateško usklađivanje među industrijama, sezonski i ciklički utjecaji, profitabilnost industrije, nesigurnost industrije) potrebni za takvu vrstu odlučivanja. No kod ovog koraka se ujedno javilo i ograničenje, a to je nemogućnost pronalaska podataka za sve navedene kriterije, iz razloga što se u praksi industrije međusobno gotovo i ne uspoređuju po sljedećim kriterijima: strateškom usklađivanju među industrijama, sezonskim i cikličkim utjecajima, prilikama i prijetnjama te nesigurnosti industrije.

Zbog navedenog se problema može definirati i smjer mogućih daljnjih istraživanja, a to je usporedba industrija po kriterijima poput sezonskih i cikličkih utjecaja, prilika, prijetnji i nesigurnosti koje se mogu pojaviti u nekoj industriji. Na taj bi način menadžment poduzeća lakše odlučivao u koju industriju diverzificirati, a poduzeća u nastajanju bi mogla izabrati onu industriju u kojoj nije dovoljno iskorišten kapacitet industrije. Tako bi suparništvo među konkurencijom bilo manje, a želje i potrebe kupaca bi bile u većoj mjeri ispunjene.

### ***Literatura:***

Abath, J., de Almeida, A., (2009), Outsourcing Multicriteria Decision Model Based on PROMETHEE Method, *Journal Of The Academy Of Business & Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 58-62.

Albadvi, A., Chaharsooghi, S., Esfahanipour, A., (2007), Decision making in stock trading: An application of PROMETHEE, *European Journal Of Operational Research*, Vol. 177, No. 2, pp. 673-683.

Almeida, A., (2005), Multicriteria Modelling of Repair Contract Based on Utility and ELECTRE I Method with Dependability and Service Quality Criteria, *Annals Of Operations Research*, 138, 1-4, pp. 113-126.

Al-Tarawneh, H., (2012), The Main Factors beyond Decision Making, *Journal Of Management Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-23.

An-Yuan, C., Cheng-Jung, C., (2011), Analysing Critical Factors of Introducing RFID into an Enterprise – An Application of AHP and Dematel Method, *International Journal Of Industrial Engineering*, Vol. 18, No. 7, pp. 323-334.

Brans, J.P., Mareschal, B., (2005), PROMETHEE Methods, *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*, pp. 163-196.

Čerić, V., Varga, M., (2004), Informacijska tehnologija u poslovanju, 1st, Zagreb, Element

- Fortune (2009), Top industries, [Internet], <raspoloživo na: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/performers/industries/fastgrowers/>>, [pristupljeno: 15.08.2012].
- Froelich, K., McLagan, R.J., (2008), Diversification strategy in Electric Utilities: Who wins? Who loses?, *Academy Of Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-20.
- Gamble, J., Thompson, A., (2010), Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage, [e-book], 2nd ed., New York: McGraw-Hill Companies.
- Gary, S., (2005), Implementation strategy and performance outcomes in related diversification, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 7, pp. 643-664.
- Görener, A., (2012), Comparing AHP and ANP: An Application of Strategic Decisions Making in a Manufacturing Company', *International Journal Of Business & Social Science*, Vol. 3, No. 11, pp. 194-208.
- Goumas, M., Lygerou, V., (2000), An extension of the PROMETHEE method for decision making in fuzzy environment: Ranking of alternative energy exploitation projects, *European Journal Of Operational Research*, Vol. 123, No. 3, pp. 606-613.
- Guo, R., (2011), What drives firms to be more diversified?, *Journal Of Finance & Accountancy*, Vol. 6, pp. 1-10.
- Halmen, K. E., (2006), The Effects of the Corporate Diversification Trend on Trademarks, *Marquette Intellectual Property Law Review*, Vol. 10, No. 3.
- Halouani, N., Chabchoub, H., Martel, J.M., (2009), PROMETHEE-MD-2T method for project selection, *European Journal of Operational Research*, Vol. 195, pp. 841-849.
- Hamzacebi, C., Pekkaya, M., (2011), Determining of stock investments with grey relational analysis, *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, No. 8, pp. 9186-9195.
- Hunjak, T., (1997), Mathematical foundations of the methods for multicriterial decision making, *Mathematical Communications*, Vol.2, No.2, pp. 161-169.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2008), Exploring Corporate Strategy, 8th ed. , [e-book], London, Financial Times Prentice Hall, <raspoloživo na: <http://www.dei.uminho.pt/~gerardo/Johnson-ExploringCorporateStrategy8Ed.pdf>>, [pristupljeno: 15.08.2012].
- Kannan, P., Saravanan, R., (2012), Diversification – Strategies for managing a business, *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, Vol. 2, No. 5.
- Li, S.X., Royston, G., (2004), The effect of within-industry diversification on firm performance: synergy creation, multi-market contact and market structuration, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 12, pp. 1131-1153.
- Liebenberg, P., Sommer, D.W., (2008), Effects of Corporate Diversification: Evidence From the Property-Liability Insurance Industry, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 5, No. 7, pp. 893-919.
- Lim, W., (2012), Challenges in Strategic Decision Making and the Corresponding Solution Approaches, *Advances In Management*, Vol. 5, No. 7, pp. 28-31.
- Macharis, C., Springael J., De Brucker K., Verbeke A., (2004), The design of operational synergies in multicriteria analysis: Strengthening PROMETHEE with ideas of AHP, *European Journal of Operational Research*, 153, pp. 307-317.

- Matsusaka, J.G., (2001), Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities, *Journal of Business*, Vol. 74, No. 3.
- Mourits, M.C.M., Oude Lansink, A.G.J.M., (2006), Multi-criteria Decision Making to Evaluate Quarantine Disease Control Strategies, *New Approaches to the Economics of Plant Health*, pp. 131-144.
- Nieto-Morote, A., Ruz-Vila, F., (2011), A Fuzzy AHP Multi-criteria Decision-making Approach Applied to Combined Cooling, Heating, and Power Production Systems, *International Journal Of Information Technology & Decision Making*, Vol. 10, No. 3, pp. 497-517.
- Oyedijo, A., (2012), Effect of Product – Market Diversification Strategy on Corporate Financial Performance and Growth: An Empirical Study of Some Companies in Nigeria, *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 2, No. 3.
- Pavić, I., Pervan, M., (2010), Effects of Corporate Diversification on its Performance: The Case of Croatian Non-life Insurance Industry, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 19, No. 1, pp. 49-66.
- Peng, Y., Kou, G., Wang, G., Wu, W., Shi, Y., (2011), Ensemble of Software Defect Predictors: An AHP-based Evaluation method, *International Journal Of Information Technology & Decision Making*, Vol. 10, No. 1, pp. 187-206.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage*, [e-book], New York: Free Press, <raspoloživo na: [http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/c06/Porter%20\(Chap.%201,%201985\)%20Class%206.pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/c06/Porter%20(Chap.%201,%201985)%20Class%206.pdf)>, [pristupljeno: 20.08.2012].
- Pourjavad, E., Shirouyehzad, H., (2011), A MCDM Approach for Prioritizing Production Lines: A Case Study, *International Journal Of Business & Management*, [Online], Vol. 6, No. 10, pp. 221-229, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ee392fc-eb86-49aa-a51f-7ceb8b9cedf2%40sessionmgr11&vid=2&hid=11>>, [pristupljeno: 19.07.2012].
- Prymon, M., (2011.), *The Role of Diversification in Global Companies – Research Results*, Academic and Business Research Institute International Conference, [Online], <raspoloživo na: <http://www.aabri.com/NC2011Manuscripts/NC11060.pdf>>, [pristupljeno: 05.08.2012].
- Saaty, T.L., *Decision making with the analytic hierarchy process*, (2008), *International Journal of Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 83–98.
- Sokač, D., Tunjić, A., Ugarković, K., (2008), Primjena analitičkog hijerarhijskog procesa u određivanju prioriteta investicijskih ulaganja uz pomoć programskog paketa Expert Choice, HO CIRED, Hrvatski ogranak međunarodne elektrodistribucijske konferencije, Šibenik, 18. – 21. svibnja 2008., <raspoloživo na: <http://www.ho-cired.hr/referati/SO5-05.pdf>>, [pristupljeno: 01.08.2012].
- Šporčić M., Landekić M., Lovrić M., Bogdan S., Šegotić K., (2010), Višekriterijsko odlučivanje kao podrška u gospodarenju šumama, *Šumarski list* br. 5–6, pp. 275-286.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A.J., (2011), *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, New York: McGraw-Hill Companies
- Thompson, A.A., (2008), *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb.
- Tipurić, D., Daraboš, M., (2012), The Frequency of Implementing Diversification Strategy in Croatia, *The Business Review Cambridge*, Vol. 19, No. 2, pp. 129-135.
- Tomić, V., Marinković, Z., Janošević, D., (2011), PROMETHEE Method Implementation with Multi-criteria Decision, *Mechanical Engineering*, Vol. 9, No 2, 2011, pp. 193 – 202.

Triantaphyllou, E., Shu, B., Nieto Sanchez, S., Ray, T., (1998), Multi-Criteria Decision Making: An Operations Research Approach, Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering, [Online], Vol. 15, pp. 175-186, <raspoloživo na: <http://univ.nazemi.ir/mcdm/Multi-Criteria%20Decision%20Making.pdf>>, [pristupljeno: 19.07.2012].

Venkata Rao, R., Patel, B., (2010), Decision making in the manufacturing environment using an improved PROMETHEE method, *International Journal Of Production Research*, Vol. 48, No. 16, pp. 4665-4682.

## Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti

ANJA GLAVOČEVIĆ  
studentica Odjela za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[anja\\_glavocevic@hotmail.com](mailto:anja_glavocevic@hotmail.com)

ANITA RADMAN PEŠA  
docentica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[apesa@unizd.hr](mailto:apesa@unizd.hr)

Prethodno priopćenje  
UDK: 658.8:65.01

**Sažetak:** Društveno odgovorno poslovanje (eng. Social Responsible Marketing) je suvremena poslovna praksa koju primjenjuje sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Učinkovitu primjenu ovakve poslovne prakse osigurava dobra i etički prihvatljiva komunikacija sa svim interesno-utjecajnim skupinama pri čemu je značajna uloga marketinga kao komunikacijskog kanala. Postoji širok izbor između alternativa prema kojima poduzeća mogu poslovati društveno odgovorno, a svaka od tih alternativa nudi brojne koristi za sve uključene strane. U posljednjih nekoliko godina "društvena osjetljivost" sve više dolazi do izražaja, a upravo to je pogodovalo pojavi i sve većoj primjeni marketinga opće dobrobiti (eng. Cause Related Marketing-CRM). Marketing opće dobrobiti se smatra "win-win" situacijom prema kojoj sve uključene strane (poduzeće, neprofitna organizacija i potrošači), imaju koristi. Unatoč brojnim prednostima ne smiju se zanemariti niti potencijalni problemi koji se mogu javiti prilikom primjene marketinga opće dobrobiti.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, marketinške strategije, marketing opće dobrobiti.

### 1 Uvod

Sredina 20.-og stoljeća označila je početak primjene društveno odgovorne poslovne prakse koju poduzeća uključuju u svoje poslovne i marketinške aktivnosti kako bi diferencirali svoju ponudu od ponude brojnih konkurenata. Također, pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču značajno utječe na razvoj društvene odgovornosti poduzeća. Potrošači u današnje vrijeme mogu birati između široke palete proizvoda različite kvalitete i cijene, ali cijena više nije presudan element koji ih potiče na kupnju. Sve je više onih potrošača koji teže većoj vrijednosti ne samo individualnoj, već i za cijelu društvenu zajednicu. Povećana društvena osjetljivost zajednice pred poduzeća i organizacije postavlja brojne izazove prema kojima poduzeća moraju poslovati uspješno, a da se pritom obrati pozornost na dobrobit zajednice te da se sve štetne i negativne aktivnosti svedu na minimum. Jedan od brojnih

načina na koje se to može ostvariti je primjena koncepta marketinga opće dobrobiti. Ono se najčešće definira kao uspostavljanje odnosa između profitnog i neprofitnog sektora pri čemu svi sudionici, uključujući i potrošače, ostvaruju određene koristi. Povećana zabrinutost društva za ekološke i društvene probleme potaknula je poduzeća da pokrenu suradnju s drugim organizacijama te da zajedno ispune neki cilj od opće dobrobiti za uzajamnu korist. Unatoč tome što se marketing opće dobrobiti može smatrati "win-win" situacijom prema kojoj sve uključene strane ostvaruju koristi, neadekvatno i neetičko provođenje ovakve poslovne prakse također može uzrokovati i brojne probleme za sve interesno-utjecajne skupine.

Cilj ovog rada je definirati društveno odgovorno poslovanje, ukazati na brojne prednosti koje proizlaze iz primjene društveno odgovorne poslovne prakse te na važnost marketinga kao komunikacijskog kanala za ostvarivanje uspješne suradnje između svih interesno-utjecajnih skupina. U radu će se pobliže objasniti i definirati pojam marketinga opće dobrobiti kao jedne od dimenzija društveno odgovornog poslovanja. Prikazat će se brojne prednosti koje proizlaze iz primjene ovakve poslovne prakse, ali i potencijalni problemi koji se mogu javiti. Uloga potrošača u društvenoj odgovornosti i marketingu opće dobrobiti neizostavna je te je i ona obuhvaćena prilikom pisanja rada.

Svrha istraživanja je ukazati na sve veći utjecaj koje društvo ima na poduzeća i/ili organizaciju i važnost primjene društveno odgovornog poslovanja kao učinkovitog alata za stjecanje konkurentske prednosti i opstanka na tržištu. Razvojem marketinga općeg dobra te suradnjom između profitnog i neprofitnog sektora djelatnosti, poduzeća ostvaruju društveno koristan cilj koji im pomaže kod osnaživanja imidža. Svrha istraživanja je također objasniti da društveno odgovorno poslovanje predstavlja vrijednost i strategiju, a ne samo sredstvo pomoću kojeg će se ostvariti profit.

Poseban doprinos autora ogleda se u analizi stanja društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Naime, u Hrvatskoj već postoji cijeli niz aktivnosti na području društvene odgovornosti poduzeća i ne postoje zapreke prakticiranju iste, no dobar dio tih aktivnosti nije strateški dobro osmišljen, strukturiran ili obuhvaćen izvještajima te je još uvijek zamjetan nedostatak odgovarajućih mjera za poticanje društvene odgovornosti. Autori predlažu formiranje poticajnih mjera za društveno odgovorno poslovanje od strane državnih i EU institucija.

Prilikom istraživanja i obrađivanja teme društveno odgovornog poslovanja i marketinga opće dobrobiti korištena je stručna literatura i znanstveni izvori, a koriste se istraživačke metode kao što su povijesna metoda, metoda deskripcije, metoda kompilacije, te metoda studije slučaja.

## **2 Društveno odgovorno poslovanje**

Dugi niz godina jedini cilj kojeg su imala poduzeća bilo je osiguranje uspješnog poslovanja koje donosi dobit. Međutim, ekonomska kriza koja je pogodila globalnu ekonomiju, bolja organiziranost društva, razvoj informacijskih tehnologija te viša razina obrazovanja građanstva, dovela je do novih zahtjeva koja poduzeća moraju ispuniti i poštivati. Društvena zajednica od poduzeća traži veću uključenost u pitanja opće dobrobiti društva i okoliša. Način kojim se nastoji udovoljiti zahtjevima zajednice, ali koji ujedno i poslovnim organizacijama donosi brojne koristi jest primjena koncepta "Društveno odgovornog poslovanja".

### **2.1 Pojam i 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 smjeru pozitivnih doprinosa dobrobiti ljudi, što može biti definirano na različite načine" (Andrews 1971, citirano prema: Peterson i Hermans 2003, navedeno u Kundid 2012).

Koncept društveno odgovornog poslovanja ima dugačku povijest i mnoštvo definicija čije se značenje mijenjalo kroz vrijeme, a ocem pojma "Društveno odgovornog poslovanja" (eng. Corporate Social Responsibility) smatra se Bowen (1953) koji je ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta.

"Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva."

<sup>1</sup>(Bowen 1953, navedeno u Khan et al. 2012)

Kasnije su koncept društveno odgovornog poslovanja počeli proučavati i mnogi drugi autori te sukladno tome postoje mnoge različite definicije i njihova značenja. U svome najširem smislu, društvena odgovornost poduzeća odnosi se na utjecaj poduzeća na društvo te ulogu gospodarstva u održivome razvoju (Bagić et al. 2006). Ona je element strategije, konstantno potiče poslovne organizacije da preispitaju kako njihove akcije djeluju na vrijednost, motivaciju i akcije njegovih dionika (Omazić 2006, navedeno u Srblićinović 2012). Iako se često o društvenoj odgovornosti može čuti kao o novome poslovnome pojmu, povijest brige za društvo vezane uz poslovanje stara je kao i sama trgovina odnosno poslovanje. Krajem 19. i početkom 20. stoljeća, II. industrijska revolucija učinila je poduzeća važnim nositeljima razvoja, a utjecaj poslovanja na društvo i okoliš poprimio je potpuno novu dimenziju. Gospodarski sektor počinje davati sve značajniji doprinos rješavanju brojnih socijalnih i razvojnih problema u zajednici i društvu, odnosno potpomagati filantropske<sup>2</sup> pothvate.

Tijekom 1980.-ih i 1990.-ih došlo je do prekida jednodimenzionalnog pogleda na poslovanje, prema kojemu su poduzeća bila odgovorna samo za popunjavanje radnih mjesta, postizanje profita radi isplate ulagačima i financijskog razvitka te plaćanje poreza. U 1990.-ima, dolazi do značajnoga porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo, no tek u posljednjih 15-ak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postao je dijelom svakodnevnog rječnika (Srblićinović 2012). Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču, također, znatno utječe na širenje i razvoj društvene odgovornosti poduzeća. Sve je jači pritisak potrošača i ostalih interesno-utjecajnih skupina na poduzeća u smislu polaganja računa oko načina poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti (Bagić et al 2004, navedeno u Srblićinović 2012).

Jedini način na koji poduzeća mogu zadovoljiti novonastale potrebe društva, a da pritom zadrže konkurentnost na tržištu je primjena društveno odgovorne poslovne prakse. Prve poslovne prakse koja poduzeća primjenjuju kako bi poslovala društveno odgovorno - su filantropske aktivnosti, no s vremenom društvena odgovornost poprima i mnoge druge oblike.

Nesavladiv argument, koji se krije iza pitanja zašto su poduzeća motivirana za investiranje u programe društvene odgovornosti poduzeća, dolazi iz područja teorije dionika koji kaže da je uvjet za opstanak poduzeća i njegov uspjeh, zadovoljenje potreba raznih interesnih grupa (Srblićinović 2012). Prema Bijakšić i Jelčić (2011) društvena odgovornost primjenjuje se kroz dva aspekta: *klasični* i *društveno-ekonomski aspekt*. Prema *klasičnom aspektu* sve aktivnosti koje se provode u pogledu društvene odgovornosti za konačan rezultat imaju maksimiziranje profita. *Društveno-ekonomski aspekt* je širi i uz stvaranje profita on nastoji zaštititi i unaprijediti društvenu zajednicu. Pojam društvene odgovornosti podrazumijeva dužnosti poduzeća da posluje sredstvima koja ne škode interesnim grupama i okolišu i da se u svojim odlukama i akcijama brine za opći bojitak društva. Pervišić i Ozretić (2004) smatraju da odgovornost prema društvenoj zajednici može poprimiti dva oblika: prestanak obavljanja nepoželjnih i negativnih aktivnosti poput zagađivanja zraka i/ili poduzimanje pozitivnih akcija poput pokretanja programa edukacije od kojeg društvo kao zajednica ima korist.

---

<sup>1</sup>"It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society." (Bowen 1953, navedeno u Khan et al. 2012)

<sup>2</sup>Filantropija – izravni prilog korporacije za neki društveni cilj, najčešće u obliku bespovratne novčane pomoći, donacija i/ili usluga u naturi (Kotler i Lee 2009).

Društveno odgovorno poslovna praksa može se primijeniti na mnogo načina te ona svakako pomaže poduzećima da postanu konkurentniji na tržištu, no bit ovog koncepta je stvaranje veće vrijednosti za interesno-utjecajne skupine uz istovremeno smanjenje nepoželjnih aktivnosti, što u konačnici rezultira zadovoljstvom svih uključenih strana. Uspjeh samog poduzeća najviše ovisi o tome koliko će ono dobro zadovoljiti potrebe raznih interesnih grupa, a poslovati društveno odgovorno predstavlja ključ tog uspjeha.

## **2.2 Koristi od društveno odgovornog poslovanja**

Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeća mogu ostvariti velike koristi ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu. Van de Ven (2008) promatra društveno odgovorno poslovanje kao "win-win" perspektivu. Smatra da se može prikupiti više sredstava za neku dobrotvornu svrhu, da se može snažnije informirati javnost i podići svijest građana o problemima zajednice unutar koje se nalazi nego što bi se to moglo bez pomoći organizacije. Uz koristi koje zajednica dobiva od povezivanja organizacije s društvenim ciljem i sama organizacija profitira jačanjem pozicije brenda.

Na osnovi istraživanja jedne od vodećih neprofitnih organizacija, Business for Social Responsibility, navedeno u Kotler i Lee (2009) može se zaključiti da su tvrtke koje posluju prema konceptu društvene odgovornosti ostvarile niz različitih koristi, kao što su, između ostalih:

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- Jačanje pozicije brenda,
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- Jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- Smanjenje troškova poslovanja,
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

Prema Bagić et al. (2006), društveno odgovorno poslovanje je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro." Poduzeća u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost društveno odgovornog poslovanja, a među ključne koristi ubrajamo:

- Upravljanje ugledom, robnom markom i rizikom,
- Konkurentnost i tržišno pozicioniranje,
- Zapošljavanje nove radne snage, motivacija i zadržavanje zaposlenika,
- Učinkovitost poslovanja.

Poslovati po načelima društveno odgovornog poslovanja donosi brojne prednosti kako za poduzeće/organizaciju tako i za društvo u cjelini. Primjenjujući društveno odgovornu poslovnu praksu poduzeća povećavaju svoju konkurentnost (povećani tržišni udio, besplatna reklama, veća produktivnost koja proizlazi iz povećanog zadovoljstva zaposlenika, lakša dostupnost kapitala, lojalnost potrošača), a da pritom čine dobro djelo za društvenu zajednicu.

## **3 Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj**

Društveno odgovorno poslovanje se u svijetu počinje primjenjivati sredinom 20. stoljeća, no u Hrvatskoj se društveno odgovorno poslovanje može smatrati nešto novijom poslovnom praksom. Tranzicijski šok, rat kojim je država bila pogođena, ekonomska kriza kao i nedostatak poticaja od strane državne vlasti samo su neki od razloga zbog čega se ova poslovna praksa počinje sporije primjenjivati na našem tržištu. Unatoč navedenim problemima važno je napomenuti da se situacija posljednjih nekoliko godina mijenja na bolje. I Hrvatska poduzeća su uočila društveno odgovorno poslovanje kao učinkovit alat za stjecanje konkurentskih prednosti.



Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem mnogobrojnih činitelja, od kojih su neki povijesno utemeljeni i specifični za Hrvatsku, dok su drugi suvremeni i više međunarodnog značaja. Etičko poslovanje, proizvođačka kvaliteta te briga za lokalnu zajednicu, samo su neki od primjera čije tragove možemo pronaći daleko u prošlosti. Kao rezultat tranzicijskog šoka, došlo je do znatnog snižavanja zarada i razine zdravlja i blagostanja u tranzicijskim zemljama. U Hrvatskoj, kao i u drugim prostorima bivše Jugoslavije, na proces tranzicije dodatno su utjecali rat, razaranja, prisilna preseljenja i porast nacionalizma između etičkih skupina. Tek se od 1995. godine govori o teritorijalnoj "normalizaciji". Iznad gospodarskih aspekata tranzicije, kako bi koncept društvene odgovornosti poduzeća mogao funkcionirati i napredovati, mora postojati poticajno okruženje u državi u smislu zakonodavstva i politike.

U Hrvatskoj već postoji cijeli niz aktivnosti na području društvene odgovornosti poduzeća i ne postoje zapreke prakticiranju iste, no dobar dio tih aktivnosti nije strateški dobro osmišljen, strukturiran ili obuhvaćen izvještajima te je još uvijek zamjetan nedostatak odgovarajućih mjera za poticanje društvene odgovornosti. Za učinkovitiji razvoj društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj trebalo bi se značajnije usredotočiti na podizanje svijesti o istoj, vršiti edukaciju o izgradnji partnerstva za sve sektore, poboljšavati koordiniranost među poslovnim organizacijama u izradi platforme za razmjenu najboljih praksi društvene odgovornosti te pomagati gospodarstvu u ugradnji i primjeni strategija društvene odgovornosti u izvještavanju o tim aktivnostima. Jedan od pozitivnih primjera je primjena Indeks DOP-a<sup>3</sup> (Srblić 2012). No potrebno je aktivnije angažiranje od strane sustava te u obliku formiranja poticajnih mjera za društveno odgovorno poslovanje od strane državnih i EU institucija.

Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje razine primjene društveno odgovornih praksi koji su podijeljeni u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom (Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj 2010).



**Slika 1** Dimenzije indeksa DOP-a

(Izvor: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj,  
<http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/IndeksDOP.pdf>)

Ovim projektom se nastoji hrvatskim poduzećima omogućiti objektivan pregled njihovih dobrotvornih praksi, a u posljednjih nekoliko godina sve više poduzeća u Hrvatskoj gleda na društvenu odgovornost kao na poslovnu priliku i mogućnosti za stjecanje konkurentnih prednosti na globalnom tržištu.

Prema podacima Društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj (2013) neki od dobitnika nagrada Indeks DOP-a, a ujedno i primjeri dobre poslovne prakse društvene odgovornosti u Hrvatskoj jesu poduzeća: Ericsson Nikola Tesla, Hauska & Partner, Coca-Cola HBC Hrvatska, Vetropack Straža.

<sup>3</sup>Indeks DOP-a je nagrada za društveno odgovorna poduzeća koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HGK i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HGK 2013).

Navedena poduzeća imaju ugrađena načela društveno odgovornog ponašanja u sve segmente poslovanja i prema svim interesnim skupinama. Postoji mnogo tvrtki koje primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja, a među hrvatskima se još može izdvojiti: Hrvatska lutrija, Podravka, Privredna banka Zagreb, Končar i Ciklopea.

Sve je više poduzeća koja primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja jer u njemu vide djelotvorno sredstvo za stjecanje konkurentnih prednosti. Pred potrošače se danas stvara velik izbor između proizvoda i usluga različite kvalitete i cijene, ali cijena više nije presudan element koji potiče na kupnju. Sve je više onih potrošača koji žele dobiti i veću vrijednost ne samo za sebe već i za cijelu zajednicu. Stoga dolazi do odabira onih poduzeća i/ili organizacija koje nude koristi za sve uključene strane. Potrošači postaju privrženiji onim poduzećima i organizacijama koji pokazuju zabrinutost za zajednicu i doprinose razvoju i dobru društvene zajednice.

Indeks DOP-a kao nagrada za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj dodatno utječe na poduzeća da ulažu u društveno odgovorno poslovanje i brinu se za zajednicu. U današnje vrijeme ostvarivanje što većeg profita nije jedini cilj za poduzeća. Naravno, uvijek će se težiti boljem poslovanju i većim zaradama, ali uz to poduzeća sve više ističu zabrinutost za društvenu zajednicu jer tu zabrinutost vide kao glavno sredstvo diferencijacije među konkurentima.

#### **4 Integracija društveno odgovornog poslovanja u marketinške aktivnosti**

Društveno odgovorno poslovanje i marketing međusobno se nadopunjuju. Kako bi se ostvarili društveni ciljevi koji su u interesu zajednice i organizacije, potrebno je osigurati komunikacije između tih dviju strana, a marketing, kao komunikacijski kanal koji se ovdje javlja nudi nekoliko mogućih načina na koje se ti postavljene društveni ciljevi mogu ostvariti.

##### **4.1 Šest načina na koje tvrtka čini dobro**

Budući da se marketing javlja kao komunikacijski kanal pomoću kojeg organizacije mogu poslovati društveno odgovorno, logično se postavlja pitanje o tome koje konkretne marketinške aktivnosti, a u okviru koncepcije društvenog marketinga, poduzeće može primijeniti kako bi bilo društveno odgovorno i ostvarilo suradnju te uspješno komuniciralo s interesno-utjecajnim skupinama (Hubak 2010).

Prema Kotleru i Lee (2009), šest je načina da organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u marketinške aktivnosti i poslovanje:

1. Korporativno društveno promoviranje (eng. Corporate Cause Promotion)- korporacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju,
2. Korporativni društveni marketing (eng. Social Marketing) – korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice,
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima (eng. Cause Related Marketing - CRM)- korporacije se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj,
4. Korporativna filantropija (eng. Corporate Philanthropy) - korporacija neprestano daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije i/ili u naturi,

5. Društveno koristan rad (eng. Employee Volunteerism) - korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo i/ili primatelje povlastica da dobrotvornim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije,
6. Društveno odgovorna poslovna praksa (eng. Socially Responsible Business Practices) - korporacija po vlastitom nahodjenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu tj. ulagati u takav cilj.

Pred poduzeća i organizacije stavlja se širok izbor između društveno odgovornih poslovnih praksi koje mogu uključiti u svoje marketinške aktivnosti. Ovisno o vrsti poslovanja potrebno je odabrati onu alternativu koja se najbolje uklapa u poslovnu politiku samog poduzeća. Bilo koja od navedenih alternativa jamči uspjeh poduzeću jer kroz nju pokazuje svoju brigu za društvo i namjeru da se pomogne čitavoj zajednici.

#### **4.2 Razvoj od društveno odgovornog poslovanja do marketinga opće dobrobiti**

Posljednjih nekoliko desetljeća, društveno odgovorno poslovanje je postalo sastavni dio strategije velikog broja poduzeća, ne samo u svijetu već i u Hrvatskoj. Mnoge tvrtke su se počele intenzivnije baviti problemima koji pogađaju zajednicu i prilagođavati svoje poslovanje na način da počnu doprinositi zajednici i pomagati joj u razvoju. Pozitivna poslovna praksa koja se može izdvojiti uz korporativnu filantropiju, društveno odgovornu poslovnu praksu, i društveno koristan rad je svakako marketing tvrtke povezan s društvenim ciljem (eng. Cause Related Marketing - CRM).

Prema Drumwright (1996), kako je navedeno u radu Demetriou et al. (2010), društveno odgovorno poslovanje je nastojanje poduzeća da posluje na etičan način i doprinosi ekonomskom razvitku, poboljšanju kvalitete života radne snage i njihovih obitelji kao i lokalne zajednice i društva u cjelini. Sve više poduzeća prepoznaje potrebu za jačanjem veza s ključnim dionicima interesno-utjecajnih skupina i širom javnosti, a način na koji će to postići je prihvaćanje i primjena koncepta marketinga opće dobrobiti. Pringle i Thompson (1999) promatraju marketing opće dobrobiti kao aktivnost u kojoj poduzeće, koje ima dobar odnos s tržištem, gradi vezu s "općim dobrom" ili više njih, što je u obostranoj koristi. U posljednjem desetljeću sve je više poduzeća koji primjenjuju koncept marketinga opće dobrobiti, a on sve više dobiva na popularnosti kao dobar marketinški i promocijski alat. Ovaj koncept izražava socijalnu svijest organizacije na način da povezuje društvene probleme i ciljeve organizacije. To je koncept kojim se postiže sinergija i formiranje veza s interesno-utjecajnim skupinama.

Mnoga poduzeća su prepoznala važnost suradnje s nekom dobrotvornom organizacijom i obostrane koristi koje proizlaze iz takve suradnje. Može se reći da je marketing opće dobrobiti alat kojim se rješavaju trenutni društveni problemi i pitanja koja proizlaze iz financiranja i ostvarivanja marketinških ciljeva. Organizacije koje pridonose zajednici mogu ostvariti brojne konkurentske prednosti. Marketing opće dobrobiti se može koristiti za izgradnju, njegovanje i unaprjeđenje ugleda poduzeća, a dobar ugled je ključni element za poslovni uspjeh, a ujedno predstavlja i najvrjedniju imovinu poduzeća (Demetriou et al. 2010).

### **5 Marketing opće dobrobiti**

Povećana zabrinutost društva za ekološke i društvene probleme navela je organizacije da pokrenu suradnju s drugim organizacijama i povežu promocijske aktivnosti svojih proizvoda i usluga te zajedno ispune neki cilj od opće dobrobiti na uzajamnu korist. Najčešće se misli na suradnju između profitnog i neprofitnog sektora. Cilj marketinga opće dobrobiti je prvenstveno ostvarenje društveno korisnog cilja, dok je marketinška promocija u drugom planu. U današnje vrijeme ostvarenje profita je

primarni cilj većini organizacija diljem svijeta, međutim razvoj društva i sve veća zagađenost okoliša stavljaju pred organizacije velike izazove kako pridobiti povjerenje potrošača. Marketing opće dobrobiti jedan je od oblika društveno odgovornog poslovanja kojim organizacije nastoje zadovoljiti izazove koje interesno utjecajne skupine stavljaju pred njih.

### **5.1 Pojam i definiranje marketinga opće dobrobiti**

Posljednje desetljeće obilježeno je povećanom društvenom osjetljivošću, što je pogodovalo porastu marketinga općeg dobra. Marketing općeg dobra nije novost. Razvoj ovog specifičnog oblika suradnje između profitnih i neprofitnih organizacija popularizirao se osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, najprije u Sjedinjenim Američkim Državama, a potom u Europi i ostalim dijelovima svijeta (Sinčić-Ćorić i Kurnoga-Živadinović 2009). Prema Bhattacharya i Sen (2003), više je razloga koji su utjecali na razvoj ove vrste marketinga. U sklopu profitnih organizacija to su povećana konkurencija među proizvođačima, povećanje moći distributera i trgovaca te tehnološki napredak, koji otežavaju jasnu diferencijaciju maraka. Tu ulazi i visok trošak namijenjen pridobivanju novih kupaca na zrelih tržištima te potreba njegovanja i očuvanja lojalnih kupaca, zatim povećanje društvene svijesti kod kupaca, uz istovremeni pad povjerenja u institucije koje su tradicionalno pružale osjećaj pripadnosti ili usmjeravale kupce prema društveno prihvatljivom ponašanju i slično.

Neprofitne organizacije, s druge strane, sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća gube tradicionalne izvore financiranja. U novim tržišnim okolnostima jedno od bitnih rješenja postaje prihvaćanje marketinških principa u upravljanju neprofitnim organizacijama (Broderick et al. 2003).

Marketing općeg dobra općenito se može definirati kao suradnja između profitnog i neprofitnog sektora koja donosi korist za obje uključene strane. Postoji mnogo definicija marketinga općeg dobra, ali definicija koju su dali Varadarajan i Menon (1988) može se smatrati prvom i glavnom definicijom ovog koncepta:

"Marketing općeg dobra je proces formuliranja i primjene marketinških aktivnosti koje obilježava ponuda poduzeća da doprinese određenim iznosom od svake pojedinačne prodaje nekom određenom cilju i to tako da u taj proces uključi kupce te zadovolji organizacijske i individualne ciljeve."<sup>4</sup>

Programima marketinga opće dobrobiti donacije poduzeća u neku dobrotvornu, društvenu svrhu direktno su vezane s prodajom određenog proizvoda. Također, marketing opće dobrobiti predstavlja strateško pozicioniranje i marketinške aktivnosti koje povezuju poduzeće ili marku proizvoda/usluge s relevantnim društvenim pitanjem ili problemom u obostranu korist. Pripisuje im se sinergijsko i savezničko djelovanje, jer pruža korist svim uključenim stranama: poduzeću, dobrotvornoj ustanovi, udruzi ili grupi koja zastupa društveni problem ili pitanje te potrošačima (Pervišić i Ozretić 2004).

Simic Brønn i Vrioni Belliu (2001) uz definiciju koju su dali Varadarajan i Menon iz 1988., dodaju kako poduzeća koriste marketing općeg dobra kao komunikacijsko i promocijsko sredstvo. Ono je također dobar način da se riješe društveni problemi te da potrošači dobiju pozitivnu sliku o organizaciji koja poduzima aktivnosti kojim bi svijet učinila boljim mjestom za život (Ptacek i Salazar 1997, navedeno u Simic Brønn i Vrioni Belliu 2001). Pringle i Thompson (1999) prema Sinčić-Ćorić i Kurnoga-Živadinović (2009) marketing općeg dobra vide kao strateško i učinkovito sredstvo diferencijacije marke (proizvoda) i emocionalno snažnog pozicioniranja u svijesti kupca, kao sredstvo komuniciranja društvene posvećenosti te partnerstvo s dobrotvornom organizacijom ili dobrim ciljem. Polonsky i Speed (2001) vide kampanje marketinga općeg dobra kao oblik korporativnog davanja upućujući na razlike između korporativne filantropije, sponzoriranja i marketinga općeg dobra.

---

<sup>4</sup>"Cause-related marketing is the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives." (Varadarajan i Menon 1988)

Marketing općeg dobra je "win-win" situacija koja predstavlja pobjedu za dobrotvornu svrhu koja se podupire, pobjedu za potrošača i pobjedu za organizaciju (Adkins 2000, navedeno u Farache et al. 2008). Prema Raletić et al. (2010), marketing općeg dobra predstavlja kompleksnu razmjenu tj. direktno ili indirektno partnerstvo između poduzeća, kupaca i neprofitne organizacije. Kako bi došlo do realizacije ovako složene razmjene, sve tri strane moraju prepoznati svoju korist i dodati vrijednost razmjeni tj. ostvariti sinergijski efekt i načiniti "win-win" situaciju za sve sudionike razmjene i za društvo.

## 5.2 Strategije i vrste marketinga opće dobrobiti

Za poduzeće, marketing opće dobrobiti predstavlja stratešku marketinšku aktivnost koja kombinira zalaganje poduzeća za opće dobro, društveno odgovorno poslovanje i prikupljanje novčanih priloga za neprofitne organizacije (Shwu-Ing i Jr-Ming 2007). Prema Liu i Wai-Wai (2011) način implementiranja strategija marketinga općeg dobra ovisi o programima koji će se primjenjivati za ovaj koncept te oni izdvajaju četiri ključne strategije:

1. Sponzorstvo,
2. Strategija temeljenja na donaciji određenog iznosa od prodaje,
3. Strategija zajedničke promocije,
4. Strategija donacija u naturi.

Dumitrescu et al. (2011) između ostalog ističu još i licenciranje kao jednu od istaknutijih strategija primjene marketinga općeg dobra, a koja može biti unosna i za profitnu i za neprofitnu organizaciju. Na temelju ove strategije, neprofitna organizacija je davatelj licence (pod licencu daje naziv i logo svoje organizacije) i ona daje odobrenje za tisak ambalaže nekog proizvoda na kojoj će biti istaknut njezin naziv i logo. Postotak od prodaje proizvoda koji je dio ove strategije se daje u dobrotvorne svrhe.

Kotler i Lee (2009) navode tipične korporativne marketinške inicijative povezane s društvenim ciljem:

- Određen novčani iznos za svaki prodani proizvod,
- Određen novčani iznos za svaki upućeni zahtjev ili otvoren račun u banci,
- Određen postotak od prodaje ili transakcije obećava se nekoj humanitarnoj ustanovi,
- Dio od prodaje jednog artikla koji ponekad nije primjetno naznačen, poklanja se humanitarnoj ustanovi,
- Prilog tvrtke u visini priloga koji kupac daje prilikom kupovine određenog proizvoda,
- Obećava se određeni postotak neto dobiti od prodaje jednog ili više proizvoda,
- Ponuda se može odnositi samo na jedan posebno naznačen proizvod, nekoliko proizvoda ili sve proizvode,
- Ponuda može vrijediti samo u određenom razdoblju ili stalno,
- Korporacija može odrediti gornju granicu svojih priloga od prodaje.

Prema Varadarajan i Menon (1988) marketing općeg dobra se može primjenjivati na *strateškoj i taktičkoj razini*. Korištenje marketinga opće dobrobiti na *strateškoj razini* temelji se na uključenosti vrhovnih menadžera u izvršnim odlukama o programu, dugotrajnom predanošću programu i značajnim ulaganjima resursa u razvoj i implementaciju programa. Korištenje marketinga općeg dobra na *taktičkoj razini* temelji se na povećanju efikasnosti promocije proizvoda ili usluga s ciljem ostvarivanja veće prodaje. Robinson et al. (2012) upućuju na novi oblik marketinga općeg dobra koji se sve više primjenjuje, a to je koncept prema kojem poduzeća dopuštaju potrošačima da sami biraju kojem bi se dobrotvornom događaju trebalo pomoći. Na taj način se očekuje veća efikasnost koncepta marketinga opće dobrobiti.

### 5.3 Koristi od primjene marketinga opće dobrobiti za sve uključene strane

U prethodnom poglavlju navedeno je kako je marketing općeg dobra zapravo "win-win" situacija prema kojoj sve uključene strane, koje primjenjuju ovaj koncept ostvaruju određene koristi. Poduzeća mogu povećati prodaju, razviti svoju reputaciju, dobrotvorne organizacije (neprofitne organizacije) dobivaju sredstva za humanitarne svrhe, a potrošači, kao ključni akteri ovog koncepta koji zapravo omogućuju funkcioniranje marketinga općeg dobra, dobivaju osjećaj da su svojim činom tj. kupnjom nekog proizvoda učinili neko dobro i pomogli u rješavanju nekog društvenog problema.

#### 5.3.1 Koristi od primjene marketinga opće dobrobiti za poduzeća

Poduzeća danas primjenjuju brojne kampanje marketinga opće dobrobiti jer njihov smisao počiva na "win-win" strategiji. Promoviraju se proizvodi, odnosno usluge i njihovi ponuđači, raste im prodaja i profit. Potrošači su zadovoljni, pomaže se rješavanju društvenih pitanja i problema te se njeguju i jačaju dobri odnosi s društvenom zajednicom (Pervišić i Ozretić 2004). Poduzeće koji primjenjuje koncept marketinga općeg dobra može ostvariti koristi na dvije razine: *na razini proizvoda i na razini organizacije*. Koristi vezane uz *proizvod* za poduzeće su: lakši probitak proizvoda na tržište, jeftinije izlaganje proizvoda i povećanje sposobnosti proizvoda da privuče nove kupce.

Pozitivna percepcija kupaca o određenom proizvodu navedenog poduzeća može ih potaknuti da kupe i druge proizvode tog poduzeća, što se može smatrati "halo efektom" (Shell 1989, Oldenberg 1992, Pasley 1990, Zbar 1993, Henricks 1991, Brown 1997, Barone et al. 2000, Meyer 1999, navedeno u Gupta i Pirsch 2006). Na ovaj način kupci postaju spremni izdvojiti i više novca za određeni proizvod te mijenjati marke, odnosno svoje potrošačke navike.

*Organizacijske* koristi vezane uz primjenu marketinga općeg dobra su: pozitivni stavovi potrošača o poduzeću koje primjenjuje ovaj koncept, povećanje namjere o kupnji proizvoda navedenog poduzeća, stvaranje više razine vidljivosti za poduzeće, bolja diferencijacija poduzeća kroz sudjelovanje u dobrotvornim svrhama, jačanje korporacijske slike, bolja konkurentska prednost te najvažnije, podržavanje općeg dobra daje poduzeću pristup neprofitnoj klijenteli, povjerenicima i donatorima, osoblju koji predstavljaju potencijalne buduće kupce (Ross et al. 1991, navedeno u Gupta i Pirsch 2006). File i Prince (1995) prema Shwu-Ing i Jr-Ming (2007) navode sljedeće prednosti marketinga opće dobrobiti za poduzeće: marketinški proboj i unaprjeđenje prodaje kroz oglašavanje, medijsko izlaganje uz nizak trošak, veća pozornost kupaca koji podupiru humanitarne događaje, proširena klijentela, bolja promocija javne slike poduzeća, stvaranje drugačije slike o poduzeću, bolji marketinški odnosi s trgovcima, povećana želja za kupnjom među latentnim potrošačima čime poduzeće ostvaruje viši profit.

Osnovni razlog zašto tvrtke primjenjuju marketing opće dobrobiti je financijske naravi. Dobro organiziranja kampanja koje se temelji na ovom konceptu može biti itekako profitabilna. Procjenjuje se da je dobar projekt kojeg tvrtka provodi primjenjujući ovaj koncept usporedivo unosniji nego drugi marketinški naponi te donosi poduzeću značajan porast prodaje uz zanemariv porast troškova (Nakata i Berglind 2005). Programi marketinga opće dobrobiti omogućuju također besplatan publicitet i aktivnosti odnosa s javnošću dok istovremeno povećavaju prodaju (Adkins 2000, navedeno u Farache et al. 2008). Osim što marketing općeg dobra može osnažiti cjelokupnu sliku poduzeća, Cone et al. (2003) upozorava da marketing općeg dobra nije rješenje za narušenu reputaciju, nego je to zapravo način da se osnaže najsnažniji brendovi (navedeno u Farache et al. 2008).

Marketing opće dobrobiti dobar je marketinški alat ukoliko poduzeće želi ostvariti veći profit i povećati svoju prodaju, a da pritom malo uloži u promocijske aktivnosti. Potrošači kupuju određeni proizvod da bi i sami doprinjeli nekom općem dobru, a na taj način povećavaju prodaju i prihode poduzeća koji je u suradnji s neprofitnom organizacijom, što ujedno i značajno podiže njegovu reputaciju na tržištu, postaje konkurentniji i snažniji.

### **5.3.2 Koristi od primjene marketinga opće dobrobiti za neprofitne organizacije**

Marketing općeg dobra ostvaruje brojne prednosti za poduzeća, međutim i neprofitne organizacije "profitiraju" iz ovakve suradnje. Jedina razlika je što neprofitnim organizacijama zarada nije nikakav cilj, već prikupljanje sredstava za dobrotvorne svrhe i podizanje svijesti javnosti o brojnim problemima koji nas okružuju i pomoći koja je potrebna ljudima oko nas.

Najvažnija korist koju ostvaruju neprofitne organizacije javlja se u formi financijskih izvora (Cone et al. 2003, Polonsky i Wood 2001, Wood 2001, Wood 1998, navedeno u Farache et al. 2008). Prema Andreassen (1996), neprofitne organizacije se u suradnji s poduzećima prikazuju kao strateški partneri koji nisu limitirani da traže financijska sredstva i donacije (navedeno u Farache et al. 2008). Osnovna prednost sudjelovanja u konceptu opće dobrobiti proizlazi iz izravnog kupovno-prodajnog odnosa koji je svojstven za marketing općeg dobra. Kupnja proizvoda od strane potrošača stimulira obećanu donaciju za neprofitnu organizaciju, a ona tu donaciju koristi kako bi financirala dobrotvorne programe. S druge strane, neprofitne organizacije, primjenjujući marketing općeg dobra utječu na potrošače i podižu njihovu svijest i zanimanje za dobrotvorne programe i aktivnosti u kojima sudjeluju te na taj način postaju poznatiji nego što bi bili da se nisu udružili s nekim poduzećem (Runte et al. 2009).

Marketing općeg dobra ne ostvaruje samo financijske koristi. Kroz ovaj koncept, neprofitne organizacije postaju mnogo poznatije i izloženije prema javnosti nego što bi to bile da se nisu udružile s nekim poduzećem. Ta izloženost se odnosi na sve sudionike u korporacijskom-partnerskom opskrbnom lancu te i na kupce. Koliko god neprofitne organizacije pomažu poduzeću u stjecanju prednosti i koristi, toliko i poduzeća pomažu neprofitnim organizacijama. Poruka koja proizlazi iz suradnje sa dobro poznatim i cijenjenim poduzećem je probojna i uvjerljiva, te to nazivamo "efikasnošću poruke" (Nakata i Berglind 2005). Neprofitne organizacije koje imaju više iskustva u primjeni marketinga općeg dobra imaju užu povezanost između postavljenih ciljeva i ostvarenih rezultata. Generalno, marketing općeg dobra pruža brojne prednosti neprofitnim organizacijama (Runte et al. 2009).

### **5.3.3 Koristi od primjene marketinga općeg dobra za potrošače**

Potrošače možemo nazvati ključnim akterima koji omogućuju realizaciju koncepta marketinga opće dobrobiti. Bez njih poduzeća ne bi mogla prodati svoje proizvode i na taj način donirati dodatna sredstva neprofitnim organizacijama. Međutim, i potrošači sami ostvaruju određene koristi koje proizlaze iz ovog koncepta.

Webb i Mohr (1998) prema Gupta i Pirsch (2006) smatraju kako poduzeća i neprofitne organizacije ostvaruju najveće nagrade primjenjujući koncept marketinga opće dobrobiti, međutim i potrošači su nagrađeni osjećajem dodatne percipiranje vrijednosti koja proizlazi iz njihove kupnje. Osim toga, potrošači stječu sposobnost razlikovanja između konkurentnih proizvođača (Barone et al. 2000) te mogu zadovoljiti svoje altruističke potrebe pomažući društvenoj zajednici (Polonsky i Wood 2001), navedeno u Gupta i Pirsch (2006). Prema Dumitrescu et al. (2011), proizvod koji je usko povezan s nekom dobrotvornom svrhom, dodatno utječe na kupovnu odluku potrošača i time pomaže u stvaranju dodatne vrijednosti za potrošača i osjećaja zadovoljstva. Pomoć koju potrošači pružaju društvu za njih predstavlja osjećaj zadovoljstva zbog učinjenog dobrog djela (Farache et al. 2008).

Gupta i Pirsch (2006) izdvajaju četiri ključna priznanja za potrošače koje proizlaze iz primjene marketinga opće dobrobiti:

1. Doprinosе prikupljanju sredstava za dobrotvorne svrhe koja su prijeko potrebna (Caesar 1986),
2. Doprinosе nekom dobru uz zanemariv ili nikakav trošak (Gayle 1999),

3. Sudjeluju u pokrivanju troškova i rashoda za čije pokrivanje nisu zainteresirani tipični donatori (Lowell et al. 2001),
4. Potrošači imaju pozitivnu percepciju o marketingu opće dobrobiti jer je to efikasan način za financijsko prikupljanje sredstava i pružanje pomoći neprofitnim organizacijama (Ross et al. 1992).

Organizacije koje sudjeluju u društveno odgovornom poslovanju ne ispunjavaju samo svoje vanjske obveze nego na taj način utječu na jačanje konkurentnosti (Kotler i Lee 2005), na razvoj novih resursa i sposobnosti (Branco i Rodrigues 2006), utječu na povećanje zadovoljstva zaposlenika i lojalnosti kupaca (Adkins 1999, Liu et al. 2010) i općenito povećavaju tržišni uspjeh (Klein i Dawar 2004, navedeno u Vanhamme et al. 2012).

#### **5.4 Potencijalni problemi marketinga opće dobrobiti**

Marketing opće dobrobiti je marketinški alat koji ostvaruje brojne koristi za sve uključene strane. Međutim, uz dobro koje ono nosi mogu se pojaviti i potencijalni problemi, pogotovo za poduzeće koje primjenjuje ovaj koncept. Agresivno oglašavanje i loše oblikovani programi suradnje između poduzeća i neprofitnih organizacija negativno utječu na potrošače i njihovu percepciju o čitavom programu, što vodi prema skepticizmu. Na taj način se čitav program dovodi u pitanje, od čega gube i poduzeća i neprofitne organizacije.

Primjena marketinga opće dobrobiti kao oblika društvenog marketinga predmet je rasprave teoretičara i stručnjaka u praksi. Većina je sklona stavu da marketing opće dobrobiti omogućava razvoj pozitivnog, partnerskog, obostrano korisnog odnosa između profitnog i neprofitnog sektora. Kritičari koji zamjeraju marketingu opće dobrobiti mogu se podijeliti u dvije grupe, ovisno o tome jesu li kritike upućene potrošačima ili profitno orijentiranim poduzećima. Jedni su oni koji smatraju da sudjelovanjem u kampanjama marketinga opće dobrobiti potrošači stječu dojam da su ispunili svoji filantropsku dužnost kupnjom proizvoda i/ili usluga, umjesto neposrednog doniranja za izabranu svrhu. Drugi ga proglašavaju ciničnom eksploatacijom, prema nekom društvenom problemu ili pitanju senzibilne javnosti, radi stjecanja profita. Nema sumnje da slučajevi zlouporabe marketinga općenito, pa i marketinga opće dobrobiti izazivaju negativne stavove (Pervišić i Ozretić 2004).

Unatoč dobrim namjerama i pozitivnim stranama, ulaganje u marketing opće dobrobiti može predstavljati određeni financijski rizik za poduzeće. Razlog tomu leži u činjenici da marketing opće dobrobiti nije klasični oblik filantropije te da se sredstva koja se koriste za financiranje ovog programa obično izdvajaju iz marketinškog proračuna (Ross, Stutts i Patterson 1990-1991, navedeno u Gupta i Pirsch 2006).

Ostale zamke za tvrtke koje primjenjuju ovaj koncept su izgubljeni monetarni fondovi kao rezultat povezivanja s dobrotvornom svrhom koja pruži jako malo ili nimalo suradnje, smanjenje marketinškog budžeta za ostale marketinške aktivnosti, poteškoće u mjerenju socijalnih doprinosa koji proizlaze iz ovog programa te rizik da kupac postane ciničan prema cijelom programu (Meyer 1999, navedeno u Gupta i Pirsch 2006). Drumwright (1996) prema Gupta i Pirsch (2006) smatra da je najveći rizik ove "ne-ekonomske" marketinške aktivnosti zapravo rizik da će kupci ovaj koncept percipirati kao "marketinško izrabljivanje".

Prema Garison (1990) najveći rizik za neprofitne organizacije koje primjenjuju ovaj koncept je da suradnja s određenim poduzećem ili sponzorom može dovesti do pogrešnog shvaćanja biti dobrotvorne akcije ili organizacije te na taj način dovesti do pogrešne percepcije i nepovjerenja potrošača (navedeno u Gupta i Pirsch 2006). Drugi rizik za neprofitne organizacije je da se sredstva prikupljena pomoću marketinga općeg dobra mogu smatrati od strane potrošača i poduzeća kao zamjena za redovite individualne i korporacijske filantropske doprinose, a ne kao dodatni doprinosi.



Rizici za neprofitnu organizaciju su još i neuspjeh koji proizlazi iz suradnje s nekim poduzećem, gubitak sredstava, gubitak organizacijske fleksibilnosti za ulazak u drugo slično savezništvo sa pokroviteljskom tvrtkom, neetično ponašanje partnerskog poduzeća te prevelika ovisnost o sredstvima koja doniraju poduzeća (Andreasan 1986 navedeno u Gupta i Pirsch 2006).

Izgradnja suradnje između neprofitnih i profitnih organizacija primjenom koncepta marketinga opće dobrobiti zahtjeva mnogo vremena i truda. Ukoliko suradnja propadne, poduzeća troškove mogu pokriti prihodima iz redovitog poslovanja, međutim neprofitna organizacija vjerojatno ima samo nekoliko zaposlenika i ograničene resurse te kroz propalu suradnju može ugroziti izvođenje drugih aktivnosti poput edukacije ljudi o društvenim problemima, prikupljanje sredstava iz drugih izvora i izgradnju saveza s drugim poduzećima i neprofitnim organizacijama. Ukoliko propadne partnerstvo između profitne i neprofitne organizacije, neprofitna organizacija je u opasnosti da izgubi svoj kapital, međutim iako se uspostavi da je partnerstvo uspješno može se pojaviti rizik od lošeg upravljanja nad kapitalom kada prikupljena sredstva postanu prevelika da bi neprofitna organizacija sama njima upravljala (Andreasan 1996 navedeno u Shwu-Ing i Jr-Ming 2008).

Polonsky i Wood (2001) su ustanovili da marketing opće dobrobiti i njegov utjecaj na potrošače mogu izazvati određene rizike i zabrinutost za njih. Potrošači mogu biti u zabludi zbog prevelike velikodušnosti koje pružaju poduzeća primjenjujući koncept marketinga opće dobrobiti. To može dovesti do shvaćanja da dobrotvorne organizacije zapravo više i ne trebaju pomoć zbog čega prestanu davati priloge te se ukupna prikupljena sredstva smanjuju. U konačnici to ima štetne posljedice za njih jer su neprofitne organizacije, zbog manjka sredstava primorane smanjiti svoje aktivnosti i usluge.

Poduzeća koja primjenjuju ovaj koncept mogu kod potrošača izazvati osjećaj da se kroz pomoć u financiranju dobrotvorne svrhe zapravo pomaže financiranje razvoja proizvoda i/ili usluga poduzeća (navedeno u Gupta i Pirsch 2006). Organizacija koja odabere partnera sa sličnim ciljevima, kupcima/korisnicima i namjerama može smanjiti potrošačev skepticizam prema motivima tvrtke i tako dobiti željeni ishod marketinga opće dobrobiti (Thomas Lee et al. 2011). Sullivan (1997) prema Simic Brønn i Vrioni Belliu (2001) ističe da sljedeće izjave dovode do paradokсне situacije kada firme razmatraju koncept marketinga općeg dobra:

"Ukoliko poduzeća ne pružaju previše informacija o dobrotvornim programima koje podupiru, tada potrošači vjeruju da sigurno nešto skrivaju. Međutim, ako otkrivaju previše informacija o dobrotvornim aktivnostima i svrhama koje podupiru, tada smatraju da dobrotvorne svrhe samo iskorištavaju za vlastite koristi."

"Ako odeš jedan korak predaleko, potrošači vjeruju da iskorištavaš dobrotvornu svrhu, a ako napraviš samo jedan korak unazad, neće ni znati za tvoju uključenost."

Uz sve dobre strane koncepta marketinga opće dobrobiti javljaju se i one loše te se one nikako ne smiju zanemariti. I kod poduzeća i kod neprofitnih organizacija može se javiti problem neprofitabilnosti. Zbog prevelikog ulaganja u marketing općeg dobra poduzeću može ponestati sredstava za druge aktivnosti, a kupci nerijetko zbog cijelog programa postanu skeptični prema poduzeću, što za sobom povlači niz drugih štetnih posljedica. Neprofitne organizacije se mogu naći u financijskim problemima zbog neuspješne suradnje sa sponzorima, a često su i u opasnosti da se krivo protumači bit cijele dobrotvorne akcije zbog krivo odabranog sponzora. Potrošači se mogu naći u situaciji da se osjete prevarenima. Nepovjerenje prema poduzećima i organizacijama koje primjenjuju ovaj koncept dovodi do nezainteresiranosti za sudjelovanjem u programu, a to u konačnici donosi velike posljedice i gubitke za sve uključene strane, jer bez kupaca i njihove vjere u dobročinstvo profitnih i neprofitnih organizacija ne bi se moglo ostvariti nikakvo dobro niti bi se moglo doprinijeti razvoju društva i društvene zajednice u kojoj živimo.

## **6 Povezanost društveno odgovornog poslovanja i marketinga opće dobrobiti sa stavovima potrošača**

U današnje vrijeme potrošači traže sve veću vrijednost za svoj novac pri čemu se ne misli samo na količinu već na društvenu vrijednost i doprinos društvu. Ukoliko potrošači prepoznaju takve napore spremni su nagraditi poduzeća svojom lojalnošću, međutim nerijetko kažnjavaju poduzeća čija je poslovna praksa u suprotnosti s društveno odgovornom poslovnom politikom. Za uspješno provođenje društveno odgovornog poslovanja i koncepta marketinga opće dobrobiti potrebno je obratiti pozornost na razne emocije potrošača, duljinu kampanje, vrstu dobrotvorne svrhe koja se podupire, visinu donacija i sl. Svaki kupac je individualan te se treba težiti zadovoljstvu svakog pojedinačnog kupca jer zadovoljni kupci predstavljaju ključ uspjeha svakog poduzeća.

### **6.1 Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača**

Od trenutka kada poduzeća svoje poslovanje počinju temeljiti na marketinškoj koncepciji (sredina 20. st.), prema kojoj poduzeća ne stavljaju više na prvo mjesto proizvod, već se usredotočuju na potrošače, nudeći im proizvod koji oni traže, ponašanje potrošača postaje sve zanimljivije područje istraživanja (Srblijinović 2012). Upotreba aktivnosti društvene odgovornosti od strane poduzeća kako bi se utjecalo na potrošače i diferenciralo ponudu proizvoda postaje sve uobičajenija (Becker-Olsen et al. 2005, navedeno u Srblijinović 2012). Poduzeće koje djeluje na načelu društvene odgovornosti može svojom komunikacijom prema potrošačima utjecati na donošenje odluke o kupovini.

Srblijinović (2012) smatra kako postoji pozitivan odnos između lojalnosti potrošača i društvene odgovornosti poduzeća. Kako kupovno ponašanje ne uključuje samo osobne, već i društvene motive, potrošači danas u sve većoj mjeri očekuju od poduzeća da pokažu usklađenost s nekim društvenim vrijednostima kao doprinos društvu. Ako potrošači prepoznaju te napore poduzeća i uspiju se s istima identificirati (stajalištima, vrijednostima, uvjerenjima, aktivnostima), oni su spremniji kupiti proizvode tih poduzeća, što rezultira boljim profitnim rezultatima poduzeća, za razliku od onih koji ne ulažu napore kako bi svojim djelovanjem pridonijeli općoj dobrobiti društva (Leko, Šimić, Štimac 2009, navedeno u Srblijinović 2012). Potrošači ne samo da prepoznaju i vrednuju takvo ponašanje, već su spremni i kažnjavati tvrtke koje se pokažu neiskrenima i manipulativnim u provođenju društvene inicijative (Becker-Olsen et al. 2006, navedeno u Piercy i Lane 2009). Piercy i Lane (2009) navode kako je jako teško pratiti potrošačke navike kupaca. Primjerice, dok potrošači tvrde da će platiti 5-10% višu cijenu za neki etički proizvod, u praksi takvi proizvodi imaju jako male tržišne udjele. Međutim, istraživačka grupa GfK NOP<sup>5</sup> na temelju rezultata istraživanja ukazuje na to da se potrošači u pet svjetskih vodećih gospodarstava sve više okreću "etičkom konzumerizmu" kako bi tvrtke učinili još odgovornijima. Komentatori o brendiranju ukazuju na to da je etička potrošnja jedno od najznačajnijih pitanja modernih tržišta.

Etička i ekološka pitanja su postavljena od sve većeg broja potrošača, ali oni nisu uvijek pretjerano zadovoljni odgovorima poduzeća. Usvajanje društveno odgovornog poslovanja često se temelji na pretpostavci da će potrošači nagraditi takvo poslovanje (Levy 1999), ali mala je vjerojatnost da će potrošači te inicijative prihvatiti kao iskrene te na temelju toga mogu i ne moraju nagraditi poduzeća pozitivnim stavovima i kupnjom njihovih proizvoda (Becker-Olsen et al. 2006, navedeno u Piercy i Lane 2009). Na temelju prikupljenih rezultata istraživanja uočena je pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja i potrošača; pozitivni stavovi, uvjerenja i ponašanja (Brown i Dacin 1997, Creyer i Ross 1997, Ellen et al. 2000, navedeno u Piercy i Lane 2009). Pozitivna veza uočena je također između društvene inicijative i cijene, percipirane kvalitete, korporativnih stavova i namjere u kupnji (Becker-Olsen et al. 2006, navedeno u Piercy i Lane 2009). Levy (1999) prema Piercy i Lane (2009) smatra da postoji uvjerljiv argument prema kojem je socijalna inicijativa uvjerljivija ukoliko je

---

<sup>5</sup>GfK Grupa je jedna od najvećih kompanija za istraživanje tržišta u svijetu sa 115 podružnica u više od 100 zemalja (GfK 2012).

usklađena s operativnim tvrtkinim ciljevima i vrijednostima. Doista, postoje dokazi da kada društvene inicijative nisu usklađene s korporativnim ciljevima i vrijednostima, društveno odgovorno poslovanje može postati obveza i smanjiti prethodno održana uvjerenja o poduzeću.

Prema Piercy i Lane (2009) potrošači se mogu podijeliti u četiri kategorije u pogledu etike i društvene odgovornosti:

- Oni koji kupuju s namjerom da pomognu-kupnja proizašla zbog povezanosti s općom dobrobiti (8% potrošača),
- Oni koji bi željeli etički kupovati, ali nisu sigurni kako te traže pomoć od prodavača (30-35% potrošača)
- Oni kojima je svejedno, sumnjaju da će njihova individualna kupnja dovesti do promjena i pomoći općem dobru (30-35% potrošača),
- Oni koji su potpuno nezainteresirani (ostatak potrošača).

Suvremene poslovne prakse stavljaju zadovoljstvo potrošača na prvo mjesto i sve više ulažu u društveno odgovorno poslovanje. Na taj način poduzeća mogu snažno utjecati na kupovne odluke potrošača, koji su spremni nagraditi takvo poslovanje svojom lojalnošću. Velika većina potrošača je spremna sudjelovati u kupnji etičkih proizvoda s ciljem da pomogne društvu te su uočene brojne pozitivne veze koje su proizlaze iz društveno odgovornog poslovanja i ponašanja potrošača.

## **6.2 Veza između potrošača i marketinga opće dobrobiti**

Potrošači gotovo svaki dan donose odluke vezane uz kupnju određenih proizvoda. Pri tom mogu razmatrati kupnju proizvoda od kojih samo oni imaju koristi, a mogu svojom odlukom utjecati i na dobrobit ostalih u zajednici kupujući proizvod povezan s nekim općim dobrom ili dobrotvornom organizacijom. Na odluku o kupnji svakako utječu moralne emocije<sup>6</sup> potrošača.

Gorn et al. (1993) prema Jae-Eun i Johnson (2013) smatra kako ljudi koriste svoje trenutne pozitivne ili negativne emocije kao osnovu za predrasude o ciljnim predmetima kao što su to proizvodi, oglasi, širenje brenda i sl. Primjerice, pozitivne emocije mogu dovesti do pozitivnog vrednovanja određenog proizvoda. Haidt (2003) prema Jae-Eun i Johnson (2013) je otkrio četiri kategorije moralnih emocija koje se mogu koristiti za objašnjenja kako pojedinci donose odluke o tome što je loše, a što dobro, a to su: osuđujuće emocije (ljutnja, prezir, gađenje), samosvjesne emocije (krivnja, sram, sramota, ponos), trpne emocije poput empatije i druge hvaleće emocije poput zahvalnosti.

Istraživači su pokušali shvatiti kako moralne emocije poput krivnje i ponosa mogu utjecati na donošenje odluka o donacijama i volontiranju za neku dobrotvornu organizaciju. Prema Hofman (1991) i Arnet et al. (2003), navedeno u Jae-Eun i Johnson (2013) neki ljudi doniraju svoje vrijeme kako bi ublažili osjećaj krivnje jer ne sudjeluju u novčanim donacijama, dok drugi to čine zbog osjećaja ponosa i sreće koji proizlazi iz pomaganja društvenoj zajednici. Pretpostavlja se da postoji veza između moralnih emocija i želje za sudjelovanjem u programima opće dobrobiti. Moralne emocije utječe na odluku pojedinca da kupi proizvod koji podupire svrhu i koji je dio kampanje marketinga opće dobrobiti jer upravo potpora općem dobru i društvu priziva ove emocije.

Na temelju provedenih istraživanja koje je provela marketinška agencija "Cone Communications" i "Roper Starch Worldwide" došlo se do zaključka da će kupci, ukoliko imaju izbor između dva proizvoda jednake cijene i kvalitete, njih 78% kupiti proizvod, a njih 54% bi čak platilo i više za proizvod koji je dio kampanje marketinga općeg dobra. Šezdeset i šest posto ispitanika je spremno mijenjati marku kako bi doprinijeli nekom općem dobru (Carringer1994, navedeno u Gupta i Pirsch 2006). Financijske prijevare u kojima znaju sudjelovati neka poduzeća povećava spremnost potrošača

---

<sup>6</sup>Moralne emocije su definirane kao "one emocije koje su povezane s nekim interesom i dobrobiti bilo društva u cjelini ili nekolicine osoba, isključujući sudce ili zastupnike (Haidt 2003, navedeno u Jae-Eun i Johnson 2013).

da kazne ona poduzeća čije poslovanje nije u najboljem interesu javnosti i njihovih kupaca (Gupta i Pirsch 2006). Anketirani potrošači ponudili su sljedeće reakcije na situacije korporativne neodgovornosti:

- 91% potrošača će razmotriti prelazak na druge tvrtke, proizvode ili usluge,
- 85% potrošača će širiti negativne vijesti o poduzeću svojoj obitelji i prijateljima,
- 85% potrošača bi odbilo ulagati u dionice poduzeća,
- 80% potrošača bi odbilo raditi u takvom poduzeću.

Utvrđeno je da je marketing opće dobrobiti, kao strateški marketinški alat učinkovitiji kod onih kupaca koji kupuju luksuzna dobra, a ne praktična (Ross et al. 1992, navedeno u Gupta i Pirsch 2006). U ovom slučaju, marketing opće dobrobiti može nadoknaditi osjećaj krivnje koji se javlja prilikom kupnje luksuznih dobara. Također, Ross et al. (1992) prema Gupta i Pirsch (2006) navodi kako su potrošači skloniji podupiranju lokalnih dobrotvornih akcija, za razliku od nacionalnih te da su žene spremnije sudjelovati u marketingu opće dobrobiti nego što su to muškarci.

Prema Varadajaran i Menon (1988), donacije se mogu promatrati na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini, a prema istraživanjima koja su provela "Cone i Roper" (2000), 55% potrošača smatra da je najvažnije podupirati lokalne dobrotvorne akcije, 30% potrošača smatra da su najvažnije nacionalne, a samo 10% potrošača je spremno podupirati globalne dobrotvorne akcije (navedeno u Landreth Grau et al. 2007). U situaciji kada su cijene i karakteristike proizvoda dvaju konkurenata slični, potrošači će više naginjati onom poduzeću koji podupire dobrotvornu akciju te će na taj način doprinijeti društvu kao cjelini (Carringer et al. 1994, navedeno u Gupta i Pirsch 2006). Iako istraživanja pokazuju da postoji jako puno kupaca koji podupiru koncept marketinga opće dobrobiti, ipak postoje i neka odstupanja. Razlog tomu su percepcije kupaca o motivima koji se kriju iza koncepta marketinga opće dobrobiti (Drumwright et al. 1996, navedeno u Gupta i Pirsch 2006).

Prema Strahilevitz i Mayers (1998), navedeno u Robinson et al. (2012), potrošači koji podupiru koncept marketinga opće dobrobiti "profitiraju" na dva načina: dobivaju proizvod za korištenje i osjećaj zadovoljstva jer su kupnjom tog proizvoda doprinijeli nekom dobru. Potrošači će više povezani s proizvodima koji su dio kampanje marketinga opće dobrobiti ukoliko sami smiju odlučiti koju dobrotvornu akciju će podupirati, nego kada to poduzeće za njih odluči. Trajanje kampanje marketinga opće dobrobiti također utječe na ponašanje potrošača. Prema Sinčić-Čorić i Kurnoga-Živadinović (2009), spremnost kupaca da odaberu marku koja podupire svrhu bit će veća što je trajanje kampanje marketinga općeg dobra duže. Varadarajan i Menon (1988) navode kako kampanje sa srednjoročnom ili dugoročnom (vremenskom) orijentacijom imaju veći utjecaj na kupčevu percepciju imidža partnera u kampanji. Van de Brink et al. (2006) prema Sinčić-Čorić i Kurnoga-Živadinović (2009), empirijski su dokazali kako trajanje kampanje marketinga općeg dobra pozitivno utječe na kupčevu lojalnost marki. Dahl i Lavack (2004) prema Sinčić-Čorić i Kurnoga-Živadinović (2009) navode kako će kupci doživjeti tim veći poticaj za kupnju proizvoda koji podupire svrhu što je donirana svota veća. Hajjat (2003) je empirijski potvrdio da visina donirane svote pozitivno utječe na stavove kupaca prema marketingu općeg dobra (navedeno u Sinčić-Čorić i Kurnoga-Živadinović 2009). Prema Gupta i Pirsch (2006) potrošačeva namjera za kupnju sponzoriranog proizvoda će biti veća ukoliko je veća podudarnost vlastitog karaktera i karaktera poduzeća koji primjenjuje koncept marketinga opće dobrobiti.

Emocije su jedan od glavnih elemenata koji pokreće potrošače da sudjeluju u marketingu opće dobrobiti, ali nisu jedini. Uz emocije, vrsta svrhe koja se podupire, bilo na lokalnoj ili nacionalnoj razini, duljina trajanja kampanje i visina donacija također utječu na spremnost kupca da sudjeluje u provođenju kampanje marketinga općeg dobra. Kod nekih potrošača se, kao posljedica moralnih emocija, javlja osjećaj krivnje koji ih tjera da sudjeluju u donacijama i pomognu društvu, međutim veći je broj onih koji to čine iz osjećaja ponosa koji proizlazi nakon učinjenog dobrog djela. Najveći uspjeh za ovakvu vrstu poslovne prakse jamči identifikacija potrošačkih stavova i stavova samog poduzeća.

## **7 Rasprava**

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja uspješnu poslovnu praksu kojoj bi trebala težiti sva poduzeća i organizacije. Uvjet opstanka suvremenih poduzeća na tržišnoj utakmici je pružanje veće vrijednosti za društvo, a to je moguće ostvariti primjenom ove poslovne prakse. Marketing općeg dobra, kao način na koji poduzeća integriraju društvenu odgovornost u marketinške aktivnosti predstavlja jednu od nekoliko alternativa društveno odgovornog ponašanja u marketingu. Zbog uspješne suradnje profitnih i neprofitnih organizacija u ovom modelu i njihovog utjecaja na potrošače, marketing općeg dobra je postao zanimljiv predmet istraživanja u ovom radu.

Osnovni cilj ove poslovne prakse je pružiti dodanu vrijednost društvu, a kao takva, ona predstavlja snažno sredstvo diferencijacije među konkurentima. Sva poduzeća bi trebala težiti društveno odgovornoj poslovnoj praksi jer u današnje vrijeme sve više rastu zahtjevi od strane društvene zajednice prema kojima traže veću uključenost poduzeća i organizacija u ekološke i društvene probleme (Andrews 1971 citirano prema Peterson i Hermans 2003, navedeno u Kundid 2012, Hopkins 2006, Bowen 1953, navedeno u Khan et al. 2012). Kako bi neko poduzeće uopće moglo poslovati društveno odgovorno ono mora ostvariti komunikaciju sa svim interesno-utjecajnim skupinama (Hopkins 2006). Ovdje se javlja uloga marketinga kao snažnog komunikacijskog kanala koji povezuje društveno odgovornu poslovnu praksu sa svim interesno-utjecajnim skupinama. Društveno odgovorna poslovna praksa predstavlja ključ uspjeha svih suvremenih poduzeća i organizacija.

Dok se u svijetu pojam društveno odgovornog poslovanja počinje spominjati sredinom prošlog stoljeća, u Hrvatskoj je to nešto noviji pojam. Razlog tomu je tranzicijski šok kojim je država bila pogođena kao i ratna razaranja koja su se odvijala na našem teritoriju. Uz navedeno, ekonomska kriza koja je pogodila gospodarstvo kao posljedicu za sobom vuče nedostatak financijskih sredstava kojim bi država poticala ovakvu poslovnu praksu. Međutim, unatoč brojnim teškoćama s kojim se susrelo naše gospodarstvo u posljednjih nekoliko godina situacija se mijenja na bolje. Nagrada za društveno odgovorno poslovanje koje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Indeks DOP-a, snažno je utjecala na razvoj društveno odgovorne poslovne prakse u Hrvatskoj (Srblić 2012). Danas se već mogu izdvojiti brojna domaća poduzeća koja primjenjuju društveno odgovornu poslovnu praksu s ciljem pružanja veće vrijednosti čitavoj društvenoj zajednici.

Poduzeća i organizacije susreću se s velikim izborom između društveno odgovornih poslovnih praksi koje mogu uključiti u svoje marketinške aktivnosti, no najvažnije je da odaberu onu praksu koja se najbolje uklapa u poslovnu politiku samog poduzeća (Kotler i Lee 2009). Povjerenje potrošača bit će najveće kod onih poduzeća čije su marketinške aktivnosti usklađene s poslovnom politikom poduzeća. Na taj način opravdavaju iskrenost svojih namjera i smanjuju nepovjerenje i skepticizam koji se može javiti kod potrošača. Ukoliko se poslovna politika poduzeća bitno razlikuje od marketinških aktivnosti koje poduzimaju, potrošači mogu krivo protumačiti čitavu kampanju, mogu se osjetiti prevareno i izigrano što za sobom opet povlači pitanje etičnosti samog poslovanja ali donosi i druge probleme koji pogađaju čitavo poslovanje.

U današnje vrijeme društvena zajednica pokazuje sve veću brigu za ekološke i društvene probleme i sukladno tome raste njihova spremnost da sudjeluju u programima koji će pomoći čitavom društvu (Sinčić-Čorić i Kurnoga-Živadinović 2009). To je jedan od razloga zbog kojeg se koncept marketinga općeg dobra sve više primjenjuje u suvremenim poslovnim praksama, kao jedan od oblika prema kojem poduzeća i organizacije posluju društveno odgovorno. Radi se zapravo o suradnji između profitnog i neprofitnog sektora koji omogućava potrošačima da i oni kupnjom određenog proizvoda sudjeluju u skupljanju financijskih sredstava, namijenjenih za neko opće dobro od kojeg čitava zajednica ima koristi (Varadajaran i Menin 1988). Postoje i mnoge druge strategije marketinga opće dobrobiti poput sponzorstva, financijskih donacija ili donacija u naturi, zajedničke promocije kao i licenciranje (Liu i Wai-Wai 2011). Bitno je naglasiti da bilo koja od navedenih strategija pruži brojne koristi za sve uključene strane, no također treba naglasiti da se neadekvatnim provođenjem strategija mogu pojaviti problemi koji pogađaju i poduzeće i neprofitnu organizaciju ali i potrošače.

Potrošačima više nije najvažnije dobiti što veću količinu dobara za što manje novaca. Oni i dalje traže sve veću vrijednost za svoj novac ali se pritom ne misli samo na dobra koja kupuju već na društvenu vrijednost i doprinos društvu. Poduzeća i organizacije koje pružaju veće vrijednosti za društvo i potiču primjenu društveno odgovorne poslovne prakse bit će nagrađeni od strane potrošača njihovom lojalnošću (Srblić 2012). Ovo je opet dokaz kako se ove poslovne prakse mogu smatrati odličnim alatom za stjecanje konkurentnih prednosti. Zadovoljstvo potrošača treba biti na prvom mjestu svim suvremenim poduzećima, a društveno odgovornom poslovnom praksom se to u potpunosti može i ostvariti. Uspješno zadovoljene potrebe potrošača vode i do boljih profitnih rezultata poduzeća jer su spremni kupovati proizvod tog poduzeća čak i po većim cijenama (Piercy i Lane 2009), a samim time se utječe i na visinu iznosa koji se prikuplja za dobrotvornu svrhu ili program. Kako bi se društveno odgovorno poslovanje i marketing opće dobrobiti što učinkovitije provodilo potrebno je obratiti pozornost na emocije potrošača (Jae-Eun i Johnson 2013), vrstu dobrotvorne svrhe koja se podupire (Ross et al. 1992, navedeno u Gupta i Pirsch 2006), visinu donacije koja će se dodijeliti (Hajjat 2003, navedeno u Sinčić-Ćorić i Kurnoga-Živadinović 2009) i dr. Kod mnogih potrošača se javlja osjećaj krivnje ako ne kupe proizvod koji je dio kampanje marketinga općeg dobra, a to nažalost velika većina poduzeća iskorištava pa čak i namjerno izaziva osjećaj krivnje (Ross et al. 1992, navedeno u Gupta i Pirsch 2006) kako bi utjecali na kupovne odluke potrošača, što u konačnici opet odudara od etički prihvatljivog ponašanja.

Društveno odgovorno poslovanje kao i marketing opće dobrobiti predstavljali su zanimljivo područje istraživanja. Društvena zajednica pokazala je sve veću zabrinutost za opću dobrobit društva i spremnost da se udruži s poduzećima i organizacijama kako bi doprinijela razvoju društva. Ovakva poslovna praksa dovela je do potpuno novog pogleda na poslovanje poduzeća prema kojem ostvarivanje što većeg profita više nije na prvom mjestu već je sada na tom mjestu briga za dobrobit čitavog društva. Ni potrošačima više nije glavni cilj dobiti što više dobara za što manje novaca. Unatoč kriznim vremenima koja su nas okružila, potrošači su spremniji platiti čak i više nego uobičajeno za neko dobro samo kako bi učinili neko dobro djelo i pomogli čitavoj društvenoj zajednici.

## **8 Zaključak**

Društveno odgovorno poslovanje je poslovna praksa koju primjenjuje sve više suvremenih poduzeća u svrhu stjecanja konkurentskih prednosti. Ovakvom poslovnom praksom, poduzeća smanjuju sve štetne aktivnosti koje njihovo poslovanje ima na društvenu zajednicu i teže k pružanju više vrijednosti za društvo, pokazujući brigu za dobrobit čitave zajednice. Kvaliteta i cijene dobara prestaju biti presudan element koji potiče potrošače na kupnju. Potrošači nagrađuju poduzeća i organizacije koje posluju po načelima društveno odgovornog poslovanja, oni postaju privrženiji njihovih proizvodima i uslugama za razliku od onih poduzeća i organizacija koji ne koriste ovu poslovnu praksu. Marketing, kao komunikacijski kanal, ovdje je jako bitan element jer upravo preko njega poduzeća ostvaruju komunikaciju prema interesno-utjecajnim skupinama čije zahtjeve žele zadovoljiti. Marketing opće dobrobiti predstavlja odličnu marketinšku strategiju koja povezuje društveno odgovorno poslovanje sa klasičnim marketinškim aktivnostima. Ovakva suradnje između profitnih i neprofitnih organizacija ostvaruje brojne koristi i za potrošače te se iz tog razloga i naziva "win-win" situacijom. Bilo da se radi o sponzorstvu, licenciranju ili raznim donacijama, marketing opće dobrobiti pomaže neprofitnim organizacijama da čine dobro čitavoj društvenoj zajednici, pomaže poduzećima da pokažu svoju društvenu svijest što za njih nosi niz drugih prednosti i na kraju pomažu potrošačima da u skladu sa svojim budžetom doprinesu dobru čitave društvene zajednice.

Nakon iznesenih zaključaka potrebno je još napomenuti kako bi svaka država trebala osigurati sredstva kojima bi poticala društveno odgovornu poslovnu praksu, a to se odnosi i na Republiku Hrvatsku. Malim poticajima i nagradama može se učiniti veliko djelo za čitavo društvo. Društvo postaje sve osjetljivije po pitanju opće dobrobiti čitave zajednice te je potrebno sve učiniti kako bi okolina u kojoj djelujemo postala bojom mjestom za život.

**Literatura:**

Bagić A. i Škrabalo M. i Narančić L. (2006), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, [internet], 2. Dopunjeno izdanje, <raspoloživo na: [http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR_Report_2006_HR.pdf)>, [pristupljeno: 25.02.2012.]

Bhattacharya C. B. i Sen S. (2003), Consumer--Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies, [internet], *Journal of Marketing*, Apr2003, Vol. 67 Issue 2, p76-88, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=76d43df7-6593-4dd2-9484-d975e3fa0538%40sessionmgr12&hid=23&bdata=Jmxhbmc9aHlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=9431565>>, [pristupljeno: 12.06.2013.]

Bijakšić S. i Jelčić S., Uloga društvene odgovornosti i zelenog marketinga u suvremenom gospodarstvu, [internet], 7. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2011", <raspoloživo na: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202011/121-Q11-195.pdf>>, [pristupljeno: 25.02.2013.]

Broderick A. i Jogi A. i Garry T. (2003), Tickled Pink: The Personal Meaning of Cause Related Marketing for Customers, [internet], *Journal of Marketing Management*, Jul2003, Vol. 19 Issue 5/6, p583-610, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&sid=76d43df7-6593-4dd2-9484-d975e3fa0538%40sessionmgr12&hid=23&bdata=Jmxhbmc9aHlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=11711131>>, [pristupljeno: 12.06.2013.]

Demetriou M. i Papisolomou I. i Vrontis D. (2010), Cause-related marketing: Building the corporate image while supporting worthwhile causes., [internet], *Journal of Brand Management*; Jan/Feb2010, Vol. 17 Issue 4, p266-278, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=27&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=47864523>>, [pristupljeno: 01.03.2013.]

Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj (2010), Razvoj mreže za društveno odgovorno poslovanje, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.dop.hr/?author=1&paged=14>>, [pristupljeno: 25.05.2013.]

Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj (2013), DOP nam može pomoći da izađemo iz krize, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.dop.hr/?p=1217>>, [pristupljeno: 25.05.2013.]

Dumitrescu L. i Stanciu O. i Tichindelean M. i Vinerean S. (2011), Cause related marketing-True heart-Felt corporate benevolence?, [internet], *Studies in Business & Economics*; Dec2011, Vol. 6 Issue 3, p79-84, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=18&sid=3229281c-88e6-4904-9f4a-ca7e7b5deb98%40sessionmgr15&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=82591317>>, [pristupljeno: 09.03.2013.]

Farache F. i Perks K. J. i Outtes Wanderly L. S. i Filho J. M. (2008), Cause Related Marketing: Consumers' Perceptions and Benefits for Profit and Non-Profits Organisations, [internet], *Brazilian Administration Review (BAR)*; Jul2008, Vol. 5 Issue 3, p210-224, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=3229281c-88e6-4904-9f4a-ca7e7b5deb98%40sessionmgr15&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=33439982>>, [pristupljeno: 08.03.2013.]

Growth from Knowledge (2012), Globalna mreža, [Internet], <raspoloživo na: [http://www.gfk.hr/about\\_us/global\\_network/index.hr.html](http://www.gfk.hr/about_us/global_network/index.hr.html)>, [pristupljeno: 30.05.2013.]

Gupta S. i Pirsch J. (2006), A Taxonomy of Cause-Related Marketing Research: Current Findings and Future Research Directions., [internet], Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing; 2006, Vol. 15 Issue 1/2, p25-43, 19p, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=23&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=22825666>>, [pristupljeno: 07.03.2013.]

Gupta S. i Pirsch J. (2006), The company-cause-customer fit decision in cause-related marketing, [internet], Journal of Consumer Marketing, Vol. 23 Iss: 6, pp.314 – 326, <raspoloživo na: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0736-3761&volume=23&issue=6&articleid=1575648>>, [pristupljeno: 01.03.2013.]

Hrvatska gospodarska komora (2013), O projektu Indeks DOP-a, [Internet], <raspoloživo na: <http://dop.hgk.hr/>>, [pristupljeno: 25.05.2013.]

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (2011), Indeks DOP-a, Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/IndeksDOP.pdf>>, [pristupljeno: 25.05.2013.]

Hubak D. (2010), Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, [internet], EFZG serija članaka u nastajanju, <raspoloživo na: <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2010-10.pdf>>, [pristupljeno: 25.02.2013.]

Jae-Eun K. i Johnson K. (2013), The Impact of Moral Emotions on Cause-Related Marketing Campaigns: A Cross-Cultural Examination, [internet], Journal of Business Ethics; Jan2013, Vol. 112 Issue 1, p79-90, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=35&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=84653614>>, [pristupljeno: 09.03.2013.]

Khan M. T. i Khan N. A. i Ahmed S. i Ali M. (2012), Corporate Social Responsibility (CSR) – Definition, Concepts and Scope, [internet], Universal Journal of Management and Social Sciences, Vol. 2, No.7; July 2012, p41-52, <raspoloživo na: [http://cprenet.com/uploads/archive/UJMSS\\_12-1169.pdf](http://cprenet.com/uploads/archive/UJMSS_12-1169.pdf)>, [pristupljeno: 28.02.2013.]

Kotler P. i Lee N. (2009), DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o.

Kundid A. (2012), Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj, [internet], Ekonomska misao i praksa, No.2 Prosinac 2012., str. 497-528, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138611](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138611)>, [pristupljeno: 08.03.2013.]

Landreth Graul S. i Garretson Folse J. A. i Pirsch J. (2007), Cause-Related Marketing: An Exploratory Study of Campaign Donation Structures Issues., [internet], Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing; 2007, Vol. 18 Issue 2, p69-91, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=a16f3ac3-5ba4-42a1-8d90-a20d719c6dd9%40sessionmgr13&hid=25&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=26360152>>, [pristupljeno: 02.03.2013.]

Liu G. i Wai-Wai K. (2011), An Analysis of Cause-Related Marketing Implementation Strategies Through Social Alliance: Partnership Conditions and Strategic Objectives., [internet], Journal of



Business Ethics; May2011, Vol. 100 Issue 2, p253-281, 29p, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=17&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=60800176>>, [pristupljeno: 01.03.2013.]

Nakata C. i Berglind M. (2005), Cause-related marketing: More buck than bang?, [internet], Business Horizons, Volume 48, Issue 5, September–October 2005, Pages 443–453, <raspoloživo na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/00/http/www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681305000522>>, [pristupljeno: 08.03.2013.]

Pervišić J. i Ozretić Đ. (2004), Marketing, Zagreb, Adverta

Piercy F. N. i Lane N. (2009), Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value, [Internet], Marketing Review. Winter2009, Vol. 9 Issue 4, p335-360, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=9844786e-7014-4ab3-a6a7-5bd7b9473002%40sessionmgr4&hid=23&bdata=Jmxhbmc9aHIImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=47078428>>, [pristupljeno: 25.02.2013.]

Polonsky M. i Speed R. (2001), Linking sponsorship and cause related marketing: Complementarities and conflicts, [internet], European Journal of Marketing, Vol. 35 Iss: 11/12, pp.1361 – 1389, <raspoloživo na: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=35&issue=11/12&articleid=853767>>, [pristupljeno: 03.03.2013.]

Raletić S. i Radojević P. i Mihić S. (2010), Uzročno – povezani marketing kao win-win strategija, [internet], Marketing, Volume 41, Broj / Issue 2, str. 97-105, <raspoloživo na: <http://www.sema.rs/repository/download/marketing-vol-41-no-2.pdf>>, [pristupljeno: 30.05.2013.]

Rosen Robinson S. i Irmak C. i Jayachandran S. (2012), Choice of Cause in Cause-Related Marketing., [internet], Journal of Marketing; Jul2012, Vol. 76 Issue 4, p126-139, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=22&sid=3229281c-88e6-4904-9f4a-ca7e7b5deb98%40sessionmgr15&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=77491816>>, [pristupljeno: 09.03.2013.]

Runte M. i Basil D. Z. i Deshpande S. (2009), Cause-Related Marketing from the Nonprofit's Perspective: Classifying Goals and Experienced Outcomes., [internet], Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing; 2009, Vol. 21 Issue 3, p255-270, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=20&sid=3229281c-88e6-4904-9f4a-ca7e7b5deb98%40sessionmgr15&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=43662357>>, [pristupljeno: 09.03.2013.]

Shwu-Ing W. i Jr-Ming H. (2007), The Performance Measurement of Cause-Related Marketing by Balance Scorecard., [internet], Total Quality Management & Business Excellence; Sep2007, Vol. 18 Issue 7, p771-791, 21p, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=25&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=26655570>>, [pristupljeno: 01.03.2012.]

Shwu-Ing W. i Jr-Ming H. (2008), A performance evaluation model of CRM on non-profit organisations., [internet], Total Quality Management & Business Excellence; Apr2008, Vol. 19 Issue 4, p321-342, 22p, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=3229281c-88e6-4904-9f4a->

[ca7e7b5deb98%40sessionmgr15&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=31483412](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=31483412)>, [pristupljeno: 07.03.2013.]

Simcic Brønn P. i Vrioni Belliu A. (2001), Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview, [internet], International Journal of Advertising; 2001, Vol. 20 Issue 2, p207-222, 16p, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=15&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=4706185>>, [pristupljeno:01.03.2013.]

Sinčić Ćorić D. i Kurnoga Živadinović N. (2009), Utjecaj odabranih elemenata marketinga općeg dobra na odabir marke, [internet], Tržište, Vol.21 No.1 Srpanj 2009., str. 68-79, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=80996](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=80996)>, [pristupljeno: 26.02.2013.]

Srblijinović M. (2012), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, [internet], Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.10 No.2 Prosinac 2012., str. 161-180, <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=137054](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=137054)>, [pristupljeno: 06.03.2012.]

Thomas Lee M. i Greef Mullen L. i Fraedrich J. (2011), Increased word-of-mouth via strategic cause-related marketing [internet], International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing; Feb2011, Vol. 16 Issue 1, p36-49, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=31&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=57509466>>, [pristupljeno: 09.03.2013.]

Van de Ven B. (2008), An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility, [internet], Journal of Business Ethics; Oct2008, Vol. 82 Issue 2, p339-352, 14p, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=34660388>>, [pristupljeno: 25.02.2013.]

Vanhamme J. i Lindgreen A. i Reast J. i Popering N. (2012), To Do Well by Doing Good: Improving Corporate Image Through Cause-Related Marketing, [internet], Journal of Business Ethics; Sep2012, Vol. 109 Issue 3, p259-274, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=33&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=79356533>>, [pristupljeno: 01.03.2013.]

Varadarajan P. R. i Menom A. (1988), Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy., [internet], Journal of Marketing; Jul1988, Vol. 52 Issue 3, p58-74, 17p, <raspoloživo na: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=19&sid=9c0ebb08-c8c3-4f09-8a36-06ace73f22f4%40sessionmgr10&hid=10&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=6354324>>, [pristupljeno: 01.03.2013.]

## Institucionalni model razvoja ruralnog turizma na primjeru Središnje Istre

MLADEN RAJKO  
viši asistent, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Republika Hrvatska  
[mrajko@unizd.hr](mailto:mrajko@unizd.hr)

Prethodno priopćenje  
UDK: 338.48:631>(497.5-3 Istra)

**Sažetak:** Povijesni razvoj turizma pokazuje kako su ruralna područja u različitim razdobljima bila vrlo privlačna za provođenje dokolice i ugodnog života. Selo i netaknuta priroda predstavljaju idealni krajolik koji zadivljuje i osvaja gradsko stanovništvo različite životne dobi. Ruralna sredina nekima predstavlja prirodu u kojoj nalaze sigurnost, slobodu i ravnotežu, dok drugima pruža mogućnost kušnje vlastite snage i samopouzdanja, preferirajući pravu prirodu i divlje netaknute predjele gdje je moguće bavljenje ekstremnim sportovima, koji vode do izlaganja opasnostima i izazivanju rizika. U dostupnoj literaturi ne postoji slično istraživanje o najbitnijim indikatorima koji utječu na razvoj ruralnog turizma, a takva je tvrdnja potvrđena i tijekom istraživanja koje je provedeno u jedinicama lokalne samouprave Središnje Istre. Osnovni cilj ovog rada je prikaz teoretskih razmatranja vezanih uz ruralni turizam te mogućnosti oblikovanja razvojnog modela ruralnog turizma Središnje Istre. Osnovni doprinos rada jest u formiranju takvog modela koji bi trebao olakšati izradu analize stanja ruralnog turizma te njegova verifikacija na primjeru Središnje Istre, uzimajući u obzir efikasno planiranje, organiziranje, rukovođenje i kontrolu najosnovnijih turističkih čimbenika na tome prostoru. Predloženi institucionalni model razvoja ruralnog turizma je primijenjen na primjeru Središnje Istre iz razloga što se radi o jednoj od najrazvijenijih turističkih regija u Republici Hrvatskoj, no može imati i svoju opću primjenu u drugim ruralnim sredinama, ali i u drugim gospodarskim područjima u ruralnom prostoru.

**Key-Words:** ruralni turizam, turistički razvoj ruralnog prostora, održivi turizam, Središnja Istra

### 1 Uvod

Prema definiciji Vijeća Europe, ruralni turizam je turizam na seoskom području sa svim aktivnostima koje se provode na tom području, a najvažnije karakteristike takve vrste turizma su mirna sredina, odsutnost buke, očuvani okoliš, komunikacija s domaćinima, domaća hrana i upoznavanje seoskih poslova. Razvoj ruralnog turizma temelji se na održivom razvoju, odnosno na revitalizaciji već postojeće tradicijske gradnje, odnosno baštine, kojoj se daje nova turistička namjena. Ovaj oblik turizma nema potrebu za izgradnjom novih kapaciteta, već, dapače, susreće se s izazovima kako na najbolji i najkvalitetniji način iskoristiti postojeće strukture. No, bez obzira na definicije, bitno je ono što seoski turizam, agroturizam i ruralni turizam čini specifičnim i originalnijim od ostalih vidova turizma. Ruralni turizam se ostvaruje u različitim oblicima, u okviru kojih se posebno prepoznaje seljački turizam (agroturizam) na seljačkim gospodarstvima i ostali oblici koji se ostvaruju na ruralnom prostoru izvan seljačkih gospodarstava. Detaljnom analizom dostupne literature te provedenim istraživanjem u radu se dokazuje hipoteza da je korištenjem rezultata istraživanja, te

korištenjem svih resursa koji stoje na raspolaganju jedinicama lokalne samouprave, moguće konstruirati takav institucionalni model razvoja turizma u ruralnom prostoru koji će dugoročno utjecati na ubrzani razvitak i efikasnije korištenje svih ruralnih turističkih resursa. Hipoteza je dokazana verifikacijom modela na primjeru ruralnog turizma Središnje Istre.

Predmet istraživanja ovog rada je analiza osnovnih čimbenika koji utječu na razvoj turizma u ruralnom prostoru s ciljem pronalaženja prijedloga modela razvoja koji bi bio u funkciji efikasnijeg korištenja svih turističkih resursa, te istraživanje mogućnosti uključivanja lokalne samouprave u aktivno kreiranje ruralnih turističkih inicijativa i projekata. Pomoću tog modela vršiti će se konstantna analiza stanja ruralnog turizma te predlagati rješenja u cilju podizanja kvalitete određenih čimbenika koji najviše utječu na ukupni razvoj ruralnog turizma.

Prilikom istraživanja za definiranje institucionalnog modela razvoja ruralnog turizma korištena je metoda anketiranja i dubinskog intervjuiranja u kojoj su sudjelovali predstavnici lokalnih samouprava u središnjoj Istri. U cilju iznalaženja ključnih indikatora u istraživanju korišteni su stručni izvori literature, zakonska osnova te dubinski intervjui s eminentnim stručnjacima za područje agro i ruralnog turizma. Istraživanje je provedeno u osam jedinica lokalnih samouprava Središnje Istre, a većina se pitanja odnosila na analizu najbitnijih indikatora za koje predstavnici smatraju da mogu najviše utjecati na dugoročni održivi razvoj ruralnog turizma na njihovom području. Kao ograničenje kod prikupljanja potrebnih podataka uočena je činjenica da predstavnici jedinica lokalnih samouprava u nekim slučajevima nisu imali sva potrebna saznanja o turizmu na svome području te su se trebali konzultirati sa stručnim kolegama što je otežavalo dobivanje relevantnih podataka u istraživanju. Jedan od ograničavajućih faktora u ovome radu predstavlja i činjenica da tijekom istraživanja nisu pronađeni modeli razvoja ruralnog turizma ovakvoga tipa, a slični modeli ne postoje u teoriji ili primjeni u nekim drugim regijama ili zemljama.

## **2 Teorijska razmatranja**

Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost (Hunziker i Krapf, 1942). Prema WTO-u turizam obuhvaća rekreaciju, putovanje i odmor, a turist je svaka osoba koja putuje izvan svoje uobičajene sredine kraće od 12 mjeseci i čija glavna svrha putovanja nije vezana uz obavljanje neke lukrativne aktivnosti u mjestu koje posjećuje.

Razvoj turizma u ruralnim prostorima, pogotovo rekreacije, uzima zamah nakon Drugoga svjetskog rata. Ipak, u onom obliku u kojem se danas shvaća (čimbenik obnove i razvitka sela i integralni dio turističkog proizvoda), razvija se u državama Europe i u SAD-u od sredine šezdesetih godina (Lukić, 2013.). Temelji njegova razvoja bili su povećanje slobodnog vremena i rast stopa individualne motorizacije. U tom razdoblju još se ne može govoriti o razvijenoj ekološkoj svijesti, težnji za aktivnim i diverzificiranim oblicima turizma - faktorima koji, uz one ekonomske, danas oblikuju svjetska turistička kretanja, a izravno su vezani za ruralne prostore.

Do 1960-ih rekreacija i turizam u ruralnim prostorima nisu podlijegali zakonima slobodnog tržišta, principima ponude i potražnje i nisu bili utjecani od državnih vlasti. Interes je bio usmjeren na primorska i planinska turistička naselja i gradove, mjesta koncentracije turizma. Namjena zemljišta u ruralnim područjima rijetko je oblikovana izvan okvira poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Nakon prvotne faze razvoja turizma u ruralnim prostorima, u kojoj su dominantni faktori razvoja bili samoinicijativnost stanovništva koje pruža određene usluge, ali i ljudi koji dolaze u ruralne prostore uglavnom tražeći mir i čistu prirodu, započinje, paralelno, pogotovo u državama koje su se suočile s problemom jakog polariziranog razvoja i depopulacije ruralnih područja, proces planiranog korištenja ruralnog turizma u funkciji revitalizacije i transformacije ruralnih krajeva (Dulčić, 2001.). Vjerojatno najpoznatiji primjer korištenja ruralnog turizma kao "alata" u funkciji razvitka ruralnih područja

predstavlja Austrija.

Danas se odnos prema ruralnoj sredini potpuno promijenio. Obradena polja, dugogodišnji nasadi, kao i ruralni krajolik, ponovno osvajaju gradsko stanovništvo. Ponovno se javlja težnja, koja se potvrđuje željama za susretom sa selom, ali i više sa širokim ruralnim prostorom i divljom prirodom. Strah od prirode, koja se smatrala opasnom je nestao, a izoliranost, opasnost i rizik sve više privlači današnjeg čovjeka koji lako svladava surovost prirodnog krajolika (Bušelić i dr., 2004.).

Ruralni turizam na području Središnje Istre se ozbiljnije počeo razvijati unatrag 10-15 godina prateći trendove potražnje za mirnim, očuvanim, autohtono oblikovanim i neindustrijaliziranim područjima. Prvu sustavnu analizu agroturizama i ruralnog turizma na području Središnje Istre izradio je Institut za poljoprivredu i turizam Poreč u sklopu projekta "Agroturizam – element održivog razvoja" u razdoblju od 2006.-2010., uzimajući u obzir činjenicu da nisu obradena sva agrodomaćinstva i svi oblici ruralnog turizma na području Središnje Istre.

U knjizi Ruralni turizam (Ružić Pavlo, 2005., drugo izdanje 2009.) autor po prvi put vrši sustavnu analizu ruralnog turizma na području Središnje Istre te ista predstavlja osnovnu literaturu u edukaciji svih onih zainteresiranih za nove spoznaje o ruralnom turizmu. Autor kroz knjigu pokušava potaknuti želju za unaprijeđivanjem ruralnih sredina i pomaganja lokalnom stanovništvu za očuvanje tradicije, blagodat kraja i boljem približavanju istih turistima koji dolaze s raznih strana svijeta.

Jednu od prekretnica razvoja turizma na području Središnje Istre trebala je imati ideja o osnivanju konzorcija Ruralis 2006. godine u Gračišću te je isti krenuo vrlo intenzivno s radom, pripremom i organizacijom raznih radionica i seminara, edukacijom novih kadrova te sustavnim praćenjem i analizom kretanja osnovnih čimbenika koji utječu na razvoj agroturizma (Rajko, 2009.). Nakon nekog vremena konzorcij se preoblikovao u privatnu svajetodavnu tvrtku za pružanje usluga savjetovanja u ruralnom turizmu.

Osnivanjem agencije za ruralni razvoj Istre (AZZRI) 2002. godine stvoreni su preduvjeti da se u sklopu agencije omogući sustavno povezivanje agroturizama, edukacija vlasnika te osmišljavanje zajedničkih projekata u cilju bolje promocije i animacije potencijalnih korisnika agrodomaćinstava. Agencija za sada provodi nekoliko uspješnih projekata vezano uz razvoj agroturizma na području Središnje Istre od kojih je najuspješniji i najpoznatiji projekt "Dani otvorenih vrata Agroturizama".

Na temelju prije spomenutih teoretskih pretpostavki, može se zaključiti, da ne postoji ozbiljnije teoretsko istraživanje o formiranju institucionalnih mehanizama u funkciji razvoja ruralnog turizma na području Istarske županije, a pogotovo ne takvo koje bi se odnosilo na područje Središnje Istre. Rezultati istraživanja u ovome radu su posljedica provedenog istraživanja u lokalnim samoupravama na prostoru Središnje Istre. Područje Središnje Istre raspolaže značajnim gospodarskim, kulturnim i turističkim resursima koji se još nedovoljno koriste i ne postoje oblikovani institucionalni mehanizmi koji bi maksimizirali uporabu i korištenje komparativnih prednosti toga prostora (Rajko, Krajnović, Tomčić, 2008).

### **3 Mogućnosti razvoja selektivnih oblika turizma u središnjoj Istri**

Na seljačkim gospodarstvima ostvaruje se više oblika odmora. U Europi su poznati pod nazivima kao "Ferien auf dem Bauernhof" u Njemačkoj i Austriji, "Vacances a la ferme" u Francuskoj, "Farmhouse holiday" u Engleskoj. Dakle, radi se o odmoru na seljačkom gospodarstvu (registriranom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, poljoprivrednom obrtu, poljoprivrednom trgovačkom društvu d.o.o. ili d.d.) s korištenjem usluga smještaja, prehrane, pića, zabave, rekreacije i dr., u obiteljskim zgradama ili drugim objektima smještaja (kamp, pansion, hotel) u okviru seljačkog gospodarstva. Takav oblik turizma se u praksi još naziva seljački turizam ili agroturizam.

Naziv seljački turizam se smatra pravim izrazom jer dolazi od riječi "seljak", koji je zajedno sa svojim gospodarstvom, nositelj ovog oblika turizma. Osnovna djelatnost na seljačkom gospodarstvu je poljoprivreda, a usluge turistima čine dodatnu djelatnost. Da bi seljačko gospodarstvo moglo pružati dodatne usluge turistima, mora biti adekvatno opremljeno i organizirano s odgovarajuće educiranim osobljem za pružanje tih usluga. Tako opremljeno i organizirano gospodarstvo može se nazvati turističko seljačko gospodarstvo. Kvaliteta ponude takvog gospodarstva ovisi o brojnim činiteljima koji se odnose na njegovu okolišnu, klimatsku, rekreacijsku, vizualnu privlačnost, zatim o prometnoj povezanosti, komunalnoj i servisnoj opremljenosti i cjelokupnoj ljepoti kraja u kojem se seljačko gospodarstvo nalazi. Isto tako, seljačko gospodarstvo treba se baviti poljoprivrednom proizvodnjom posebno povrtlarstvom, voćarstvom, ratarstvom, vinogradarstvom, pčelarstvom, ribogojstvom i dr. Na kvalitetu seljačkog turističkog gospodarstva utječu i drugi činitelji posebice ukoliko ono posjeduje uređeno dvorište, raspolaže većim brojem domaćih životinja, stambenom i gospodarskom zgradom s posebnim dijelom za boravak i spavanje turista koji je suvremeno i komforno opremljen. Na tako opremljenim seljačkim gospodarstvima nude se usluge smještaja, prehrane i prodaje poljoprivrednih proizvoda i preradevina.

Seljačka turistička gospodarstva s obzirom na razinu usluga koje pružaju, komfor objekata s kojim raspolažu, razvrstavaju se u odgovarajuće kategorije. Neki objekti u seljačkom turizmu su razvrstani izvan kategorije, a vrlo su traženi, kao npr. sjenici, pastirske kućice ili drugi objekti povremenog obitavanja seljaka, koji se mogu koristiti za smještaj turista na višednevnim turama po nenaseljenim prostranstvima. Turisti obično veći dio svog boravka provode na seljačkim gospodarstvima, manji dio u njihovoj okolini baveći se rekreacijom, obilazeći prirodne i kulturne privlačnosti, uključujući se u kulturne, vjerske, folklorne, sportske i druge manifestacije. Danas je odmor na seljačkom gospodarstvu u trendu posebice stanovnika velikih urbanih središta koji su željni prirodnog ugođaja, zdravog i šarolikog svijeta prirode. Sačuvana okolina, čisti zrak, pješačenje i druge aktivnosti u mirnoj i ugodnoj sredini, uvelike su traženi oblik odmora, kao nadoknada za svakodnevni stres kojeg doživljavaju stanovnici velikih gradova.

U agroturizmu se, s obzirom na usluge koje se pružaju i objekte u kojim se pružaju usluge, turistima može govoriti o nekoliko varijanti njegovih oblika. S obzirom na usluge može se govoriti o sljedećim oblicima agroturizma:

- oni u kojima se pružaju samo usluge prehrane;
- oni u kojima se pružaju samo usluge smještaja;
- oni u kojima se pružaju usluge smještaja i prehrane.

Prema objektima može se govoriti o oblicima kao što su:

- odmor u ruralnoj kući tradicionalne arhitekture;
- odmor u obiteljskom ruralnom hotelu;
- odmor u ruralnim sobama i apartmanima tradicionalne arhitekture;
- odmor u ruralnim sobama i apartmanima nove arhitekture;
- odmor na poljoprivrednom gospodarstvu s eko ponudom.

S aspekta objedinjenosti objekta za pružanje agroturističkih usluga, može se govoriti i o difuznom obliku smještaja ili raspršenih kuća za turističke svrhe.

Odmor izvan seljačkih gospodarstava s odredištem, selo ili seoska sredina sa smještajem turista u kampovima, hotelima, pansionima, tvore brojne oblike ruralnog turizma. Ti se oblici mogu dijeliti na ruralni turizam s uobičajenom i neuobičajenom javnom formom. Ruralni oblici turizma s uobičajenom formom su oni u kojima se promet može evidentirati u smještajnim objektima lociranim u seoskim ambijentima (kamping, hotelski, apartmanski, rezidencijski). Nasuprot njima su oni koji su izvan uobičajene forme, kod kojih je turistički promet teško moguće evidentirati (Ružić, P., 2009.). Tijekom istraživanja, a u cilju formiranja Institucionalnog modela razvoja ruralnog turizma i njegove

verifikacije na primjeru Središnje Istre došlo se do saznanja o potencijalnim oblicima selektivnog turizma koji bi se mogli najbolje razviti na području Središnje Istre. Na temelju predloženih oblika selektivnog turizma formiran je predloženi model razvoja ruralnog turizma koji je predstavljen u sljedećem poglavlju. Predstavnici jedinica lokalnih samouprava Središnje Istre smatraju da sljedeći oblici selektivnog turizma imaju najveće preduvjete za dugoročni održivi razvoj na njihovom području:

### *Rezidencijalni turizam*

Pod rezidencijalnim turizmom se podrazumijeva povremeno stanovanje gradskih stanovnika u dane vikenda, blagdana, godišnjeg odmora u vlastitim objektima (vikendicama). Obično se ti objekti nalaze u ruralnom prostoru u blizini gradova ili značajnih prirodnih i drugih privlačnosti. U tim objektima koji su locirani u selima ili izvan njih, borave vlasnici, ali se mogu iznajmiti i drugima te kao takvi predstavljaju značajan turistički potencijal. Ove objekte koriste uglavnom vlasnici za odmaranje vikendom i blagdanom. Ponekad u tim objektima vlasnici provedu kraći dio godišnjeg odmora. U ostalom vremenu ti objekti se ne koriste. Sekundarne rezidencije u središnjoj Istri predstavljaju veliki turistički potencijal. Taj potencijal treba što prije aktivirati kako bi se mogao iskoristiti, slično kako je to poznato u Francuskoj, Velikoj Britaniji i u ostalim zemljama Europe.

### *Zavičajni (nostalgični) turizam*

Zavičajni ili nostalgični oblik turizma temelji se na osobnoj vezi pojedinaca i određenih mjesta i krajeva. Radi se o vezi stanovništva koje je doselilo u grad s njihovim zavičajem. Iz tih veza nastaju česta putovanja gradskog stanovništva u zavičaj u kojem spavaju, hrane se kod rodbine ili u lokalnim ugostiteljskim objektima, troše u trgovini i sl. Zavičajni ili nostalgični turizam često prelazi u rezidencijalni turizam (vikend kuća u zavičaju). Šezdesetih godina gubi se ekonomski značaj ovih putovanja. Sve je naglašeniji emotivni značaj. Putovanje na selo se svodi na jednodnevne posjete rodbini, pri čemu nastaju novi oblici posjeta zavičaju. Grade se i uređuju vlastite sekundarne rezidencije ili se koriste tamošnji ugostiteljski objekti. Preferira se i provođenje godišnjeg odmora u vlastitom zavičaju. U tom slučaju zavičajni turisti troše znatna sredstva u ugostiteljskim objektima, prilikom svadbi, proštenja te drugih proslava s prijateljima, rođacima i znancima. Također, troše u trgovinama, kupuju suvenire, obilaze vjerske, sportske i kulturne manifestacije. Investiraju u zavičaju, koriste lokalne servise te su odlični promotori svog kraja. U godinama iza Drugog svjetskog rata s područja Središnje Istre odselilo se mnogo stanovništva po raznim europskim i svjetskim odredištima u potrazi za boljim životom. Većina tog stanovništva se vrlo dobro snašla u novim krajevima, no ljubav prema svome kraju je uvijek ostala te se dio njih i redovito vraća u posjet svojoj rodbini, a dio njih je i sagradio manje ili veće objekte u svome kraju koje koriste za godišnji odmor, a neki te objekte i iznajmljuju u vrijeme ljetnih mjeseci.

### *Sportsko-rekreacijski turizam*

Sportsko-rekreacijski turizam predstavlja oblik koji se temelji na sportsko zabavnim aktivnostima u prirodi, kao što su: šetanje, vožnja biciklom, skijanje, skijaško trčanje, jahanje, klizanje, plivanje, veslanje, badminton, igre loptom, te na posebno opremljenim i izgrađenim igralištima za skijanje, streličarstvo, tenis, odbojka, rukomet, nogomet, košarka i sl. Turizam i sport su dvije pojave koje su međusobno povezane. Različite sportske aktivnosti bile su pokretači putovanja na koja su se ljudi upuštali radi posjeta sportskih priredbi. U suvremenom društvu sport dobiva mnogo širu i značajniju ulogu. Sport postaje važan sadržaj boravka u kojem su turisti uključeni u različite sportske aktivnosti kao što su: plivanje, jedrenje, ronjenje, veslanje, skijanje, tenis, golf, jahanje i dr. Ovakav oblik aktivnosti naziva se sportskom rekreacijom, kojoj je najvažniji cilj aktivan i sadržajan odmor turista. S

obzirom da područje Središnje Istre obiluje očuvanim krajolicima, predstavlja idealan ambijent za organizaciju raznih sportsko-rekreacijskih događaja.

### *Avanturistički turizam*

Avanturistički turizam je oblik rekreacijskog turizma, kojemu je temelj rekreacija, ali s mnogo rizika, uzbuđenja, a od sudionika zahtijeva veliku fizičku i psihičku pripremljenost. U taj oblik turizma ubraja se alpinističko penjanje, trekking, vožnja brdskim biciklom, akrobatsko skijanje, rafting, letenje zmajem i sl. Određenje ovog oblika turizma nije lako, ne samo zbog šarolikosti pojmova nego i zbog toga što je avantura relativan pojam. Nekome je neki doživljaj svakodnevnica, drugome može biti uzbudljiv doživljaj. Za nekoga je pješačenje po brdskim i neuređenim stazama svakodnevnica (pastir), dok bi to za stanovnika urbane sredine mogao biti doživljaj. Krstarenje brodom je udobnost, luksuz i privilegija bogatih turista, dok je voziti se brodom na vesla, ili splavariti ili voziti kajak brzicama rijeke - avantura. Isto vrijedi za vožnju biciklom, skijanje, ronjenje, jahanje i sl. Zajedničko je svim tim aktivnostima da turist aktivno sudjeluje u njima.

Avanturistički turizam dobiva sve više na značaju. Danas je taj oblik turizma u punoj ekspanziji, jer današnji turist traži uzbuđenja, nešto novo i nesvakidašnje, dobro i jeftino. Ako se navedenim može udovoljiti, turisti će zadovoljni odlaziti i ponovo dolaziti u odredišta koja pružaju spomenuta zadovoljstva (Sundać, 2009.). središnje Istra kao odredište za ovu vrstu turizma je vrlo zanimljiva. U središnjoj Istri ima izuzetno atraktivnih i očuvanih prirodnih predjela, koja još nisu komercijalizirana. Središnja Istra pored prirodnih, kulturnih i povijesnih znamenitosti, bogatim nasljeđem u običajima i načinu života, geografski je smještena u blizini tržišta Zapadne Europe. Blizina tržišta utječe na trajanje i cijenu programa. Po klimatskim uvjetima, različitosti sadržaja, po tradiciji i kulturi, prostor Središnje Istre slovi s "imageom" egzotičnog područja, tako da i to doprinosi razvoju avanturističkog turizma.

### *Kulturni i vjerski turizam*

Kulturni turizam u ruralnom prostoru temelji se na brojnim spomenicima kulture, galerijama, muzejima i kulturnim manifestacijama. Uz ovu ponudu javlja se i vjerski turizam s posjetom brojnim svetištima i vjerskim manifestacijama. Turizam i kultura su usko vezani. Kulturno nasljeđe zajedno s prirodnim atraktivnostima, čini osnovne resurse opstanka i preduvjeta razvoja turizma. Uključivanje kulturnih motiva u pojavu turizma oblikuje se kulturni turizam. Kulturni turizam kao trend u prvi plan stavlja kulturu, obrazovanje, doživljaje, iskustva, kao zahtjeve aktivnog i sadržajnog odmora. Današnji posjetitelji sve više traže upoznavanje s lokalnom kulturom i kontakt s domaćinom, a turističko odredište sve manje percipira kao pasivni promatrač. Kulturni turizam se preklapa s gastronomskim, vjerskim, tranzitnim, seljačkim i drugim oblicima. Svi ti oblici temelje se na istom izvoru - narodnoj baštini, tj. iz njenih pokretnih i nepokretnih elemenata koji se ostvaruju u okvirima izletničkog prometa.

U ponudu kulturnog turizma uključuju se elementi pučkog folklora te elementi nacionalnih i manjinskih običaja u ruralnom prostoru. U te elemente ubrajaju se: glazba, ples, nošnje, stari običaji, zanati, rukotvorine i drugo. Isto tako, ne smije se zanemariti i gastronomsku ponudu koja je vrlo bogata u ruralnom prostoru Središnje Istre. Vjerski turizam može se pobliže odrediti kao pojava koja se manifestira posjetima vjerskim obredima i konferencijama. Povezuje se s lokalnim, regionalnim, nacionalnim i međunarodnim vjerskim središtima. Sudionici u ovom obliku turizma potaknuti su na putovanja, djelomično ili potpuno, vjerskim motivima. Uz vjerske motive javljaju se i drugi, a najčešće su umjetničkog i kulturnog karaktera.



### *Lovni i ribolovni turizam*

Zemljišni, hidrografski i klimatski uvjeti, te biljni pokrivač područja Središnje Istre, čine posebne pogodnosti za uzgoj i razvoj divljači, a s tim se stvaraju pretpostavke za lovni i ribolovni turizam. Jedan i drugi oblik turizma su tipični za ruralni prostor na čijim se poljoprivrednim, ostalim zemljišnim i vodenim površinama ostvaruju. Lovni turizam ima velike šanse i perspektivu na području Središnje Istre, jer suvremeni turisti za svoj odmor traže više od klasičnih potreba kupanja i sunčanja. Ovaj oblik turizma nudi turistima lov kao jedan od prvih odnosa čovjeka i prirode koji je usađen duboko u njegovim genima. Lovni turizam treba povezati i s drugim oblicima odmora u prirodi, kako bi se privuklo i ostale članove obitelji lovnih turista. S tim u vezi uz lov valja ponuditi i druge mogućnosti, kao npr. foto lov, odnosno snimanje divljači i ptica, zatim sudjelovanje u ekološkim i biološkim radionicama, posjet prirodnim parkovima, povijesnim i drugim znamenitostima. Isto tako uz lovni turizam mogu se ponuditi škole dresure lovačkih pasa, održavanje natjecanja i smotre pasa i dr. Lovni turisti posjećuju ili borave na seljačkim gospodarstvima, na kojima konzumiraju njihovu ponudu, ostvaruju potrošnju te na taj način povećavaju njihove prihode. Za smještaj lovaca namijenjeni su posebni domovi s ugodnim sobama i apartmanima kao i posebni smještaj za lovačke pse. Nadalje je potrebno uzorno uređenje lovišta i uzgajališta za divljač, te posvetiti veliku pozornost uzgoju zdravih životinja, trofejno vrijednih i usklađenih s okolinom. Isto tako je važno nadzirati iskorištavanje lovišta koje treba biti po pravilima lovačke struke.

U okviru ruralnog turizma u turističku ponudu Središnje Istre može se uključiti i ribolov. Ribolovci kao sudionici u ribolovnom turizmu vole, i traže čiste i zdrave vode i ribe. Za njih je ribolov sport, hobi, rekreacija i očuvanje prirodne okoline. Poznato je više primjera bavljenja ribolovom. Jedan od tih je onaj na mirnim vodama (ribnjacima, jezerima, šoder-grabama, u koji se mogu uključiti sudionici svih uzrasta djece, odraslih i starijih osoba. Drugi oblik je ribolov "mušičarenje" na brzim rijekama. Da bi se ribolovni turizam mogao razvijati potrebno je poduzeti pripreme i druge aktivnosti, kao što su:

- stručno i sistematski ocijeniti vrijednost i kvalitetu voda;
- procijeniti fond ribljih vrsta u rijekama, jezerima i ostalim vodama;
- opisati sve interesantne ribe za ribolov;
- područja u vrijeme mriještenja ribe zakonski i fizički zaštititi;
- osigurati mogućnost pribavljanja autohtonih vrsta riba.

Jedan od osnovnih preduvjeta za razvoj ribolovnog turizma na području Središnje Istre je briga za očuvanje kvalitete i zaštite voda od onečišćenja. Isto tako, uz čiste vode daljnji uvjet za razvoj ovog oblika turizma je lijepa okolina, kvalitetna riba, te mogućnosti udobnog smještaja, kao i osiguranje drugih sadržaja u prostoru za ugodan i zdrav boravak turista.

### *Gastronomski i vinski turizam*

U ruralnom prostoru značajna je gastronomska, a uz nju je nezaobilazna i vinska ponuda. Za gastronomski turizam je važno da ima raznovrsnu i nenametljivu ponudu i da ona bude uočljiva. U tom smislu treba načiniti gastronomsku kartu područja Središnje Istre. Na toj karti trebaju biti uočljive posebnosti i raznovrsnosti te jela tradicionalne kuhinje. Te posebnosti treba prezentirati segmentima specifičnih potrošača, na primjer vegetarijancima, poklonicima biološko uzgojene hrane, lovačke ili riblje kuhinje i sl. U okviru ovog oblika turizma mogu se ponuditi tematska gastro putovanja (kroz vjekove, kroz plemenitašku i seljačku kuhinju, uz berbu šparoga ili tartufa, kolinje, degustaciju pršuta, zabavu, natjecanja i sl.), od jednodnevnih do višednevnih, s obilaskom cijelog područja Središnje Istre ili samo nekog naselja. Vinski turizam treba promatrati u uskoj vezi s gastronomskim jer je vino po zakonskim odredbama zemalja Europe i Hrvatske uvršteno u hranu, a isto tako nema dobrog objeda bez vina. Za razvijanje ovog oblika turizma su potrebni određeni uvjeti, a to su vinogorja. Središnja Istra je s tog gledišta svijet u malom po bogatstvu i raznolikošću vina. To čini solidnu osnovu

turističkoj ponudi na seljačkim gospodarstvima i razvoju turizma u ruralnom prostoru Središnje Istre. Kao i s gastro ponudom tako je i s vinima moguće oblikovati programe koji mogu privući u turističko odredište, npr. natjecanja i izložbe vina, vinske ceste, krštenja vina. Područje Središnje Istre se već duže uključuje u seoski turizam organizirajući izlete i zabave, na kojima se uz folklor nudi domaća hrana i vino. Turistička ponuda u središnjoj Istri povezana s vinom pruža turistima vinske ceste u više pravaca i s tipičnom ponudom vina, zatim međunarodnu smotru vina i tipičnih istarskih proizvoda (pršut, sir, rakija, med).

### *Kamping turizam*

Obuhvaća oblik seoskog turizma u kojem su turisti odabrali za smještaj kampiranje. Kampiranje u ruralnom prostoru obično se ostvaruje u malim, često improviziranim kampovima smještenim u okviru druge ugostiteljske ponude ili seljačkog gospodarstva, ali i u blizini prirodnih ljepota, kulturno povijesnih znamenitosti. S obzirom na prirodne i druge privlačnosti te potrebe turista kampovi u ruralnom dijelu mogu se svrstati u nekoliko skupina: kampove namijenjene tranzitnom turizmu; takvi kampovi smješteni su u blizini prometnica. Zatim ima kampova koji su smješteni u blizini velikih gradova, odnosno blizu kulturnih i povijesnih centara. Korisnici tih kampova su turisti koji iz različitih razloga izbjegavaju smještaj u gradovima (zbog niskih platežnih mogućnosti, smeta ih gradska buka i gužva i sl.). Na kraju ima kampova koji su smješteni na atraktivnim prirodnim lokacijama u ruralnoj sredini. Ti su kampovi namijenjeni onim turistima koji iz različitih razloga ne preferiraju boravak na moru. Ovi se dijele na klasične i kampove namijenjene naturistima.

Kampovi u ruralnom prostoru moraju ispunjavati minimalne i posebne uvjete opremljenosti iz klasifikacije i kategorizacije ugostiteljskih objekata. I u ovoj vrsti objekata pored osnovne usluge smještaja potrebno je osigurati i druge kao što su restorani, trgovine, otvoreni i zatvoreni bazeni, trim kabineti, saune, dječja igrališta, različite mogućnosti sporta, i rekreacije od mini golfa, otvorenih ili pokrivenih tenis terena, pa do mogućnosti jahanja konjima i dr. U zapadnim europskim zemljama su kampovi u ruralnim predjelima vrlo interesantni i traženi od strane turista. Prema ADAC-ovu vodiču, tih kampova u Italiji ima preko 200, Sloveniji više od 19, Austriji preko 300 i sl. Iz ovih nekoliko primjera može se uočiti mogući potencijal razvoja kamping turizma u ruralnom prostoru Središnje Istre koji se ne smije zanemariti.

### *Difuzni oblik smještaja u ruralnim prostorima*

Difuzni oblik smještaja dolazi od talijanskog pojma "albergo diffuso" koji u prijevodu na hrvatski jezik znači "prošireni hotel". Prve teoretske osnove postavio je talijanski profesor Giancarlo Dall'Ara uvodeći pojam "albergo diffuso" kao novu turističku ponudu u Italiji. Turistička ponuda koja nosi naziv "albergo diffuso", nadilazi koncept raspršenih kuća za korištenje u turističke svrhe. Radi se o restauriranim apartmanima u svrhu iznajmljivanja koji su više kao "difuzna rezidencija" nego "difuzni hotel" jer nemaju hotelski ambijent i usluge. Difuzni hotel se prvi put spominje početkom 80-ih godina u pokrajini Friuli nakon potresa kada je počela obnova i rekonstrukcija, ali tek krajem desetljeća ističu se prvi prijedlozi i akcije za razvoj. Definicija "albergo diffuso" dovršena je 1989. godine, a vezuje se za prvi projekt "Turizam općine San Leo u Montefeltu". Riječ je o projektu čiji je cilj bio:

- pojačati aspekt gostoljubivosti u sklopu turističke ponude;
- promovirati kratke boravke;
- upoznati kulturološki koncept;
- ponuditi gostu bolju mogućnost upoznavanja kulture kraja koji posjećuje.

Karakteristika većine većih naselja na području Središnje Istre jest postojanje starogradske jezgre, zidina, starih urušenih kamenih građevina koje treba urediti te neorganizirane turističke ponude zbog nedovoljno aktivnog privatnog sektora koji oskudijeva s financijskim sredstvima za investicije u

turističku ponudu. Udruživanjem više vlasnika (investitora) u jedan zajednički projekt po predmetnom modelu mogla bi zaživjeti mnoga naselja na području Središnje Istre. Uzimajući u obzir mogućnosti razvoja prikazanih selektivnih oblika turizma na području Središnje Istre te odgovora iz provedene ankete i intervjua formiran je Institucionalni model razvoja ruralnog turizma koji je prikazan u sljedećem poglavlju.

#### 4 Institucionalni model razvoja ruralnog turizma u središnjoj Istri

Nakon istraživanja dostupne literature, provedenog istraživanja i stečenog iskustva, autor je izvršio analizu najbitnijih čimbenika koji utječu na dugoročni ruralni turistički razvoj Središnje Istre te istu prikazao u Institucionalnom modelu razvoja ruralnog turizma Središnje Istre (IMR). U cilju korištenja IMR-a u funkciji razvoja ruralnog turizma u središnjoj Istri, izrađen je IMR grafikon realnog stanja činitelja ponude ruralnog turizma Središnje Istre. Na osnovu izvršene analize stanja na terenu te procjenom turističkog tržišta može se zaključiti da u osnovne indikatore (čimbenike) koji utječu na uspješnost kreiranja ruralne turističke ponude Središnje Istre spadaju:

- Prirodne privlačnosti (klima, hidrografski elementi, reljef, biljni i životinjski svijet, prirodne rijetkosti, poljoprivreda, ekološka poljoprivreda);
- Društvene privlačnosti ruralnog turističkog odredišta (spomenici kulture, pučka kultura, stanovanje i prehrana, pučki običaji, pučke igre, pučko stvaralaštvo, poljoprivredni radovi i alati, kulturne ustanove i priredbe, zabavne, sportske i gospodarske priredbe);
- Prometna povezanost (prometna povezanost s mjestom turističkog boravka, prometna povezanost u turističkoj destinaciji);
- Ponuda u ruralnom turizmu (ponuda smještaja i prehrane ruralnim turistima, ostala ponuda ruralnog turizma);
- Turističko posredovanje.

Osnovni IMR grafikon (Rajko, 2012.) predstavlja ukupnu površinu između pet čimbenika koji najviše utječu na razvoj ruralnog turizma na području Središnje Istre, a računa se kao:

$$P = \frac{5 \cdot a^2 \cdot \sin 72}{2}, \text{ gdje je}$$

P = površina IMR grafikona

a = maksimalna veličina ocjenjivanja varijable (max. vrijednost = 5)

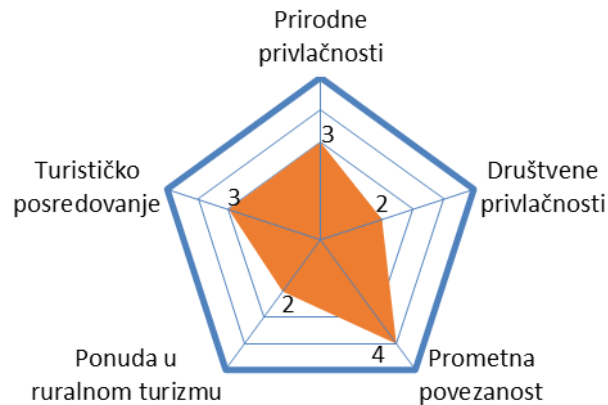
$\sin(72)$  = sinus od 360/5

S obzirom da peterokut IMR grafikona zatvara puni kut od 360 stupnjeva, svaki kut trokuta ima 72 stupnja, a sinus od 72 iznosi 0,951057. Iz toga proizlazi da je poznat i taj podatak pa je površina IMR grafikona:

$$P = 59,44103$$

Da bi se dobio IMR grafikon za analizu ruralnog turizma Središnje Istre s realnim podacima potrebno je u njega ugraditi i realne podatke dobivene na temelju istraživanja, a sljedeći grafikon daje prikaz istoga, gdje je:

- Prirodne privlačnosti = 3
- Društvene privlačnosti = 2
- Prometna povezanost = 4
- Ponuda u ruralnom turizmu = 2
- Turističko posredovanje = 3



**Slika 1:** Čimbenici koji najviše utječu na razvoj ruralnog turizma Središnje Istre

Površina Realnog IMR grafikona računa se na način da se zbroje površine svih trokuta koje zatvaraju s ishodištem grafikona, a računa se kao: (Rajko, 2012)

$$P = \frac{a*b*\sin\alpha}{2} + \frac{b*c*\sin\alpha}{2} + \frac{c*d*\sin\alpha}{2} + \frac{d*e*\sin\alpha}{2} + \frac{e*f*\sin\alpha}{2},$$

ili:

$$P = 0,475528 * (a*b + b*c + c*d + d*e + e*f)$$

Nakon izrade Realnog IMR grafikona može se izračunati Koeficijent institucionalnog modela turističkog razvoja Središnje Istre ( $k_{(IMR)}$ ), a on predstavlja omjer između površine Realnog IMR grafikona i Osnovnog IMR grafikona ili:

$$k_{(IMR)} = \frac{P_O}{P_R}, \text{ gdje je:}$$

$k_{(IMR)}$  = koeficijent Institucionalnog modela turističkog razvoja Središnje Istre

$P_O$  = površina Realnog IMR grafikona

$P_R$  = površina Osnovnog IMR grafikona

Koeficijent Institucionalnog modela turističkog razvoja Središnje Istre  $k_{(IMR)}$  mjeri stupanj razvoja pojedinog ruralnog turističkog područja za koje se izrađuje analiza. Temeljem izvršenog istraživanja i izrađenih tablica stupanj razvoja pojedinog ruralnog turističkog područja može se pozicionirati u pet kategorija i to:

1.  $0,00 < k_{(IMR)} > 0,04$  – nazadovoljavajuće
2.  $0,04 < k_{(IMR)} > 0,16$  – slabo
3.  $0,16 < k_{(IMR)} > 0,36$  – dobro
4.  $0,36 < k_{(IMR)} > 0,64$  – vrlo dobro
5.  $0,64 < k_{(IMR)} > 1,00$  – odlično

Analizom IMR grafikona biti će moguće dati konkretne prijedloge za definiranje novih ciljeva i mjera u cilju dugoročnog razvoja ruralnog turizma na području Središnje Istre. Sljedeći grafikon prikazuje autorovu procjenu razvijenosti čimbenika koji najviše utječu na kvantitativnu i kvalitativnu ponudu ruralnog turizma na području Središnje Istre.

Iz grafikona je vidljivo da je područje Središnje Istre izrazito dobro prometno povezano sa svim emitivnim tržištima odakle dolaze turisti. Prirodne privlačnosti (na koje je i najteže utjecati) i turističko posredovanje je srednje razvijeno, dok najviše mjesta za razvoj imaju društveni čimbenici i ponuda u ruralnom turizmu koju je potrebno sustavno razvijati korištenjem raznih mehanizama u cilju podizanja kvalitete i kvantitete turističkih usluga.

Računanjem koeficijenta IMR-a –  $k_{(IMR)}$  dolazi se do podatka da on iznosi 0,296 pa se može zaključiti da su čimbenici ruralnog turističkog razvoja Središnje Istre dobro razvijeni, no da postoji mnogo problema kod svih čimbenika koje treba sustavno analizirati i razvijati kako bi se ukupna turistička ponuda Središnje Istre dugoročno razvijala i pratila trendove sve zahtjevnijeg turističkog tržišta.

Na temelju izvršene analize u turističkom sektoru Središnje Istre te formiranja modela razvoja ruralnog turizma, može se zaključiti da se IMR model može implementirati i u ostalim ruralnim destinacijama u Republici Hrvatskoj, ali i u drugim regijama i državama uz prethodno istraživanje o osnovnim turističkim indikatorima koji najviše utječu na razvoj tog područja. To znači da je najprije potrebno za svaku destinaciju ili područje izvršiti detaljnu analizu stanja, zatim izraditi IMR grafikon te predložiti konkretne mjere unaprjeđenja čimbenika kako bi dugoročno došlo do ukupnog održivog razvoja. Nakon toga potrebno je kontinuirano raditi analize utjecaja implementacije novih mjera i konstantno unaprjeđivati cijeli proces. Moguće ograničenje implementacije predloženog modela u drugim regijama i krajevima može biti nedostatak stručnog znanja o načinu prikupljanja relevantnih podataka potrebnih za izradu modela i definiranja najbitnijih indikatora razvoja ruralnog turizma za pojedino područje te nemogućnost dobivanja svih informacija koje su nužne za izradu modela iz političkih, stručnih ili nekih drugih razloga.

## **5 Zaključak**

Osnovna hipoteza s kojom se krenulo u istraživanje u ovom radu jest da je korištenjem rezultata istraživanja, te korištenjem svih resursa koji stoje na raspolaganju jedinicama lokalne samouprave, moguće predložiti takav institucionalni model razvoja turizma u ruralnom prostoru koji će dugoročno utjecati na ubrzani razvitak i efikasnije korištenje svih turističkih resursa. Da bi došlo do oblikovanja institucionalnih mehanizama u funkciji razvoja ruralnog turizma, potrebno je najprije istražiti trenutno stanje i detektirati čimbenike koji najviše utječu na ruralni razvoj turizma toga područja. U cilju verifikacije predloženog modela na primjeru Središnje Istre provedeno je istraživanjem u jedinicama lokalne samouprave Središnje Istre te se došlo do spoznaje da na ukupni turistički razvoj tog područja najviše utječu prirodne privlačnosti, društvene privlačnosti, prometna povezanost, ponuda u ruralnom turizmu te turističko posredovanje. Isto tako, analiza stanja ruralnog turizma Središnje Istre ukazuje na činjenicu da to područje ima velike komparativne prednosti koje može iskoristiti za sustavni razvoj raznih oblika selektivnog turizma.

Definiranje Institucionalnog modela razvoja ruralnog turizma (IMR) predstavlja doprinos znanosti u ovome radu. Prva faza prilikom izrade Institucionalnog modela razvoja jest izrada IMR grafikona koji ocjenjuje – analizira pet čimbenika razvoja ruralnog turizma u središnjoj Istri koji najviše utječu na ukupni turistički razvoj Središnje Istre. Nakon izrade IMR grafikona izračunava se IMR koeficijent na način da se površina analiziranog (realnog) IMR grafikona podijeli s Osnovnim IMR grafikonom, a rezultat prikazuje stupanj turističkog razvoja pojedine lokalne samouprave svrstavajući je u nezadovoljavajuće razvijenu, slabo razvijenu, dobro razvijenu, vrlo dobro razvijenu ili odlično razvijenu ruralno - turističku destinaciju. Nakon izračuna IMR koeficijenta korisnik daje prijedloge za detaljnije poboljšanje svih čimbenika. Nakon definiranih prijedloga potrebno je iste provesti u praksi i ciklički izrađivati nove realne IMR grafikonu i pratiti IMR koeficijent. Ukoliko se IMR koeficijent stalno povećava znači da su i institucionalni mehanizmi bili učinkoviti, a vrijedi i obratno. Izračun Koeficijenta Institucionalnog modela razvoja ( $K_{(IMR)}$ ), kao odnosa Realnog IMR-a u odnosu na osnovni IMR, prikazuje stupanj turističke razvijenosti pojedinog ruralnog područja.

Uzimajući u obzir prethodne konstatacije može se zaključiti da je ovim radom dokazana temeljna hipoteza istraživanja koja kaže da je korištenjem rezultata istraživanja i svih resursa koji stoje na raspolaganju jedinicama lokalne samouprave, moguće predložiti takav institucionalni model razvoja turizma u ruralnom prostoru koji će dugoročno utjecati na ubrzani razvitak i efikasnije korištenje svih turističkih resursa. Predloženi je model verificiran na primjeru ruralnog turizma Središnje Istre. Predloženi se model može koristiti za analizu stanja ruralnog turizma u većini jedinica lokalnih samouprava u Republici Hrvatskoj, ali i u drugim regijama i zemljama uz obvezu izrade analize stanja i detektiranja najbitnijih turističkih čimbenika koji u tome prostoru najviše utječu na ruralni turizam. Da bi se IMR grafikon primijenio u praksi poželjno je da osoba koja izrađuje inicijalni IMR grafikon bude kompetitivna za područje ruralnog turizma na svome području jer će u suprotnome to predstavljati veliko ograničenje modela u cilju dobivanja relevantnih pokazatelja za daljnju razradu modela. IMR model se može koristiti i kao "know how" koncept izrade analiza i prijedloga kod raznih turističkih, društvenih i gospodarskih projekata uzimajući u obzir osnovne čimbenike koji najviše utječu ili mogu utjecati na neki projekt ili razvoj općenito.

Dokazivanjem postavljene hipoteze dat je osnovni znanstveni doprinos rada, tj. dokazano je da je na temelju istraživanja (korištenjem dubinskog intervjua s predstavnicima jedinica lokalnih samouprava) moguće formirati takav institucionalni model razvoja ruralnog turizma koji će omogućiti izradu analize stanja za pojedino ruralno područje, te omogućiti efikasno planiranje, organiziranje, rukovođenje i kontrolu najosnovnijih turističkih čimbenika na tome prostoru. U cilju daljnje razrade predloženog modela te korištenja istog u praksi, potrebno je stalno preispitivati pet najosnovnijih čimbenika razvoja ruralnog turizma za pojedina područja, konstantno vršiti nove analize te predlagati mjere i aktivnosti u cilju poboljšanja pojedinih čimbenika razvoja ruralnog turizma na analiziranim područjima. Rezultati predmetnog istraživanja predstavljaju bazu budućim istraživanjima s ciljem detaljnije analize pojedinih indikatora koji najviše utječu na ruralni turistički razvoj pojedinog područja. Daljnjim se istraživanjima može doći do novih saznanja o bitnim resursima i motivima te njihovom intenzitetu utjecaja na ukupni turistički razvoj pojedinog ruralnog područja.

#### ***Literatura:***

Bušelić, M., Kersan-Škabić, I., Afrić Rakitovac, K., (2004), Clusters and Rural Tourism, 27th International Conference on Organizational Science Development Knowledge for Sustainable Development, Portorož.

Dulčić, A., (2001), Upravljanje razvojem turizma, Mate, Zagreb.

Hunziker, W., Krapf, K., (1942), Allgemeine Fremdenverkehrslehre, Poly Verlag, Zurich.

Katica, D., (1995), Edukacijski turizam, u Zborniku radova, Razvoj ruralnog turizma u kontinentalnom dijelu Hrvatske, Hrvatski farmer, Zagreb, str. 127.-128.

Lukić, A.: Povijest agroturizma, <http://www.geografija.hr>, (10.12.2013.)

Rajko, M., (2009), Javno privatno partnerstvo u funkciji razvoja javne infrastrukture, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

Rajko, M., (2012), Oblikovanje institucionalnih mehanizama u funkciji razvoja Središnje Istre, doktorska disertacija, Fakultet ekonomije i turizma Mijo Mirković, Pula.

Rajko, M., Krajnović, A., Tomčić, Z., (2008), Public-private Partnership for the Development of Tourism in Rural Areas, International Conference of the School of Economics and Business in Sarajevo (ICES 2008) "Traditional Challenges of EU Integration and Globalisation", School of Economics and Business, Sarajevo, Bosna i Hercegovina.

Ružić, P., (2009), Ruralni turizam, Institut za poljoprivredu i turizam – Poreč, Poreč.

Sundać, D., Švast, N., (2009), Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.

Zelenika, R., (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, 4. izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

## Komunikacijska izvrsnost u e - obrazovnom sustavu Sveučilišta

IVICA ZDRILIĆ

doktor znanosti, Adriatic Security d.o.o., Zadar, Hrvatska  
ivica.zdrilic@adriatic-security.com

MILAN PUVAČA

doktor znanosti, Ofir d.o.o., Osijek, Hrvatska  
milan@ofir.hr

Prethodno priopćenje

UDK: 378:007

**Sažetak:** Potreba za komunikacijom neosporan je, višestruko dokazivan element i ključan faktor u ljudskom okruženju, posebice ukoliko govorimo o poslovnoj sredini. Praćenje procesa odnosno povratnih veza unutar poduzeća, institucija ili drugih ustanova temelj je za napredak i razvoj. Razmjena informacija o kojima pošiljalatelj i primatelj imaju zajedničko razumijevanje može biti od iznimne važnosti za konkurentsku prednost poduzeća.

Koncept poslovne izvrsnosti kao skup potpuno praktično primjenjivih metoda unaprjeđivanja organizacije uzima upravljanje na temelju činjenica za jednu od osnova. Upravo ovdje daje se važan naglasak na komunikaciju, odnosno prikupljanje informacija, kao jedan od glavnih čimbenika uspjeha s ciljem postizanja izvrsnosti, a time i više razine konkurentске prednosti pojedine organizacije.

Spuštanjem osnovnih vrijednosti poslovne izvrsnosti po pitanju komunikacije na obrazovnu razinu želimo istražiti jesu li one i koliko primijenjene u današnjoj praksi visokog školstva, odnosno, koja su moguća potencijalna poboljšanja.

U svrhu istraživanja komunikacije, odnosno postojanja preduvjeta za upravljanja na temelju činjenica u akademskom okruženju kao jednog od ključnih elemenata poslovne izvrsnosti, autori su proveli istraživanje na Sveučilištu J.J. Strossmayera koje je pokazalo još uvijek nedovoljnu spremnost na promjene, posebice u smislu osluškivanja potreba koje se nameću na tržištu, s tim da je primjetan pozitivan trend prema naprijed.

**Ključne riječi:** obrazovni proces, komunikacija, informacije, poslovna izvrsnost.

### 1 Uvodna razmatranja

Visoka razina nezaposlenosti, inertnost i ne aktivnost mladih potencijalnih zaposlenika česta su vijest naše zemlje. S druge strane, svjesnost o globalnim aktivnostima poslovanja, ubrzanim procesima na svim razinama ljudskoga djelovanja te utjecaji dostupnosti informacijsko komunikacijske tehnologije ocrtavaju zahtjevnost konkurencije.

Gospodarski subjekti koji su pod teretom krize primorani konstantno unaprjeđivati, projicirati te promatrati poslovne modele traže optimalna rješenja za procese koji iziskuju ionako skupe resurse. U prvom redu tu govorimo o ljudskim potencijalima čije vještine i znanja odnosno kompetencije moraju biti izraženije nego prije, a operativna brzina izvođenja zadatka minimalno u skladu s visokom cijenom rada.



Sprega gospodarstva i obrazovanja nikada nije bila potrebija. Trenutna situacija gospodarske krize uzrokuje preispitivanje svih tijekova koji vode do profesionalnog zapošljavanja. Uzimajući u obzir fakultetsko obrazovanje kao stepenicu prije poslovnog razvoja, možemo definirati nove konkurentske trendove.

Neka poduzeća su slijedom navedenog odlučila samostalno stvarati vlastite zaposlenike kroz sustave stipendiranja, praksi ili slično, a ona koja ne raspolažu takovim budžetima teže rigoroznim testiranjima i selekciji velikog broja kandidata potencijalnih zaposlenika. Paralelno sa navedenim, mladi ljudi spremni prihvatiti izazove globalnih trendova u poziciji su doći do velike količine informacija posredstvom medija, tehnologije ili okruženja. Visoka očekivanja poslodavaca pred njih stavljaju imperativ dodatnog učenja i osposobljavanja bez obzira na razinu formalnog obrazovanja. Visoka stručna sprema jednostavno više nije garancija stalnog i odgovarajućeg radnog mjesta. Pojedinci koji prepoznaju važnost tog imperativa nalaze se u iznimno dinamičnoj sredini i od institucija formalnog obrazovanja uvijek traže više.

Kao posrednici između mladih obrazovanih pripravnika i profesionalnog zaposlenja javljaju se upravo institucije obrazovanja – bilo srednjoškolske, bilo visokoškolske. Od ukupne brojke nezaposlenih oko 12% su osobe sa prvima stupnjem fakulteta, višom školom ili stručnim studijem te završenim fakultetom ili akademijom<sup>1</sup>. Brojne su kritike i nezadovoljstva studenata trenutnim obrazovnim sustavom te provođenjem relativno novog procesa "Bolonjskog" procesa<sup>2</sup>. Čini se da je student kao konačni "proizvod" skup, ali i nedovoljno konkurentan na danas, europskom, tržištu rada<sup>3</sup>.

Preispitivanje modela i provjera mogućnosti za mlade i perspektivne studente trebala bi početi već od dane formalne edukacije. Ulaganjem u kvalitetu obrazovnog procesa podići ćemo perspektivu u traženju posla, koja će uz svjesnost o prilikama i preprekama okruženja uroditi željenim plodom. Primjena profesionalnih modela poput poslovne izvrsnosti potrebna je i u obrazovnim institucijama upravo iz razloga više razine harmonizacije gospodarstva i prosvjetnog sektora. Suradnja jedne i druge strane u praksi je iznimno malo zastupljena i ovisi o isključivom entuzijazmu pojedinaca koji prepoznaju potrebu<sup>4</sup>.

Jesu li institucije obrazovanja prepoznale trenutne trendove povećane konkurencije i turbulentne aktivnosti sve većih zahtjeva tržišta? Jesu li spremne promijeniti način i oblik komunikacije? Mogu li navedene institucije postići izvrsnost u svojim procesima?

U radu je provedeno istraživanje na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku, na uzorku od 250 studenata korištenjem anketnog upitnika, gdje je istraživanje izvedeno i obrađeno u potpunosti digitalnim putem. Rad je podijeljen na tri međusobno povezane cjeline. U drugom poglavlju opisne su teorijske spoznaje o poslovnoj izvrsnosti te važnosti upravljanja na temelju činjenica što predstavlja komunikacijsku osnovu za postizanje izvrsnosti. U trećem poglavlju postavljena je istraživačka hipoteza i analizirani su rezultati istraživanja. Četvrto poglavlje predstavlja zaključak i smjernice za daljnja istraživanja.

## **2 Komunikacija kao dio poslovne izvrsnosti**

Komunikacija je bitna kod procesa nastajanja i rješavanja konflikta. Komunikacija je važna, primjerice, za mjerenje ciljeva, odabir i provođenje strategija i metoda. Stoga komunikacija predstavlja vrlo važan čimbenik uspješnog poslovanja. Prikupljanje informacija, način prikupljanja, analiza, te dobivanje odgovarajućih rezultata koji će biti temelj za odlučivanje predstavlja važnu osnovnu vrijednost u postizanju poslovne izvrsnosti.

<sup>1</sup> [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/stat\\_bilten\\_10\\_2013.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/stat_bilten_10_2013.pdf), pristup 01.prosinac 2013.

<sup>2</sup> <http://www.srednja.hr/Studenti/Vijesti/Pismo-ogorcene-studentice-Pravnog-Fakulteta>, pristup 01.prosinac 2013.

<sup>3</sup> <http://www.vecernji.hr/hrvatska/koliko-stoji-student-cetiri-lijevnika-jeftinija-od-diplomiranog-metalurga-43561>, pristup 01. prosinac 2013.

<sup>4</sup> [http://www.nacionalni-forum.hr/UserDocsImages/predavanja/Nacionalni\\_forum\\_Svaljek.pdf](http://www.nacionalni-forum.hr/UserDocsImages/predavanja/Nacionalni_forum_Svaljek.pdf), pristup 01. prosinac 2013.

U poslovnoj praksi pojavljuju se značajne komunikacijske razlike između tradicionalnih organizacija i onih koje potiču ("ovlašćuju") svoje zaposlenike. Prema Cartinu (1999, str. 41) tradicionalno, management kontrolira informacije. Komunikacija je uglavnom vertikalna. Drugi modeli, "ovlašćenih" subjekata, dijele informacije naširoko u svim smjerovima unutar organizacije, do točke gdje je to potrebno. Sve vrste komunikacija su otvorene.

Dok većina pristupa izvrsnosti vuče trag u korijenima TQM-a, koncept izvrsnosti kao što je opisano u većini modela izvrsnosti je više holistički u prirodi nego raniji modeli TQM-a. Konkretno, poslovna izvrsnost osigurava potpunu integraciju aktivnosti poboljšanja u organizaciji. Osnovne vrijednosti izvrsnosti su (Porter & Tanner, 2004, str. 6-7):

**Vodstvo** čija je karakteristika postavljanje jasnog smjera i vrijednosti kojima organizacija teži, usmjeravajući se prema kupcima i osnažujući samu organizaciju i njene zaposlenike u potrazi za izvrsnošću ključni su za sve pristupe u postizanju izvrsnosti. **Usredotočenost na kupce** jer je kupac konačni sudac kvalitete proizvoda i usluga. Zadržavanje lojalnosti kupaca najbolje se postiže razumijevanjem trenutne i buduće potrebe kako postojećih tako i budućih kupaca. Glas kupca je presudan u dizajniranju proizvoda ili usluga, odnosno za projektiranje procesa koji utječu na kupca. Svi modeli izvrsnosti naglašavaju važnost **strateškog razvoja, usklađivanja i planiranja**. U tom pogledu, pristup izvrsnosti može se razlikovati od mnogih TQM-tipa programa, gdje je nedostatak strateške integracije čest izazov nekvalitetnih programa. Poticanje **individualnog i organizacijskog učenja, inovacije i poboljšanja** kroz učinkovitu razmjenu znanja i informacija su ključni element u pristupu izvrsnosti. Uspjeh uvelike ovisi o znanju, vještinama, kreativnosti i motivaciji zaposlenika. "Ljudski potencijali" najbolje se pokazuju kroz zajedničke vrijednosti koje podržava kultura povjerenja i poticanja. **Vrednovanje zaposlenika** je ključni element u pristupu izvrsnosti. Organizacije moraju razviti strateški dugoročne, obostrano korisne, **partnerske odnose** s nizom vanjskih suradnika. Procesi su "motori" koji stvaraju vrijednosti svake organizacije. Fokus svih pristupa izvrsnosti je na dizajniranju procesa kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca. Neosporno je važno **sustavno upravljanje procesima na temelju činjenica** i poboljšanje procesa temeljeno na povratnoj informaciji kupca i povratnoj vrijednosti iz samog procesa. Sposobnost procesa temeljena je na sposobnosti udovoljavanja zahtjevima kupaca. Izvrsnost se bavi stvaranjem vrijednosti za sve ključne dionike<sup>5</sup>, pri čemu se misli na kupce, zaposlenike, dobavljače, partnere, dioničare, javnost i zajednicu u cjelini. Uravnoteženje potrebe svih ključnih dionika je kritični dio u razvoju uspješne strategije. Na kraju, **odgovornost prema javnosti**, etičko ponašanje važni su u pristupu izvrsnosti, te dugoročno ključni za svaku organizaciju.

Danas svi poznati modeli poslovne izvrsnosti stavljaju veliki naglasak na komunikaciju, odnosno prikupljanju informacija i donošenju odluka na temelju istih.

Brown (2008, str. 50-58) u svojoj knjizi u kojoj opisuje Američku nagradu za kvalitetu (MBNQA) kaže da je **upravljanje na temelju činjenica vjerojatno najteža temeljna vrijednost**. Očekuje se da organizacija stavi više naglaska na znanost, o tome kako oni vode svoje poslovanje. Model očekuje od organizacije da sustavno prikuplja podatke o pravim varijablama, analizira podatke, te ih koristi za donošenje odluka i poboljšanja. Isto tako, Europski EFQM model izvrsnosti (Porter & Tanner, 2004, str. 160-162), daje značajan naglasak na **upravljanje na temelju procesa i činjenica**, naglašavajući kako je izvrsnost upravljanje organizacijom **kroz skup povezanih i međuvizivnih sustava, procesa i činjenica**. Učinkoviti sustav upravljanja zadovoljit će potrebe i očekivanja svih dionika. Procesi trebaju biti raspoređeni kroz organizaciju te kontinuirano unaprjeđivani. **Odluke se donose na temelju pouzdanih informacija, a ne na temelju opažanja**. Prilikom ocjenjivanja organizacija kod Japanske nagrade za kvalitetu (Deming prize) jedna od važnijih točaka ocjenjivanja jest učinkovito korištenje informacija<sup>6</sup>, gdje se, među ostalim, naglašava kako mora postojati **sustav za prikupljanje, analiziranje i korištenje informacija glede poslovanja i poslovne okoline organizacije**. Dijeljenjem informacija organizacija učinkovito i djelotvorno upravlja svojim operacijama. Upravljanje na temelju činjenica

<sup>5</sup> Eng. *stakeholders*

<sup>6</sup> Preneseno iz publikacije: Deming Prize Criteria and Accompanying Viewpoints, JUSE, 2000., prilagođeno prema Lazibat, 2009, str. 435-440.

znači raspolagati činjenicama (objektivnim podacima i potrebnim alatima) kako bi se upravljalo poslovanjem na svim nivoima. (Kanji, 2002, str. 45)

Bez obzira na to o kojoj se razini upravljanja radi, pretpostavka racionalnog upravljanja su informacije. Podaci postaju informacijama ako dobiju neki smisao, te su kao takvi uporabljivi za procese planiranja, odlučivanja, kontrole, operativne procese i procese učenja. (Ziegenbein, 2008, str. 163). Poslovnim procesima nije moguće upravljati i kontrolirati ih ako o njima ne postoje dostatne, pravodobne i točne informacije. (Žager, 2008, str. 370).

Da bi organizacija postizala što bolje rezultate poslovanja, potrebno je osim analize informacija iste omogućiti onima kojima su potrebne radi donošenja raznih odluka, od strateških do svakodnevno operativnih. *Informirani zaposlenici trebaju moći pristupiti informacijama koje su im potrebne za svakodnevni rad*, ali isto tako informacijama kroz koje mogu sagledati obilježja organizacije u kojoj rade, kao i poslovnu politiku i strategiju, da bi ju mogli bolje provoditi.

Primjerice, Američka nagrada za kvalitetu (MBNQA) u svome sustavu ocjenjivanja postignuća razine poslovne izvrsnosti, mjeri sedam kategorija. Među njima četvrta kategorija je "Mjerenje, analiza i upravljanje znanjem" u kojoj je moguće dobiti najviše 90 bodova od ukupnih 1.000 što predstavlja 9% ukupno mogućih bodova (Brown, 2008, str. 6.). Time se jasno daje do znanja o važnosti informacija i njihovoj obradi. Nije na odmet spomenuti slogan tvrtke koja prodaje softver za poslovnu inteligenciju, a glasi "*Budućnost pripada onima koji vide mogućnosti prije nego što one postanu očite*"<sup>7</sup>.

Sa aspekta akademskog okruženja modernizacija procesa posredstvom informacijsko komunikacijske tehnologije neizbježan je korak u održavanju konkurentske prednosti ustanova visokog obrazovanja koje se nalaze u nikad izazovnijoj poziciji. Različita teorijska razmatranja uzimaju komunikaciju kao temelj razvoja Sveučilišta, a njen dodatak elektronički potpomognuto učenje, kao katalizator cjelokupnog procesa. Autori Araujo i Kess (Ciudad Araujo & Kess, 2008) smatraju kako uvođenje e-učenja u "poslovanje" Sveučilišta zapravo stvara određenu svježiu i modernu organizacijsku shemu uz skup kvalitativnih i standardiziranih politika i procesa. Navedeno je upravo osnova ili nadogradnja sustava izvrsnosti.

Upravo principi izvrsnosti u kombinaciji s povećanom pažnjom na razine komunikacije omogućit će adekvatno unaprjeđenje suvremene obrazovne institucije. Različiti inozemni autori promišljaju o važnosti primjene sustava izvrsnosti u procesima elektronički potpomognutog učenja a time i obrazovanja u cijelosti. Dobar primjer daje autor Schreurs (2008) koji primjenom modela TQM-a, odnosno EFQM metodama samo-procjene, želi unaprijediti obrazovno okruženje unutar organizacije koja uči ili pak Sveučilišta odnosno slične obrazovne ustanove. Schreurs korištenjem Kirkpatrick-ovog evaluacijskom modela obrazovanja postavlja okvir (*framework*) za kvalitetniju procjenu obrazovnih ishoda.

Rosenberg (2001) u svojoj knjizi o strateškim pristupima uvođenja novih obrazovnih modela u digitalnom dobu naglašava kako će uspješnost novoga pristupa uvelike ovisiti o spremnosti i otvorenosti institucija ka diseminiranju informacija sa što širim krugom dionika. Anthony G. Picciano (2000) izrađuje priručnik "za kvalitetnu pripremu obrazovne institucije u novim uvjetima pojačane komunikacije i udaljenog tipa učenja. Jasno, za potpuni uspjeh i minimiziranje početnog otpora u takvim procesima važno je uključivanje svih bitnih aktera. Navodi se to i u djelima poput *How to be a successful online student* (Gilbert, 2001) uz poseban naglasak na uključivanje studenata koji, suprotnom uvriježenom mišljenju, katkada neočekivano pružaju otpor suvremenoj tehnologiji primijenjenoj u obrazovnom procesu.

---

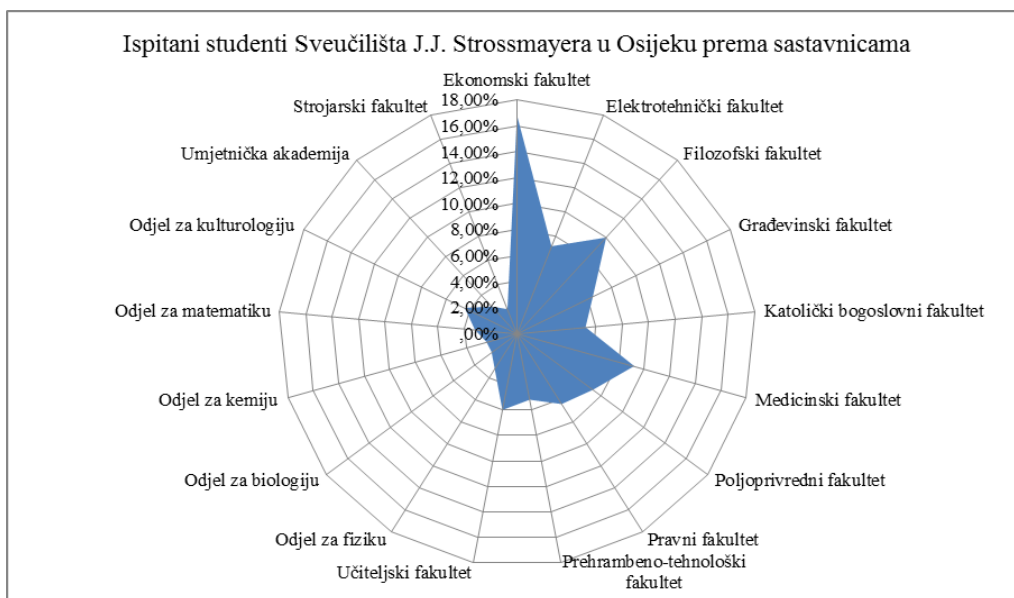
<sup>7</sup> Citat iz Klepac & Mršić, 2006, str. 18

### 3 Rezultati istraživanja

Adaptacijom gore opisane teorije na razinu akademske odnosno sveučilišne zajednice istraživanje bi trebalo pokazati postoje li tu određeni elementi poslovne izvrsnosti. Ukoliko definiramo trenutno dinamično okruženje i potrebu za sudjelovanjem u konstantnom učenju i oblikovanju svih aktera na tržištu za zaključiti je kako se i na sveučilišnoj razini moraju ocrtati određeni počeci poslovnih promjena. Većina iznesenih točaka poslovne izvrsnosti direktno je primjenjiva na obrazovne institucije, no pitanje je jesu li iste i u kojoj mjeri prepoznale potrebu za njenim korištenjem. Kao osnovni element poslovne izvrsnosti i njene transparentnosti u ovom okruženju autori su uzeli komunikaciju unutar Sveučilišta na relaciji nastavnik – student.

U svrhu istraživanja komunikacije, odnosno postojanja preduvjeta za upravljanja na temelju činjenica u akademskom okruženju kao jednog od ključnih elemenata poslovne izvrsnosti, autori su proveli istraživanje na Sveučilištu J.J. Strossmayera. Istraživanje je provedeno tijekom travnja, svibnja, lipnja i srpnja 2012. godine. Ciljana skupina ispitanika bili su studenti, neovisno o konkretnoj godini, vrsti studija, dobi ili spolu, sa naglaskom na njihovu razinu i način komunikacije sa nastavnim osobljem. Najčešće korištena znanstveno-istraživačka metoda, anketno ispitivanje, ovog puta bila je izvedena u potpunosti digitalnim korištenjem web aplikacije *Lime Survey* koji se nalazi na poslužiteljima SRCA<sup>8</sup>. Podaci su obrađeni i grafički prikazani s pomoću računalnih aplikacija SPSS Statistics 18 i Microsoft Excel 2010.

Ovako koncipirano istraživanje otvorenog tipa (pristup je bio omogućen svima koji su znali internet poveznicu) pokazalo se kao optimalno, budući da je zahtijevalo minimalan utrošak vremena i truda od strane ispitanika. Zainteresirani studenti Sveučilišta pozvani su na ispunjavanje ankete putem pripadajućih studentskih zborova te dodatno putem socijalnih mreža (Facebook i LinkedIn). Odaziv studenata na ovaj način bio je nešto manji od očekivanog, a identificirani su i neki izazovi poput nedostatka interesa ispitanika za ispunjavanjem ovakve vrste istraživanja. Ukupno je prikupljeno 250 odgovora. Statistička obrada podataka te grafički prikaz rezultata se vršio se softverskim paketima SPSS Statistics 18 i MS Excel 2010.



Slika 1. Prikaz ispitanih studenata prema sastavnicama Sveučilišta J.J. Strossmayera

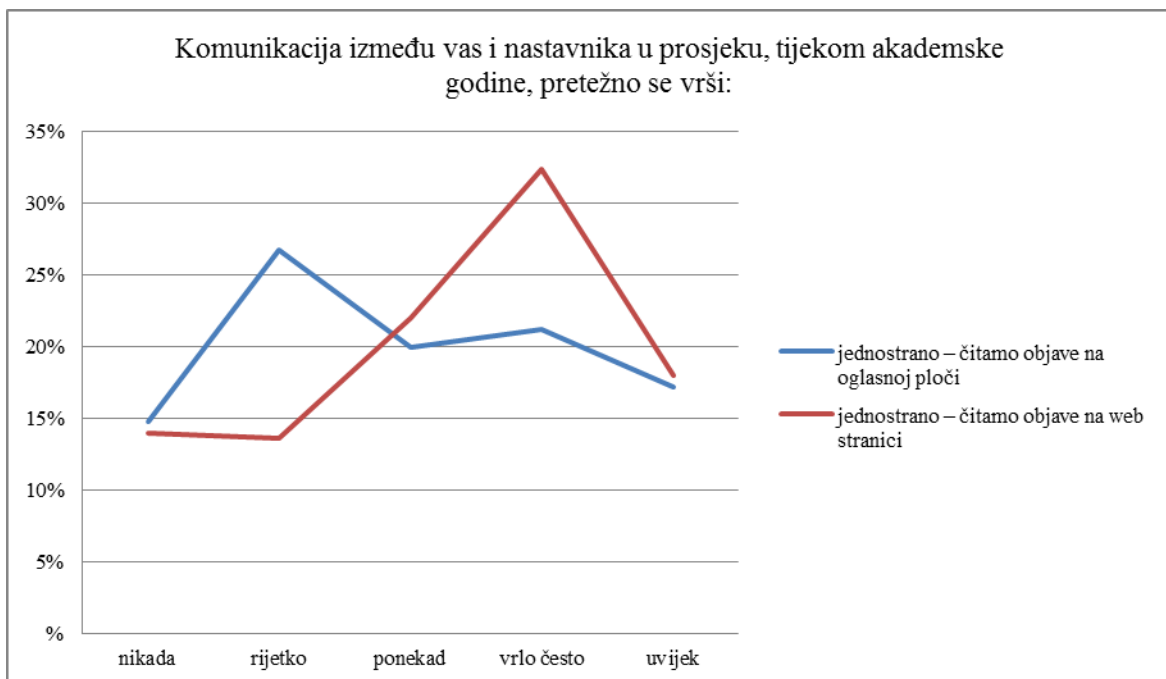
<sup>8</sup><http://www.srce.hr>, pristup 01. prosinac 2013.

Prema Slici 1., očekivano najzastupljeniji su ispitanici bili polaznici Ekonomskog fakulteta koji ujedno broji i najviše studenata na Sveučilištu. Ostavlja se mogućnost detaljnije analize (na većem uzorku ispitanika) koji bi bio u korelaciji sa vrstom studija (društvene ili tehničke znanosti).

Kako je ranije i opisano, glavni element istraživanja je bilo je istražiti postojanje prikupljanja činjenica u visokom obrazovanju s ciljem poboljšanja procesa. Ujedno, analizirao se način takva prikupljanja tj. utjecaj informacijsko komunikacijske tehnologije. Korištenje povratne veze (*feedback*) na relaciji nastavnik – student, neminovno bi trebala osigurati ne samo kvalitetniji obrazovni proces pojedinca, već i konstantni napredak obrazovne institucije prema kriterijima poslovne izvrsnosti.

Komunikacija je za potrebe istraživanja bila podijeljena na tri cjeline:

- **asinkrona** – jednosmjerna komunikacija bez povratne veze. Student je ovdje u mogućnosti isključivo saznati informaciju, no nije u poziciji dati komentar ili odgovor na istu. Primjeri su:
  - nastavnička objava na oglasnoj ploči,
  - nastavnička objava na web stranici.
- **sinkrona sa odgodom** – dvosmjerna komunikacija gdje je definirana odgođena povratna veza. Student je u mogućnosti dati komentar ili odgovor na informaciju, no ne u realnom vremenu. Primjeri su:
  - korištenje IKT alata – elektronička pošta,
  - korištenje IKT alata – sustav za e-učenje obrazovne ustanove<sup>9</sup>.
- **sinkrona komunikacija u realnom vremenu** – dvosmjerna komunikacija sa instant povratnom vezom. Na dobivenu informaciju student je u mogućnosti odmah pružiti komentar ili odgovor na informaciju. Primjeri su:
  - korištenje IKT alata – Skype ili sličan sustav za *instant* komunikaciju,
  - korištenje IKT alata – Facebook ili druge socijalne mreže,
  - kontakt uživo – konzultacije.



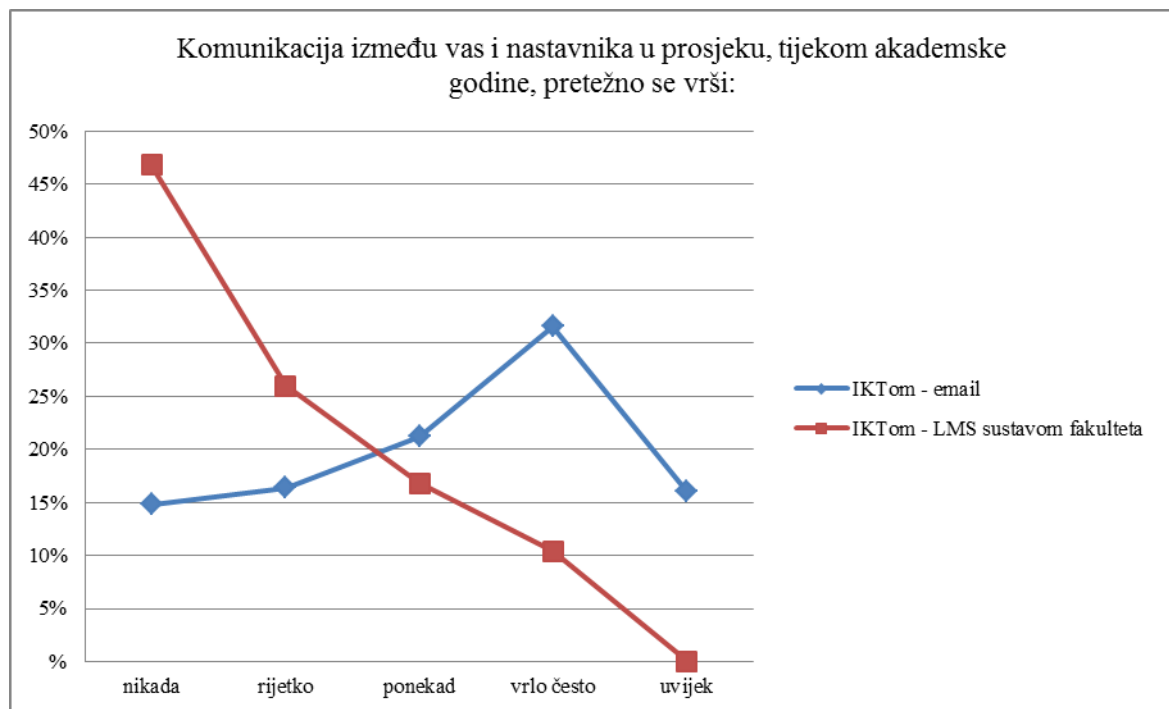
**Slika 2.** Asinkroni načini komunikacije između studenata i nastavnika

<sup>9</sup> Za potrebe istraživanja, odlučeno je ovaj način komunikacije svrstati u navedenu grupu obzirom na pretpostavku da studentu nije na raspolaganju konstantno korištenje sustava za e-učenje (za razliku od socijalnih mreža kojima student može stalno pristupiti ili provjeravati novosti putem mobilnih uređaja).

Uzimajući u obzir stare navike, posebice zrelije populacije nastavnika zanimljivo je bilo vidjeti kako ipak prevladava trend korištenja internetskih web stranica za asinkronu komunikaciju sa studentima. Pojedinačno najviši postotak (gotovo 33% "vrlo često") svih prikupljenih odgovora bez obzira na način komunikacije upućivao je na web stranicu kao glavni izvor informacija kojeg nastavno osoblje koristi prema studentima.

Ipak, postoji određeni postotak nastavnika koje svoje informacije objavljuje putem oglasne ploče. Uz sve moderne i dostupne tehnologije čini se da centralno javno dostupno mjesto informiranja i dalje ne gubi na važnosti. U prilog tomu ide i činjenica definirana Pravilnikom o studiranju Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku: "...objavljuje se najkasnije jedan dan prije održavanja ispita na internetskim stranicama i oglasnoj ploči nositelja studija." (Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, 2010). Dakle, čak i Sveučilišnu pravilnik uzima oglasnu ploču kao jedan od još uvijek standardnih elemenata nastavničkog "oglašavanja".

Bez obzira na gornje postotke, način asinkrone komunikacije zapravo vrlo je zastupljen na relaciji nastavnik – student (ukoliko sagledamo sve slijedeće prikaze). Ne govorimo ovdje isključivo o objavi rezultata ispitivanja ili sličnih provjera znanja, već i o bilo kakvim važnim informacijama koje nastavnik može prenijeti studentima (rasprave, dodatni materijali).



**Slika 3.** Sinkroni način komunikacije sa odgovodom između studenata i nastavnika

Promatrajući Sliku 3., za zaključiti je kako je elektronička pošta najčešći način sinkrone komunikacije koja nije u realnom vremenu (dakle postoji određena odgoda dok primatelj na odgovori na poruku). Vremensko razdoblje i navika korištenja e-pošte vjerojatno je najveći uzrok takvoj popularnosti.

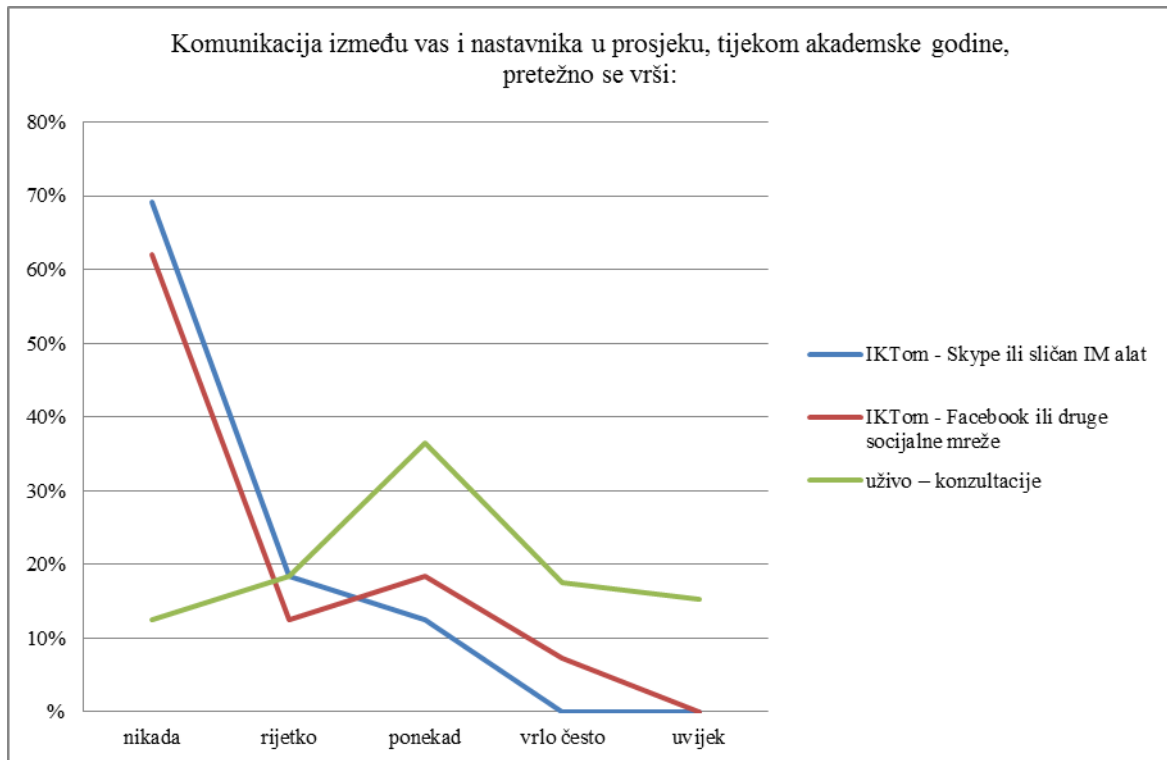
Poslovni subjekti posebice razvijenijih i sigurnosno osvještenijih regija teže "kontroliranijoj" komunikaciji kroz vlastiti sustav poput ERP-a (*Enterprise Resource Planning*) ili CRM (*Customer relationship management*) kao što je primjerice SAP<sup>10</sup>. Objedinjavanje svih poslovnih informacija na jednome mjestu, dostupnih bilo gdje putem interneta glavna je odlika korištenja ovakvih sustava. Na identičan način LMS (*Learning Management System*) sustavi ili popularnije, sustavi za e-učenje, trebali bi omogućiti jednake benefite u obrazovnom okruženju. Osim dostupnosti cjelokupnih i

<sup>10</sup> <https://global.sap.com/croatia>, pristup 08. prosinac 2013.

ažurnih informacija o studentima, nastavni materijali, bilješke, ali i kompletna korespondencija dostupna je putem preglednog web sučelja (sustavi poput *Moodlea*<sup>11</sup> ili *Blackboarda*<sup>12</sup>).

Iako postoje javno dostupna rješenja ili sustavi uz podršku CARNeta<sup>13</sup> kao nacionalnog nadležnog tijela za primjenu IKTa u obrazovanju još uvijek nema pune iskoristivosti LMS sustava na ustanovama visokog obrazovanja. Tek nešto više od 10% ispitanika informacije o kolegijima dobiva putem sustava za e-učenje, dok preko 45% studenata to nikada ne čini.

Za zaključiti je, kako ovdje postoji velik potencijal za iskorištavanje mogućnosti sustava za elektroničko učenje, ne samo iz razloga olakšavanja, ubrzavanja i naglašavanja kvalitete obrazovnog sustava, već zbog savladavanja logike rada takvih internet alata koji će u skoroj budućnosti današnje studente dočekati na radnim mjestima.



**Slika 4.** Sinkroni način komunikacije u realnom vremenu između studenata i nastavnika

Potpuno sinkrona komunikacija u realnom vremenu općenito je najbolji alat za dobivanje neposrednih informacija i povratnih veza između pošiljatelja i primatelja poruke. Dostupnost informacijske tehnologije učinila je ovu tvrdnju još izraženijom budući da besplatne usluge poput Skype komunikacijskog alata ili socijalnih mreža omogućuju instant komunikaciju. Također, živi kontakt i razmjena informacija nikako ne može biti zamijenjen. Nedostatak ovog načina komunikacije jesu ljudski resursi što posebno dolazi do izražaja u obrazovnom okruženju kada na jednog nastavnika dolazi nekoliko desetaka (ako ne i više) studenata.

Očekivano, prema Slici 4. najzastupljeniji oblik sinkrone komunikacije u realnom vremenu jesu konzultacije odnosno kontakt sa nastavnikom uživo. Nazire se potencijal korištenja socijalnih mreža gdje gotovo 20% studenata na taj način dolazi do nastavničkih informacija. Vjerojatno je određena navika mladih generacija u korištenju socijalnih mreža u svakodnevnom životu preslikana i na

<sup>11</sup> <https://moodle.org/?lang=hr>, pristup 08. prosinac 2013.

<sup>12</sup> <http://uki.blackboard.com/sites/international/globalmaster>, pristup 08. prosinac 2013.

<sup>13</sup> <https://loomen.carnet.hr>, pristup 08. prosinac 2013.

obrazovanje. Za očekivati je nastavak trenda rasta popularnosti socijalnih mreža odnosno takvog principa komuniciranja ne samo u obrazovnom već i u poslovnom svijetu.

Trenutno nedovoljna iskorištenost komunikacijskih alata poput Skype-a daje gotovo neograničeni prostor za napredovanje obrazovnog sustava ka otvorenijem, transparentnijem, ali i fleksibilnijem obliku koji će prvenstveno biti oblikovan prema potencijalnim studenta. Zahtjevi koji se neminovno stavljaju pred nastavnike nisu nimalo jednostavni, no analizom mogućnosti te sistematičnim pristupom i strategijom rješavanja u mogućnosti su pružiti najvišu razinu obrazovanja koja će studentima danas omogućiti radna mjesta budućnosti.

#### 4 Zaključak

Globalni tijekovi tržišta roba, usluga, ali i zapošljavanja neprestano se mijenjaju. Svaka institucija ili pojedinac samo konstantnim praćenjem istih može adekvatno odgovoriti na njih. Upravo pojmovi poput  *cjeloživotnog učenja*  imperativ su u toj utrci, a samo najvažniji i najhrabriji mogu u njoj o(p)stati. Definirane metodologije stalne adaptacije i progresa poput poslovne izvrsnosti nisu novost u poslovnom svijetu.

Provedeno istraživanje pokazalo je očekivane rezultate. Temeljem dobivenih rezultata na istraživanom Sveučilištu, za pretpostaviti je kako i ostale visokoobrazovne institucija još uvijek iskazuju nedovoljnu spremnost na promjene, posebice u smislu osluškivanja potreba koje se nameću na tržištu. Istraživanje je pokazalo kako i dalje prevladavaju asinkroni način komunikacije, s tim da kod ovog načina komunikacije web stranice nastavnika zamjenjuju oglasnu ploču, što predstavlja pomak u komunikaciji i dijeljenju informacija. S druge strane, kod sinkrone komunikacije s odgodom i dalje je e-mail kao oblik komuniciranja i razmjene informacija ispred LMS sustava, što ne bi trebao biti. U ovakvom načinu komunikacije postoji veliki potencijal u iskorištavanju infrastrukture Sveučilišta, odnosno pojedinih fakulteta. Na kraju Sinkrona komunikacija u realnom vremenu je još u povojima, s očekivanim rezultatom u kojem prednjače konzultacije ispred današnjih društvenih mreža. Na ovom polju je za očekivati značajnije promjene u bliskoj budućnosti. Mogućnosti analize povratne veze koje pružaju trenutni studenti, ali i drugi akteri obrazovnog procesa, mogle bi olakšati predviđanje potrebnih postupaka s ciljem kvalitetnijeg odgovora na već buduće zahtjeve "potrošača".

Nedostatak istraživanja jest što je  *provedeno u jednoj godini* , iako je pružilo vrijedna saznanja, nije moglo dati odgovore na pitanja vezana uz kretanje varijabli u istraživanju kroz duži vremenski period, odnosno nekoliko godina što bi svakako bilo vrlo zanimljivo, te predstavlja zadatak za buduća istraživanja. Osim toga unutar hrvatske, provedeno je samo na Sveučilištu J.J. Strossmayera. Iako se radi o jednom od naša četiri najveća sveučilišta, što znači i relativno veliki i pouzdan uzorak, zanimljivo bi bilo provesti istraživanje u budućnosti i na drugim sveučilištima te usporediti rezultate, iako niti malo nema sumnje da će rezultati biti vrlo slični, ako ne i identični.

#### **Literatura:**

Barać A., portal srednja.hr, (2012), Pismo ogorčene studentice Pravnog Fakulteta, [Online], <raspoloživo na <http://www.srednja.hr/Studenti/Vijesti/Pismo-ogorcene-studentice-Pravnog-Fakulteta>>, [pristupljeno 01.12.2013.].

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb

Blackboard, (2014), [Online], <raspoloživo na <http://uki.blackboard.com/sites/international/globalmaster>>, [pristupljeno 08. prosinac 2013.].



- Brown, M. G. (2008). Baldrige Award Winning Quality. New York, (NJ): Productivity Press.
- Cartin, J. (1999). Principles and Practices of Organizational Performance Excellence. Milwaukee (WI): ASQ Quality Press.
- CARNet lms – loomen, (2014), Hrvatska i akademska istraživačka mreža, [Online], <raspoloživo na <https://loomen.carnet.hr>>, [pristupljeno 08.12.2013.].
- Ciudad Araújo, A. & Kess, P. (2008). TQM challenges in changing universities into e-universities, Proceedings of EADTU Annual Conference 2008., Poitiers, France
- Drucker, P. (1957). Landmarks of Tommorrow, Harper & Row, New York
- Gilbert, S.D. (2001). How to be a successful online student. McGraw-Hill, SAD, New York.
- Gilley, A., Godek, M., Gilley, J.W. (2009.) The University Immune System: Hrvatski zavod za zapošljavanje, (2013), Mjesečni statistički bilten, [Online], <raspoloživo na [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/stat\\_bilten\\_10\\_2013.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/stat_bilten_10_2013.pdf)>, [pristupljeno 01.12.2013.]. Interni materijali o implementaciji IT sustava klijenata (2012.), Ofir d.o.o.
- Kanji, G. K. (2002). Measuring Business Excellence. London and New York: Routledge.
- Klepac, G., & Mršić, L. (2006). Poslovna inteligencija kroz poslovne slučajeve. Zagreb: Lider - Tim press
- Lazibat, T. (2009). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Znanstvena knjiga d.o.o.
- Moodle.org, (2014), Moodle.org: open-source community-based tools for learning, [Online], <raspoloživo na <https://moodle.org/?lang=hr>>, [pristupljeno 08.12.2013.].
- Overcoming Resistance to Change, Contemporary Issues In Education Research 3-2009, 2/31, ISSN 1941-756X
- Parker, Raymond A (2008). Human Resource Handbook, Russell R. Mueller Retail Hardware Research Foundation, Indianapolis, Indiana, SAD
- Pfeffer, Jeffrey (1992.) Understanding power in organizations, California Management Review, 34-2, ABI/INFORM Global
- Picciano, Anthony G. Hunter (2000). Distance Learning: Making Connections Across Virtual Space and Time. SAD, New York, Prentice Hall - Merrill Education - A Division of Pearson Education
- Porter, L. J., & Tanner, S. (2004). Assessing Business Excellence (2 izd.). Burlington: Elsevier Butterworth - Heinemann.
- Robbins, S.P. (1996). Organizational behavior, Prentice Hall International, ISBN 7-722-12471-S/F, Velika Britanija, London
- Rosenberg, M. (2001). E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. SAD: The McGraw Hill Companies, Inc, P.O. Box 182604, Columbus, ISBN 0-07-136268-1, 344 pp
- SAP.com, (2013),SAP.com | SAP Hrvatska, [Online], <raspoloživo na <https://global.sap.com/croatia>>, pristupljeno 08.12.2013.].

Schreurs, J. (2008). Total Quality Management (TQM) framework for e-learning based on EFQM and Kirkpatrick models, Third International Conference "Modern (e-) Learning" MeL 2008, Varna, Bulgaria

Sveučilišni računski centar, (2012), Srce Naslovnica, [Online], <raspoloživo na <http://www.srce.hr>>, [pristupljeno 01.12.2013.].

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, (2010), Pravilnik o studijima i studiranju na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek

Švaljek S, Nacionalni forum - Ideje i projekti za europsku Hrvatsku, (2012), Uloga znanstvene zajednice u razvoju gospodarstva, [Online], <raspoloživo na [http://www.nacionalni-forum.hr/UserDocsImages/predavanja/Nacionalni\\_forum\\_Svaljek.pdf](http://www.nacionalni-forum.hr/UserDocsImages/predavanja/Nacionalni_forum_Svaljek.pdf)>, [pristupljeno 01.12.2013.].

Zelenika, R. (1998.). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Ziegenbein, K. (2008). Kontroling. Zagreb: RRiF plus.

Žager, L. (Ur.). (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia

Žonja Maretić P., portal Vecernji.hr, (2009), Koliko stoji student: Četiri liječnika jeftinija od diplomiranog metalurga, [Online], <raspoloživo na <http://www.vecernji.hr/hrvatska/koliko-stoji-student-cetiri-lijecnika-jeftinija-od-diplomiranog-metalurga-43561>>, [pristupljeno 01.12.2013.].

## **Model for Tourism Clusterisation of Dalmatia as the Umbrella Brand**

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ  
izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[akrajnov@unizd.hr](mailto:akrajnov@unizd.hr)

JURICA BOSNA  
magistar ekonomije, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[bosna.jurica@gmail.com](mailto:bosna.jurica@gmail.com)

DRAŽEN JAŠIĆ  
docent, Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
Hrvatska  
[drjasic@gmail.com](mailto:drjasic@gmail.com)

Prethodno priopćenje  
UDK: 338.48:658.626(497.5-3 Dalmacija)=111

**Abstract:** Comprehensive strategic and marketing plan in tourism is necessary to define certain attractive features and products within the tourism umbrella brand and its constituent units - tourism clusters, in order to make them recognisable on the market. Since natural scenic spots are not the only determining factor when choosing a destination anymore, it is necessary to perform a comprehensive branding of other tourist attractions too. This paper presents a model for tourist clusterisation of Dalmatia as the umbrella brand of the region. A portfolio of tourism products and appropriate target markets are defined for each cluster. The paper gives an example of Istria region which defined its tourism clusters by designing the master plan for tourism development for the period 2002-2012. The authors have used the Istria example as the basis for their model for clustering Dalmatia as the regional umbrella brand of tourism. The authors also indicate the characteristics of the model and the opportunities and obstacles to its implementation.

**Key words:** umbrella brand in tourism, tourism clusters, tourism regions, tourism product destinations, Dalmatia as a tourism umbrella brand.

## **1 Introduction**

Given the strategic role that tourism plays in the overall economic and social development of the Republic of Croatia, it should be managed in line with the needs and newest trends on the global tourist market. Likewise, the tourism should be managed in accordance with the principles of strategic management and marketing, where innovative policies are of utmost importance. This applies to all levels of tourism management. The paper specifically deals with the model for managing the tourist region of Dalmatia and its clusters.

Nordin (2003) states that the clusterisation concept can be applied to many businesses and sectors. The clusterisation theory has been traditionally used in the production industry despite the fact that the service industry, including tourism, has enormous potentials. A correlation between the tourism growth and the innovation level is obvious. The concept of tourism clusterisation has resulted in certain innovations in the area of tourism industry, specifically at the tourism region level.

Istarska County in Croatia is a good example of defining tourism clusters at the level of the region as the umbrella brand. The authors of this paper have used this example to design their own model for clustering Dalmatia, another Croatia's region, as the umbrella brand in tourism.

The model provides the characteristics of the tourism product of the Dalmatia umbrella brand, specific features of each tourism cluster, and basic elements of the tourism product of each individual cluster.

The market segmentation has been carried out in line with the attractive features and main products of the individual clusters. Revival of the authentic local elements turned into a tourism product has been primarily taken into consideration while defining the main products of the individual tourism clusters and their target markets.

The methodology used in the research follows the general approach to building and implementing a model of this kind, yet in this particular case the research also features some elements of a "pilot project" as it engaged graduate students of management who, at the early stage, participated in the development of the model using the Delphi method, brainstorming and creative groups.

## **2 Importance of the clusterisation marketing concept in tourism at the regional level**

When marketing is perceived as a market orientation directed towards consumers, and when tourism is perceived as a sociological category whose changeable nature has become the groundwork for research aimed to meet the demands of the consumers by applying the social concept of marketing, then we actually deal with a growing population of visitors whose expectations during travel and sojourn outside their residence include not only rest and leisure, but also the fulfilment of their creative and cultural curiosity (Gredičak, 2008).

Vrtiprah (2006) asserts that modern tourists make decisions regarding their destination by considering whether the supply meets their needs. Given the increasing competition, many tourist destinations make efforts to find out how to increase the value of their overall tourism service. Today, the most frequently visited destinations are the ones that allow tourists to engage in various activities and the ones that cherish their tradition while adjusting their services to the interests, needs, motivation and behaviour of the tourists. There is an increasing demand for custom services and for meeting individual expectations as the tourists look for eventful vacations that are customised according to their wishes and needs. They expect to be motivated, drawn and kept by the service (Moutinho, 2005).

The main recognisable elements of regional marketing are authentic products. They allow a region to be recognised and form the groundwork for the development of genuine regional brands. By processing authentic products into regional brands, a region is able to preserve its identity and, at the same time, it creates a positive image in the mind of consumers. Genuine products ensure the quality

that the consumers seek and the sound publicity the region needs (Oliva, Paliaga, 2012). The process of regional branding involves the regional culture, landscape, cuisine, genuine products and the like, i.e. it involves a wide range of specific products and services that the region is able to offer (Messily et al., 2009).

Cassel (2007) states that, in order to make one tourism region more attractive, the region must use its specific tradition and local culture as tools to be used by local administration in the process of branding the region and producing the positive image. Kim and Wicks (2010) affirm that many researchers, tourism experts, regional economists and policy makers have found out strategic ways for maximising the positive and minimising the negative effects of the tourism development. Such a strategic way in the process of the tourism development has been based on the tourism clusters which encourage regional development and tourism industry.

Gržinić and Saftić (2012) believe that Croatia's tourist destinations should adjust to market demands and improve the competitive quality of their tourism service because the implementation of modern approaches to tourist destination management is still insufficiently carried out in Croatia. In their paper, Bošković and Vukčević (2001) state that the lack of market communication, in particular regarding the insufficient or inadequate promotion and distribution of tourism products, results in adverse image and consequences in the development and modernisation of tourism in Croatia, particularly in the Adriatic macro-region. A proper marketing approach would considerably enhance the communication with tourists and help develop selective forms of tourism in the 21<sup>st</sup> century.

### **3 Tourism clusters – the Istria case**

According to the Master Plan for tourism development in Istria from 2002 to 2012<sup>1</sup>, the only development solution lies in abandoning the "consumed" product and the outdated form of tourism and in diversification of the services provided by Istrian tourist destinations which is based on the natural and the acquired development prerequisites and, accordingly, in rapid development of new market-oriented products, intended for specific target populations. The Master Plan for tourism development in Istria "recognises" the diversities of individual clusters whose intrinsic features will be shaped into new tourism products which will be mutually complementary and competitive on the international market.

The following paragraphs provide an overview of the Istrian clusters according to the Master Plan.

#### **The POREČ cluster**

Poreč is an appealing family destination, as the children and the adolescents are attracted by a variety of entertainment and sports facilities and events, whereas the adults can indulge in attending numerous cultural events and sightseeing famous monuments that are listed as the pearls of the world cultural heritage<sup>2</sup>. A typical Poreč visitor enjoys socialising and active holidays, seeks diversified experience, complete service and high quality accommodation.

---

<sup>1</sup>The Master Plan for tourism development in Istria 2002–2012 is the essential development and marketing strategic document defining the strategic goals of the region of Istria as well as the boundaries and marketing identity of its tourism clusters (Find more information at: [www.istra-istria.hr](http://www.istra-istria.hr)).

<sup>2</sup> The Euphrasius Basilica Complex in Poreč, for instance, is one of the most beautiful preserved Early-Christian monuments in the Mediterranean. Built in the 6th century, the basilica entered the UNESCO World Heritage List in 1997 (further information is available at: [www.istra.hr](http://www.istra.hr)).

### **VRSAR – FUNTANA cluster**

Creative individuals, art lovers and apostles of the traditional values and the way of life in idyllic settings are the target tourist population of Vrsar/Funtana cluster. Visitors who are educated and willing to learn and express themselves in artistic ways can find their spiritual treasure in the rich cultural and authentic environments of typical Mediterranean little towns. Those who prefer to stay outdoors represent the target market of the high quality camping sites in this cluster.

### **ROVINJ cluster**

The target tourists visiting Rovinj cluster are romantic explorers who wish to relax after being exposed to daily stress, tend to indulge all their senses and seek to recover both physically and psychically. They look for an active vacation, but not frenetic parties, and are interested in anything associated with nature, recreation, good food and wines. These tourists attend traditional events and festivals, concerts, exhibitions and cultural itineraries. They are a higher purchasing power clientele and prefer to be accommodated in high quality facilities having 4 to 5 stars.

### **LABIN – RABAC cluster**

Spiritually independent and environmentally aware explorers, desirous of direct contact with immaculate nature, are the target population of the Labin/Rabac cluster. This type of clientele is particularly attracted and inspired by beautiful beaches and clear seas embraced by the hilly scenery in the background, which is typical for this cluster.

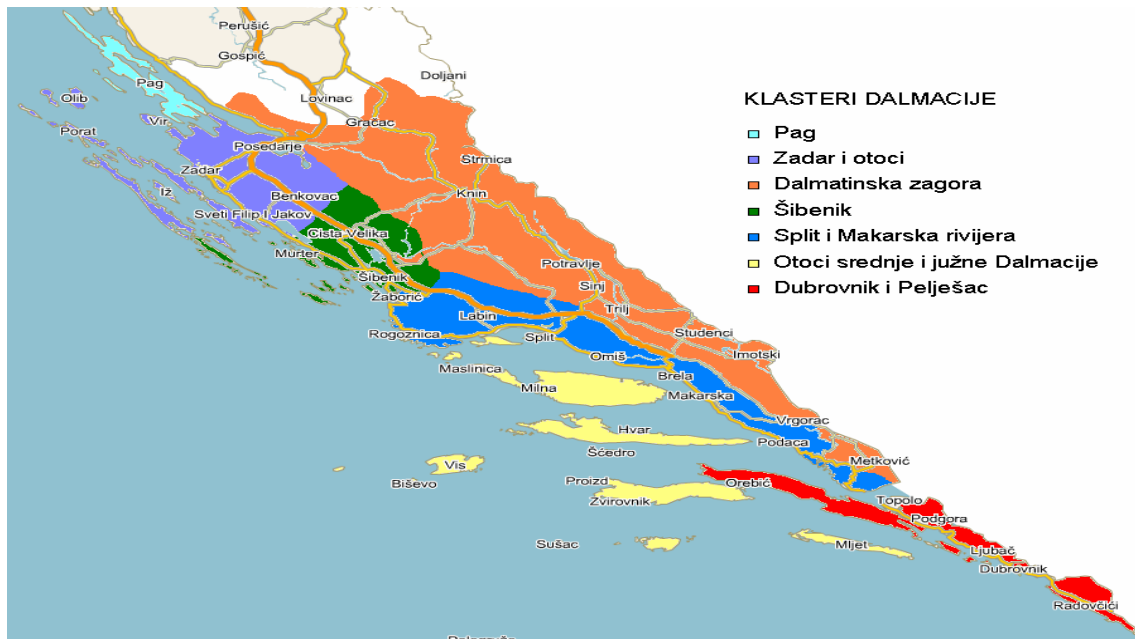
### **ISTRIA HINTERLAND cluster**

The interior of Istria represents a target destination to tourists who wish to spend their holidays in an authentic environment evoking the traditional and healthy way of life. The target visitors are hedonists enjoying domestic cuisine, wine, clean air, inherent customs and quiet. The feeling of exploring such a destination makes them both thrilled and relaxed.

The tourist boards of Pula and Medulin did not sign the agreement that had been supported by 21 administrative bodies and entities in Istarska County (County of Istria). However, the agreement was signed by the hotel company Arenaturist who owned tourist facilities in Pula and Medulin. The implementation of the Master Plan for Istria was supposed to result in a number of tangible benefits to this region. The key objective of this strategic document was to create a higher quality tourism product and eventually improve the standard of living of the Istarska County residents.

## **4 Dalmatian tourism clusters**

Miletić et al. (2012) believe that the tourism product of each Dalmatian tourism cluster should be straightforwardly geared towards clearly defined market segments. The following paragraphs present the model for tourism clusterisation of Dalmatia (Figure 1), describing the specific features of each cluster in detail.



**Figure 1.** Model for branding of Dalmatia as the umbrella brand – the tourism region and tourism clusters

(Source: original research of the graduate students of management in the Department of Economics at the University of Zadar, course in Brand Management, generations 2010/11 and 2011/12).

### PAG cluster

According to this model, Pag Island represents a unique cluster. This paper's authors believe that, from the administrative point of view, the island of Pag should entirely belong to Dalmatia as the region, although it is presently split into two parts and governed by Zadarska County and Ličko-Senjska County.

The characteristic authentic products of this cluster include the famed cheese (*paški sir*), sea salt, lace (*paška čipka*) and rusk (*paški baškotin*). The Pag cheese is one of Croatia's most famous traditional sheep's milk cheeses. It has long been one of the island's best brands due to the home-style production that has not been changed for centuries. Granting the geographical appellation / trademark to the Pag cheese, the product would be protected, the market and tourism service would be enriched and so would the income of the farmers who produce the cheese. Consequently, this would slow down the moving out of the people and contribute to the economic development of Pag Island (Mesić, Cerjak, 2011).

Peričić (2001) asserts that the sea salt production and sale have existed on Pag Island since early Middle Ages. The business had a great impact on the island and the entire Dalmatian region. The Pag salt farms are among the oldest facilities at the eastern Adriatic coast. It has been confirmed that they were highly valuable and therefore often subject to sale, acquisition, investment, donation, and rent. All this was evidenced by documents confirming huge revenues gained by the owners and the operators of Pag salt farms. The farms generated large income to Venetian Republic who had the monopoly on salt production and distribution on the eastern side of the Adriatic for a long time.

It remains known when exactly the women of Pag started manufacturing lace products but we do know that Dalmatian lace handicrafts were highly admired as early as in the 16<sup>th</sup> century. These products were made all along the Dalmatian coast, particularly in Dubrovnik. During the last few

centuries of Venetian Republic, the lace handicrafts produced by the women of Pag used to be bought by Venetian merchants who then sold these items on the European markets as their genuine products (Peričić, 1989).

Pag rusk (*paški baškotin*) is a sort of hard crisp biscuit. It is a hand-made traditional product that has been baked for over 300 years according to the original recipe. It is interesting to learn that, traditionally, it has been baked by abbey nuns in silence and prayer. According to the custom, the nuns say the Rosary prayers while kneading dough then shape the dough into individual rusks and bake them. After that the rusks are dried in the oven or, as the nuns say, they are "biscuitised" (*baškotati* is the local word). This unique delicacy is exceptionally dear to people, both inside and outside the country (*Zadarski list* weekly, 2012a).

Young people, of course, recognise the beach at Zrće near Novalja town as the most appealing Pag brand. In the past decade, Zrće beach has become a unique young tourist destination, a party mecca, home to greatest international musicians and DJs, the most frequently visited beach in the entire Adriatic. The events that take place in Novalja town, Zrće beach and the clubs are covered by the leading media, including BBC, MTV, DJ Mag, Daily Star, Wizzair magazine, Music News, Travel Chanell, Guardian, News of the World, Telegraph, Cosmopolitan UK, Fashion TV and others. The destination has been pretentiously dubbed by the media as the "Croatian Ibiza" (Aktualno, 2012). The target market of Pag cluster includes the tourists who appreciate authentic products and the young who seek eventful night life and beach parties.

#### **ZADAR TOWN AND ISLANDS cluster**

The Zadar area is one of the largest and most renowned Croatia's historical regions. The area comprises over three hundred islands that form one of the densest island groups in the Adriatic Sea. The largest ones are Pag, Dugi otok, Ugljan, Pašman, Vir, Silba, Olib, Molat, Premuda, Iž and others, and each is characterised by certain specific geographical features.

Many places of the Zadar region, especially the ones on the islands, abound in natural riches such as sand beaches, fragrant Mediterranean flora and the like. These assets should be used for designing specific tourism products such as hiking treks, wine pathways, gastro-tourism (smoked ham, cheese, etc.).

The ancient walled town of Zadar is a treasure chest displaying archaeological and monumental wealth from Antique, Roman, Middle Age and Renaissance eras. On the other hand, the town also boasts numerous modern architectural achievements, including the first sea organ in the world<sup>3</sup>. A long history of devastation and creation has left many marks in the town, including Roman ruins and fragments of their monuments, medieval churches and other sites that represent a valuable cultural heritage.

Probably the loveliest description of Zadar's exceptional sunset was written by the famous movie director Alfred Hitchcock in May 1964. While observing the sunset from the room 204 of the former Hotel Zagreb he wrote: "Zadar has the most beautiful sunset in the world; it is by far more beautiful than the one in Key West, Florida. (Zadar Tourist Board, 2012a).

Maraschino is Zadar's worldwide famous liqueur that even appealed to one of the 19<sup>th</sup> century's greatest conquerors, Napoleon Bonaparte, who loved to have it after dinner and supper. The sour

---

<sup>3</sup>The sea organ – unlike traditional church organ where the sounds are produced by air forced from the bellows through pipes, the sea organ is an experimental musical instrument which plays music by way of sea waves randomly forcing the air through the tubes located at the sea level underneath a set of large marble steps. Designed by the architect Nikola Bašić, the device is located at the western promenade of the city peninsula (More information at: [www.tzzadar.hr](http://www.tzzadar.hr)).



cherry liqueur was also adored by French kings Louis XVIII, Charles X and Louis Philippe, Russian tzar Nikolai I and British king George IV who sent his naval ships to Zadar and shipped hundreds of cases of maraschino to the King's court in London and to the governors of Malta and Corfu (Zadar Tourist Board, 2012b). Maraschino should become an integral element of this cluster's tourism product. Likewise, it would be wise to re-establish the Nin specialty called *šokol*<sup>4</sup> and other authentic gastronomic products.

The target tourist population of the Zadar Town and Islands cluster are the explorers that appreciate the challenges of the Zadar archipelagos. These visitors love the sense of discovering new places and experiences, they try to get away from daily stress, indulge their senses and recover both physically and psychically.

### **HINTERLAND OF DALMATIA (ZAGORA) cluster**

The karsh interior of Dalmatia – the area known as Dalmatinska Zagora – has been home to proud highlanders and warriors who knew well how to preserve their old customs, tradition, and their identity as they often found themselves living on the borderline between great invasive civilisations. The most famous event, a reminder of their turbulent history, is The Sinjska Alka (a knights' tournament), held each August in Zagora's largest town of Sinj on the anniversary of the 1715 battle when 500 Croatian knights repulsed Ottoman soldiers.

Besides the Alka, Sinj is also a famous pilgrims' destination where worshippers from all over the country attend religious ceremonies dedicated to Holy Mary on the 15<sup>th</sup> of August. One of Dalmatia's most monumental sights, Klis fortress, is located in the little town of Klis, on the road leading from Split to Sinj. The magnificent and well preserved fortress is the reminder of the battles against Ottoman forces in the 16<sup>th</sup> century. Barely ten kilometres away from the coastline, the fortress provides a breath-taking view of Split city, the surroundings and the islands (Klis Municipality Tourist Board, 2012).

*Poljički soparnik* is an authentic dish made of yeast-free dough stuffed with chard and cheese which was once prepared in the area matching the boundaries of the medieval Republic of Poljica (*Poljička Republika*) in Omiš hinterland. It has now been granted the recognition as the genuine specialty with the geographical appellation. The recipe was known even before the 15<sup>th</sup> century Ottoman attacks on the Dalmatian coastline and hinterland (*Zadarski list* weekly, 2012b).

The cluster defined by the interior of Dalmatia is a suitable destination of the tourists who like to spend their vacation in authentic ambience evoking the traditional and healthy way of life. Rural tourism should be developed and promoted by emphasising the traditional life-style of the Zagora people; yet it should be diversified with various sports, cultural, entertainment and gastronomic events.

### **ŠIBENIK cluster**

The cluster of Šibenik is famous for its national parks, archipelagos and events such as the International Children's Festival, concerts featuring a *cappella* ensembles (*klape*), and other cultural events.

Due to scenic beauties, interesting geomorphology, indented coastline and exceptionally rich marine life, the largest part of the Kornati archipelago was declared a national park in 1980. The archipelago consists of hundreds of islands, islets and rocks; the biodiversity is well preserved both under the sea and ashore where seemingly serene half-desert rocky islands actually teem with life, including very rare

---

<sup>4</sup>Šokol – cured-meat product made from pork that has been long produced in Nin and the surrounding area (Further information is available at: [na www.nin.hr](http://na.www.nin.hr)).

species such as the stone-marten or white breasted marten (*Martes foina*). Kornati islands are an ideal and safe destination for boating and the so-called Robinson tourism which has become increasingly popular (*Croatia travel guide, 2012*).

The Krka River is a karsh phenomenon whose source is at the foot of Dinara mountain in the vicinity of Knin town. Making its way towards the sea, the river flow created deep canyons, lakes, bays, waterfalls and rapids. Due to the wonderful natural sights and geological characteristics, a large area surrounding the Krka River was declared a national park in 1985. The national park covers 109 km<sup>2</sup> and stretches from its northern edge, two kilometres off Knin, down to Skradin, a picturesque town which can be reached by yachts through the Krka canyons where the river meets the sea water. The most impressive and most frequently visited waterfalls are Skradinski buk and Roški slap. Roški slap waterfall is easy to access and can be visited year-round. It is 650 metres long and consists of 12 falls with the water level difference of 27 meters. On the left bank of the Krka River are the *mlinice*, small water driven mills for grinding wheat and corn; some of them are still in use.

The unique design of *šibenska kapa* (Šibenik cap) has been internationally recognised and, owing to the support of the Ethnographic Department of the Šibenik City Museum, has been included in the UNESCO List of Non-Material Cultural Heritage. The oldest painting portraying the *šibenska kapa* can be seen in the church of Saint Mary of Srim (*crkva Gospe Srimске*). It is 800 years old. Initially the cap was red and the embroidery was more complex while it was hand-made. The design changed over the centuries but has remained stable and recognisable since 1880: the cap is now orange, woven with black embroidery, the so-called *boule* (Šibenik Tourist Board, 2012).

In addition to the rich material and non-material heritage, one of the modern trademarks of Šibenik City is the traditional International Children's Festival, a unique cultural event dedicated to encouraging the development of all forms of children's creativity and affirmation. The festival takes place in downtown streets and squares in summertime and is broadcast directly on national television.

The target visitors of Šibenik cluster are the environment aware apostles of traditional values who seek pleasure in exploring spiritual and cultural heritage and enjoy staying in the pristine nature, both national and nature parks, tourists who highly value the natural bonds between the humans and the wilderness, who prefer to spend their holidays outdoors, onboard their own or rented boats, or in high quality camping sites.

### **SPLIT AND MAKARSKA RIVIERA cluster**

Founded 1700 years ago, Split is the urban, cultural and traffic centre of Dalmatia. The city abounds in archaeological, historical and cultural sights. Probably the largest and most impressive monument is Diocletian Palace. Together with the city's medieval core, the palace has been entered into the UNESCO World Heritage List. At the same time, the downtown Split is busy, attractive and warm in a Mediterranean way, a place that is "forever young" (Split Tourist Board, 2012a).

Apart from Diocletian Palace, there are numerous historical monuments such as the Iron Gate – through which people and life have been passing all over the 17 centuries, Golden Gate – through which the tzar Diocletian entered the palace for the first time, on 1<sup>st</sup> June 305, Silver Gate – somewhat less decorated than the Golden Gate, but equally famous as this is where the pope John Paul II entered the city core by his papa-mobile.

The city of Split is surrounded by sea in the north, west and south. The largest part of the long and indented shoreline is available for walking, hiking, cycling and swimming. The most popular beaches include Bačvice (sand), Žnjan (pebble), Kaštelet (pebble), Kašjuni (pebble), Bene (pebble and rocks), Trstenik (pebble), Firule (sand) and Ovčice (pebble). The most famous downtown beach is Bačvice which has been granted the Blue Flag certificate in recognition for its clean seas and facilities that

meet the required Blue Flag standards. Most of it is covered with sand, whereas the rocky parts protect the bay at the western and southern edges; the sea is turquoise and its quality is regularly monitored, just like at the rest of the town beaches. One of the most popular activities at Bačvice is *picigin*, a small ball play in shallow waters. This unique form of "sport" is played all year long and it has already become a recognisable image of the city and can be easily turned into a specific tourism product (e.g. summer school of *picigin*, tournaments played between residents and tourists, etc.).

In 1911, Split students attending the university in Prague brought the first ball and introduced football in this region. Three years earlier they familiarised their community with an unusual game called waterpolo. Considering the fact that the waters at Bačvice and the nearby beaches were shallow, they were not able to play waterpolo according to the rules of the sport and it is believed that the unsuccessful efforts eventually evolved into the sport that is now known as *picigin*. The latter has been popular ever since the end of World War II and has been played according to the rules that more or less have not changed (Split Tourist Board, 2012b). The sport was named after the prominent Split writer and a passionate *picigin* player Anatolij Kudrajcev; the etymology of the term stems from *pizzicato*, a musical term that means "picking the strings with fingers". Both activities are exciting, quick and interesting, with clear rules and goals (Hrvatska Info, 2012a).

Split has a rich cultural and entertainment life, particularly during summer time when many of the squares, courts, streets and other locations turn into open-air stages under the skies. Tourists can try a variety of local specialties and drinks in a number of downtown and uptown restaurants and taverns.

Omiš is a town at the mouth of the Cetina River at the coastal edge of the area called Poljica, 26 km south-east from Split. In the 13<sup>th</sup> and 14<sup>th</sup> centuries the town was the home of buccaneers (*omiški gusari*) who used fast vessels called *sagittae* (arrows) for attacking merchant ships passing by. If the attacks were successful, the buccaneers would move up the river, where the ships and their suite could not follow. In those days the Omiš buccaneers represented the greatest threat to navigation along the eastern Adriatic so that the powerful merchant and political forces such as the republics of Venice and Dubrovnik made a peace accord with the buccaneers and paid them high taxes. Venetian Republic and the Pope sent crusaders in an effort to conquer the buccaneers. It did not work out at first, but the second attack was fatal for the buccaneers of Omiš (Hrvatska Info, 2012b).

Makarska Riviera stretches along the shoreline where the blue Adriatic meets the foot of the magnificent massive of Biokovo Mountain. The area is about 60 kilometres long, from Brela in the west to Gradac in the east. It is famous for long sand and pebble beaches. Its picturesque beauty has been luring tourists for decades and is one of the most attractive rivieras on both sides of the Adriatic Sea.

The target visitors of these areas are primarily families looking for diversified and active experience, complete service and high quality accommodation. This clientele is particularly attracted by activities at beautiful beaches and crystal-clear sea.

## **MIDDLE AND SOUTHERN DALMATIAN ISLANDS cluster**

Middle and Southern Dalmatian islands form a unique cluster (Figure 1). The famous American magazine *Traveller* declared the island of Hvar one of the ten most beautiful islands in the world (*Dalmatia-Express*, 2012). Hvar town and other sights on the island are home to a number of archaeological and cultural sights that are monuments to a rich and turbulent history. The walls of Hvar town are seven centuries old and the town core consists of one of the largest squares in Dalmatia, paved with marble and surrounded by renaissance and baroque palaces.

The Hvar wines are really worth noting. There are a number of award-winning wines, both red and white. One of the most popular wines is *bogdanuša*, a fine white wine that pairs well with fish dishes. Indented coastline, numerous picturesque and crystal clear beaches, immaculate nature, rich historical and cultural heritage, scents of lavender, olive products and wines, along with the traditional

hospitality of the islanders, represent the assets that make Hvar island glamorous worldwide. It is particularly interesting to point out that the island is the sunniest place in Croatia, with an average of 2726 sunny hours per year (Hvar Island Tourist Board, 2012).

The largest and the highest Dalmatian island of Brač does not feature as many Antique monuments as Hvar island. Instead, it attracts thousands of visitors by magnificent panoramas, lovely beaches and white marble that is used as building material for houses, monuments and infrastructure. It is precisely from Brač quarries that the white marble was used to build villas and palaces in Dalmatia, Venice and elsewhere. Even a part of the White House in Washington was made from white Brač marble.

In addition to other diversified specific characteristics, Brač Island is famous for beautiful beaches, in particular the pebble beach Zlatni Rat by the small town of Bol. It is one of the most beautiful and recognisable beaches in the Adriatic Sea, one of the few known beaches in the world stretching vertically to the mainland in the form of a triangle. The beach's sharp pebble end changes its inclination according to the action of sea currents and waves. Swimming and other activities at this beach represent an unforgettable experience. Smaller towns of Milna, Supetar and Bobovišća are quiet and silent places that abound in pine woods and authentic stone and marble architecture.

The cluster of Middle and Southern Dalmatian islands is ideal for developing elite tourism. The target population should be yachtsmen and tourists having high purchasing power and requiring high quality customised service. The cluster should be promoted as an oasis of peace and eventful day and night life.

#### **DUBROVNIK AND PELJEŠAC cluster**

The authors of this paper believe that the famous town of Dubrovnik should be united with Pelješac Peninsula and form a joint cluster. Due to its global reputation, Dubrovnik could serve as the basis for recognising this cluster and Dalmatia as the umbrella region.

Situated at the foot of Srđ mountain, in a small valley surrounded by the slopes of Lapad hill where the core of the town was created, Dubrovnik has an exceptionally rich and diversified tourism and cultural-historical assets. It has long been a famous year-round destination, recognised for meeting environmental criteria and preserving the unique political and cultural heritage. It is undoubtedly one of the most attractive Mediterranean towns, featuring numerous museums, tourism and catering facilities, exquisite beaches and panorama sights. It is the home of international music and drama festivals and concerts of classic and modern music. George Bernard Shaw, the Irish writer and a great admirer of Dubrovnik, visited the city in 1929 and said: "If you want to see heaven on earth, come to Dubrovnik." City walls and towers are particularly attractive sights. Traditional cuisine include specialties such as cream confectionery with caramel and raisins called *dubrovačka rožata* (Dubrovnik Tourist Board, 2012)<sup>5</sup>.

Dubrovnik owes its successful historical development to its good geographical position and the economy based on trade and maritime affairs. Recent researches have shown that the settlement existed as early as in the course of the 6<sup>th</sup> century. Croats arrived in the 7<sup>th</sup> century and the place grew ever since together with Epidaurus, the modern town of Cavtat.

The most renowned cultural event is the Dubrovnik Summer Festival whose repertoire includes drama and music shows performed by distinguished artists almost every night over four to five weeks. The performances take place across the town, indoors and outdoors, and are supported by numerous exhibitions in galleries, churches and palaces. These events attract culture seekers and all those who appreciate art, nobility and culture (Adriatica, 2012).

---

<sup>5</sup>Dubrovačka rožata is one of the most delicate and popular home-made confectioneries. It is a cream made of eggs, flour and milk, served cooled and covered with melted caramel, decorated with whipped cream, candied orange strips and toasted almonds (Find more information and recipes at: [www.tzdubrovnik.hr](http://www.tzdubrovnik.hr)).

The most valuable part of the Pelješac Peninsula product consists of rich historical and cultural heritage. There are a number of churches, villas and other sights. The peninsula used to be the home of wine-growers, fishermen and seafarers, whereas today it is a tourist destination famous for top quality wines and dishes. Gourmets are familiar with an exquisite selection of seafood, e.g. oysters from the bay of Mali Ston, and red wines from the areas of Dingač and Postup.

There are many ways to spend holidays actively. High hills of Sveti Ivan and Sveti Ilija are ideal for hikers and climbers, there is a network of walking and cycling treks on the western part of the peninsula, whereas Viganj is a mecca for wind-surfers due to north-westerly *maestral* that is typically twice as strong as anywhere else in the Adriatic. It has been an ideal destination for professional and recreational surfers for years.

The target visitors of the Dubrovnik and Pelješac cluster are romantic people of all ages who are fond of pristine nature, good food and wines, who value traditional customs and heritage, who are interested in concerts, exhibitions, festivals and cultural itineraries. They have considerable purchasing power and prefer to be accommodated in the facilities categorised by 4 to 5 stars.

## **5 Characteristics of the model and possibilities for the implementation**

The approach to building a model as described in this paper corresponds to the approach that should be implemented in practice. It consists of the following steps:

1. Inventorying and analysis of the resource base of a wider tourism region, typically the one (like Dalmatia) whose general features as well as micro-locations are well-known among most "non-residents".
2. Determining the boundaries of tourism clusters on the basis of their specific geographic and socio-historical features, distribution and characteristics of the tourist attractions, and similar factors.
3. Creating an integrated tourism product of the region and individual tourism products of the clusters, and defining their key "points-of-parity" and "points-of-difference" that will serve as the groundwork for building the recognisable elements and visual identity of the umbrella brand and its tourism clusters.
4. Identifying crucial target markets for each separate cluster and the umbrella region because these markets will affect the design and development of tourism products of the region and its clusters, which will eventually result in defining the "portfolio of individual tourism products" and the region's overall tourism product based on the "balance of resources". The final stage in the process of building and implementing the model involves the design of the marketing mix and the definition of the marketing strategy and policy and their finalisation in the form of a document, i.e. the brand marketing plan.

In practice, this model's implementation should be monitored by conducting annual surveys about the satisfaction of the tourists visiting the region and its clusters, and evaluated at annual meetings of the stakeholders. The surveys, evaluations and making adequate decisions would represent one cycle of quality. In this way, the architecture of the brand and its constituent elements – tourism clusters, their products and associated marketing activities – would be redesigned and improved year after year, and the development of the recognisable and distinguishing features of the umbrella brand – in this case Dalmatia – would be consistent and balanced.

The advantages of the described model's implementation are as follows:

General social benefits of the model's implementation:

- The model encourages the optimum valorisation of the region's tourism resources and its geographical features. As a rule, all relevant regions developing coastal tourism in Europe and

worldwide have a geographical concept of the region (although the notion of the tourist destination is geographically flexible).

- The model is based on the EU guidelines for the development of rural, coastal and urban destinations, in compliance with EU directives dealing with this issue.
- The model fosters the sustainable development of tourism owing to the systematic and planned tourism development and the valorisation of the natural and social attractions, as suggested in the model.
- The model's implementation assists in tourism valorisation of the attractions that are not recognised "at first sight" by visitors, e.g. non-material cultural heritage.
- By promoting even development of tourism throughout geographic areas in the region, the model encourages the development of the so-called "passive" areas such as islands, hinterland etc.
- There is a synergy of tourism valorisation of geographic areas at different levels of attractiveness, as well as tourist attractions of various types and forms; the attractions and the areas are integrated into a complex, but unique and recognisable tourism product of the region, which contains "sub-products" created at the lower levels – tourism clusters.
- The process of making decisions on tourism development involves all stakeholders of the region, which makes this model a modern development model acknowledging democratic principles.

Economic benefits of the described model:

- Systematic strategic planning of the tourism development in the region and its tourism clusters amplifies the multiplex and inductive effects of tourism on the social-economic growth of the region.
- The model's implementation results in the optimisation of the marketing costs since it eliminates the duplication of marketing activities, facilitates joint advertising at all levels and achieves economic balance given the fact that the name of the region as the umbrella-brand is used as a "common marketing denominator" for all marketing activities.
- This strengthens the tourism competitiveness of the region as the central entity of the social-economic development of the country, which is in line with the European Union's guidelines.
- The implementation of the described model results in consistent and harmonised tourism strategy and policy at all levels, both vertically – from the tourism places and towns up to the regional and state levels – and horizontally, by harmonising and coordinating the tourism strategy and policy across different clusters and among various stakeholder (through joint advertising in particular).
- In this way, the existing distinguishing features of the region are valorised within a wider social and economic context. This is very noticeable in case of Dalmatia, but similar cases exist in other well renowned tourism regions in the developed European countries (e.g. Tuscany, Spanish tourism regions, and the like).
- This model's implementation allows the creation and growth of marketing differentiation in several directions at the same time. At the overall regional level, a strong brand is built and developed to compete with other European and world regions – this is where the region of Dalmatia has huge potentials. Another development direction leads to the development of clusters as the lower entities. In this way, the tourism clusters are "entitled" to build their own intrinsic recognisable features, under the powerful brand-name of the region. The model also reveals a third direction – towards comparative differentiation of recognisable Croatian regions, where each region could develop its own tourism identity within Croatia as a "unique set of branded tourism regions", marketed as a country of "diversified beauties".
- The described model largely emphasises the application of the portfolio strategy. Careful inventorying of attractions available in a certain area results in finding and defining all attractions, including the ones that are seemingly hidden or intangible (e.g. non-material cultural heritage), which are then converted into tourism products.

- The described model is based upon most recent marketing insights according to which a modern complex umbrella brand consists of a range of unique but mutually interrelated sub-products; each of them is "dedicated" and designed to suit individual target markets.

Requirements for introducing such a model:

- Political and social consensus of all key participants in the region and its tourism clusters,
- Adopting the joint advertising policy, i.e. joint advertising performed by tourist boards, hotel companies, low-cost airlines, local government units, and other stakeholders that jointly create the strategic marketing plan of the region as the umbrella brand and the lower units, clusters, following the principles of the public-private partnership,
- Coordination of the national tourism development strategy with individual regional strategies and development strategies at the tourism cluster level,
- Engaging all stakeholders in the process of designing and implementing the tourism strategy and policy – in addition to the key stakeholders mentioned above, the participants in the process also include small craftsmen, hotel entrepreneurs, private renters, owners of agro-tourism facilities, tourist agencies, sports and cultural associations, and others.

The constraints regarding the implementation of this model mainly refer to the human factor and insufficient political willingness, awareness and/or knowledge about the need for a consistent and strategic tourism development of a wider region as a centre or a "hub" of tourism development. This particularly refers to the well-known fact that administrative-political boundaries of a region do not match its tourism and economic boundaries, which may present a considerable constraint for the strategic development of the regions in the countries where political power is excessively tangible and affecting all social sectors.

## **6 Conclusions**

It can be generally concluded that this model, the model for tourism development of a region as an umbrella brand consisting of tourism clusters as its sub-brands, which has been implemented in the most developed and the most successful tourism regions in Europe and across the world for years, presents an optimal strategic development model for Croatian tourism. The model provides an ideal blend of the principles of the strategic sustainable development of tourism and the most modern marketing insights, and is entirely in accordance with the Directives of the European Union, which Croatia joined recently.

The scientific contribution of this research lies in applying most recent insights from the areas of modern management and sustainable development of tourism, and thereby enhancing an already existing model for tourism clusterisation that has been implemented in practice. Furthermore, this scientific research aims to raise awareness of all tourism development stakeholders about the necessity of merging their efforts in representing the region and creating a harmonised tourism strategy and policy focused on a wider region. This is also a requirement which the European Union imposes on Croatia both in economic and tourism development. The example of Dalmatia has been chosen with reason, as this region has an exceptional tourism potential and all forms of diversified natural and social attractions. In the example of Dalmatia, the implementation of such a model is not only feasible, but may as well result in strong economic and social effects.

The professional contribution of this research lies in the feasible implementation of the above described model in Dalmatia and other Croatian regions and elsewhere. A similar model has been already running in Istria and it has already displayed maximised marketing and economic effects in tourism as well as all the benefits of tourism development based on the principles of sustainability and harmonised and consistent tourism strategy and policy. The overall objective is to make Croatia and its regions globally recognisable in tourism, in economy, and in general.

In this regard, the discussed example of Dalmatia describes how to build a strong tourism (and not only tourism) recognisable image of Dalmatia as a wider region, and its individual geographic areas at lower levels, and how to achieve the maximum marketing use of the invested resources in tourism. A similar model has been applied and has yielded considerable results in the region of Istria over the past ten years. Practice and scientific research have proved that the "marketing fragmentation" and insisting on a non-consistent tourism development of the recognisable features of the individual micro-locations lacking a common horizontal and vertical interrelationships with other entities within the region and the state, can not produce the desired marketing and, subsequently, economic effects, particularly with regard to the competitiveness with the strong European tourism regions. Due to a growing need for large investments of marketing resources on the increasingly competitive tourism market, the "real formula of success" of the tourism development can be achieved only through the vertical and horizontal strategic harmonisation and marketing merger of all relevant stakeholders within the framework of a wider region (in this case Dalmatia), as it is the good business practice elsewhere in the world. Particular interests have to be overcome and subjected to achieving a general objective of the higher order.

It should be noted that the political boundaries of municipalities, towns or counties do not mean a thing to tourists. In their mind, a region's boundaries have psychological quality and in most non-residents the perception of a region (e.g. Istria, Kvarner, Dalmatia) relies on the general intrinsic and distinguishing features that the region has been recognised by. Therefore tourists travel, or would like to travel, exactly there – to a region whose name sounds "familiar" somehow. These distinguishing features present a precious quality that has to be further enhanced in order to be recognised and successful on the demanding tourism market.

The model for tourism clusterisation which is presented in this paper should encourage local and regional authorities to pay more attention to the importance of branding regional specific features, in this case – defining Dalmatia as the umbrella brand. However, it is essential to point out that the model is subject to changes. The authors do hope that the presented clusterisation is an initial and motivating step forward and that the model could serve as the groundwork for designing the future Master Plan for tourism development in Dalmatia.

### **References:**

- Bošković, D., Vukčević, M., (2000), Tržišno komuniciranje u funkciji razvitka hrvatskog jadranskog turizma, *Pomorski zbornik*, 38 (1), pp. 127-141.
- Cassel, S. H., (2007), Trying to be Attractive: Image Building and Identity Formation in Small Industrial Municipalities in Sweden", *Place Branding and Public Diplomacy*, 4 (2), pp. 102–114.
- Gredičak, T., (2008),: Kulturna baština u funkciji turizma, *Acta Turistica Nova*, 2 (2), pp. 205-235.
- Gržinić, J., Saftić, D., (2012), Approach to the Development of Destination Management in Croatian Tourism", *Management*, 17 (1), pp. 59-74.
- Kim, N., Wicks, B. E., (2010), Rethinking Tourism Cluster Development Models for Global Competitiveness", International CHRIE Conference-Refereed Track, Paper 28.
- Master plan razvoja turizma Istre 2002–2012, *Model razvoja* (2001), THR u suradnji s HORWATH Croatia, Poreč, Upravni odjel za turizam i trgovinu Istarske županije.
- Mesić, Z., Cerjak, M., (2011), Zemljopisne oznake i konkurentnost paškog sira, *Mljekarstvo*, 61 (3), pp. 252-259.



Messily, L., Desein, J., Lauwers, L., (2009), "Branding Regional Identity as a Driver for Rural Development", the 113th European Association of Agricultural Economists Seminar, December 9-11, 2009, Belgrade, Serbia, pp. 267-277.

Miletić, J., Krajnović, A., Bosna, J., (2012), "Je li moguće razvijati Dalmaciju kao integralni brend u turizmu?", Paper presented at the conference "Dalmacija u prostoru i vremenu" (publishing of the conference proceedings is in progress).

Moutinho, L., (2005), *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb.

Nordin, S., (2003), *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth & Development*, *European Tourism Research Institute*, 14, pp. 1-90.

Oliva, E., Paliaga, M., (2012), "Research on the Influence of Authentic Regional Products on Regional Brand – Example of the Istrian Region", *Ekonomski misao i praksa*, 21 (1), pp. 363-380.

Peričić, Š., (1989), "Iz gospodarskog života otoka Paga u 19. i početkom 20. stoljeća", *Geografski glasnik*, 51, pp. 199-209.

Peričić, Š., (2001), "Proizvodnja i prodaja paške soli u prošlosti", *Radovi Zavoda za povijesne znanosti HAZU u Zadru*, 43, pp. 45-83.

Vrtiprah, V., (2006), "Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21. stoljeću", *Ekonomski misao i praksa*, 15 (2), pp. 279-296.

#### Web sources:

Adriatica, (2012) Dubrovnik, [http://www.adriatica.net/destinations/hrvatska/juzna-dalmacija/dubrovnik\\_hr.htm](http://www.adriatica.net/destinations/hrvatska/juzna-dalmacija/dubrovnik_hr.htm) [accessed: 2012-12-14]

Aktualno, (2012), Zrće, <http://aktuelno.me/zrce-hrvatska-ce-od-sljedece-sezone-dobiti-prvi-veliki-festival-rb-i-hip-hop-zanra-fotovideo/> [accessed: 2012-12-14]

Croatia Travel Guide (2012), Croatian attractions, available at: <http://www.crotravelguide.com/Hrvatska/atrakcije.html> [accessed: 2012-12-14]

Dalmatia-Express, (2012) itineraries, <http://www.dalmatia-express.com/index.php/hr/rute> [accessed: 2012-12-14]

Hrvatska Info, (2012a) Picigin, <http://www.hrvatskainfo.com/picigin/> [accessed: 2012-12-14]

Hrvatska Info, (2012b), Omiš, <http://www.hrvatskainfo.com/tag/omis/> [accessed: 2012-12-14]

Dubrovnik Tourist Board / Turistička Zajednica Grada Dubrovnika, (2012): [http://www.tzdubrovnik.hr/mediji\\_novost.php?id=3804&id\\_main=3804#.UMJDBSA05Fo](http://www.tzdubrovnik.hr/mediji_novost.php?id=3804&id_main=3804#.UMJDBSA05Fo) [accessed: 2012-12-14]

Split Tourist Board / Turistička Zajednica Grada Splita, (2012a), Split, available at: <http://www.visitsplit.com/> [accessed: 2012-12-14]

Split Tourist Board / Turistička Zajednica Grada Splita, (2012b), Picigin, available at: <http://www.visitsplit.com/hr/508/bacvice> [accessed: 2012-12-14]

Šibenik Tourist Board / Turistička Zajednica Grada Šibenika, (2012), šibenska kapa: <http://www.sibenik-tourism.hr/hr/suveniri> [accessed: 2012-12-14]

Zadar Tourist Board / Turistička Zajednica Grada Zadra, (2012a), Sunset, available at: <http://www.tzzadar.hr/hr/vodic/atrakcije/16-07-2007/riva> [accessed: 2012-12-14]

Zadar Tourist Board / Turistička Zajednica Grada Zadra, (2012a), Maraschino, available at: <http://m.tzzadar.hr/hr/vodic/atrakcije/maraschino> [accessed: 2012-12-14]

Hvar Tourist Board / Turistička Zajednica Otoka Hvara, Island of Hvar, (2012), available at: <http://www.tzhvar.hr/hr/hvar/destinacije/hvar/> [accessed: 2012-12-14]

Klis Municipality Tourist Board / Turistička Zajednica Općine Klis, (2012), Fortress of Klis: [http://www.tzo-klis.htnet.hr/TZK\\_hr.html](http://www.tzo-klis.htnet.hr/TZK_hr.html) [accessed: 2012-12-14]

Zadarski List (2012a), paški baškotin: <http://www.zadarskilist.hr/clanci/02022009/novo-ruho-paskog-baskotina> [accessed: 2012-12-14]

Zadarski List (2012b): <http://www.zadarskilist.hr/clanci/02122011/zastitimo-bukovacki-prisnac> (bukovački prisnac) [accessed: 2012-12-14]

## Osvrt na predloženi model monetizacije autocesta u Hrvatskoj

MATE KOSOR  
asistent, Pomorski odjel  
Sveučilište u Zadru  
Ulica Mihovila Pavlinovića bb  
Hrvatska  
[mate.kosor@gmail.com](mailto:mate.kosor@gmail.com)

Prethodno priopćenje  
UDK: 625.711.1:35.078.6>(497.5)

**Sažetak:** Vlada Republike Hrvatske zatražila je od savjetnika izradu studije o monetizaciji javnih autocesta. Istaknuti razlozi monetizacije su pribavljanje sredstava za nove državne investicije, rješavanje pitanja visoke zaduženosti javnih autocesta, te smanjenje javnog duga. Savjetnik je propustio detaljnije ispitati ostale mogućnosti monetizacije osim izdavanja autocesta u koncesiju. Autor analizira izvještaj savjetnika monetizacije i prvi ukazuje na značajne propuste koji su umanjili indikativan iznos monetizacije. Cijena monetizacije uspoređena je sa kamatnom stopom na kreditno zaduženje. Na osnovi usporedivih transakcija, kvantificirani su i vrednovani neke značajni rizici predloženog modela. U drugom dijelu uspoređuje se poslovanje autocesta u tuzemstvu i susjednim zemljama, te iznose moguće optimizacije poslovanja. Rad ukazuje na značajan financijski potencijal i vrijednost predmetne infrastrukture. Financijsko stanje autocesta posljedica je lošeg ulaganja i upravljanja, a predloženi model monetizacije djeluje na način da se trenutni stupanj sposobnosti javne vlasti projicira i betonira na dugi vremenski rok. Autor nudi novi model gospodarenja autocestama.

**Ključne riječi:** monetizacija autocesta, koncesija na autoceste, upravljanje autocestama, nesposobnost, javna uprava, javno dobro, Hrvatska

### 1 Uvod

Monetizacijom autocesta Republika Hrvatska (RH) namjerava autoceste u javnom vlasništvu prepustiti privatnom partneru u koncesiju na dulji vremenski rok u zamjenu za jednokratni novčani transfer. Tim novcem umanjila bi se potreba zaduženja države na kreditnom tržištu u tekućoj proračunskoj godini. Objavom izvješća (Grupa savjetnika, 2013) detalji ovog postupka postali su dostupni javnosti. Na rizike monetizacije koje slijede iz garancija koje preuzme RH (bez kvantifikacije) prva je ukazala (Grubišić Šeba, 2013). Rad je zaključio kako je zaduženje autocesta na kreditnom tržištu, uz garanciju države, bolja opcija. Među pretpostavkama je nastavak državnih potpora autocestama (trošarine na gorivo), međutim u međuvremenu je već je odlučeno da će iste od 2014. biti svedene na trećinu. Također, upravo su teškoće u zaduživanju proračunske države glavni razlog monetizacije, a zaduženja autocesta mogla bi istisnuti državu sa dijela financijskih tržišta. Na kraju, ostalo je neodgovoreno, do koje granične kamatne stope je oportuno tražiti rješenje klasičnim zaduženjem u odnosu na predloženu monetizaciju?

Odgovor na spomenuto pitanje biti će ponuđeno u širem kontekstu upravljanja autocestama. Biti će predložena metoda i barem grubo procijenjena vrijednost očekivanog troška od ostvarenja dijela rizika davanja autocesta u koncesiju. Spomenuti radovi (Grupa savjetnika) i (Grubišić Šeba) vrijednost

autocesta određuju na osnovi postojećih računovodstvenih izvještaja i planova, te ne zadiru u efikasnost upravljanja infrastrukturom. Stoga će među istraživačkim pitanjima biti zanimljivo istražiti potencijalno ostvarive razine operativnih prihoda i troškova od autocesta, te odgovoriti na pitanje koliko stoji nesposobnost uprave i vlasnika. Na kraju, kako poboljšati postojeći model gospodarenja javnom imovinom, pomoći javnom proračunu i povećati javno dobro?

Cilj ovog rada je napraviti odmak od dosadašnje rasprave o financijskim uvjetima monetizacije i ukazati na temeljni problem, a to je po mišljenju autora, nesposobnost javne uprave.

Rad je usredotočen oko tri hipoteze:

1. autocestama u javnom vlasništvu loše se gospodari (*nesposobnost*),
2. predloženim modelom davanja autocesta u dugoročnu koncesiju, u doglednoj budućnosti zadržava se postojeća nezadovoljavajuća razina javnih koristi iz autocesta (*betoniranje nesposobnosti*),
3. monetizacija davanjem autocesta u koncesiju odgovara, uz diskontiranje na sadašnju vrijednost, projekciji postojeće efikasnosti poslovanja u budućnost (*projekcija nesposobnosti*).

Hipoteza je donekle suprotstavljena prihvaćenoj ekonomskoj misli kako je privatni vlasnik bolji gospodar od države (Friedman & Boorstin, 1996). Prilikom tumačenja spomenutog sukoba treba uzeti u obzir kako je riječ o specifičnoj infrastrukturi koja je prirodni monopol s javnim eksternalijama koje nije jednostavno kanalizirati u novčani tok (Levinson, 2006a). Na primjer, studija (Dadić i suradnici, 2008) spominje činjenicu da autocesta mijenja vrijednost nekretnina uz koje se nalazi, a model naplate utječe na gužve, utrošeno vrijeme vozača, potrošnju goriva i zagađenje. Prema (Institut za turizam, 2006) iskustvo gostiju na prometnicama utječe na njihovo zadovoljstvo cjelokupnim turističkim boravkom, a prema (Institut za turizam, 2011) sadržaji s kojima su u interakciji mogu utjecati na njihove planove boravka i potrošnje. Hipotezu treba tumačiti na način da je javno-privatno partnerstvo samo alat, koji treba znati primijeniti u korist javnog dobra (Levinson i dr., 2006b).

Hipoteza nesposobnosti u upravljanju autocestama dokazivati će se nabrojanjem slučajeva u kojima se nije vodilo računa o javnom interesu. Količina iznesenih primjera jasno će upućivati da nije riječ samo o izoliranim slučajevima, već da na razini javne vlasti u RH postoji kronični nedostatak znanja i sposobnosti upravljanja autocestama. Hipoteza o monetizaciji kao transakciji koja projicira sadašnju nesposobnost upravljanja autocestama u budućnost dokazivati će se preko formule za indikativnu vrijednost monetizacije, a koja je opisana u (Grupa savjetnika). Treća hipoteza, o betoniranju razine nesposobnosti, temelji se na spoznaji da nakon zaključenja monetizacije, do završetka trajanja koncesije, javna vlast više neće moći slobodno optimirati upravljanje autocestama u svrhu javnog interesa i dobrobiti, nego će biti u velikom dijelu zadana parametrima koji su vrijedili u trenutku sklapanja transakcije i obvezama koje će preuzeti monetizacijom.

Tema monetizacije autocesta je trenutno vrlo aktualna i značajna za hrvatsko društvo. Riječ je o imovini u javnom vlasništvu s čijom vrijednošću se pojedinačno može mjeriti još samo elektroenergetski sustav u RH. Monetizacija je pokušaj da se nadvladaju problemi likvidnosti autocesta koji mogu ugroziti izvršenje državnog proračuna u sljedeće dvije godine. Međutim, temeljni problem je odabir modela upravljanja autocestama koji će biti na dobrobit cijelog društva. Rad (Levinson, 1999) pokazao je da se ishodi upravljanja prometnom infrastrukturom mogu značajno razlikovati obzirom na postavljeni cilj. U ovom radu pretpostavlja se da je cilj upravljanja optimizacija dobrobiti za subjekte o kojima država skrbi, što je zapisano zadaćom (1) u poglavlju 2.2. Razlikuje se od sličnih zadaća (Levinson, 1998, p. 87) po uvjetu da država subjektima o kojima skrbi ne smije nametati troškove veće od koristi koje pruža. U ostatku drugog poglavlja opisano je postojeće financijsko stanje autocesta, utjecaj na državni proračun i javni dug.

U trećem poglavlju istražuju se glavne značajke i slabosti monetizacije davanjem autocesta u koncesiju, te se ukazuje na mogućnost traženja rješenja van prometnog sustava. U tablici 3 nudi se usporedba monetizacije s klasičnim zaduženjem. Postojeći prijedlog modela monetizacije treba

sagledati u kontekstu odnosa među dionicima u gospodarenju autocestama (odjeljak 3.4). Ponašanje Vlade RH tumači se prema bihevioralnoj teoriji kognitivne disonance (Carlson & Heth, 2010), a kod ponašanja uprava autocesta pozornost se poklanja efektu nepovratnog troška (Bokulić & Bovan, 2013). Time se upotpunjuje opis postojećeg stanja započeo u drugom poglavlju, te podržava hipoteza lošeg upravljanja autocestama.

Četvrto poglavlje započinje kratkom studijom tri istaknuta slučaja javno-privatnog partnerstva u RH. Izneseni slučajevi uklapaju se u iskustva s davanjem koncesija na autoceste u Italiji, vidi (Limodio, 2011). U drugom dijelu poglavlja, temeljem povijesnih podataka, procjenjuje se vjerojatnost ostvarenja rizika u sličnim poslovima. Matematička formula za procjenu sadašnje vrijednosti rizika (3) temelji se na metodi diskontiranja novčanog toka.

Vrijednost autocesta, kao poslovne imovine, temelji se na vrijednosti novčanih tokova koje stvara. Novčani tokovi, bez novih investicija, nastaju međudjelovanjem operativne profitabilnosti poslovanja i financijskih aktivnosti. Nakon komparativne analize financijskih i materijalnih pokazatelja poslovanja operatera autocesta u Hrvatskoj, Sloveniji, Austriji i Mađarskoj, te osnova teorije prometa i habanja kolnika (peto poglavlje), u šestom poglavlju podaci se koriste kako bi se ispitaio potencijal operativne dobiti autocesta. Time se nadilaze nedostaci statičkog pristupa profitabilnosti iz radova (Grupa savjetnika) i (Grubišić Šeba). Doduše opsežnije, ali na istim osnovama, koncesionare u Italiji usporedili su (Messiani & Ragazzi, 2008). Na kraju šestog poglavlja uspoređuje se opcija davanja koncesije s opcijom zadržavanja javne uprave nad autocestama. Autor će tu iznijeti prijedlog modela upravljanja, koji bi se mogao iskoristiti u prilikama kada vlasniku imovine nedostaje znanja i sposobnosti učinkovito upravljati imovinom, a prodaja ili predaja na dulji rok uzrokuje sadašnjem vlasniku negativne eksternalije, odnosno rizik.

## 2 Autoceste u vlasništvu RH

### 2.1 Utjecaj na javne financije

Autocestama u RH upravljaju dva društva u državnom vlasništvu: Autoceste Rijeka-Zagreb d.d. (ARZ) i Hrvatske autoceste d.o.o. (HAC); te dva društva u kojima prevladavajući utjecaj ostvaruje privatni (strani) vlasnik: Autocesta Zagreb – Macelj d.o.o. (AZM) i Bina-Istra d.d. (BINA). Objedinjena zaduženost ARZ-a i HAC-a na kraju 2013., prema procjeni temeljenoj na podacima s kraja 2012. i planu građenja<sup>5</sup> za 2013., iznosi preko 31 mlrd. kuna (Grupa savjetnika, str. 75 i 87), odnosno preko 9% bruto domaćeg proizvoda (BDP). Ministarstvo financija procjenjuje<sup>1</sup> da će javni dug na kraju 2013. dostići 190 mlrd. kn ili oko 57% BDP-a. U dokumentu<sup>2</sup> Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture (MPPI) iznesen je stav da zaduženost autocesta čini oko 15% javnog duga RH. Međutim, prema mišljenju autora, to nije točno.

Zaduženja ARZ-a i HAC-a jesu pokrivena državnim jamstvima, međutim do sada nisu ulazila u izračun javnog duga. Prema metodologiji ESA 95 (koristi je EUROSTAT i DZS) u javni dug ulaze dugovi poduzeća u vlasništvu države koja stvaraju gubitak ili kumuliraju dugove (Bajo & Galinec, 2013). Dugovi ARZ-a i HAC-a, ulaze u javni dug u trenutku aktiviranja državnih jamstava (zbog nemogućnosti otplate) i u slučaju značajnih promjena u upravljanju autocestama (npr. gubitak koncesije). Neugodna je činjenica da na naplatu u sljedećih 5 godina dospijeva oko 19 mlrd. kn ovih zaduženja, a u 2014. čak oko 7 mlrd. kn duga. To čini izniman udar na likvidnost ovih poduzeća, koji se samo manjim dijelom može pokriti iz redovitog poslovanja (Tablica 1), pa je premošćivanje novim zaduženjem ili pomoć države, neizbježna. U Smjernicama ekonomske i fiskalne politike za razdoblje

<sup>1</sup>DZS, Izvješće o prekomjernom proračunskome manjku i razini duga opće države u RH, listopad 2013.

<sup>2</sup> MPPI, Prijedlog cjelovitog odgovora na zastupničko pitanje o isplativosti privatizacije autocesta, KLASA: 013-01/12-01/87, URBROJ: 530-05-12-6, 22. studenog 2012.

2013.-2015. navodi se projekcija novog zaduživanja u 2014. oko 30 mlrd. kn<sup>3</sup>. Obzirom na stanje financijskih tržišta i kreditni položaj RH za očekivati je da bi refinanciranje duga autocesta koji dopijeva u 2014. mogao biti ozbiljan problem, ne samo za ARZ i HAC, već za javnu državu u cjelini. Obzirom da se Ministarstvo financija (MFIN) u studenom 2013. dugoročno zadužilo po stopi od oko 6%, uračunavši premiju na rizik poduzeća, realno je za očekivati da bi nova zaduženja bila znatno iznad dosadašnje srednje kamatne stope na dug ARZ-a i HAC-a, koji iznosi oko 6%. Vlada RH prepoznala je ovaj problem pa je 2012. kao jedan od dva glavna razloga u Odluci o provedbi postupka odabira savjetnika za usluge monetizacije javnog duga vezanog uz društva HAC i ARZ navela problem visoke zaduženosti autocesta i javnog duga<sup>4</sup>.

**Tablica 1.** Financijski pokazatelji autocesta (ARZ i HAC) u 2012.

(Grupa savjetnika, 2013; ARZ, Izvještaj o stanju Društva u 2012. godini, lipanj 2013., [www.arz.hr](http://www.arz.hr))

Broj zaposlenih	3589
Zaposleni u sektoru naplate	1143
Omjer zaposlenih u naplati / ostalo	46,7%
Prihod od cestarina	1,77 mlrd. kn
Potpورا iz trošarine na gorivo	1,4 mlrd. kn
Ostali prihodi	140 mil. kn
Izdaci za plaće radnika	531 mil. kn
Operativni troškovi	929 mil. kn
EBITDA	870 mil. kn
Troškovi za kamate	1,72 mlrd. kn
Bruto zaduženost	30,4 mlrd. kn
Potencijalni dug izvan bilance	oko 9 mlrd. kn
Ponderirana kamatna stopa na dug	5,7%
Plan ulaganja za 2013. godinu	1,75 mlrd. kn
Očekivano zaduženje krajem 2013.	31 mlrd. kn

Drugi važan razlog za monetizaciju koji je naveden u spomenutoj odluci jest pribavljanje sredstava za nove investicije. Autoceste primaju javnu potporu svome poslovanju koju knjiže kao prihod, na način da se dio trošarina koje se ubiru iz potrošnje motornih goriva u cijeloj RH usmjeravaju direktno kao prihod HAC-a (u 2012. oko 1,4 mlrd. kn) u svrhu investicija. Uz isključenje tog prihoda, zarada iz operativnog poslovanja (EBITDA) autocesta u 2012. iznosila je oko 870 mil. kn. Međutim, trošak kamata iznosio je 1,72 mlrd. kn. Bez prihoda od trošarina na gorivo, autoceste u javnom vlasništvu trenutno ne mogu pokriti troškove zaduženja. Nužno da je većina planiranih investicija od 1,75 mlrd. kn u 2013. financirana novim zaduženjima.

Kao glavni problem u tekućem poslovanju autocesta nameće se veliki trošak kamata, koji je samo posljedica prevelike zaduženosti i nedovoljno profitabilnih investicija. Nameće se zaključak da bi Vlada RH u cilju stabilizacije poslovanja autocesta i zbog nedostatka profitne računice trebala zaustaviti investicije u autoceste. Međutim unatoč nedostatku studija isplativosti ulaganja i posljedicama dosadašnjih nepotpuno promišljenih ulaganja, na investicijama se ustraje jer

<sup>3</sup>MFIN, Smjernice ekonomske i fiskalne politike za razdoblje 2013.-2015., [www.vlada.hr/hr/content/download/220936/3245155/file/44.-1.a.pdf](http://www.vlada.hr/hr/content/download/220936/3245155/file/44.-1.a.pdf)

<sup>4</sup>Vlada RH, Odluka o provedbi postupka odabira savjetnika za usluge monetizacije javnog duga vezanog uz društva Hrvatske autoceste d.o.o. i Autocesta Rijeka-Zagreb d.d., 2. kolovoza 2012.

predstavljaju temelj političkog programa s dogmom o investicijama kao zamašnjakom gospodarskog razvoja. Dugoročna strategija izgradnje prometnica u RH ne postoji, ali program građenja<sup>5</sup> u periodu 2013-2016. predviđa investicije u izgradnju i investicijsko održavanje oko 7,7 mlrd. kn (u odnosu na 11,8 u prethodne četiri godine).

U slučaju zaustavljanja novih investicija, bilo bi dovoljno smanjenje zaduženosti autocesta na pola sadašnjeg iznosa<sup>6</sup> (15 mlrd. kn), kako bi autoceste mogle efikasno servisirati preostali dug (EBITDA=kamata) uz sadašnju razinu operativnog poslovanja, bez potpora iz dijela trošarine na gorivo. Time bi se ujedno mogao osloboditi spomenuti iznos potpore iz trošarina HAC-u za druge investicije. Valja istaknuti kako od 2014. godine na snagu stupaju izmjene i dopune zakona o javnim cestama, prema kojem se prihodi javnih autocesta iz trošarine na gorivo smanjuju za dvije trećine iznosa iz ranijih godina (usporedi s podacima iz tablice 5), dok se prihodi ostalih javnih cesta povećavaju za trećinu. Autor smatra da je ovom odlukom javna vlast poremetila ravnotežu u novčanom toku i ako ne bude značajnih promjena u operativnom poslovanju, tokom 2014. doći će do eskalacije problema likvidnosti HAC-a. Zbog značajnog smanjenja prihoda HAC-a, kreditori će povećati trošak, a moguće i potpuno obustaviti refinanciranje dospjelih dugova. Time će se isprovocirati hitna akcija Vlade RH u smjeru rješenja problema likvidnosti.

## 2.2 Teoretska zadaća upravljanja autocestama u javnom vlasništvu i posljedice

Ako sa  $U$  označimo skup svih subjekata o kojima RH treba temeljno voditi računa (građani, itd.), a sa  $D(x)$  vrijednost neto koristi što ih subjekt prima od autocesta (*dobit*), tada izoliranu zadaću upravljanja autocestama kao javnim dobrom možemo teoretski zadati kao

naći funkciju  $D$  koja maksimizira zbroj  $\sum_{x \in U} D(x)$  uz uvjet da za svaki  $x \in U$  vrijedi  $D(x) \geq 0$ . (1)

Uobičajeno je pretpostaviti da dobit  $D(x)$  možemo izraziti kao razliku između ukupnih koristi  $K(x)$  i ukupnih troškova  $T(x)$  za pojedini subjekt  $x$ . Troškovi koje subjekti snose mogu biti više ili manje direktno vezani uz koristi od autocesta. Navodimo primjere troškova koje država nameće subjektima i tako tvori funkciju  $T$ , redoslijedom od više ka manje direktnima: naplata cestarine, naknada za podkoncesije na odmorštima, trošarina na gorivo, porez na imovinu uz autocestu, opći porez na prihode. Koristi  $K$  koje subjekti vuku također ovise o odlukama države: blizini autoceste, postavljenim ulazno-izlaznim rampama, načinu naplate cestarine, itd. Još jedan primjer međuovisnosti funkcija  $T$  i  $K$ : uz postavljene manje cijene cestarine, autocesta će do neke granice bilježiti veći promet i veće koristi za društvo. Funkcija  $T$  u praksi je utemeljena na stvarnim troškovima od autocesta: investiranje, održavanje, naplata, financiranje, itd.

Uvjet u (1) da neto koristi  $D$  nisu negativne za svakog subjekta utemeljena je na potrebi da država skrbi za sve svoje subjekte. Koliko je autoru poznato do sada je ovaj uvjet, barem u literaturi o naplati i razvoju prometne infrastrukture bio zanemaren, usporedi (Levinson, 1998, str. 86-88). Međutim, jasno je da se u segmentima društva gdje ovaj uvjet nije ispunjen javlja nezadovoljstvo. Teoretski se može tumačiti da neželjeni utjecaji autocesta na javne financije (mogućnost prelijevanja zaduženja u javni dug) do kojih sada dolazi predstavljaju problem jer će jedan dio društva od toga trpjeti štetu koja prelazi razmjere koristi od autocesta. Slijedi zaključak da država dobro ne rješava zadaću (1). Inače bi se problem utjecaja autocesta na javne financije mogao otkloniti na način da država bolje informira subjekte o koristima i troškovima koje trpe, kako bi se jasnije pokazalo da nezadovoljstvo nije utemeljeno, a država rješava (1).

U Hrvatskoj ne postoji opsežna studija (ili projekt) koja bi pobrojila i izračunala sve koristi koje društvo ima od autocesta. Međutim, pokažimo kako je zadaću (1) do određene granice moguće

<sup>5</sup>Vlada RH, Program građenja i održavanja javnih cesta za razdoblje 2013. do 2016. godine, 27. prosinac 2013.

<sup>6</sup>Ostaje ključno pitanje kako u sadašnjim uvjetima javnih financija namaknuti toliki iznos.

iskoristiti i bez toga. U tu svrhu pretpostavimo da je moguće prijeći sa viših cijena kodiranih funkcijom  $D_1$  na niže cijene  $D_2$  tako da cijene utječu samo na subjekte iz skupa  $V \subseteq U$  (npr. lokalni promet). Drugim riječima, zbog povećanja baze korisnika ceste, prihod od cestarina je porastao i može se transferirati ostalim subjektima iz  $U \setminus V$  (koji nisu osjetili sniženje cijena) upravo tako da pokrije negativne eksternalije (npr.: gužve i zagađenje), odnosno  $D_2(x) = D_1(x)$ , za  $x \in U \setminus V$ . Skup korisnika koji su i ranije koristili cestu  $V_1 \subseteq V$  ima jednake koristi, ali manje troškove, pa slijedi  $D_2(x) > D_1(x)$ , za  $x \in V_1$ . Ostali korisnici koji ranije nisu koristili cestu (skup  $V_2 \subseteq V$ ) sada je koriste jer njihove koristi prelaze trošak cijene, pa je neto korist za njih sada veća, odnosno  $D_2(x) > D_1(x)$ , za  $x \in V_2$ . Može se zaključiti da funkcija  $D_2$  bolje rješava zadaću (1) od funkcije  $D_1$ .

Problem upravljanja cestama može se klasično sagledati metodom optimizacije interne stope povrata na investiciju. Pritom u stopu povrata na investiciju, sa stajališta javnih financija ili države, treba uračunati sve efekte autocesta na javne financije i državu u cjelini, na primjer kako je predloženo u (HM Treasury, 2011). Takve analize, koje bi mogle opravdati usmjeravanje javnih prihoda u ceste, do danas u RH ne postoje.

## 2.3 Profitabilnost

Visoka zaduženost autocesta u RH posljedica je njihove nedovoljne profitabilnosti. Situacija postaje dugoročno neodrživa kada se kamata na dug ne može pokrivati iz operativnog poslovanja (EBITDA). Slijedom činjenice da je cjelokupno financiranje izgradnje autocesta financirano na dug (samih poduzeća ili države), dugoročno je nužno da stopa povrata na investicije odgovara barem kamatnoj stopi na zaduženja. Pritom bi u stopu povrata na investiciju trebalo uračunati sve javne prihode kako je spomenuto u prethodnom odlomku. U ovom radu takve sveobuhvatne podatke nemamo pa nastavljamo s komentarom na osnovi podataka iz knjigovodstvenih izvještaja poduzeća za 2012. godinu (Tablica 2).

**Tablica 2.** Materijalni pokazatelji HAC i ARZ u 2012.

(Grupa savjetnika, 2013; ARZ, Izvještaj o stanju Društva u 2012. godini, lipanj 2013., www.arz.hr )

Duljina autocesta (km)	1049
Broj zaposlenih	3589
Zaposleni u sektoru naplate	1143
Omjer zaposlenih u naplati / ostalo	46,7%
Zaposleni u sektoru održavanja	1837
Zaposleni u održavanju po km	1,8
Vozni (prijeđeni) kilometri (mil.)	4747
Prihod od cestarina po prijeđenom km	0,37 kn
Udio lakih osobnih vozila u prihodu (ARZ)	66%

Nizak omjer EBITDA i imovine (1,7%) jednim dijelom može biti plod dosadašnjih loših ulaganja. Međutim, za stabilnost poslovanja bitniji je omjer EBITDA i zaduženosti koji sada iznosi oko 2,9%. Uspoređujući to sa trenutnom kamatnom stopom koju u prosjeku plaćaju autoceste (5,7%) jasno kako su ulaganja u autoceste trenutno nedovoljno profitabilna. Razlozi su višestruki.



Osnovni razlog je gradnja u dnevno političke svrhe, na osnovi političke odluke<sup>7</sup>, bez sveobuhvatnog ispitivanja stope povrata na investiciju i sagledavanja zadaće (1). Drugi razlog mogu biti (nepotvrđeno) preplaćeni radovi<sup>8</sup> koji su direktno mogli dovesti do napuhane knjigovodstvene vrijednošću imovine i pretjerane zaduženosti. Ovo stanje ne može se promijeniti (proliveno mlijeko, engl. *sunk cost*). Treći razlog može se tražiti u nedovoljnoj optimizaciji poslovanja: nedovoljnim prihodima i prevelikim operativnim troškovima. Uz pretpostavku da nema novih svrsishodnih investicija, jedino optimizacija poslovanja može poboljšati profitabilnost.

## 2.4 Restrukturiranje ARZ-a i HAC-a u provedbi

Od početka 2013. godine u provedbi je restrukturiranje ARZ-a i HAC-a. Osnovano je društvo Hrvatske autoceste održavanje i naplata cestarine d.o.o. (HACONC) kojem je plan preuzeti radnike i poslove održavanja i naplate cestarine od ARZ-a i HAC-a. Očekuje se da nakon provođenja restrukturiranja broj zaposlenik padne sa oko 3589 na kraju 2012. na oko 2800 (2,7 zaposlenih po km<sup>9</sup>). Neke procjene govore i o dovoljnom broju od samo 2000 zaposlenih,<sup>10</sup> od čega 1000 u naplati i 600 u održavanju. Višak radnika primio bi otpremnine u iznosu od 80 do 160 tisuća kuna.<sup>11</sup>

Financijski plan restrukturiranja za sada je dostupan samo za poslovanje HAC-a (Grupa savjetnika, str. 78). Trogodišnji plan uključuje oko potencijalno 400 zaposlenika manje, što rezultira uštedom 77 mil. kn. godišnje, uz procijenjene troškove restrukturiranja (otpremnine) oko 80 mil. kn. Plan uključuje neobrazloženo povećanje prihoda u istom razdoblju oko 11%. Do ovog trenutka u javnosti nisu prezentirani jasni financijski planovi za dio pod upravom ARZ-a, iako se pojavljuju nepotvrđeni medijski napisi.<sup>12</sup> Prema svemu sudeći trenutno je u provedbi smanjenje broja zaposlenika u službama općih poslova i podrške, kao posljedica preklapanja u ARZ-u i HAC-u. Manji dio poslova poput čišćenja ureda povjerio bi se vanjskim izvođačima. Broj zaposlenih povezanih s naplatom i održavanjem smanjio bi se u skromnijoj mjeri. U održavanju bi nešto manji opseg poslova bio povjeren vanjskim izvođačima,<sup>10</sup> ali nisu jasno procijenjene uštede u tom dijelu.

Na temelju dostupnih podataka, krenut će se od pretpostavke da bi postojeći postupak restrukturiranja mogao svesti operativne troškove na razinu 800 mil. kn. Daljnje moguće uštede autor će predložiti u odjeljku 6.1.

<sup>7</sup>Novi list, Intervju s predsjednikom uprave ARZ, 14. listopada 2012.

<sup>8</sup>Nacional, Model za pljačku HAC-ovih milijardi, br. 797, 22. veljače 2011.

<sup>9</sup>HAC-ONC, Restrukturiranje HAC-a, 17. travnja 2013., preuzeto sa <http://www.hac-onc.hr/odnosi-s-javnoscu/novosti/restrukturiranje-hac-a>

<sup>10</sup>Podružnica Hrvatske autoceste, Sindikalne vijesti br. 119, Nezavisni cestarski sindikat, 18. siječnja 2013.

<sup>11</sup>Podružnica Hrvatske autoceste, Sindikalne vijesti br. 120, Nezavisni cestarski sindikat, 7. ožujak 2013.

<sup>12</sup>Večernji list, Ujedinjene ceste vodit će 3 člana uprave, 6 direktora i 183 razna šefa, 16. listopada 2013.

### 3 Postojeći model monetizacije autocesta

#### 3.1 Izvješće savjetnika za monetizaciju javnog duga

U izvješću (Grupa savjetnika) navode se ciljevi koje je postavilo Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture (MPPI): dobivanje prihoda od monetizacije, poboljšanje opće radne učinkovitosti HAC-a i ARZ-a (optimizacija poslovanja) i oslobađanje poreza na gorivo koji prihoduje HAC za nove investicije. Prihodi od monetizacije mogli bi se iskoristiti kod otplate nepodmirenih dugova HAC-a i ARZ-a. Savjetnik je detaljno razmotrio sljedeće opcije monetizacije: koncesija, sekuritizirane (osigurane) obveznice, ugovor o upravljanju. Mogućnost privatizacije autocesta ili privatizacija operatera autocesta je u startu odbačena od strane Vlade RH.

Ugovor o upravljanju je opcija monetizacije kojom bi se upravljanje autocestama povjerilo vanjskim izvođačima. Operater bi prikupljao prihod u ime Vlade RH, a pripala bi mu naknada za upravljanje. Ovaj je model monetizacije savjetnik odbacio u vrlo ranoj fazi procjene opcija, te za njega nije proveo ispitivanje tržišta. Istaknuti razlog odbacivanja ove opcije je nizak potencijal ostvarivanja prihoda. Naime jedini prihod koji bi Vlada RH mogla ostvariti vezan je za uštedu na troškovima upravljanja i održavanja tijekom ugovornog razdoblja. Savjetnik nije pokušao procijeniti iznos spomenutih ušteda, odnosno prihoda.

Obveznice osigurane prihodom od cestarine odbačene su kao opcija monetizacije jer ne bi pridonijele povećanju radne učinkovitosti (koji ostaje u javnom sektoru). Procijenjeno je da postoji interes za rokove 10-15 godina, ali ne dulje. Ispitivanje tržišta koje je proveo savjetnik pokazao je da ova opcija nailazi na manje zanimanje investitora od koncesije. Obzirom da su ovakve transakcije relativno rijetke u odnosu na koncesije postoji značajniji provedbeni rizik, a investitori koje je savjetnik kontaktirao pokazali su nešto manji interes. Kapacitet tržišta obveznica nije procijenjen jer zbog rane faze projekta institucionalni investitori nisu bili u mogućnosti iskazati svoje namjere. Procijenjen je samo maksimalni obujam za lokalnu distribuciju građanstvu 1,5 mlrd. kn i cijena 6-6,5% uz odgovarajuća jamstva Vlade RH (7-7,5% bez jamstava). U odgovoru na upit savjetnika zainteresirani investitori su procijenili diskontnu stopu na prihode slično kao za opciju dugoročne koncesije (vidi dalje). Ova opcija izdanja obveznica nosi na kratki rok rizik ograničavanja kapaciteta (osobito lokalnog) tržišta za izdanja državnih obveznica.

Mišljenje je autora ovog članka da opcija obveznica osiguranih prihodima od cestarine nije dobro istražena. Naime, u nekim javnim istupima<sup>13</sup> očitovala se zainteresiranost hrvatskih mirovinskih fondova za sudjelovanjem u monetizaciji. Njihovi kapaciteti svakako prelaze spomenuti maksimalni obujam distribucije građanstvu. Nije procijenjen niti mogući obujam interesa međunarodnih financijskih institucija, iako je na str. 31 spomenuta zainteresiranost Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD) i Međunarodne financijske korporacije (IFC). Čudi što je u poglavlju o opciji koncesije, u istom izvješću, financiranje unatoč sličnim ograničenjima vrlo detaljno. Negativan efekt izdanja osiguranih obveznica na ostala državna zaduženja svakako postoji, ali propušteno je kvantificirati ga i efekte usporediti s opcijom koncesije.

Zakup ili koncesiju autoceste savjetnik predlaže kao najpovoljniju opciju monetizacije. Prijedlog temelji na argumentu velike dugoročne koristi i povećanja operativne učinkovitosti. Vlasnik koncesije uplatio bi jednokratnu naknadu, a dobio bi prihode od korisnika autoceste uz obvezu upravljanja i održavanja infrastrukture u određenom vremenskom razdoblju (30-50 godina). Savjetnik je ispitivanjem tržišta utvrdio da su investitori zainteresirani za ovu transakciju. Davatelj koncesije (RH) treba propisati prihvatljive okvire tarifa za korištenje autoceste i standarde održavanja. Savjetnik Vladi RH savjetuje da podrži transakciju garancijama za minimalne razine prometa i devizni tečaj, te

<sup>13</sup>Jutarnji list, Mirovinski fondovi žele dati milijardu kuna za hrvatske autoceste, 22. kolovoza 2013., Poslovni dnevnik/portal.hr, Mirovinci žele dio kolača u monetizaciji autocesta, 8. kolovoza 2013.

garancijom za naplatom duga u slučaju kršenja koncesije i zaštitom od rizika države. Time bi se vlasniku koncesije smanjio rizik, a zauzvrat bi vrijednost transakcije bila viša. Vlada RH bi također trebala definirati mehanizam reguliranja cestarine i obvezati se da buduće promjene poreznih pravila neće negativno utjecati na koncesionara. Eventualno obećanje da neće započinjati konkurentne cestovne projekte (osiguranje monopola) također bi podiglo cijenu koncesije, ali možda nije nužno uz pruženu garanciju minimalnog prometa.

Indikativna procjena vrijednosti transakcije uz spomenute instrumente smanjenja rizika za koncesionara kreće se u rasponu od oko 17 mlrd. kuna za koncesiju na 30 godina do oko 23 mlrd. kuna za koncesiju na 50 godina. Savjetnik je do ovog iznosa došao korištenjem metode neto sadašnje vrijednosti dobiti. Bazna dobit izračunata je iz ukupnog prihoda od cestarina ( $I$ ) u 2012. (vidi Tablicu 1) što je umanjeno za 15% prihoda (pokriće rizika koncesionara) i za troškove upravljanja i održavanja u 2012. godini. Umanjenje prihoda od oko 15% nastaje s razlogom pokrivanja glavnih rizika na koje koncesionar ne može utjecati. Do samog iznosa umanjena savjetnik je došao ispitivanjem tržišta. Savjetnik na str. 61 spomenutog izvješća iznosi očekivanje da bi koncesionar smanjio troškove upravljanja i održavanja u roku od 3 godine, ali ne precizira u kojem iznosu. Iz prezentiranih izračuna može se procijeniti da savjetnik očekuje smanjenje ovih kroz 3 godine na razinu oko 780-800 mil. kuna ( $E$ ). Korištena diskontna stopa određena je ponderiranim prosječnim troškom kapitala  $r_K$  oko 7,73%, uz umanjene na strani prihoda (stopa porasta)  $r_I$  oko 4,5% i na strani troškova (stopa porasta troškova)  $r_E$  oko 3,75%. Po svemu sudeći korištena je sljedeća bazna formula, korigirana za restrukturiranje u prve tri godine:

$$\text{Sadašnja vrijednost} = I \left( \sum_{n=1}^N \frac{(1 - 0.15)(1 + r_I)^n}{(1 + r_K)^n} \right) - E \left( \sum_{n=1}^N \frac{(1 + r_E)^n}{(1 + r_K)^n} \right) \quad (2)$$

Izvješće savjetnika monetizacije uključuje analizu osjetljivosti, provedenu metodom Monte Carlo simulacije variranjem ključnih varijabli rizika. Rezultat simulacije je distribucija koja nalikuje binomnoj distribuciji. Srednja vrijednost dobro odgovara indikativnoj procjeni vrijednosti. Očekivani raspon vrijednosti nije u izvješću dobro opravdan, obzirom da se temelji na korištenoj raspodjeli vjerojatnosti na rizičnim varijablama, a koja nije pobliže navedena.

Velika manjkavost izvješća je nedostatak preporuka za optimizaciju poslovanja autocesta i procjena njihova financijskog efekta. Savjetnik ne ulazi u pitanja ekonomičnosti poslovanja HAC-a i ARZ-a, te mjere za poboljšanje poslovanja. Na str. 56 izvješća istaknuto je moguće smanjenje broja zaposlenih kao jedna od mjera koju bi primijenio koncesionar, ali njen opseg nije diskutiran. Nije precizirano kako je nastala procjena o smanjenju troškova poslovanja sa sadašnjih oko 900 na razinu oko 800 mil. kuna. Može se naslutiti da je nastao temeljem ranije spomenutih nepotpunih planova restrukturiranja. Ako je poslovanje autocesta daleko od optimalnog, indikativan iznos monetizacije je podcijenjen ili bi po izloženim cijenama koncesionar ostvario profit po stopi povrata na kapital značajno iznad 12%, kako je prezentirano.

Najbanalnija pogreška izvješća jest propust da se u prihode od koncesije ( $I$ ) uvrste svi ostali prihodi koje bi uz cestarine ubirao koncesionar (usporedi str. 44, 60-62). U 2012. stavka ostalih prihoda ARZ-a i HAC-a iznosila je oko 140 mil. Kn (vidi tablicu 1). Riječ je o podkoncesijama na odmorista (benzinske pumpe, restorani), naplata šteta i kazni, itd. Za očekivati je povećanje ove vrste prihoda s povećanjem prometa u budućnosti. Nadalje, zbog povećanja cestarina od 7. lipnja 2012., u prvoj polovici 2013. prihodi od cestarina su porasli za oko 42 mil. kn. Obje korekcije zajedno povećaju prihod ( $I$ ) i operativnu dobit za oko 182 mil. kn u baznoj godini. Uz zadržavanje istima svih ostalih parametara korištenih u izračunu savjetnika, ove korekcije prihoda na temelju formule (2) povećavaju

indikativni iznos transakcije monetizacije za čak oko 17%: oko 19,8 mlrd. kn za koncesiju na 30 godina i 26,5 mlrd. kn za 50 godina.

Kako nisu procijenjeni potencijali smanjenja rashoda, jednako nisu procijenjeni niti potencijali povećanja prihoda, iako savjetnik očekuje da će koncesionar pokušati optimizirati tarife cestarina unutar okvira koje definira davatelj koncesije. Ovo je značajan nedostatak jer prema parametrima izračuna (formula (2) i polazne vrijednosti parametara) povećanje prihoda za svakih 3% povećava vrijednost koncesije za oko 5%. Dani savjet za vrlo dugim razdobljem koncesije temelji se na iskorištavanju ekonomije razmjera i razumne vrijednosti transakcije, međutim ovi parametri se ne koriste u metodi procjene, pa je stoga savjet nedovoljno obrazložen. Argument velike dugoročne koristi na kojem je temeljena preporuka koncesije kao najbolje opcije monetizacije nije nigdje pojašnjen. Monetizacija je ispitana sa stajališta generičkog vlasnika optimalno produktivne imovine, dok u ovom slučaju postoji značajan javni interes (eksternalije), koji nije procijenjen. Riječ je o tome da je savjetnik u ovoj fazi sve parametre koncesije ostavio na odlučivanje vlasniku, te u izvješću ne donosi smjernice i pojašnjenja utjecaja pojedinih značajnih uvjeta ugovora o koncesiji na iznos transakcije i javnu dobrobit: npr. uvjeti održavanja. Nedostaje kvantifikacije rizika koje bi trebala snositi država: npr. rizik minimalnog prometa.

### **3.2 Slabosti predloženog modela monetizacije**

Kako je u izvješću (Grupa savjetnika, str. 40) istaknuto, monetizacija kao promjena u nositelju koncesije na autocestama dovodi do prijenosa svih kreditnih obveza HAC-a i ARZ-a u javni dug. U tom slučaju vrijede klauzule o automatskom dospjeću na naplatu svih kreditnih obveza ovih poduzeća. Ministarstvo financija može pokušati pregovarati s postojećim kreditorima da se otplata postojećih kredita HAC-a i ARZ-a nastavi po uvjetima koji su vrijedili do monetizacije. Ukoliko bi se u tim pregovorima u cijelosti uspjelo tada bi monetizacija od 23 mlrd. kn imala efekt neto priljeva u državni proračun 2014. od oko 15 mlrd. kn (ostatak iskorišten za vraćanje oko 8 mlrd. kuna dospjelih i tekućih obveza HAC-a i ARZ-a) i povećanje javnog duga za preostalih barem oko 23 mlrd. kn po kamatnim stopama iz postojećih kredita HAC-a i ARZ-a. U ovom slučaju bio bi postignut blagotvoran kratkotrajan efekt na mogućnost zaduživanja jer bi u 2014. bilo potrebno zadužiti se još samo za oko pola planiranog iznosa, što može rezultirati nižim postignutim kamatnim stopama na ta zaduženja.

U najgorem slučaju, ako kreditori inzistiraju na otplati cijelog duga HAC-a i ARZ-a tada bi neto efekt (uz spomenuto odustajanje od investicija) bio novčani rashod proračuna od 8 mlrd. kn u 2014. godini. Ujedno i povećanje javnog duga za isti iznos s kamatnim stopama koje se u tom trenutku moraju ugovoriti na tržištu. Međutim, to je gotovo identično zaduženju potrebnom da se pokriju dugovi HAC-a i ARZ-a koji dospijevaju 2014., tako da monetizacija kako je predloženo ne može pokvariti mogućnost i uvjete zaduženja državne blagajne u 2014. godini. Ipak, ostaje povećanje javnog duga. U slučaju da država preko HAC-a i ARZ-a zadrži koncesiju, nedospjeli dugovi HAC-a i ARZ-a ne bi ušli u obračun javnog duga, a iz poslovanja bi se zbog smanjenja kamata i eventualnog restrukturiranja mogli na duži rok generirati određeni prihodi za državni proračun.

Teretni promet je često u europskoj praksi vodeći generator prihoda autoceste. Dionica hrvatske autoceste A1 koja vodi iz Zagreba na jug u ovom trenutku je osobito slabog intenziteta prometa, između ostalog i teretnog. Jedan od razloga treba tražiti da ova duga dionica nije dio europskih prometnih koridora. Realizacijom projekta jadransko-jonske autoceste (Ivančić, 2003), dionica A1 zabilježila bi značajno povećanje teretnog prometa, jer bi postala dio najkraće prometne veze zapadnoeuropskih država sa Crnom Gorom, Kosovom, Albanijom, Makedonijom i Grčkom. Za ostvarenje ovog projekta potrebno je uvrštenje pravca na listu europskih koridora, čemu bi značajno pridonijelo aktivno lobiranje hrvatske i drugih zainteresiranih država. Može se očekivati da bi Vlada RH bila dugoročno aktivnija na ostvarenju projekta kada bi imala jasan financijski interes u ostvarenju dobiti od koncesije na autoceste. Indikativni iznos monetizacije koje je dao savjetnik nije uzeo u obzir mogućnost povećanja prometa zbog ostvarenja ovog projekta.

Kako je spomenuto, propušteno je ispitati mogućnosti daljnje optimizacije poslovanja, npr. ispitati mogućnost provedbe javnog natječaja za održavanje autoceste, privatizacije HACONC-a ili povjeravanja većeg dijela održavanja vanjskim izvođačima, itd. Ignorirane su indikacije i javno izrečeni savjeti prometnih stručnjaka da bi promjena sustava naplate i izgradnja dodatnih čvorova mogla imala značajan financijski i prometni efekt (Dadić & suradnici, 2008). Autor smatra da je Vlada RH, također trebala ispitati druge primjerene mogućnosti monetizacije javne imovine (vidi odjeljak 3.4).

Izvješće (Grupa savjetnika) ne propituje ciljeve koje je postavila Vlada RH, niti uspoređuje monetizaciju sa sadašnjom vrijednošću poslovanja. Nameće se pitanje kojoj internoj stopi rentabilnosti bi odgovarao novčani tok kojeg može generirati operativno poslovanjem autocesta u sljedećih 50 godina, a uključuje početni izdatak od 23 mlrd. kn. Na drugi način izrečeno, kolika je efektivna kamatna stopa na zaduženje koje odgovara iznosu monetizacije na period 50 godina uz obročnu otplatu koja odgovara novčanom toku iz poslovanja autocesta. Odgovor se nalazi u Tablici 3.

**Tablica 3.** Interna stopa rentabilnosti

Interna stopa rentabilnosti u %		Operativni prihodi i rashodi u baznoj godini monetizacije (mil. kn)									
		Prihod	1800			1950			2100		
		Rashod	800	700	600	800	700	600	800	700	600
<b>Monetizacija</b>											
Iznos (mlrd. kn)	Trajanje (god.)										
<u>17</u>	30		9,4	10,1	10,9	10,6	11,3	12	11,7	12,4	13,1
	40		10,4	11	11,6	11,4	12	12,7	12,4	13,1	13,7
	<b>50</b>		<b>10,8</b>	<b>11,4</b>	<b>12</b>	<b>11,8</b>	<b>12,3</b>	<b>12,9</b>	<b>12,7</b>	<b>13,3</b>	<b>13,9</b>
<u>20</u>	30		8	8,7	9,4	9,1	9,8	10,4	10,2	10,8	11,4
	40		9,2	9,7	10,3	10,1	10,7	11,2	11	11,6	12,1
	<b>50</b>		<b>9,7</b>	<b>10,2</b>	<b>10,7</b>	<b>10,5</b>	<b>11,1</b>	<b>11,6</b>	<b>11,4</b>	<b>11,9</b>	<b>12,4</b>
<u>23</u>	30		6,9	7,6	8,2	8	8,6	9,1	8,9	9,5	10
	40		8,2	8,7	9,3	9,1	9,6	10,1	9,9	10,4	10,9
	<b>50</b>		<b>8,8</b>	<b>9,3</b>	<b>9,7</b>	<b>9,6</b>	<b>10,1</b>	<b>10,5</b>	<b>10,4</b>	<b>10,8</b>	<b>11,3</b>
<u>26</u>	30		6	6,6	7,2	7	7,6	8,1	7,9	8,4	8,9
	40		7,4	7,9	8,4	8,3	8,7	9,2	9	9,5	9,9
	<b>50</b>		<b>8,1</b>	<b>8,5</b>	<b>9</b>	<b>8,8</b>	<b>9,3</b>	<b>9,7</b>	<b>9,5</b>	<b>10</b>	<b>10,4</b>
<u>30</u>	30		5	5,6	6,1	5,9	6,5	7	6,8	7,3	7,8
	40		6,6	7	7,5	7,3	7,8	8,2	8,1	8,5	8,9
	<b>50</b>		<b>7,3</b>	<b>7,7</b>	<b>8,1</b>	<b>8</b>	<b>8,4</b>	<b>8,8</b>	<b>8,7</b>	<b>9</b>	<b>9,4</b>
<u>33</u>	30		4,4	4,9	5,4	5,3	5,8	6,2	6,1	6,6	7
	40		6	6,5	6,9	6,8	7,2	7,6	7,5	7,9	8,2
	<b>50</b>		<b>6,9</b>	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>7,9</b>	<b>8,2</b>	<b>8,1</b>	<b>8,5</b>	<b>8,8</b>
<u>36</u>	30		3,8	4,3	4,8	4,7	5,2	5,6	5,5	5,9	6,4
	40		5,6	6	6,4	6,3	6,7	7	6,9	7,3	7,7
	<b>50</b>		<b>6,4</b>	<b>6,8</b>	<b>7,2</b>	<b>7,1</b>	<b>7,4</b>	<b>7,7</b>	<b>7,6</b>	<b>8</b>	<b>8,3</b>

Interna stopa rentabilnosti (IRR) u ćeliji tijela tablice odgovara investiciji u iznosu monetizacije (lijevo) i novčanom toku koji je nastao od investicije kroz razdoblje trajanja monetizacije (lijevo). Novčani tok odgovara prihodima i rashodima u baznoj godini koji su navedeni u zaglavlju stupca, a kroz trajanje investicije rastu po stopama kao u (Grupa autora, 1993). Za razliku od formule (2) prihodi se ne umanjuju za pokriće rizika koncesionara. IRR u postotku odgovara efektivnoj kamatnoj stopi kredita iz kojeg se može financirati investicija. U svjetlu monetizacije, ne uzevši u obzir rizike,

obveznice su bolja opcija kada je plaćena cijena ispod navedene u tablici. Uz operativne troškove u baznoj godini 800 mil. kn (odgovara očekivanju restrukturiranja), prihode 1,95 mil. kn (ranije istaknuta korekcija podataka u odnosu na (Grupa savjetnika)), iznos monetizacije od 23 mlrd. kn na 50 godina odgovara zaduženju uz kamatnu stopu oko 9,6%, kada se pretpostavi povećanje prihoda i troškova kao u (Grupa savjetnika). Za usporedbu, prema (Bajo & Primorac, 2013) najveća cijena zaduženja RH obveznicama do sada bila je 1999. godine i iznosila je oko 7,4%, dok je prosječna cijena zaduženja oko 5,6%.

Izvrješće (Grupa savjetnika) očekuje diskontnu stopu na prihode koncesije u rasponu 10-30% ako bi Vlada RH pružila određena jamstva, a više od 30% ako jamstva ne budu ponuđena. Pružena jamstva su važan dio uvjeta monetizacija. Prema istom izvrješću (str. 61) porast prometa na autocesti vezan je uz porast BDP-a. Ako bi Vlada pružila garanciju za razine prometa tada poklanja vjeru u dugoročan rast gospodarstva. Dugoročan rast gospodarstva imao bi za očekivanu posljedicu osnaživanje javnih financija i smanjenje kamatne stope na javni dug u dužem periodu. U tom slučaju pokazalo bi se opravdano prihvatiti sada više troškove kreditnog zaduženja na tržištu obveznica, a kasnije refinanciranje javne obveze u boljim uvjetima. U suprotnom slučaju, dakle pod izraženom sumnjom u dugoročan rast gospodarstva, konzistentno bi bilo visoko vrednovati rizik garancije za razinu prometa (tablica 4).

Veliki nedostatak izvrješća (Grupa savjetnika) jest što uz indikativne iznose monetizacije nisu vrednovani i rizici koje bi preuzela Vlada RH. Na primjer, zbivanje poput naftnih kriza 1973. godine i 1979. godine može uzrokovati ostvarenje prometnih rizika koje preuzme Vlada RH, osobito u dugom razdoblju koncesije od 50 godina. Na nepredvidive rizike naglih promjena faktora koji nisu pod kontrolom države, niti koncesionara, a koji mogu značajno utjecati na volumen prometa, upozorio je (Nunez, 2007, str. 41).

Ograničenja budućeg djelovanja koja na sebe preuzima Vlada RH nose oportunitetni trošak koji nije procijenjen. Osiguranje monopola na dionicama autoceste koje RH dodijeli koncesionaru mogu se pokazati značajnim utegom na buduće odluke u dugom vremenskom razdoblju koncesije. Na primjer, garancija monopola koncesionaru dionice A1 može zapriječiti izgradnju bolje cestovne infrastrukture i rješavanje prometnih problema na dionicama visokog intenziteta lokalnog prometa od Zadra preko Biograda, Vodica, Šibenika, Trogira, Kaštela, Solina, Splita i Omiša (koje sadašnja autocesta ne može adekvatno zadovoljiti), jer bi ta trasa u svojoj punoj duljini doista preuzela jedan dio tranzitnog prometa koji je sada usmjeren na autocestu.<sup>14</sup>

Sigurnost prometa na cestama jedan je od važnih aspekata njihovog korištenja, koja smjera smanjenju posljedica cestovnog prometa po život i zdravlje ljudi. Prihvaćeni standardi sigurnosti s vremenom se mijenjaju, što je povezano i s ulaganjima u postojeću cestovnu infrastrukturu. Tehnološke promjene i njihove posljedice općenito je vrlo teško predvidjeti (Schnaars, 1989, str. 41). Treba uzeti u obzir i podatak da je gustoća mreže javnih cesta u Hrvatskoj značajno manja od razvijenih europskih zemalja (Institut za turizam, 2011, str. 7), te da je strategija prometnog razvitka RH donesena 1999. godine za razdoblje idućih 20 godina. Zahvati u cestovnoj infrastrukturi u duljem vremenskom razdoblju (npr. 15 godina) su neizbježni. Obveze koje glede toga država preuzme sada, mogle bi postati zapreka ostvarenju budućih ciljeva prometnog povezivanja. Za buduće novoizgrađene dionice autoceste država će biti upućena na suradnju s postojećim koncesionarom, što bi moglo umanjiti javnu korist od tih projekata.

---

<sup>14</sup>HGK, Hrvatska – društvo i država blagostanja, Zagreb, rujan 2011. (vidi str. 117-118)

**Tablica 4.** Matrica ishoda (kretanje BDP-a)

<b>BDP</b>	<b>Monetizacija</b>	<b>Obveznice</b>
<b>Rast</b>	Neutralno	Prilika za bolje refinanciranje
<b>Stagnacija</b>	Prijetnja ostvarenja rizika	Prijetnja, teže refinanciranje

### 3.3 Druge potencijalne monetizacije državnog vlasništva

Trenutni problem prezaduženosti HAC-a i ARZ-a, zbog državnih garancija, postao je dio problema glomaznog javnog duga i stoga je nametanje okvira njegovog rješavanja unutar poslovanja i imovine autocesta nepotrebno i štetno. Višestruko je korisnije proširiti skup alata koji se mogu upotrijebiti za smanjenje javnoga duga, te razmotriti druge moguće monetizacije javnog poslovanja i imovine. Ključan problem neefikasnosti zajednički je gotovo svim aktivnostima javnog sektora u RH. Pokazuje se da Vlada RH postaje zabrinuta neodgovarajućom profitabilnošću poslovanja tek kada zbog prevelikog kreditnog opterećenja refinanciranje obveza postane nemoguće. Do povećanog kreditnog opterećenja uobičajeno dolazi preko faze nepromišljenih investicija financiranih kreditnim obvezama, a problemi nastaju u trenutku dospelosti glavnice kredita u uvjetima kontrakcije tržišta financiranja. Loše investicijske odluke ponavljaju se zbog nedostatka jasno postavljenih pravila kojima bi se analizirala njihova svrhovitost i isplativost, poput (HM Treasury, 2011). Autor smatra da se prečesto i bez pomne analize efekata, javni sustav koristi kao neprimjereni mehanizam socijalne politike.<sup>15</sup> U nedostatku sposobnosti i stručnog znanja, koncesija privatnom partneru može doprinijeti ekonomičnom upravljanju javnom imovinom. Kao i kod autocesta, u tom postupku treba jasno iskazati javni interes. Kraće trajanje koncesije, kako će biti pokazano u odjeljku 4.2, uvelike smanjuje javni rizik i treba ga preferirati.

Hrvatska lutrija d.o.o. (u vlasništvu RH), najveći priređivač igara na sreću u državi, prema nalazu državne revizije nije likvidno, ne posluje ekonomično i previše je zaduženo.<sup>16</sup> Od srećki lutrije<sup>17</sup> iznosa oko 600 mil. kn u 2012. proračunski prihodi bili su manji od 84 mil. kn.<sup>18</sup> Prema istraživanju (Hansen, 2004), u SAD-u država u prosjeku zadržava oko 73% iznosa lutrije. Autor stoga potencijal javnih prihoda od lutrije u RH procjenjuje na oko 450 mil. kn godišnje, odnosno u slučaju monetizacije na 5 godina oko 2 mlrd. kn.

Bilanca Hrvatske elektroprivrede d.d. (HEP) sadrži oko 35 mlrd. kn imovine i oko 19 mlrd. kn kapitala, dok su godišnji prihodi oko 14 mlrd. kn. Nedavno istraživanje (Bukša, 2010) iskazuje sumnje u efikasnost upravljanja. Na temelju usporedbe s tržišnom vrijednošću te parametrima prihoda, kapitala i imovine francuskog elektroenergetskog operatera Electricite de France SA, autor procjenjuje tržišnu vrijednost HEP-a između 15 i 30 mlrd. kn. Autor procjenjuje<sup>19</sup> da je iz HEP-a moguće osigurati 1 do 2 mlrd. kn dodatnog javnog prihoda godišnje, ili monetizacijom na 5 godina uz privatizaciju dijela proizvodnog portfelja barem oko 5 mlrd. kn.

<sup>15</sup>Novi list, Komadina: Dug ARZ-a pretvoriti ćemo u javni dug, 4. siječnja 2012.

<sup>16</sup> Državni ured za reviziju RH, Izvješće o obavljenoj reviziji Hrvatska lutrija d.o.o., studeni 2013.

<sup>17</sup>Hrvatska lutrija, Godišnji plan poslovanja Hrvatske lutrije d.o.o. za 2013. godinu, svibanj 2013. (vidi str. 7)

<sup>18</sup>Hrvatska lutrija, Godišnje izvješće o stanju društva Hrvatska lutrija d.o.o. za 2012. godinu, svibanj 2013. (vidi str. 27)

<sup>19</sup>Mreža prijenosa električne energije zahtijeva značajnu regulaciju, predstavlja prirodni monopol i provodi se po prvi puta, pa su rizici slični monetizaciji autocestama. Radi smanjenja rizika, kod davanja u koncesiju, treba preferirati kraće trajanje (npr. 5 godina). Prijenos prava vlasništva ili upravljanja nad proizvodnim kapacitetima električne energije predstavlja manji rizik za javni interes. Ako se osigura konkurenciju na tržištu, potrebna regulacija i rizici države su manji nego kod sustava prijenosa energije. Međunarodna iskustva postoje, a već dulje djeluje i državna agencija koja se bavi reguliranjem ovog tržišta. Moguća je privatizacija ili koncesije (monetizacije) na dulji vremenski rok. Radi složenosti upravljanja i odnosa sa susjednom državom koja je dionik izuzetak bi mogla biti nuklearna elektrana Krško. Javni interes za zadržavanjem vlasništva nad opskrbom (prodajom) energije krajnjim potrošačima je vrlo mali, pa ne postoje prepreke prodaji ovog segmenta HEP-a. Obzirom da nisu potrebna nova ulaganja može se koristiti model koji autor predlaže na kraju ovog rada.

Procjene u ovom poglavlju ne pokušavaju biti temeljito obrazložene jer služe samo kako bi ukazale na ostale mogućnosti rješavanja problema javnog duga, uz smanjenje rizika kojem se izlaže RH. Postoji još niz javnih<sup>20</sup> i poduzeća s javnim ovlastima koja mogu poslužiti popravljanju stanja javnih financija, uz rizike koji su manji ili usporedivi rizicima koji se javljaju kod monetizacije autocesta.

### 3.4 Međuodnos dionika monetizacije

U ovom odjeljku biti će izneseni argumenti koji ukazuju kako je Vlada RH barem dijelom svjesna da planirana monetizacija autocesta nije rješenje zadane formule (1) iz poglavlja 2.2, ali je takvom pokušava prikazati. Razumljivo je da su dionici problema autocesta, označeni  $x$  u (1), organizirani u grupe koje imaju interes promovirati takvu funkciju  $D$  koja maksimizira upravo njegovu neto korist od autocesta  $D(x)$  (efekt preferencije vlastitog probitka nad javnim interesom). Kratkoročni sentiment dionika  $x$ , vezan je ponajviše uz promjenu u koristima od autoceste koja nastaje kod promjene funkcije  $D$  prilikom rješavanja zadane (1). Može se tumačiti da takav negativan sentiment biračkog tijela koji treba prevladati kako bi se ostvarili dugoročni rezultati, obeshrabruje političare u rješavanju zadane (1). Stoga postupke državne vlasti koje ćemo sljedeće opisati možemo razumjeti kao preferenciju kratkoročnog učinka (manjak odgođene gratifikacije).

Poruke u vezi monetizacije autocesta koje ministri u Vladi RH komuniciraju putem javnih medijima mogu se sažeti na sljedeće:<sup>21</sup>

- javna zaduživanja u 2014. uz očekivanu kamatnu stopu 5-7%, pri čemu nema prostora za pokrivanje dugova koji HAC-u i ARZ-u dospijevaju na naplatu
- priljev sredstava od monetizacije koristit će se za vraćanje loših dugova, od kojih neki s kamatama 9-10%
- monetizacijom bi se javni dug smanjio za čak oko 15%

Zajedničko je svim obraćanjima poruka kako je monetizacija nužna i svrhovita mjera za poboljšanje stanja javnih financija. Ističu se pozitivni efekti monetizacije, kao što je priljev novca, smanjenje javnog duga i novih zaduženja. Dijelovi poruka o efektu monetizaciju su pretjerivanje. Na primjer, vraćanje loših dugove ne zahtijeva monetizaciju, već se krediti mogu reprogramirati uz povoljniju kamatu koja se spominje. Obzirom da će proračun u 2014. biti u deficitu, čak i uz provedbu monetizacije, prikladnije je tvrditi da će sredstva od monetizacije služiti manjoj potrebi zaduženja ili većoj proračunskoj potrošnji, nego da će poslužiti za vraćanje dugova. Kako je navedeno u odjeljku 2.1, autor smatra da izjave o smanjenju javnog duga monetizacijom ne odgovaraju istini.

Vlada RH, kao ključni donositelj odluka, zaobilazi javnu raspravu o poslovanju autocesta i monetizaciji, tj. prezentira jedan model kao najbolji. Također, informacije koje bi omogućile propitivanje donesenih odluka se pokušavaju zadržati od javnosti. Na primjer, izvješće (Grupa savjetnika) objavljeno je javnosti tek nakon pritiska i traženja organizacija civilnog društva, ali tek na sam zadnji dan zakonskog roka za objavu traženih informacija i četiri mjeseca nakon nadnevnika izvješća. Štoviše, puna dokumentacija raspisanih natječaja i potpisanih ugovora, te novi izvještaji koji su od savjetnika monetizacije zatraženi<sup>22</sup> nisu javno dostupni. Prema (Carlson & Heth, 2010) spomenuti postupci odgovaraju simptomima kognitivne disonance kao posljedice odlučivanja: odluka je donesena, a odbačene odluke imaju više pozitivnih aspekata ili se kognitivno preklapaju s donesenom odlukom.

<sup>20</sup>MFIN, Financijska izvješća – javna poduzeća – 2012., <http://www.mfin.hr/hr/financijska-izvjesca-javna-poduzeca-2012>

<sup>21</sup>[www.vlada.hr](http://www.vlada.hr), Ministar Slavko Linić za Globus: Očekujem da će investicije u željeznice postati pokretač niza proizvodnji, kao nekoć autoceste, 6. studeni 2013.; Večernji list, Hajdaš Dončić: Ili monetizacija cesta ili rezanje plaća i mirovina, 22. kolovoz 2013.; MPPI, Prijedlog cjelovitog odgovora na zastupničko pitanje o isplativosti privatizacije autocesta, klasa: 013-01/12-01/87, urbroj: 530-05-12-6, 22.11.2012.

<sup>22</sup>Jutarnji list, Otkrivamo novi plan Vlade za autoceste, 7. siječnja 2014.



Neke interesne grupe su vrlo male, ali imaju velik utjecaj na vlasnika. Najmanja, ali vrlo utjecajna interesna grupa je Uprava (i bivše) HAC-a i ARZ-a. Njihov utjecaj proizlazi iz bliskog doticaja s vlasnikom. Vlasnik često upravo od Uprave traži prvi komentar na svoje moguće postupke, a interesi Uprave ne moraju odgovarati interesima vlasnika. Upravljački kadar ima materijalno iznadprosječni položaj koji nastoji zadržati. U interesu je upravljačkog kadra (čak i bivšeg) prikazati svoje upravljanje uspješnim, budući da dobre reference poboljšavaju položaj na tržištu rada. Poznat je efekt nepovratnog troška po kojem akteri koji su donijeli odluke glede nekog načina poslovanja ustraju u stavu da treba nastaviti s istim načinom i nakon što se pokaže da je optimalno zamijeniti postojeći način upravljanja drugim (Bokulić & Bovan, 2013), uz argument da je dosad već mnogo sredstava uloženo u određenu tehnologiju ili dugoročnu odluku (Staw, 1976). Upravljački kadar, kao uostalom svi zaposlenici, mogu preferirati postojeće i poznate tehnologije i načine poslovanja izbjegavajući stres povezan s učenjem i uhodavanjem novih procesa (vidi poglavlje 5.1.3). Utoliko se u kontaktu s vlasnikom preferira davanje savjeta kojim bi se zadržalo postojeće stanje. Uprava podliježe i efektu vlasti po kojem se opire smanjenju ovlasti i smanjenju veličina kojima upravlja. Stoga je razumljiv otpor koji se može javiti kod restrukturiranja, objedinjavanja poslovanja, davanja (dijela) poslovanja u koncesiju, smanjenja opsega poslova i broja zaposlenika<sup>23</sup>.

Hrvatska udruga koncesionara autocesta (HUKA, ASECAP) ima za glavni cilj promoviranje interesa koncesionara autocesta. Njen interes je prikazati poslovanje koncesionara autocesta i koncept financiranja autocesta koncesijom u dobrom svjetlu. U odnosu na HUKA velik utjecaj imaju uprave koncesionara, stoga se kroz stavove i aktivnosti ove organizacije mogu projicirati interesi uprava pojedinih koncesionara, pa tako i Uprava HAC-a i ARZ-a.

Interesna grupacija zaposlenika (koje zastupa sindikat) preferira stabilnost poslovanja i zadržavanje postojećeg stanja, a najava promjene koja obiluje nepoznanicama uzrokuje njihovu zabrinutost. Smanjenje obima poslovanja i broja zaposlenika vodi k nezadovoljstvu ove interesne grupe. Ova grupacija preferira manje korištenje vanjskih izvođača radova, jer se time produbljuje višak radnika u matičnom poduzeću. Vladi RH može biti politički destruktivno suprotstavljati se glasnom i organiziranom korpusu zaposlenika kada ne očekuje jasne kratkoročne dobrobiti od provođenja promjena. Pojedini potezi Vlade RH, poput očekivanog zahtjeva za zadržavanjem određene razine zaposlenika mogu se tumačiti kao trgovina javnim interesom (veći iznos monetizacije) radi manjeg otpora zaposlenika (Grupa savjetnika, str. 11 i 29).

Autoprijevoznici i njihove udruge (Udruga hrvatskih cestovnih prijevoznika, Ceh prijevoznika Hrvatske obrtničke komore, itd.) nalaze interes u smanjenjem troškova teretnog prijevoza. Lobiranje je očito kada se zagovaraju manje cijene korištenja za teretna vozila. Sprovedenje njihovog interesa je manje očito kod zagovaranja nižih tarifa za česte korisnike autoceste. Međutim, upravo su domaći autoprijevoznici najčešći korisnici autoceste, koji tako mogu ostvariti prednost pred stranim autoprijevoznicima ili drugima koji rjeđe koriste infrastrukturu. Svoj odnos prema državi kao vlasniku infrastrukture pojačavaju djelujući kroz gospodarska udruženja (HGK i HOK), a Vladi RH pristupaju uobičajeno preko Ministarstva gospodarstva.

Interesna grupacija vozača manjih prometnih vozila organizirana je preko manjih ili većih autoklubova (HAK). Nalazi interes u manjim cijenama, većoj sigurnosti i dugoročnom razvoju prometa na cestama. Njihovi predstavnici u nekim stručnim tijelima djeluju zajedno s Ministarstvom unutarnjih poslova, pa preko njega mogu pokušati promicati svoje interese. Njihov je interes veća sigurnost prometa i manja cijena cestarina za domaće vozače. Prometne i ekonomske stručnjake javnost percipira kao nezavisne komentatore poslovanja autocesta. U stručnoj javnosti mogu postojati podjele ili različite teorije i mišljenja, te stručnjaci mogu koristiti fokus javnosti za promociju vlastitih teorija i mišljenja. Porezni obveznici u RH imaju interes u smanjenju poreznih davanja – preferiraju prebaciti troškove autocesta na strane državljanke koji koriste autoceste: tranzitni promet kroz Hrvatsku i turistički promet u Hrvatsku (Levinson, 1998, str. 1-3).

---

<sup>23</sup>Večernji list, Hajdaševa čistka: Smjena uprava ARZ-a i HŽ Carga, 30. listopada 2013.

## 4 Vrednovanje javnih rizika povezanih s monetizacijom

### 4.1 Neka dosadašnja hrvatska iskustva javno-privatnog suodnosa u partnerstvima velike vrijednosti

U Hrvatskoj djeluju dva koncesionara autocesta pod kontrolom privatnog vlasnika: AZM i BINA. U ovom dijelu, biti će istražen razvoj odnosa između države i privatnog partnera na primjeru spomenuta dva koncesionara i na primjeru suradnje u vlasništvu velike hrvatske naftne tvrtke INA. Zajedničko svim primjerima je da s vremenom dolazi do promjene odnosa između partnera. Država u duljem vremenu mijenja kriterije i želje glede projekta. Privatni partner može održavati svoj financijski interes u partnerstvu kontrolom upravljanja, čuvanjem stečenih pozicija i poslovima s maticom. Kontrola upravljanja može se iskoristiti da se izvan tržišnih uvjeta (bez javnog natječaja) dio poslova u partnerstvu povjeri upravo privatnom partneru. Rad (Johnson i suradnici, 2000) naziva to tuneliranjem: npr. građevinski radovi, konzultantske usluge, itd. Privatni partner može pronaći svoj interes u odumiranju dijela poslovanja partnerstva koje konkurrira matici. Izvori podataka u ovom poglavlju su financijski izvještaji i drugo kako je naznačeno u fusnotama i tablicama.

#### 4.1.1 Bina – Istra d.d.

BINA<sup>24</sup> je javno-privatno partnerstvo između RH i francuskog Bouygues T.P. Mali, ali kontrolni utjecaj ima francuski Antin infrastructure partners, a manje udjele imaju i neke domaće tvrtke. Tvrtku kontrolira Bouygues i Antin. BINA je 1995. dobila koncesiju na izgradnju, održavanje i naplatu 141 km autoceste u Istri na 32 godine, uključujući postojeći tunel Učka. Koncesijski ugovor je mijenjan 4 puta. Prvi puta, 1999. godine država kao koncedent željela je odustati od zatvorenog sustava naplate, a za uzvrat je pristala na godišnje financijske transfere BINI. Kada je koncesionar zbog poboljšanja uvjeta na tržištu, 2003. godine uspio ugovoriti bolje uvjete kreditiranja, država je dobila obećanje za vraćanjem dijela financijske pomoći kada (i ako) projekt postane financijski održiv. Godine 2008. država je željela, unatoč malom prometu, potaknuti gradnju punog profila autoceste. Koncesionar se mogao vratiti na zatvoreni sustav naplate, a nastavio je primati financijsku pomoć države.

U 2012. godini BINA je imala ukupan prihod<sup>25</sup> 364 mil. kn, od čega cestarina<sup>26</sup> oko 183 mil. kn. Velik dio prihoda je pomoć države, jedan izvor<sup>27</sup> spominje za 2011. oko 130 mil. Kn, a drugi<sup>28</sup> spominje da bi u 32 godine koncesija država mogla koncesionaru isplatiti ukupno oko 3,2 mlrd. kn. BINA temeljem koncesijskog ugovora nije obveznik PDV-a, slično niti poreza na dobit u prvih 14 godina koncesije. Godine 2010. vlasnici su dio kapitala pretvorili u beskamatni subordinirani dug, čija se glavnica vraća u ratama, s početkom 2012. godine.

U jednom priopćenju<sup>29</sup> Uprava BINA-e spomenula je da francuski Bouygues, računa na profit iz cijelog projekta, po stopi povrata na kapital oko 7%. Bouygues je obavilo projektiranje i građevinske radove na autocesti pod koncesijom BINA-e, dakle većinu ulaganja u vrijednosti koje se procjenjuje na ukupno oko 7,5 mlrd. kn, a godišnje prihoduje i naknadu na ime tehničke podrške i povrat glavnice po subordiniranom dugu. Godine 2012. BINA je Bouygues-u platila oko 36 mil. kn, a 2011. oko 515 mil. kn (te godine dogradnja autoceste).

<sup>24</sup>www.bina-istra.com

<sup>25</sup>FINA, Konsolidirano financijsko izvješće Bina-Istra d.d. s bilješkama revizora za 2012. godinu

<sup>26</sup>Nacionalno izvješće o autocestama za 2012. godinu, Hrvatska udruga koncesionara za autoceste s naplatom cestarine, travanj 2013

<sup>27</sup>Glas Istre, Neupitan nastavak gradnje Ipsilon, 14. listopada 2011

<sup>28</sup>Večernji list, Autocestom do milijuna: Istarski Y francuski je posao stoljeća, 2. ožujka 2011

<sup>29</sup>www.ipress.hr, Istarski ipilon je francuski posao stoljeća, 2. ožujka 2011

**Tablica 5.** Usporedba državnih potpora koncesionarima autocesta u RH (prema financijskim izvještajima dostupnim u javnom registru financijskih izvještaja FINA-e <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>)

Koncesionar	Procjena državne potpore u 2012.	Duljina autoceste	Potpore / duljina autoceste
BINA*	oko 130 mil. kn	oko 141 km	oko 0,9 mil. kn / km
AZM**	oko 79 mil. kn	oko 59 km	oko 1,3 mil. kn / km
HAC***	oko 1400 mil. kn	oko 868 km	oko 1,6 mil. kn / km
* ne uključuje koristi BINA-e od izuzetka PDV-a ** uključuje koristi AZM-a od povrata PDV-a na cestarine *** plaća PDV			

Bouygues kroz javno-privatno partnerstvo osigurava sebi prihode kroz koje može kompenzirati nedostatak dobiti ostvarene kroz vlasništvo nad BINA-om. Projekt koji je započeo s idejom da država daje samo koncesiju, tokom vremena se promijenio do te mjere da država sada daje značajne izravne potpore.

#### 4.1.2 Autocesta Zagreb – Macelj d.o.o

AZM je javno-privatno partnerstvo građenja i upravljanja autocestom između RH (49%) i posredno austrijskog Strabaga (51%). Okvirni ugovor potpisan je<sup>30</sup> 1997., a koncesijski ugovor na 28 godina 2003. godine. Detalji ovih i svih idućih ugovora javnosti nisu poznati, a indikativno je donošenje svih odluka na zatvorenom dijelu sjednica Vlade RH. Jasna je od početka zamisao države da ovim partnerstvom izbjegne davanje državnih jamstava za financiranje izgradnje autoceste i da cijeli projekt financira jednokratno. Iako detalji nisu poznati čini se da se RH obvezala u AZM uložiti samo oko 15 mil. eura temeljnog kapitala u novcu (jednako kao privatni partner) i unijeti do tada izgrađene dionice autoceste.

Već 2004. koncesijski ugovor se mijenja<sup>31</sup> tako da je RH dužna uplatiti još 23,5 mil. eura, preuzeti rizik za neostvarivanje predviđenog rasta prometa, te platiti sve dodatne radove. RH također vraća AZM-u plaćeni PDV na cestarinu. Banke su kreditirale AZM s oko<sup>32</sup> 320 mil. eura. Građevinski radovi u vrijednosti 280 mil. eura povjereni su Strabagu koji je do sredine 2007. preko hrvatskih podizvođača sagradio autocestu. Upravljanje i održavanje autoceste povjereno je operateru u vlasništvu francuske grupacije Egis. U međuvremenu, tokom 2006. država je odlučila sniziti cestarine u odnosu na postojeći koncesijski ugovor pa se obvezala na plaćanje novih naknada koncesionaru. Zatim su RH i privatni partner svaki tijekom 2008. koncesionaru zbog teškoća u likvidnosti odobrili subordinirani kredit u iznosu oko 9 mil. eura, s kamatom 8%. Zbog probijanja određenih financijskih parametara na koje se obvezao prema kreditorima, AZM od kraja 2011. ne smije isplaćivati dividende, glavnice, kamate i koncesijske naknade prema dioničarima.

<sup>30</sup> Poslovni dnevnik, Strabag skupo platio izmjenu ugovora Zagreb-Macelj, 29. listopada 2009.

<sup>31</sup> MPPI, Autocesta Zagreb – Macelj – opći podaci (prezentirano kod potpisivanja izmjena i dopuna ugovora o koncesiji), 20. srpnja 2004.

<sup>32</sup> Državni ured za reviziju, Izvješće o obavljenoj reviziji Autocesta Zagreb – Macelj d.o.o., 2007. (vidi str. 4)

U financijskom izvješću<sup>33</sup> spominju se tokom 2011. i 2012. potraživanja od države po jednokratnim osnovama: promjena glavnog projekta, izrada projekta zaštite od buke, prolaska NATO i EUROFOR vozila, te vozila osoba s invaliditetom. Izvan toga, samo u 2012. država je sufinancirala AZM s oko 48 mil. kn. na ime sporazumnog povrata PDV-a i zbog spomenutog sniženja cestarina. U isto vrijeme RH je od AZM-a uprihodila oko 6 mil. S druge strane privatni partner nije tokom 2012. sufinancirao AZM, a od njega je preko povezanih društava uprihodio oko 29 mil. kn (između ostalog intelektualne usluge i dograđivanje autoceste). Obzirom da su u 2012. nastupili uvjeti ispunjenja državne garancije minimalnog prometa, AZM ostvario pravo na naknadu od oko 37 mil. kn. Neto državna davanja procijenjena su u tablici 5.

#### 4.1.3 INA – Industrija nafte d.d.

INA najveće je poduzeće izlistano na Zagrebačkoj burzi s kapitalom<sup>34</sup> oko 15 mlrd. kn. Glavne djelatnosti su istraživanje, vađenje, prerada i maloprodaja nafte i naftnih prerađevina. Inicijalno 2003. država mađarskoj naftnoj kompaniji Mol Hungarian oil. and gas. plc. (MOL) prodaje oko 25% vlasništva, a od 2008. RH drži samo oko 45% vlasništva, a mađarska naftna kompanija MOL oko 47%.

Odnos dvaju partnera promijenjen je dioničkim sporazumom iz 2009. Njime MOL dobiva kontrolu nad operativnim poslovanjem INA-e, te je počinje konsolidirati u svojim poslovnim knjigama. Nakon toga znatno se usporava ili obustavlja razvoj rafinerija u Rijeci i Sisku. Jedan od razloga može se tražiti u blizini rafinerija u vlasništvu MOL-a, koje su izravni konkurenti. Također, MOL od INA-e pokušava jeftino otkupiti prava na vrijedna naftna polja,<sup>35</sup> ali zbog otpora Vlade RH ne uspijeva. Vlada RH ne ispunjava obveze preuzimanja plinskog poslovanja INA-e, iz razloga što uviđa da bi time na sebe preuzela velike financijske terete. Već tokom 2010. nastaju nesuglasice među partnerima o čemu svjedoče brojni napisi u medijima.<sup>36</sup> Krajem 2010. MOL na otvorenom tržištu pokušava doći do 50% dioničkih udjela u INA-i, ali ne uspijeva.

Predstavnici Vlade RH izražavaju nezadovoljstvo pokušajem preuzimanja, uspostavljenom kontrolom MOL-a nad upravljanjem INA-om i neispunjenjem plana ulaganja u rafinerije, dok je MOL do danas nezadovoljan jer RH nije preuzela plinsko poslovanje. Nesporazumi suvlasnika i oprečni pogledi na poslovanje INA-e doveli su 2013. do početka pregovora.<sup>37</sup> Međutim, nesuglasice kulminiraju do te mjere da pregovori zastaju i MOL započinje postupak arbitraže pred Međunarodnim centrom za rješavanje investicijskih sporova (ICTIS).

Slika 1. prikazuje faktor rizika monetizacije uz različite diskontne stope  $r$ . Veće diskontne stope odgovaraju očekivanju dugoročne nestabilnosti javnih financija i teškoća u zaduživanju, stoga je faktor rizika manji. Na osi N označeno je vrijeme u godinama.

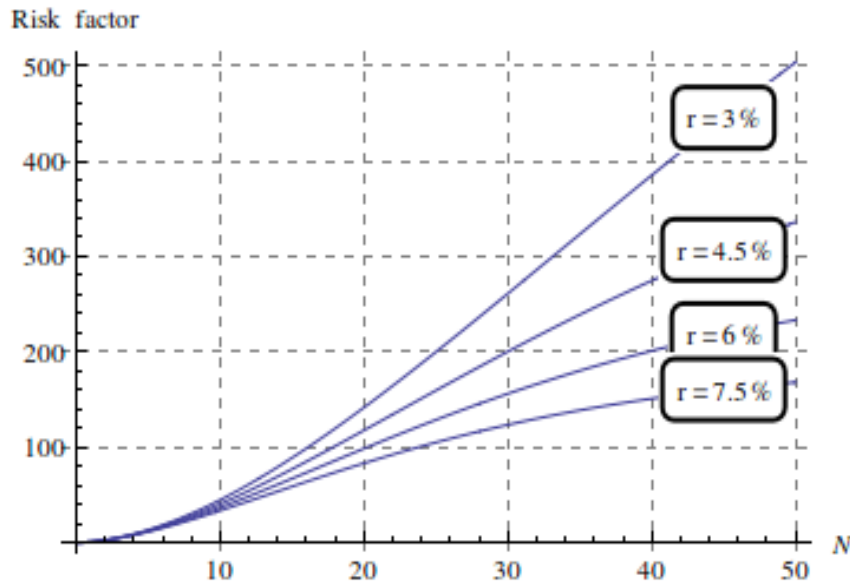
<sup>33</sup>FINA, Financijski izvještaj 2012 – Autocesta Zagreb-Macelj d.d. (vidi str. 35)

<sup>34</sup>INA, Godišnje izvješće 2012.

<sup>35</sup>Večernji list, MOL je znao tajnu o sirijskim poljima kad je ulazio u Inu?, 21. siječnja 2012.

<sup>36</sup>Poslovni dnevnik, Šuker: Mol neće dobiti Hayan niti više od 50% u Inu, 10. siječnja 2010.; Sabor RH, Izvješće o radu Istražnog povjerenstva za utvrđivanje činjenica u vezi privatizacije INA-e Industrije nafte d.d. te svih ugovora i dodataka ugovora između Vlade Republike Hrvatske i strateškog partnera Mol Hungarian oil. and gas. plc.

<sup>37</sup>Vlada RH, Okvir za vođenje pregovora, prilog 7. točke 107. sjednice Vlade RH, 1. kolovoza 2013.



Slika 1. Faktor rizika monetizacije uz različite diskontne stope  $r$ .

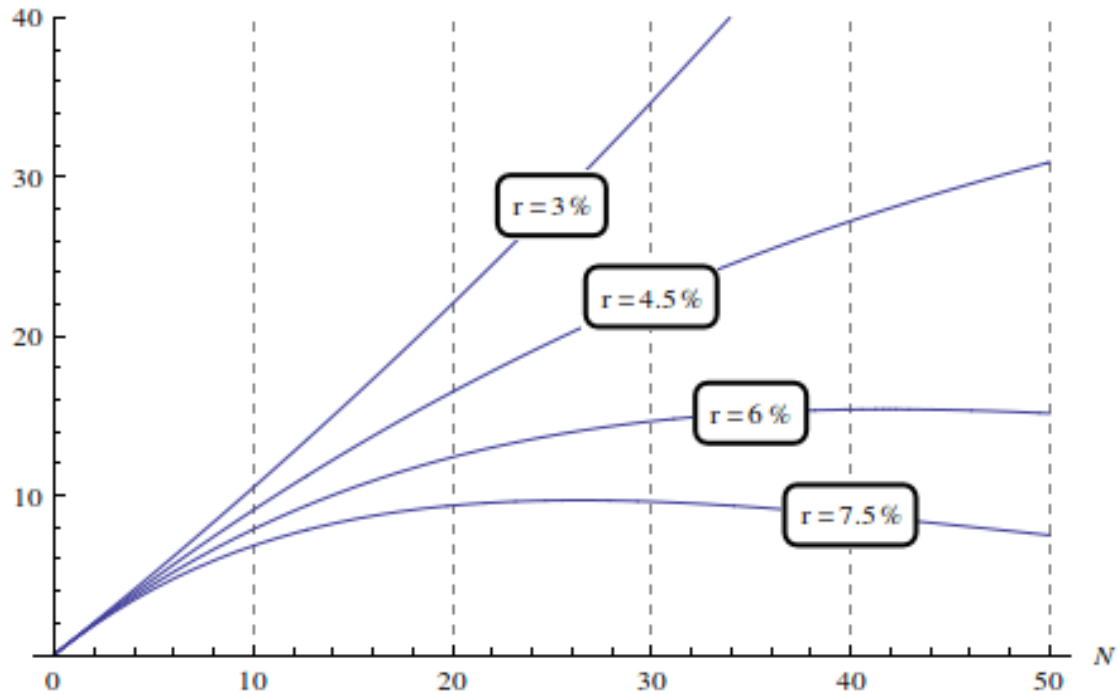
#### 4.2 Procjena rizika i savjeti za njegovo smanjenje

Na osnovu rizika pobrojanih u poglavlju 3.2 i tablice 5 (koju treba sagledati u svjetlu duljine autoceste Na osnovu rizika pobrojanih u poglavlju 3.2 i tablice 5 (koju treba sagledati u svjetlu duljine autoceste koja se daje u koncesiju), autor procjenjuje godišnji trošak  $v$ , u slučaju ostvarenja rizika, u rasponu 200 do 500 mil. kn. Na temelju studija slučaja BINA, AZM i INA autor procjenjuje kako postoji 90% vjerojatnosti da se taj rizik ostvari barem jednom u 10 do 20 godina od zaključenja ugovora, što odgovara vjerojatnosti ostvarenja rizika na godišnjoj razini od  $p = 10\%$  do  $p = 20\%$ . Temeljem istih studija slučaja i prirode rizika, autor pretpostavlja da trošak  $v$ , jednom kada se rizik ostvari, tereti javni proračun do kraja ugovornog razdoblja trajanja  $N$  godina. Autor je uzeo u obzir da privatni partner bolje procjenjuje rizik, a država ima hendikep u stručnom znanju, koji kupljene stručne studije i konzultanti ne mogu nadoknaditi (primjer je nesagledana greška oko 17% u izračunu savjetnika). Izdatak koji nastupa nakon  $n$  godina diskontira se po stopi  $r$ , pa je očekivana neto sadašnja vrijednost povezana s rizikom kroz cijelo trajanje ugovora

$$\text{Sadašnja vrijednost} = \sum_{n=1}^N p \sum_{k=n}^N \frac{v}{(1+r)^k} = pv \frac{1+r - (1+r)^{-N}(1+r+Nr)}{r^2}. \quad (3)$$

Koeficijent kojim se množi  $pv$  ovisi o  $N$  i  $r$ , naziva se faktor rizika. Ovisnost faktora rizika o vremenu prikazana je na slici 1. Na primjer, uz diskontnu stopu  $r=6\%$  koja odgovara trenutnoj kamati na zaduženje RH i uz koncesiju na  $N = 30$  godina faktor rizika je oko 150. U slučaju očekivanja poboljšanja javnih financija RH na dulji rok očekivala bi se manja kamatna stopa i manja stopa diskonta, npr. uz stopu diskonta  $r=4,5\%$  i trajanje  $N = 50$  godina koncesije faktor rizika je oko 350. Autor temeljem iznesenog procjenjuje da se sadašnja vrijednost očekivanih izdataka javnog proračuna, koji će nastati kao direktna posljedica davanja autocesta u koncesiju na razdoblje 30 do 50 godina, nalazi u rasponu od 3 do 45 mlrd. kn. Procjena je indikativnog karaktera, a moguće ju je poboljšati kada detalji uvjeta davanja autocesta u koncesiju budu poznati.

Slika 2. prikazuje faktor omjera marginalnih vrijednosti rizika i monetizacije (lijeva os), uz različite diskontne stope  $r$  vrijednosti rizika, u ovisnosti o vremenu koncesije  $N$ . Veće diskontne stope odgovaraju očekivanju dugoročne nestabilnosti javnih financija i teškoća u zaduživanju. Korištena diskontna stopa monetizacije  $r_m=3,5\%$ .



**Slika 2.** Faktor omjera marginalnih vrijednosti rizika i monetizacije, uz različite diskontne stope  $r$  vrijednosti rizika, u ovisnosti o vremenu koncesije  $N$ .

U svrhu prikaza odnosa očekivanog marginalnog troška i marginalne vrijednosti, marginalna vrijednost monetizacije može se aproksimirati kao  $\partial_N PV_{monetization} \approx \frac{a}{(1+r_m)^N}$  gdje je diskontna stopa  $r_m \in [r_K - r_I, r_K - r_E]$ , dakle oko 3-4%, uz anuitet  $a \approx I(1 - 0.15) - E$ . Faktor omjera marginalnih vrijednosti rizika i monetizacije prikazan na slici 2 treba prilagoditi s faktorom  $\frac{pv}{a}$ . Značajnije od iznosa je ponašanje grafa, koji ukazuje da uz očekivanu stabilizaciju javnih financija i manje stope zaduženja, marginalni rizici u odnosu na marginalne prihode rastu, te je u svrhu umanjenja rizika potrebno birati kraće trajanje monetizacije. Produljenje trajanja koncesije doprinosi sve više povećanju očekivanih troškova u odnosu na očekivane koristi. Stoga se nameće da je suprotno savjetu iz (Grupa savjetnika), u slučaju ustrajanja na modelu monetizacije koncesijom preporučljivo birati kraća trajanja koncesije.

## 5 Operativna profitabilnost autocesta

### 5.1 Pregled spoznaja o upravljanju autocestama

#### 5.1.1 Održavanje autocesta

Otvorena autocesta, bez obzira na promet, zahtijeva određeno održavanje: na primjer vatrogasci i zimska služba. Potreba obnavljanja kolnika zbog habanja ovisi o proteku vremena, količini i vrsti prometa. Klasična teorija vezuje trošenje kolnika uz četvrtu potenciju opterećenja na osovini. Prihvaćeni parametri kod projektiranja autoceste računaju da jedno teretno vozilo ili autobus pridonose trošenju kolnika kao oko 1000 osobnih vozila (Grupa autora, 1993, str. D-25). Na primjer, uz udio 90% osobnih vozila u prometu, kao na autocestama u RH, slijedi da bi udvostručenje prometa osobnih vozila ubrzalo habanja kolnika samo za oko 1%, a ukupne troškove održavanja neznatno više.

#### 5.1.2 Naplata prometa

Naplata cestarine, iako dobro dokumentirana od 17. stoljeća (Levinson, 1998, str. 28-35), u obliku kakav danas poznajemo pojavljuje se nakon 1960. godine. Može se istaknuti nekoliko glavnih razloga naplate cestarine (Levinson, 1998, str. 4-14). Pozamašna financijska sredstva potrebna su za izgradnju, ali i održavanje same infrastrukture. U nedostatku javnih sredstava, naplatom za korištenje infrastrukture financijski teret prelazi s poreznog obveznika na putnike koji infrastrukturu koriste. Mogućnost ubiranja cestarine ovisi samo o prometnom položaju. Upravitelj manjeg dijela glavne tranzitne ruta, može u iznimnoj mjeri iskoristiti svoj prometni položaj.<sup>38</sup> Poznata je činjenica da manje savezne države u SAD-u kroz koje prolazi relativno velik udio tranzitnog prometa češće imaju uspostavljenu naplatu cestarine od velikih saveznih država koja su na izvorištima prometnog toka. Utoliko se može bolje proniknuti u ponašanje koncesionara AZM koji pod upravljanjem drži kratku dionicu na važnom europskom koridoru (tablica 5).

Poznati su primjeri gdje sniženje cijena na nedovoljno iskorištenim resursima vodi ka dugoročno većoj iskorištenosti i financijskoj održivosti. Istaknuti primjer je most Øresund koji spaja Dansku i Švedsku, gdje cijena za učestalo korištenje može biti i do 80% niža od cijene za povremene korisnike.<sup>39</sup> Most je završen 2000. godine i na početku nije bio korišten onoliko koliko se očekivalo, ali oko 2005. promet se naglo povećao. Ovo se podudara s trenutkom kada su Danci počeli u većoj mjeri kupovati kuće u Švedskoj (gdje su bile manje cijene nekretnina) i putovati na posao u Dansku.<sup>40</sup>

Razlozi za naplatu cestarina ponekad se temelje na javnim troškovima uzrokovanim povećanjem prometa: npr. nedostupnost pojedinih lokacija u određeno doba dana zbog prometnih zagušenja, razne vrste zagađenja (emisije plinova i buka) i povećane rizike prometnih nesreća (Walker, 2011). Reguliranje prometnih gužvi na nekim je mjestima jedini razlog za uvođenje cestarina.<sup>41</sup> Prikupljanje cestarina zahtijeva određenu tehnologiju i osoblje, na taj način povećavajući troškove upravljanja

<sup>38</sup>Ukoliko koncesionar upravlja dionicom duljine  $x_1$  sa cijenom cestarine  $c_1$  po jedinici udaljenosti, na tranzitnom pravcu koji uključuje još uz to udaljenost  $x_2$  sa cijenom cestarine  $c_2$  po jedinici udaljenosti, tada njegov prihod za koncesionara  $x_1 \cdot c_1$ , dok je cijena putovanja za korisnika tranzitne rute:  $x_1 \cdot (c + c_1) + x_2 \cdot (c + c_2)$ , gdje je  $c$  cijena ostalih troškova putovanja po jedinici prijeđene udaljenosti (gorivo, habanje, trošak vremena i amortizacija). Kod podizanja cijene cestarine za faktor  $p$ , jednako rastu prihodi koncesionara, dok se troškovi za korisnike ceste podižu za faktor  $1 + \frac{(p-1) \cdot c_1 \cdot x_1}{c_1 \cdot x_1 + c \cdot (x_1 + x_2) + c_2 \cdot x_2}$ . Na primjer,  $p = 4$  u uvjetima  $x_2 = 10x_1$  i  $c_1 = c_2 = c/2$  nosi relativno povećanje cijene za korisnika rute od samo 10%. Međutim,  $p = 4$  puta veće cestarine naići će na nezadovoljstvo ostalih dionika na tranzitnom pravcu.

<sup>39</sup>ØresundsBron, The Øresund bridge – ØresundCommuter, <http://uk.oresundsbron.com/page/946>, preuzeto 11. prosinca 2013.

<sup>40</sup>Association of European Vehicle and Driver Registration Authorities, Road Pricing in Europe, December 2010 (vidi str. 83)

<sup>41</sup>Association of European Vehicle and Driver Registration Authorities, Road Pricing in Europe, December 2010 (vidi str. 79, primjer Stockholma)

infrastrukturuom. Prema podacima objavljenima 2010. godine<sup>42</sup>, u Stockholmu, Londonu i Singapuru, gdje je cestarina uvedena u svrhu upravljanja prometom i smanjenja prometnih gužvi, troškovi naplate odgovaraju dijelu od čak 20% do 50% prikupljenih prihoda.

Drugi općeprihvaćeni način financiranja javnih troškova cestovnog prometa su trošarine na motorna goriva. Prednost ovog načina naplate jest vrlo mali trošak samog sustava naplate. Prema (Walker, str. 17), u Ujedinjenom kraljevstvu na prikupljanje trošarine na goriva troši se samo 0.2% prikupljenih prihoda. Međutim, povećanje broja vozila koji za pogon ne koriste naftne derivate, s vremenom može dovesti do pada javnih prihoda od trošarina na pogonska goriva, te potaknuti prelazak na financiranje cestarinama. Trošarine na goriva (poput vinjeta, o kojima će riječ biti kasnije), teže se mogu iskoristiti za naplatu različitih cijena prema mjestu i vremenu korištenja ceste (engl. *rush hour*). Vozila u tranzitu obično uzimaju razmjerno manje goriva u području visokih cestarina, pa nešto veći teret pada na lokalno stanovništvo. S povećanjem mase vozila potrošnja goriva teoretski raste linearno, dok habanje kolnika raste brže (vidi prethodni odjeljak). Stoga trošarinama na gorivo teretna vozila snose relativno manji trošak održavanja kolnika, u odnosu na osobna vozila.

### 5.1.3 Vinjete

Za razliku od RH, gdje vozila plaćaju cestarinu na naplatnim kućicama, osobna vozila u dijelu europskih zemalja (Slovenija, Austrija, Mađarska, Švicarska, itd.) putovanja autocestama i brzim cestama plaćaju isticanjem papirnate vinjete na vjetrobranskom staklu. Kupnjom vinjete korisnici stječu pravo neograničenog korištenja infrastrukture u određenom (često širokom) prostornom opsegu i (često duljem) vremenskom trajanju. Redovito u europskoj praksi, korištenje državnih cesta s jednim prometnim trakom u svakom smjeru i svih lokalnih cesta ne podliježe isticanju vinjete.

Studija o uvođenju vinjeta za sva cestovna vozila (Dadić i suradnici, 2008) jedina je autoru dostupna takve vrste u Hrvatskoj. Rezultati sugeriraju da bi se vinjetama mogli osigurati prihodi od cestarine kao kod postojećeg sustava naplate (Dadić i suradnici, str. 56), ali uz brojne društvene i gospodarske koristi. Prema prijedlogu pod područje naplate vinjetama uvele bi se i sve postojeće obilaznice gradova te značajnije ceste u profilu autocesta i brzih cesta. U javnim medijima studiju su kritizirali predstavnici HAC-a i ministarstva prometa, koji sumnjaju da bi se vinjetama prihodi od cestarina mogli strmoglavititi i preko 30%, a da bi se vjerojatno smanjio i promet na kraćim dionicama.<sup>43</sup> Smatraju da ovaj sustav naplate nije pravedan, odnosno da preferira vozače na dugim rutama, a učestali korisnici autoceste plaćaju značajno manje po prijednom kilometru od povremenih korisnika.<sup>44</sup> Obzirom na tvrdnje kritičara da bi uvođenje vinjeta dovelo do značajnog smanjenja broja djelatnika, čini se da i kritičari priznaju da je sustav naplate vinjetama izrazito ekonomičan.

Tablica 6. prikazuje kretanja cestarina i prometa u Sloveniji (vinjete od sredine 2008.) Šentvid označava mjesto brojanja prosječnog godišnjeg dnevnog prometa (PGDP) na dionici lokalne ceste Lukovica-Želodnik koja se pruža u smjeru Ljubljane usporedno s autocestom A1. A1 označava mjesto brojanja prometa na autocesti usporedno s brojačkim mjestom Šentvid. Spoj A1 označava mjesto brojanja prometa na priključku Lukovica s lokalne ceste na autocestu, najbliže mjestu Šentvid. Udaljenost do Ljubljane je oko 20 km.

Zbog izgradnje i dodavanja novih dionica u prometnu mrežu promet na globalnoj razini raste sporije nego lokalno. Sredinom 2008. za osobna vozila dogodio se prijelaz s naplate prijedene udaljenosti na naplatnim kućicama na vinjete.

<sup>42</sup>US Department of Transportation, Federal Highway Administration, International Scan: Reducing Congestion & Funding Transportation using Road Pricing, April 2010 (vidi str. 2-3)

<sup>43</sup>Indeks.hr, S uvođenjem vinjeta Hrvatska bi godišnje izgubila 800 mil. kuna, 25. srpnja 2008., <http://www.index.hr/vijesti/clanak/s-uvodjenjem-vinjeta-hrvatska-bi-godisnje-izgubila-800-milijuna-kuna/396196.aspx>, preuzeto 11. prosinca 2013.

<sup>44</sup>Poslovni dnevnik, Vinjete bi Hrvatskoj mogle donijeti 560 milijuna eura, 28. srpnja 2008.



Slovenija je sredinom 2008. prešla sa sustava naplate cestarine za osobna vozila po prijedenoj udaljenosti na sustav naplate vinjetama. Tokom idućih nekoliko godine gospodarska aktivnost u Sloveniji slabi, ali promet vozila autocestom nastavlja rasti. Tablica 5 pokazuje da je s uvođenjem vinjeta autocesta preuzela dio prometa osobnih vozila s lokalnih cesta i da lokalno stanovništvo počinje gotovo duplo više koristiti autocestu. Prijelaz na vinjete praćen je blagim porastom prihoda od cestarina i padom operativnih troškova operatera autoceste. Operativna dobit po upravljanoj kilometru od 2007. do 2010. porasla je za 59%.

Međutim, prošlo je neopaženo koliko prijedlog uvođenja vinjeta (Dadić i suradnici) odudara od europske prakse gdje se vinjete najčešće primjenjuju samo za laka vozila, a ne i za teretna vozila (usporedi odjeljak 5.1.1).

**Tablica 6.** Istaknuta kretanja cestarina i prometa u Sloveniji (vinjete od sredine 2008.) (Direkcija RS za ceste, Prometne obremenitve, [http://www.dc.gov.si/si/delovna\\_podrocja/promet/](http://www.dc.gov.si/si/delovna_podrocja/promet/); DARS, Business report archive, [http://www.dars.si/Dokumenti/About\\_us/Business\\_Report\\_Archive\\_277.aspx](http://www.dars.si/Dokumenti/About_us/Business_Report_Archive_277.aspx); pristupano 11. prosinca 2013.)

God.	Globalno za autoceste u Sloveniji					Lokalno na izabranom mjestu						
	Prihod po km x1000 €	Op. troš. po km x1000 €	Laka vozila	Teška vozila		PGDP osobna vozila						
			PGDP	Porast y/y	PGD P	Porast y/y	Šentvid	Porast t/y/y	Spoj A1	Porast t/y/y	A1	Porast y/y
<b>2005</b>	315	133	18797		3819		7021		602		15942	
<b>2006</b>	336	132	19805	5%	4365	14%	6806	-3%	774	29%	18722	17%
<b>2007</b>	384	146	19307	-3%	4412	1%	7138	5%	853	10%	20132	8%
<b>2008</b>	441	165	20095	4%	4799	9%	4567	-36%	1158	36%	28155	40%
<b>2009</b>	431	144	21018	5%	5899	23%	4380	-4%	1572	36%	29455	5%
<b>2010</b>	490	122	21196	1%	6346	8%	4502	3%	1587	1%	29803	1%
<b>2011</b>	492	112	22288	5%	6258	-1%	4561	1%	1660	5%	30870	4%
<b>2012</b>	486	112	22251	0%	6679	7%	4421	-3%	1640	-1%	30100	-2%

#### 5.1.4 Teretna vozila

Troškovi tehnološki modernog sustava naplate prometa (GPS/GPRS ili DSRC) teretnih vozila uspostavljeni radi generiranja prihoda za održavanje autocesta u Njemačkoj i Češkoj čine od 15% do 30% prikupljenog prihoda.<sup>44</sup> Međutim, moguće je postići i niže troškove sustave naplate: prema (Walker, str. 25) kod naplate prometa teretnih i osobnih vozila u Austriji ovaj istaknuti omjer je oko 11%. Za usporedbu ovaj omjer u sustavu naplate za ukupni HAC i ARZ je oko 15%. U najvećem broju europskih zemalja teretnim vozilima naplaćuje se samo korištenje autocesta i brzih cesta, pa dio korisnika može korištenjem ostalih cesta izbjeći naplatu. Međutim, teška teretna vozila jednim prolaskom još više uništavaju manje čvrsti kolnik lokalne ceste, nego čvrsti kolnik ceste predviđene za gusti teretni promet.

Naplata cestarine za teška vozila u Švicarskoj je jedinstven primjer među europskim zemljama. Ova država iskorištava granične prijelaze kao svoju prednost u naplati cestarine (Švicarska nije dio europske zone slobode kretanja). Kod ulaska i izlaska u Švicarsku vozači stranih vozila daju svoje podatke i podatke o vozilu. Cestarina se za teška teretna vozila obračunava prema prijednim

kilometrima i karakteristikama vozila,<sup>45</sup> dok se za teška putnička vozila obračun vrši prema vremenu boravka i karakteristikama vozila.<sup>46</sup> Domaća vozila plaćaju prema istim parametrima, a kontrola se obavlja na godišnjem pregledu vozila. Sustav je tehnološki jednostavan, robustan, ne zahtijeva velike početne investicije i ne stvara gužve u prometu. Udio troškova naplate u prihodima je samo oko 6%.

Ukupno su teretna vozila i autobusi 2012. u RH prešli oko 2100 mil. km,<sup>47</sup> od čega na autocestama (uglavnom pod naplatom, ali ne u cijelosti) oko 756 mil. km,<sup>48</sup> dok je van naplate ostalo oko 1350 mil. km. Za usporedbu, u izgradnju i održavanje javnih cesta, osim autocesta, u razdoblju 2009. do 2012. godine utrošeno je oko 10 mlrd. kn, što je financirano iz trošarina na gorivo i drugih naknada vlasnicima vozila i korisnicima cesta.<sup>49</sup>

## 5.2 Posebnosti autocesta u Hrvatskoj

### 5.2.1 Sezonski karakter prometa

Oko 5,5 mil. stranih turističkih dolazaka u RH zabilježeno je u srpnju i kolovozu 2012. godine, prema (HGK - Sektor za turizam, 2013, str. 4). Oko 90% turista ljeti na odmor u RH dolazi cestom, vidi (Institut za turizam, 2011) i (HGK - Sektor za turizam, str. 11), dok prema (Institut za turizam, 2006) oko 80% koristi upravo autoceste. Jednim stranim osobnim vozilom dolazi oko 3 strana putnika,<sup>50</sup> a ukupno u srpnju i kolovozu 2013. na graničnim prijelazima u RH je ušlo oko 5,5 mil. stranih osobnih vozila.<sup>51</sup> Prema (Institut za turizam, 2006) gosti su u prosjeku 2005. godine za cestarinu trošili oko 22% potrošnje tijekom vožnje po Hrvatskoj, a duljina (vrijeme) vožnje po Hrvatskoj iznosila je 31% (36%) ukupno prijednog puta. Na kraju, cestarina plaćena u RH u većini slučajeva čini samo oko 5-10% ukupnih troškova vožnje, a udio u ukupnim troškovima ljetovanja je još mnogo manji. Stoga su ovi putnici relativno neosjetljivi na povećanje cijena.

Prema (Institut za turizam, 2011, str. 11), u dva ljetna mjeseca, srpnju i kolovozu, ostvaruje se oko 40% godišnjeg prometa vozila na autocesti A1 koja vodi prema moru. Osobito su istaknute prometne gužve i zagušenja na glavnom ulaznom čvoru na autocestu prema moru (Lučko), te pred tunelima Mala kapela i Sveti Rok.<sup>52</sup> Gužve se događaju vikendom: u petak, subotu i nedjelju kada gosti započinju svoj odmor ili se vraćaju kućama. U najopterećenijim vikendima u jednom smjeru kroz uska grla na A1 prolazi oko 170 do 180 tisuća vozila. U najopterećenijim danima, samo u jednom smjeru na autocesti A1 bilježi se prosječan dnevni promet oko 35 do 42 tisuće vozila.<sup>54</sup> Prema (Institut za turizam, 2006) čak oko 10% turista smetala je duljina čekanja za naplatu cestarine, dok neugodna iskustva zbog čekanja pred spomenutim tunelima nisu istražena. Studija (Institut za turizam, 2011) konstatira kako RH nedovoljno u turističkom smislu prepoznaje važnost smanjenja gužvi u prometu.

U vrijeme velikih ljetnih gužvi u nekim terminima i na nekim dionicama vrijede zabrane za promet teretnih vozila. Međutim, unatoč gužvama, učestalim korisnicima autoceste cijelo ljetno doba daju se redoviti popusti na osnovnu cijenu cestarine. Savjetnik monetizacije, nakon ispitivanja želja zainteresiranih koncesionara, prepoznao je potencijal povećanja prihoda u ljetno vrijeme godine i preporučio Vladi

<sup>45</sup>Swiss Customs Administration, Performance-related Heavy Vehicle Fee – Vehicles licensed abroad, [http://www.ezv.admin.ch/zollinfo\\_firmen/04020/04204/04208/04244/index.html?lang=en](http://www.ezv.admin.ch/zollinfo_firmen/04020/04204/04208/04244/index.html?lang=en), preuzeto 10. prosinca 2012.

<sup>46</sup>Swiss Customs Administration, Lump-sum heavy vehicle charge (PSVA) for foreign vehicles, [http://www.ezv.admin.ch/zollinfo\\_firmen/04020/04204/04208/04246/index.html?lang=en](http://www.ezv.admin.ch/zollinfo_firmen/04020/04204/04208/04246/index.html?lang=en), preuzeto 10. prosinca 2012.

<sup>47</sup>DZS, Transport i komunikacije u 2012., Zagreb, 2013. (vidi str. 18)

<sup>48</sup>Nacionalno izvješće o autocestama za 2012. godinu, Hrvatska udruga koncesionara za autoceste s naplatom cestarine, travanj 2013 (vidi str. 17)

<sup>49</sup>Vlada RH, Program građenja i održavanja javnih cesta za razdoblje 2013. do 2016. godine, Narodne novine, 1/2014.

<sup>50</sup>Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Turizam u brojkama 2012, Zagreb, 2013. (vidi str. 43)

<sup>51</sup>DZS, Granični promet u kolovozu 2013., Zagreb, 10.10.2013., [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2013/05-01-03\\_08\\_2013.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/05-01-03_08_2013.htm), preuzeto 11. prosinca 2013.

<sup>52</sup>Jutarnji list, Kolona od 9 kilometara na ulazu u tunel Sveti Rok – Veliki čep na putu prema moru, gužve i ispred Zagreba, 7. rujna 2013.

RH da budućem koncesionaru treba na jasan način dopustiti fleksibilnost cijena u razdoblju najgušćeg prometa (Grupa savjetnika, str. 45). Gosti koji dolaze automobilom spremni su platiti značajno više cijene, a osobito kada se kvaliteta usluge poveća (npr. manje gužve u prometu).

### 5.2.2 Odgovor hrvatskih koncesionara na pad prometa uzrokovan krizom od 2008.

Financijska kriza započeta 2008. utjecala je na smanjenje obujma prometa i iznosa prihoda za koncesionare autocesta u Hrvatskoj. U razdoblju 2008.-2012. udio lokalnog prometa smanjen je oko 16%.<sup>53</sup> Koncesionari u javnom vlasništvu polovinom 2012. reagiraju povećanjem cijene cestarine za 15%, osim za korisnike elektronskog sustava naplate.<sup>54</sup> Prihod od naplate cestarine u 2012. u odnosu na 2011. godinu kod HAC-a raste za 2%, a kod ARZ-a 1,6%. U isto vrijeme broj turističkih dolazaka<sup>55</sup> porastao je 3% što ukazuje da je na tom dijelu autocesta došlo do daljnjeg pada lokalnog prometa.

U pokušaju da poveća prihode od tranzitnog prometa u kolovozu 2012. AZM je povećao cijenu na najduljoj relaciji Zaprješić-Trakošćan za 15%, dok je cijene za sve ostale relacije (lokalni promet) ostavio iste. U isto vrijeme povećao je popuste za ciljnu grupu lokalnih i učestalih korisnika (sa 15% na 25% za laka vozila i sa 10% na 13% za teška). Porast lokalnog prometa u mjesecu sniženja cijena bio je oko 17% u odnosu na isti mjesec prethodne godine. Povećanje prihoda u 2012. bilo je oko 9%. Potaknut opisanim uspjehom, tokom prve polovice 2013. godine AZM uvodi popust od 40% za laka vozila koja svakodnevno prometuju, na svim dionicama, osim najdulje Zaprješić-Trakošćan. Kao rezultat u odnosu na prva tri mjeseca 2012. godine u istom razdoblju 2013. godine broj lakih vozila na autocesti pod upravom AZM porastao je 35%, a broj teških 30%, dok je prihod od naplate cestarine porastao 26%.

U istom razdoblju prva tri mjeseca 2013. prihod od naplate cestarine ARZ-a i HAC-a porastao je 0,5% i 9% u odnosu na isto razdoblje 2012., međutim broj lakih vozila opao je za -6% i -3%, a broj teških vozila se promijenio -3% i +4%. Sve navedeno u ovom odjeljku snažan je indikator da tranzitni promet (dulje relacije) može još donekle podnijeti povećanje cijena cestarine, ali osobito u skupini lakih vozila u lokalnom prometu povećanje cijene cestarine u trenutnim tržišnim okolnostima vodi k smanjenju prihoda i značajnom padu prometa. Isti podaci (elastičnost cijene i potražnje) upućuju da bi smanjenjem cijene cestarina za laka vozila u lokalnom prometu, na autoceste privuklo veći broj vozila i donijeti veći prihod koncesionarima.

**Tablica 7.** Istaknute cestarine na nekim dionicama u Hrvatskoj (kn)  
(web stranice operatera autoceste)

Dionica (poduzeće)	Udaljenost (km)	Kategorija vozila			
		Skupina I (osobna)		Skupina IV (4+ osovina)	
		Cijena	Cijena po km	Cijena	Cijena po km
Lučko-Dugopolje (HAC)	380	181*	0,48*	624*	1,64*
Lučko-Karlovac (ARZ)	39	18*	0,47*	77*	1,99*
Zaprješić-Trakošćan (AZM)	59	48**	0,81**	215***	3,64***

\*uz elektronsku naplatu popust za I skupinu 33% van ljetne sezone, a za IV skupinu 30% tokom cijele godine, uz dodatne popuste 3% za vozila po EURO4, te 5% za vozila po EURO5 normi emisija \*\* uz Smart kartice dostupan je popust 25% \*\*\* dostupan je popust 13%

<sup>53</sup>HUKA, Bilten 25, listopad 2012.

<sup>54</sup>HUKA, Nacionalno izvješće o autocestama za 2012. godinu, travanj 2013.

<sup>55</sup>DZS, Statističke informacije 2013, 2013, [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2013.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2013.pdf)

(vidi str. 72)

### 5.3 Komparativna analiza operatera autocesta u Hrvatskoj, Sloveniji, Austriji i Mađarskoj

#### 5.3.1 Razina cijena za korištenje autocesta

U godišnjem izvješću ARZ-a za 2012. stoji<sup>56</sup> "Prilikom određivanja visine cestarine, vodilo se računa o optimizaciji ukupnog prihoda od cestarine (bez PDV-a kojeg plaćaju korisnici autoceste), iz čega se pokrivaju slijedeći troškovi: troškovi izgradnje autoceste, odnosno otplate anuiteta, troškovi redovnog održavanja autoceste, troškovi upravljanja autocestom, troškovi naplate cestarine, troškovi investicijskog održavanja - obnove autoceste." Dakle, kod upravljanja autocestama u Hrvatskoj zanemaruje se javni interes (na primjer, sniženje cijene cestarine).

U zemljama iz usporedbe cestarina za osobna vozila naplaćuje se vinjetom. Standardno je ponuda vinjeta strukturirana u 3 razreda: 7-10 dana, 1-2 mjeseca i godina dana (Tablica 3). Sezonalnost u korištenju autoceste tako je u funkciji smanjenja troška korištenja domaćem stanovništvu. Najistaknutiji primjer je Slovenija gdje je vozači koji koriste autocestu radi putovanja na odmor u trajanju tjedan dana ili dulje plaćaju čak oko trećine cijene godišnje vinjete.

Usporedba Tablica 7. i 8., te podatak o prosječnom prihodu po prijeđenom km iz Tablice 12. otkriva kako je cijena cestarine za osobna vozila u Hrvatskoj znatno veća nego u zemljama okruženja, kako za povremene, tako i za vozače koje često koriste autocestu (uračunavši popuste). Godišnje vinjete u zemljama iz usporedbe odgovaraju cijeni dva do četiri povratna putovanja autocestom od Splita do Zagreba, a cijeni cestarine na jednom povratnom putovanju na istoj relaciji odgovara oko 3-6 tjednih vinjeta u zemljama iz usporedbe. Uz najveći popust, osobna vozila u Hrvatskoj plaćaju najmanje 30 lipa po km. Na temelju izvora kao u tablici 11, može se izračunati da osobna vozila u Austriji, plaćaju u prosjeku 19 lipa po km, a u Sloveniji još oko duplo manje.

**Tablica 8.** Cijena vinjete za osobna vozila u kn (1 € = 7,5 kn)  
(web stranice operatera)

Trajanje vinjete	Austrija	Mađarska	Slovenija
7 ili 10 dana	62	77	113
1 ili 2 mjeseca	182	122	225
1 godina	605	1113	713

**Tablica 9.** Cijena cestarine na dionici Log-Videž (Slovenija, 98,7 km) za vozila iz IV skupine u kn  
(1 € = 7,5 kn)  
(prema web stranicama operatera DARS)

Elektronska naplata	Standard emisije ispušnih plinova	Cijena	Cijena po km
NE	Svi	319	3,23
DA	Euro III (2000)		
	Euro III (2000)	255	2,58
	Euro IV (2005)	201	2,04
	Euro V (2008)	176	1,78

<sup>56</sup>Autocesta Rijeka-Zagreb d. d., Izvještaj o stanju Društva u 2012. godini, lipanj 2013. (vidi str. 51)

Korištenja autoceste za teretna vozila (III i IV skupina vozila) u Hrvatskoj se naplaćuje na jednak način kao za osobna vozila. U Sloveniji, kao i u Hrvatskoj, cestarina za teretna vozila naplaćuje se na naplatnim kućicama, tako da ovisi o prijedenoj dionici (primjer u Tablici 9.). U Austriji i Mađarskoj teretna vozila plaćaju korištenje autoceste prema broju prijedjenih kilometara, uz sustav elektronske naplate, bez naplatnih kućica. Cijene korištenja za najveća teretna vozila navedene su u Tablici 10.

**Tablica 10.** Cijena po kilometru za vozila iz IV skupine (velika teretna) u kn (1 € = 7,5 kn)  
(web stranice operatera ASFINAG, HU-GO)

Standard emisije ispušnih plinova	Austrija	Mađarska	
		Autoceste	Glavne ceste
Euro IV (2005)	2,82	2,25	1,40
Euro III (2000)	3,65		
Euro II (1996)		2,81	1,75
Euro I (1993)		3,37	2,10

Usporedbom Tablica 7., 9. i 10. slijedi kako je cijena korištenja hrvatskih autocesta u javnom vlasništvu za teretna vozila značajno manja nego u zemljama iz usporedbe. Osobito je uočljiv nerazmjernost odnosa cijene po kilometru za teretna i osobna vozila u Hrvatskoj, u odnosu na zemlje iz usporedbe. Dok u Hrvatskoj vozila IV skupine plaćaju oko 4 puta veću cijenu od vozila I skupine, u Austriji vozila iz IV skupine u prosjeku plaćaju barem 10 puta više od vozila iz I skupine. Slovenija i Mađarska, po ovom pokazatelju, bliža su Austriji, nego Hrvatskoj, pa slijedi kako je ovaj odnos u Hrvatskoj izuzetan. Posljedica je da osobna vozila čine veći dio prihoda autoceste u Hrvatskoj, u odnosu na zemlje iz usporedbe.

### 5.3.2 Prihodi i operativni troškovi

Troškovi upravljanja, održavanja i naplate cestarine na autocesti kod različitih operatera i u različitim zemljama značajno se razlikuju. Neki istaknuti poslovni pokazatelji navedeni su u tablici 8. Očekivane razlike su:

- sustav naplatnih kućica povećava troškove naplate cestarine, omjer zaposlenih u naplati i ostalih zaposlenih, te udio plaća u operativnim troškovima (najmanji je u Austriji gdje nema naplatnih kućica, nešto je veći u Sloveniji gdje su naplatne kućice zadržane za teretna vozila, a u Hrvatskoj je očekivano značajno veći zbog naplate na naplatnim kućicama za sva vozila),
- niža razina plaća u državi omogućava niže operativne troškove: velik dio operativnih troškova čine troškovi plaća zaposlenih koje su najniže u Hrvatskoj, nešto više u Sloveniji, a najviše u Austriji; velik dio dodane vrijednosti vanjskih pružatelja usluga (engl. *outsourcing*) dolazi iz iste zemlje u kojoj se nalazi autocesta što omogućava niže cijene vanjskih troškova.

HAC i ARZ ne iskorištavaju svoju poziciju da manjom cijenom rada (u odnosu na Austriju i Sloveniju) snize operativne troškove. Uzroci su u velikom broju radnika. AZM i BINA, uz isti sustav naplate i povećani promet u odnosu na HAC i ARZ imaju manji broj radnika po kilometru održavane autoceste i veći udio vanjskih troškova što ukazuje na preveliki broj radnika kod koncesionara u javnom vlasništvu i na mogućnost da se davanjem više poslova vanjskim pružateljima usluga smanje troškovi. Iznenadujuće je kako i uz značajno veću razinu teretnog prometa i veću razinu plaća operativni troškovi koncesionara u Sloveniji ostaju na razini ili malo ispod operativnih troškova koncesionara u Hrvatskoj. Omjer broja zaposlenih u održavanju po km autoceste je duplo veći u HAC-u i ARZ-u u odnosu na BINA-u, te u odnosu na isti pokazatelj u Sloveniji i Austriji.

BINA ima značajno veću gustoću naplatnih čvorova, veću gustoću prometa, ali manji omjer zaposlenika u naplati i upravljane duljine autoceste. BINA je uvela potpuno automatiziranu naplatu na nekim naplatnim čvorovima, gdje se u periodima niskog intenziteta prometa (npr. zimi, noću) zbog smanjenja troškova potpuno povlače djelatnici naplate. Krajem 2012. postignut je omjer od oko 7 blagajnika po naplatnom čvoru, dok za usporedbu ARZ i HAC imaju duplo više. Uz sustav bez naplatnih kućica Austrija ima samo 0,3 zaposlena u naplati po km autoceste, dok je u Sloveniji isti pokazatelj duplo veći. Međutim, uz pretpostavku od oko 7 blagajnika po naplatnom mjestu u Sloveniji, proizlazi da je druga polovica radnika u naplati zaposlena na poslovima vezanim uz prodaju i kontrolu vinjeta, čime se istaknuti pokazatelj svodi na razinu Austrije.

Tablica 11. daje usporedbu pokazatelja prihoda i operativnih troškova u 2012. Amortizacija materijalne imovine ne bi značajno promijenila ishode (na primjer, kod ARZ-a iznosi 3% operativnih troškova) Prihod po prijeđenom kilometru vozila razlikuje se od cijene po km iz tablice 6, jer uključuje dane popuste, a isključuje PDV. Radi usporedivosti, prihod po upravljanoj kilometru autoceste kod AZM treba korigirati za efekt povraćenog PDV-a (-20%), a zatim još za veću cijenu cestarine u odnosu na HAC i ARZ (- 50%). BINA i AZM konsolidirani su s operaterom održavanja i naplate cestarine. Upitnik označava da podaci nisu poznati. Crtice označavaju omjer s nazivnikom nula (1 € = 7,5 kn).

Tablica 11. Usporedba pokazatelja prihoda i operativnih troškova u 2012.  
(FINA financijski izvještaji za 2012: Bina-Istra, Egis, AZM, financijski izvještaji ASFINAG 2012 na <http://gb.asfinag.at/geschaeftsbericht2012/en/consolidated-balance-sheet.html>)

Pokazatelj	HAC	ARZ	AZM	BINA	Slovenija	Austrija
Prihodi od naplate po upravljanoj km (mil. kn)	1,48	2,64	3,80	1,30	3,64	5,59
Prihodi od naplate po voznom km (kn)	0,34	0,48	0,57	0,17	0,08	0,45
Operativni troškovi po upravljanoj km (mil. kn)	0,78	1,40	0,88	0,50	0,84	3,00
Operativni troškovi po voznom km (kn)	0,18	0,26	0,13	0,07	0,02	0,24
Prosječan dnevni broj prolazaka teretnih vozila	1614	1768	1815	1711	6679	3937
Broj radnika po kilometru autoceste	3,26	4,19	2,36	1,74	1,97	1,22
Broj zaposlenih u naplati po naplatnom čvoru / km ceste	15,6 / 1,0	14,8 / 1,5	?	6,5 / 0,8	13,3 / 0,6	--- / 0,3
Broj zaposlenih u održavanju po km autoceste	1,7	1,9	?	0,7	1,1	0,8
Udio plaća u operativnim troškovima	60%	49%	40%	52%	48%	17%

Prema dostupnim financijskim izvještajima za 2012., omjer troška plaća ostalog osoblja prema ukupnom trošku plaća djelatnika u naplati i održavanju je za ARZ oko 0,39, a za HAC oko 0,26. Za usporedbu omjer troška plaća u matrici BINA-e i troška plaća u operateru naplate i održavanja je 0,06, dok je u AZM isti omjer 0,18. Obzirom da su troškovi plaća djelatnika izvan naplate i održavanja jednim dijelom fiksni (npr. menadžment, financije), za očekivati je da istaknuti omjer pada s povećanjem duljine autoceste pod upravljanjem. U tom svjetlu, usporedba je još nepovoljnija za ARZ i HAC. Čak i sindikalni glasnik<sup>57</sup> spominje da je rukovodeća struktura kod privatnih koncesionara znatno manja. Jedan dio osoblja izvan naplate i održavanja bio je potreban u vrijeme intenzivnog

<sup>57</sup>Nezavisni cestarski sindikat – Podružnica Hrvatske autoceste, Sindikalne vijesti br. 125, 8. srpnja 2013.

građenja autoceste, a zaustavljanjem javnih investicija u ovom dijelu broj djelatnika može se drastično smanjiti.<sup>58</sup>

## 6 Rješenje problema autocesta u RH

### 6.1 Potencijal operativne profitabilnosti ARZ-a i HAC-a

Ovim odlomkom nastoji se ukazati kako postoji značajan prostor za bolje poslovanje javnih operatera autocesta. Predložene mjere i njihove financijske rezultate treba uzeti samo kao argumente koji upućuju na potencijal profitabilnosti, kako bi se podržali zaključci ovog rada. Financijski rezultati ovise o provedbi, a autor nije imao uvid u podatke potrebne za bolju procjenu, pa su procijenjeni iznosi dani u širokim rasponima. Mjere su sažete u tablici 12. Ne uzimaju u obzir dionice autoceste izgrađene nakon kraja 2012.

Slijedom usporedbi iz odjeljka 5.3.2 naslućuje se značajan potencijal smanjenja broja djelatnika u ARZ-u i HAC-u, iznad predviđenog postojećim planom restrukturiranja. Autor smatra da bi se kopiranjem poslovnog i organizacijskog modela privatnih koncesionara u Hrvatskoj i stranih koncesionara mogao znatno smanjiti broj zaposlenika u ARZ i HAC-u. Procjena učinka nekih mjera sažeta je u tablici 12. Obzirom na značajan udio troška naplate cestarina na naplatnim kućicama postoji određeni potencijal smanjenja troškova promjenom sustava naplate. Literatura iz odjeljka 5.1.2 upućuje da bi elektronska naplata cestarine i vinjete mogle omogućiti smanjenje broja osoblja u sektoru naplate, ali potrebne su detaljnije analize. Smanjenje broja zaposlenika može rezultirati prenošenjem jednog dijela operacija na vanjske pružatelje usluga. Međutim, podaci iz tablice 11 konzistentno ukazuju na mogućnost postizanja udjela plaća 40-50% u operativnim troškovima kod operatera s naplatom na naplatnim kućicama.

Iz poglavlja 5.2.2 naslućuje se da tranzitni promet ostaje na istoj razini unatoč povećanju cijena, dok lokalni promet pada. Kod sniženja cijena s postojeće razine, lokalni promet raste, a također rastu i prihodi od cestarina. Stoga postoji značajan prostor da se upravo snižavanjem cestarina za lokalni promet poveća prihod HAC-a i ARZ-a. Prema dosad dostupnim iskustvima koncesionara AZM (vidi odjeljak 5.2.2), autor smatra da bi se ovom mjerom u zimskim mjesecima i van najprometnijih ljetnih vikenda moglo generirati 5-15% više prihoda. Mjera je povoljna sa stanovišta upravljanja javnim dobrom kako je objašnjeno na strani 6.

**Tablica 12.** Potencijalni godišnji EBITDA za objedinjeni HAC i ARZ. Sažetak odjeljka 6.1.

Stavka	Raspon iznosa od do (mil. kn)		Objašnjenje
Postojeći prihod	1 950		Vidi odjeljak 3.2
Povećanje lokalnog prometa	90	270	prilagođavanje cijena
Povećanje za ljetne vikende	70	250	
Ukupan prihod	2110	2470	
Plaće – naplata cestarine	- 80	- 70	7-8 blagajnika po čvoru
Plaće – održavanje autoceste	- 160	- 140	1 djelatnik održavanja po km
Plaće – ostalo	- 48	- 21	plitka organizacijska struktura
Ukupan izdatak za plaće	- 288	- 231	
Ostali operativni troškovi	- 432	- 231	udio 50-60% oper. troš.
Ukupno operativni troškovi	- 720	- 462	
EBITDA	1 390	2 008	

<sup>58</sup>Nezavisni cestarski sindikat – Podružnica Hrvatske autoceste, Sindikalne vijesti br. 118, 7. kolovoza 2012.

U odjeljku 5.2.1 opisan je sezonski karakter prometa i gužve tokom ljeta koje nastaju zbog prolaska 200 do 300 tisuća vozila vikendom. Naplata cestarine u prosjeku veće 50 do 120 kn za prolazak uskim grlom na A1, u svrhu smanjenja gužvi tokom 7 najprometnijih vikenda (vidi odjeljak 5.1.2), može povećati prihode od 70 do 250 mil. kn. Autor procjenjuje da bi se istisnuo samo lokalni promet, a dio ostalog prometa premjestio bi se u ostale dane u tjednu. Ova mjera daje mogućnost prometa kamionima (uz primjerenu naknadu) i podrazumijeva ukidanje svih popusta za prolazak kroz uska grla na autocesti.

## 6.2 Novi model gospodarenja autocestama

U prethodnom poglavlju prezentiran je potencijal smanjenja troškova i povećanja prihoda, čime bi se EBITDA dovela u razinu troška kamata iz 2012. i omogućilo održivo poslovanje. Dakle, ako Vlada RH odustane od korištenja javnih poduzeća u rješavanju socijalnih pitanja, te potakne optimizaciju troškovne i prihodovne strane HAC-a i ARZ-a, efikasnost poslovanja autocesta može se značajno poboljšati. Operativni savjeti za racionalizaciju i restrukturiranje mogu se potražiti na tržištu ili se isto može ostvariti povjeravanjem operativnog poslovanja privatnom partneru (ugovor o upravljanju) na kraći rok (5-10 godina). Na taj način može se potpuno iskoristiti interes privatnog partnera da maksimizira svoju dobit u okviru postavljene regulative, uz znatno smanjene rizike zbog kraćeg trajanja ugovora. Jasan i odlučan napor na povećanju profitabilnosti poslovanja od kojega će javni partner imati opipljive koristi već po sklapanju, a osobito po završetku prvog ugovora o upravljanju održavanjem i naplatom, te zaustavljanje investicija u autoceste, povećat će povjerenje kreditora i omogućiti refinanciranje većeg dijela duga koji uskoro dopijeva na naplatu. Za jedan dio kredita, HAC i ARZ mogu se obratiti EBRD-u, IFC-u i mirovinskim fondovima, kako bi se smanjilo istiskivanje središnje države s kreditnog tržišta. Opcija je i sekuritizacija.

Uvođenje vinjeta za osobna vozila jedna je od mogućnosti za promjenu sustava naplate autoceste. Dosad dostupne studije i prijedlozi, spomenuti u odjeljku 5.1.3, imaju neke slabosti, ali preuzimanjem uspješnih rješenja iz drugih zemalja kritike bi se mogle nadvladati. Potrebne su dublje analize ili provedba pilot projekta kako bi se u svjetlu zadaće (1) procijenili prihodi od cestarina i javne koristi zbog povećanja prometa, veću dostupnost objekata na autocesti, itd.

Kako je pokazano u odjeljku 3.3 država jedan dio potrebnih sredstava može namaknuti aktivacijom nedovoljno produktivne javne imovine (npr. koncesija na lutriju, itd.). Uz sagledavanje zadaće (1), naplatnim sustavom za teretna vozila, na primjer kao u Švicarskoj može se pokušati naplatiti dio teretnog prometa na cestama koje su sada van naplate. Po cijeni od 0,4 do 2 kn/km (ovisno o masi vozila) prema podacima iz odjeljka 5.1.4 slijedio bi приход državnog proračuna od 0,5 do 2,5 mlrd kn.

Opcije davanja autocesta u koncesiju i zadržavanje uprave na ovom važnom gospodarskom infrastrukturu mogu se usporediti vrijednosno u mlrd. kn:

- davanje autocesta u koncesiju:

$$\frac{\text{iznos monetizacije}}{\text{iznos monetizacije}} - \frac{\text{očekivani rizik}}{\text{postojeće zaduženje ARZ+HAC}} \leq \frac{\text{iznos monetizacije}}{\text{iznos monetizacije}} - 34,$$

- zadržavanje autocesta pod javnom upravom:

$$\frac{\Delta \text{vrijednost boljeg rješenja}}{\text{zadaca (1)}} + \frac{\text{sadašnja vrijednost budućih dobiti}}{\text{ARZ+HAC}} - \frac{\text{sadašnja vrijednost budućih potpora}}{\text{ARZ+HAC}} - \frac{\text{dio dugova koje preuzima proračun}}{\text{preuzima proračun}} \geq -14.$$

Glede opcije monetizacije postojeće zaduženje procijenjeno je u Tablici 1, a očekivani rizik u odjeljku 4.2, zajedno na 34 do 76 mlrd. kn. Glede opcije zadržavanja gospodarenja na autocestama, u slučaju da autoceste u javnom vlasništvu ostanu bez potpora, proračun bi u sljedećih nekoliko godina u najgorem slučaju trebao preuzeti pola kreditnog zaduženja (oko 14 mlrd. kn), a u slučaju



racionalizacije poslovanja vrijednost budućih dobiti mogla bi biti znatno veća od iznosa koji u kraćem razdoblju prijede u javni dug. Autor smatra da se najveća vrijednost opcije zadržavanja kontrole nad autocestama krije u mogućnosti ostvarivanja većeg javnog dobra od autocesta, odnosno iznalaženja boljeg rješenja zadaće (1). Međutim, dosadašnja neaktivnost i nesnalaženje Vlade RH nameće se kao glavna zapreka ostvarenju ovog modela gospodarenja.

Predloženi model gospodarenja može poopćiti u četiri točke kako slijedi:

1. Jačati razinu sposobnosti vlasnika da učinkovito upravlja imovinom. Pokazalo se da dobar savjet nesposoban vlasnik ne može jednostavno kupiti na tržištu. Uključivanjem ostalih dionika<sup>59</sup> može se dijelom nadomjestiti nesposobnost vlasnika da učinkovito kontrolira rad savjetnika.
2. Potrebe za likvidnosti rješavati jednostavnim alatima, čiji je rizike moguće razumjeti i predvidjeti, a cijenu izraziti u terminima koje je vlasnik i zainteresirane strane mogu jasno razumjeti na postojećoj razini sposobnosti i znanja.
3. Imovinu vrednovati prema budućim koristima za postojećeg vlasnika. Jasno odrediti eksternalije u slučaju prepuštanja prava upravljanja. Jasno odrediti oportunitetne troškove *statusa quo*.
4. Javno-privatno partnerstvo može biti upotrebljiv alat za upravljanje javnom imovinom, ali potrebno je da javni partner već ima odgovarajuću razinu znanja i sposobnosti kako bi mogao učinkovito procijeniti i smanjiti rizike. Kod sumnje na neodgovarajuće sposobnosti javnog partnera, preferirati kraće trajanje ugovornih odnosa.

## 7 Zaključak

U radu je pokazano do kojih granica je klasično zaduženje bolja opcija od monetizacije davanjem autocesta u koncesiju (tablica 3). Rad je ostvario cilj da ukaže na vrijednost autocesta u javnom vlasništvu, a još više na važnost dobrog gospodarenja u funkciji javnog interesa. Obzirom da je dosadašnji model gospodarenja prokazan kao neučinkovit, predložen je novi model gospodarenja. Novi model, u suštini je skup pravila koje smjeraju promjeni ponašanja države kao vlasnika i svjesnom naporu za postizanjem veće ekonomičnosti poslovanja u javnom sektoru.

Hipoteza nesposobnog upravljanja autocestama dokazana je sljedećim argumentima, po razinama odgovornosti (u zagradi je broj odjeljka u kojem je uspostavljena tvrdnja)

- 1) Vlada RH:
  - a) daje naznake da je i sama svjesna nesposobnosti (3.4),
  - b) inzistira na modelu investicija, bez sagledavanja opravdanosti, suprotno primjerima dobre prakse,
  - c) planira zaduženje monetizacijom unatoč većim troškovima (tablica 3),
  - d) ne ostvaruje potencijale vrijednosti druge javne imovine (3.3),
  - e) smanjenjem dijela u trošarini na goriva, vodi HAC u eskalaciji problema likvidnosti (2.1),
- 2) Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture:
  - a) ne prepoznaje manjkavosti izvješća savjetnika monetizacije, čak niti pogreške u izračunu (3.1),
  - b) unatoč iskustvu u sličnim poslovima, ne vodi računa o rizicima monetizacije (3.2 i 4.1),
  - c) propušta sagledati zadaću upravljanja javnim dobrom, vidi (1) na str. 94,

<sup>59</sup>Na primjer, kod javne imovine, uključivanje javnosti transparentnom objavom informacija, može dovesti do otkrivanja pogrešaka u radu savjetnika, čemu je dokaz i ovaj rad.

- i) postavlja koncesionarima za cilj optimiranje prihoda od cestarina (5.3.1),
  - ii) osobna vozila korištenje autocestu u prosjeku plaćaju više nego u zemljama iz usporedbe (5.3.1),
- 3) Uprava i upravljačke strukture unutar autocesta u javnom vlasništvu:
- a) nesnalazjenje u reakciji na krizu (5.2.2),
  - b) neostvarivanje postavljenog cilja optimiranja prihoda i rashoda (6.1),
  - c) organizacija rada s prekobrojnim djelatnicima na svim razinama (5.3.2),
  - d) pogrešni argumenti protiv uvođenja vinjeta (5.1.3).

Hipoteza da monetizacija ima učinak po principu *projekcije* trenutne razine (ne)sposobnosti, što znači da se u ponuđenom iznosu monetizacije ogleda postojeća sposobnost javne vlasti da upravlja javnim dobrom dokazuje se direktno:

- u formuli za indikativni iznos monetizacije, (2) na str. 98, koju je opisao savjetnik monetizacije na temelju ispitivanja tržišta, sadašnja razina prihoda i rashoda su istaknute varijable,
- sadašnje operativno poslovanje se formulom (2) projicira u budućnost, a zatim diskontira na sadašnju vrijednost,
- na način na koji je rezultat formule (2) projekcija sadašnjih prihoda i rashoda, na isti način se može govoriti da planirana monetizacija projicira stupanj sposobnosti javne vlasti u budućnost.

Konačna potvrda ove hipoteze javnosti će biti poznata tek po objavi iznosa monetizacije.

Hipoteza o monetizaciji kao načinu da se razina javnih koristi od autocesta u dugom vremenu zadrži na postojećoj neodgovarajućoj razini (*betonira*), može se sagledati temeljem:

- ogromnog prostora za napredak u poslovanju ARZ-a i HAC-a (vidi poglavlje 5 i odjeljak 6.1), koji će ostati neiskorišten sa stanovišta javnih koristi, a uživati će ga privatni koncesionar koji sprovede racionalizaciju poslovanja,
- indicija da je trenutna funkcija  $D$  u (1) daleko od optimalnog rješenja zadatke upravljanja javnim dobrom (2.2, 5.2, 5.3 i 6.2),
- ograničenja na mogućnost promjene funkcije  $D$  u budućnosti, koje će Vlada RH morati preuzeti ako želi ostvariti indikativan iznos monetizacije koji je dao savjetnik monetizacije,
- prirodnog interesa koncesionara  $y$  da mijenja funkciju  $D$  u (1) tako da maksimizira  $D(y)$ ,
- čvrste pozicije koncesionara u budućim pregovorima s Vladom RH (4.1.3),

U terminima zadatke dane jednadžbom (1), funkcija  $D$  koju je javna vlast (na osnovi razine sposobnosti) odabrala u trenutku monetizacije, ostaje (*betonirana*) tokom dugog trajanja monetizacije. Zbog monetizacijom preuzetih obveza, moglo bi se dogoditi da u slučaju povećanja stručnosti i znanja javne vlasti, njeno djelovanje bude zadano unutar okvira koje je dogovorila sadašnja nesposobna javna vlast. Efekt bi bio da kroz ugovoreno razdoblje koncesije, bez obzira na dostignutu razinu sposobnosti javne vlasti, javna dobrobit bude zadana stupnjem sposobnosti javne vlasti iz vremena kada je ugovor potpisan. Nasuprot tome, u slučaju da RH zadrži upravljanje nad autocestama postoji mogućnost da u dogledno vrijeme počne njima bolje gospodariti, odnosno da odabere funkciju  $D$  koja bolje rješava zadatak (1).

Može se pokazati da je pretpostavka kako će se na neko vrijeme stati s investicijama u autoceste, koja se javlja na nekim mjestima u ovom radu, zapravo bila nepotrebna. Ta pretpostavka je neovisna od odabrane opcije rješenja. Ako se autoceste daju u koncesiju, a isto i ako se zadrže, cijenu novih investicije, može se promatrati izdvojeno od postojeće infrastrukture.

Financijske potencijale promjene sustava naplate, osobito uvođenje vinjeta, potrebno je dublje ispitati. Nadalje, bilo bi vrijedno razviti model i izmjeriti parametre, koji bi na razini RH pomogli razumjeti sve javne posljedice postupaka poput promjene cijena, trošarina, politike naplate i dostupnosti autoceste. Bez modela, u praksi nije moguće riješiti zadatak (1).

Kako bi zaključci bili statistički značajni, komparativnu analizu trebalo bi provesti na širem uzorku operatera autocesta. Zanimljivo, iako do sada postoji nekoliko komparativnih analiza operatera autocesta na razine jedne ili dvije europske države, niti na razini cijele Europe, a niti na razini EU, još uvijek ne postoji sveobuhvatna komparativna analiza operatera autocesta.

U znanstvenom smislu ovaj rad je proširio poveznicu između simptoma nesposobnosti efikasnog upravljanja nad javnim vlasništvom i neučinkovitosti privatizacije. Poveznica se pokušala sažeti izrazom "betoniranje i projiciranje nesposobnosti u budućnost".

***Literatura:***

Bajo, A. & Galinec, D., (2013), Deset istina o proceduri za države s prekomjernim proračunskim deficitom. *Newsletter Instituta za javne financije*, 80.

Bajo, A. & Primorac, M., (2013), Troškovi zaduživanja i prinosi na hrvatske državne obveznice. *Newsletter, Instituta za javne financije*, 83.

Bokulić, M. & Bovan, K., (2013), Efekt nepovratnog troška. *Društvena istraživanja*, 22 (3), pp. 347-366.

Bukša, D., (2010), Restrukturiranje i tržišna transformacija Hrvatske elektroprivrede. *Ekonomski pregled*, 61 (12), pp. 769-792.

Carlson, N. & Heth, C. D., (2010), *Psychology: The Science of Behaviour*, 4th ed., Toronto: Pearson Canada.

Dadić, I. & suradnici Instituta prometa i veza, (2008), *Uvođenje vinjeta za naplatu cestarine na autocestama u RH*, Zagreb: Fakultet prometnih znanosti, Zagreb.

Friedman, M. & Boorstin, D. J., (1996), 'How to Plan and Pay for the Safe and Adequate Highways We Need', članak iz 1951. ili 1952. ponovno objavljen u epilogu Roth, G. (1996), *Roads in a Market Economy*, Aldershot: Ashgate Publishing

Grubišić Šeba, M., (2013), Moraju li se hrvatske autoceste dati u koncesiju?. *Ekonomski pregled*, 65 (6), pp. 630-660.

Grupa autora, (1993), *AASHTO Guide for Design of pavement structures*, Washington: American association of state highway and transportation officials.

Grupa savjetnika, (2013), *Monetizacija javnog duga vezano za društva HAC i ARZ. Nacrt konačnog izvješća u Fazi 1*, Zagreb: Ministarstvo pomorstva prometa i infrastrukture. <raspoloživo na: [http://www.mppi.hr/UserDocsImages/Monetizacija%20AC%20FIN-NCR%20MPPI%206-6%2024-10\\_13.pdf](http://www.mppi.hr/UserDocsImages/Monetizacija%20AC%20FIN-NCR%20MPPI%206-6%2024-10_13.pdf)> [pristupljeno 11. studenog 2013.].

Hansen, A., (2004), Lotteries and State Fiscal Policy, *Background Paper Series*, 46, Washington: Tax Foundation.

HGK - Sektor za turizam, (2013), *Turizam u Hrvatskoj 2012.*, Zagreb: Hrvatska Gospodarska Komora.

HM Treasury, (2011), *The Green Book – Appraisal and Evaluation in Central Government*, London: Author.

Institut za turizam, (2006), *Stavovi i potrošnja turista u cestovnim vozilima na putovanju do primorskih odredišta u Hrvatskoj*, Zagreb: Author.

Institut za turizam, (2011), *Glavni plan i strategija razvoja turizma RH - Čimbenici razvoja turizma u Republici Hrvatskoj I: prometna i komunalna infrastruktura, održivost turističkog razvoja, podrška javnog sektora i integracija turizma u gospodarstvo*. Zagreb: Author.

Ivančić, A., (2003), Jadransko-jonska autocesta, *Građevinar*, 55 (11), pp. 659-661.

Johnson, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., (2000), Tunneling, *American Economic Review*, 90 (22).

Levinson, D., (1998), *On Whom the Toll Falls: A Model of Network Financing*. Disertacija. Berkeley: University of California.

Levinson, D., (1999), Tolling at a Frontier: A Game Theoretic Analysis, *Proceedings of the 14th International Symposium on Transportation and Traffic Theory*, pp. 173-187.

Levinson, D., (2006a), The Political Economy of Private Roads. Chapter 4 (pp. 79-96), Roth, G. (ed.), *Street Smart : Competition, Entrepreneurship, and the Future of Roads*, Transaction Publishers of Rutgers University

Levinson, D., Garcia, R., Carlson, K., (2006b), A Framework for Assessing Public Private Partnerships, Rietveld, P. & Stough, R. (ed.), *Institutions and Regulatory Reform in Transportation*. Cheltenham:Edward Elgar Publishers, pp. 284-304.

Limodio, N., (2011), The Highway Concession System in Italy. History, Regulation and Politics, *Policy Research Working Paper, 5567*, The World Bank

Messiani, J. & Ragazzi, G., (2008), Costs and efficiency of highway concessionaires: a survey of Italian operators, *European Transport*, 38, pp. 85-106.

Nunez, A., (2007), *Sources of Errors and Biases in Traffic Forecasts for Toll Road Concessions*, Disertacija, Lyon: Université Lumière Lyon 2.

Schnaars, S., (1989), *Megamistakes: Forecasting and the myth of technological change*, New York: The Free Press

Staw, B., (1976), Knee-deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (1), pp. 27-44.

Walker, J., (2011), *The Acceptability of Road Pricing*, London: RAC Foundation.

## Naslov Rada (14pt Times New Roman, Bold, centrirano)

IME I PREZIME (12pt Times New Roman, centrirano)  
Fakultet/Odjel (12pt Times New Roman, centrirano)  
Sveučilište (12pt Times New Roman, centrirano)  
Adresa (12pt Times New Roman, centrirano)  
Država (12pt Times New Roman, centrirano)  
vas.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centrirano)

**Sažetak:** Ovo je primjerak formata vašeg rada. Rad bi minimalno trebao imati osam stranica A4 (21 x 29 cm), a maksimalni opseg rada ne bi trebao prelaziti trideset stranica. Gornja i donja margina, kao i lijeva i desna su 2.5 cm. Koristite jednostruki prored u cijelom radu. Koristite Times New Roman font u tekstu rada veličine 11pt, izuzev naslova i fusnota. Za pisanje fusnota koristite Times New Roman font veličine 8pt. Riječi **Sažetak**, **Ključne riječi** i **Literatura** su u kurzivu i masno otisnute. Sažetak minimalno treba imati 120 riječi. Tekst u cijelom radu treba biti obostrano poravnat.

**Ključne riječi:** Ostavite dvije prazne linije ispod Sažetka i navedite 5 do 7 ključnih riječi međusobno odvojenih zarezom

### 1 Uvod (12pt, Times New Roman)

Predloženi naslovi ne trebaju se slijediti doslovno, što znači da primjerice možete koristiti klasični okvir s Uvodom, Materijalima i Metodama, Rezultatima, Raspravom, Zaključkom i Referencama. Naslovi svake cjeline rada trebaju biti lijevo poravnati i masno otisnuti. Obavezno je numeriranje naslova i podnaslova cjelina rada kao i u ovom predlošku. Navedeno numeriranje ne bi se smjelo vršiti primjenom rimskih brojeva. Odlomci se odvajaju razmakom, a svaki odlomak trebao bi imati bar tri retka.

### 2 Formulacija problema

Molimo Vas da ostavite dvije prazne linije između susjednih naslova. Podnaslovi se odvajaju jednom praznom linijom. Ispod naslova i podnaslova slijedi redak razmaka te potom tekst bez uvlake. Sljedeći odlomak slijedi nakon razmaka, kako je već ranije navedeno.

Ukoliko u Vašem radu ima i matematičkih izraza i formula potrebno ih je numerirati redosljedom kako se pojavljuju – (1), (2), (3), ..... Nikako nemojte koristiti princip vezivanja tih izraza s podnaslovima – (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... , dakle nije poželjno. Svi takvi izrazi centrirani su i odvojeni s po jednom linijom razmaka u odnosu na tekst koji prethodi i koji slijedi. Isto vrijedi i za više takvih izraza u nizu – odvajanje po istom principu.

#### 2.1 Podnaslov (12pt, Times New Roman)

Podnaslovi se lijevo poravnavaju, masno su otisnuti, veličine 12pt u fontu Times New Roman. Potrebno je da vodite računa da Vam sam podnaslov ne bude izoliran na dnu stupca.

### 2.1.1 Pod-podnaslov (11pt, Times New Roman)

Kada trebate koristiti i daljnju podjelu unutar neke cjeline, za pod-podnaslove koristite Times New Roman veličine 11pt, masno otisnut i lijevo poravnat. Daljnja podjela cjelina nije poželjna i neće se prihvaćati.

## 3 Rješenje problema

Slike i tablice trebaju se referencirati kako slijedi: Slika 1, Slika 2, Slika 3, ..., Tablica 1, Tablica 2, Tablica 3, .... Svaka referenca slike sadrži i opis slike (što slika predstavlja) i eventualno izvor odakle je preuzeta, u slučaju da je riječ o slikama kojima niste autori/ce. Isto vrijedi i za tablice, što podrazumijeva da se pored oznake tablice nalazi i njezin naziv ili kratko objašnjenje što predstavlja, uz navođenje izvora za slučajevne preuzetih tablica.

Slike se centriraju, kao i njihovi izvori koji se nalaze ispod same slike. Tablice su također centrirane sa svojim referencama, s tim što se referenca tablice nalazi iznad same tablice.

U slučajevima da vaš rad značajno odstupa od navedenih specifikacija, tajnica časopisa će Vas na to upozoriti i zamoliti da uredite rad prema ovim uputama. U slučaju da ni nakon toga Vaš rad nije u skladu s traženim formatom, tada ne može biti uključen u izdanje časopisa.

## 4 Zaključak

Sve Literatura u tekstu rada, kao i na kraju u samom popisu istih, navode se po harvardskom sustavu citiranja i referenciranja – u ovoj uputi, pod popisom Literatura, navedeni su samo neki najčešći primjeri. Molimo Vas da ove preporuke slijedite što vjernije kako bismo osigurali uniformnost svih radova koji će se objavljivati u ovom časopisu. Zahvaljujemo na Vašoj suradnji i doprinosu.

### *Literatura:*

Boughton, J.M., (2002), The Bretton Woods Proposal: An Indepth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp.564 – 578.

Carter, F. & Neville, T. , (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454(7193), pp. 234 – 250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Menadžment, Rožić, N. & Begušić, D. eds., Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17 – 21.

Clinch, P. (2001), Using a Law Library:A Student's Guide to Legal Research Skills, 2nd ed., London:Blackstone.

Foster, H. et al., (2008), Perception and Mind, *Science*, 321(5884), pp. 121 – 145.

Hamill, C., (1999), Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, Nursing Standard, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <raspoloživo na: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [pristupljeno 20. 07. 2005.].

Kirk, J. & Munday, R.J. (1988), Narrative Analysis, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.

## **Title of the Paper (14pt Times New Roman, Bold, Centred)**

AUTHOR'S NAME (12pt Times New Roman, CAPITAL LETTERS, centred)

Faculty / Department (12pt Times New Roman, centred)

University (12pt Times New Roman, centred)

Address (12pt Times New Roman, centred)

Country (12pt Times New Roman, centred)

your.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centred)

**Abstract:** This is a sample paper template. Please use the following settings. Page format must be size A4 (21 x 29 cm). The length of the paper should be in the range of eight to maximum thirty pages. Top, bottom, left and right margins are 2.5 cm. Use single line spacing throughout your paper. Use font Times New Roman 11pt, except in the title and footnotes. All footnotes should be single-spaced 8-point Times New Roman. The words Abstract, Key words and References are in italics and bold. The Abstract should have at least 120 words. The text should be justified throughout the paper.

**Key words:** Leave two blank lines after the Abstract and list 5 to 7 key words, separated by commas

### **1 Introduction (12pt, Times New Roman)**

It is not necessary to follow the suggested headlines strictly. For instance, you may use the standard framework including Introduction, Materials and methods, Results, Discussion, Conclusion(s) and References. Headings should be aligned left and bold-faced. Headings and subheadings should be in "Sentence case" and numbered using Arabic numerals as in this template. Paragraphs are separated by a blank line, each paragraph containing at least three lines.

### **2 Problem formulation**

Please leave two blank lines between the neighbouring headings. Subheadings are separated by a blank line. Headings and subheadings are followed by a blank line. The text follows without indentations. As it has been already said, the next paragraph is preceded by a blank line.

Mathematical equations, formulae and other expressions should be numbered sequentially, as they appear, i.e. (1), (2), (3), ... Please avoid the principle of linking these expressions with the subheadings, hence (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... should be avoided. These expressions are centred and separated by one blank line from the preceding and following text. The same goes for a series of expressions – they are separated following the same principle.

#### **2.1 Subheading (12pt, Times New Roman)**

For subheadings use 12pt Times New Roman, bold. Subheadings should be in "Sentence case", aligned left and numbered using Arabic numerals. Make sure your subheading is not left isolated at the bottom of the page.

### 2.1.1 Subheading (11pt, Times New Roman)

If it is necessary to further distribute the text, you can introduce subheadings in Times New Roman 11pt, aligned to the left side and bold-faced. Further distribution is not recommended and will not be accepted.

## 3 Results

Figures and tables should be inserted as close as possible to the position where they are first referenced. Use Arabic numerals: Figure 1, Figure 2, Figure 3, ...., Table 1, Table 2, Table 3, .... Each figure / table should be accompanied by a reference (caption / legend) with sufficient description so that the figure / table is understandable without reading the text. In case the author of the paper is not the author of the figure / table, the source has to be cited correctly. Figures are centred and so are their references below them. Tables and their references are also centred but the references are placed above the tables. In case your paper significantly deviates from these guidelines, the secretary of the journal will warn you and ask you to adjust the formatting. If your paper fails to comply with the required format again, it can not be published in the journal.

## 4 Conclusion

All references, within the main text and within the list of references, are cited according to the Harvard reference system. This sample paper template features only the most common items in the list of References. Please follow these guidelines as closely as possible so that we could ensure uniform quality of the published work. Thank you for your cooperation and contribution.

### *References:*

Boughton, J. M., (2002), The Bretton Woods Proposal: An In-depth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp. 564-578.

Carter, F. & Neville, T. , (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454(7193), pp. 234-250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Management,

Rožić, N. & Begušić, D. eds., Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17-21.

Clinch, P. (2001), *Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills*, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. et al., (2008), Perception and Mind, *Science*, 321(5884), pp. 121-145.

Hamill, C., (1999), Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, *Nursing Standard*, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <available at: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [accessed 20 July 2005].

Kirk, J. & Munday, R. J. (1988), *Narrative Analysis*, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.