

ČASOPIS

**ET²eR - EKONOMIJA, TURIZAM,
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

Vol. I., br. 1., 2019

ISSN 2670-8930



ET²eR



Visoka škola za menadžment
u turizmu i informatici u Virovitici

Impressum

Nakladnik/Publisher:

Visoka škola za menadžment u
turizmu i informatici u Virovitici/
Virovitica College

Uredništvo/Editorial Board:

dr.sc. Oliver Jukić
Juraj Randelj, mag.oec.
dr.sc. Dejan Tubić
mr.sc. Neven Garača
Ivan Heđi, dipl.ing.
Mladena Bedeković, univ.spec.oec.
Željka Kadlec, univ.spec.oec.
Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof.

Glavni urednik/Editor in chief:

dr.sc. Oliver Jukić

Izvršni urednik/Executive Editor:

Juraj Randelj, mag.oec

Lektura/Linguistic Adviser:

Ivana Vidak, dipl.bibl. i prof.

Tehnički urednik/Technical Editor:

Juraj Randelj, mag.oec.

Adresa uredništva/Address of the Editorial Board:

Visoka škola za menadžment u
turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
Tel: +385 33 721 099
Fax: +385 33 721 037
E-mail: urednik@vsmti.hr

ISSN 2670-8930

Naslovnica/Front Page:

Juraj Randelj, mag.oec.

Grafičko oblikovanje/ Graphic Design:

Visoka škola za menadžmentu u
turizmu i informatici u Virovitici/
Virovitica College

Godina postavljanja publikacije na mrežu/Year of release:

2019. godina/Year 2019

Učestalost izlaženja časopisa/ Publishing frequency:

Dva puta godišnje/Two times a year

SADRŽAJ

1 Računovodstveno praćenje procesa zaliha
u veleprodaji

PERICA, I., PULJIZ, A.

7 Učinci integracije osiguravajućih društava
na hrvatskom tržištu osiguranja

RUPČIĆ, N., KNEŽEVIĆ, D.

16 Značajke hrvatskog turizma uz poseban
naglasak na važnost ljudskog kapitala

RUPČIĆ, N., KLUNIĆ, P.

25 Mogućnost korištenja ljekovitog bilja u
proizvodnji autohtonih proizvoda na ruralnom
području: primjer Nevena

AVIROVIĆ GAĆA, R., JAKOVIĆ, B.

31 Upute suradnicima

ZNANSTVENI I STRUČNI
RADOVI IZ PODRUČJA EKONOMIJE
I TURIZMA

Računovodstveno praćenje procesa zaliha u veleprodaji

Datum prijave: 20.07.2018.
Datum prihvaćanja: 28.09.2018.

UDK 657
Stručni rad

mr. Ivana Perica* i Ana Puljiz, struč.spec.oec.*

*Ekonomski fakultet, Sveučilište u Split
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Hrvatska
E mail: iperica@efst.hr

SAŽETAK - Trgovina na veliko danas predstavlja važnu gospodarsku djelatnost koja osim ključnog cilja razmjene robe, podrazumijeva kompleksan sustav koji obuhvaća široki spektar različitih kupaca, dobavljača i raznovrsnih vrsta zaliha. Zalihe robe predstavljaju značajnu stavku imovine poduzeća koja se bavi trgovinom na veliko o kojoj posebno treba voditi računa i koju treba adekvatno pratiti kako bi svi procesi vezani za zalihe bili istinito i pošteno prikazani u financijskim izvještajima. Procesi zaliha u trgovačkoj djelatnosti imaju određene specifičnosti u odnosu na procese zaliha koji se javljaju kod poduzeća koja se bave proizvodnjom. U radu će se nastojati utvrditi specifičnosti računovodstvenog praćenja zaliha trgovačke robe u trgovini na veliko.

Ključne riječi: računovodstvo, zalihe, trgovina, veleprodaja.

SUMMARY - Wholesale trade today represents an important economic activity which, besides the key goal of exchange of goods, implies a complex system covering a wide range of different customers, suppliers and various types of stocks. Inventories represent a significant item of assets of a wholesale enterprise that needs to be adequately monitored so that all stock-related processes are true and fair in the financial statements. Inventory processes in the trading business have certain specificities in relation to inventory processes that occur in manufacturing companies. The paper will attempt to determine the specificity of accounting tracking of merchandise inventories in wholesale trade.

Keywords: accounting, inventory, trade, wholesale

1. UVOD

Trgovina na veliko danas predstavlja važnu gospodarsku djelatnost koja podrazumijeva kupnju robe radi daljnje prodaje profesionalnim korisnicima, odnosno drugim pravnim ili fizičkim osobama koje obavljaju neku registriranu ili zakonom određenu djelatnost (Zakon o trgovini, čl.7., NN 87/08). Osim ključnog cilja razmjene robe trgovina na veliko podrazumijeva kompleksan sustav koji obuhvaća široki spektar različitih kupaca, dobavljača i raznovrsnih vrsta zaliha. Zalihe trgovačke robe predstavljaju robu koja je kupljena i koja se drži radi daljnje prodaje i kod poduzeća koje se bave trgovinom na veliko predstavljaju značajnu stavku imovine poduzeća. U bilanci poduzeća zalihe trgovačke robe predstavljaju kratkotrajnu imovinu, a promjena koja se događa na zalihama trgovačke robe je element koji ulazi u račun dobiti i gubitka kao prihod prilikom njihove prodaje i kao rashod za sve troškove za koje će bilančne pozicije biti umanjene njihovom prodajom ili otpisom. Budući da zalihe poduzeća koje se bavi trgovinom na veliko imaju velik značaj na izgled financijskih izvještaja kao takve predstavljaju izazov o kojem posebno treba voditi računa i koje treba adekvatno računovodstveno pratiti kako bi svi procesi vezani za zalihe bili istinito i fer prikazani u financijskim izvještajima. Računovodstveno praćenje procesa zaliha u veleprodaji treba biti u skladu s Međunarodnim računovodstvenim standardima i Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja. Međunarodne računovodstvene standarde primjenjuju veliki poduzetnici i subjekti od javnog interesa, a Hrvatske standarde financijskog izvještavanja primjenjuju mikro, mali i srednji poduzetnici. Računovodstvo zaliha podrazumijeva čitav niz postupaka vezanih za adekvatno praćenje svih procesa zaliha kako bi osiguralo njihovo istinito prikazivanje u financijskim izvještajima. U radu će se nastojati utvrditi

specifičnosti računovodstvenog praćenja zaliha trgovačke robe u trgovini na veliko.

2. ZALIHE TRGOVAČKE ROBE PREMA RAČUNOVODSTVENIM STANDARDIMA

S računovodstvenog aspekta zalihe trgovačke robe imaju niz posebnosti u postupcima praćenja zaliha robe i njihovom iskazivanju u financijskim izvještajima. Računovodstvene postupke zaliha uređuju Međunarodni računovodstveni standard 2 (dalje u tekstu: MRS 2) te Hrvatski standardi financijskog izvještavanja 10 (dalje u tekstu: HSFI 10). Navedeni računovodstveni standardi osim što propisuju postupke za obračun i evidentiranje svih troškova koji su nastali u formiranju zaliha obuhvaćaju načela, pravila i metode za utvrđivanje zaliha te reguliraju sva računovodstvena pitanja u vezi sa priznavanjem, mjerenjem, otpisivanjem i objavljivanjem zaliha trgovačke robe u financijskim izvještajima.

2.1. Priznavanje zaliha trgovačke robe

Priznavanje zaliha trgovačke robe je proces uvrštavanja stavki zaliha u bilancu i račun dobiti i gubitka. Sukladno MRS-u 2 (NN 136/09) i HSFI-u 10 (NN86/15) zalihe trgovačke robe priznaju se:

- u bilanci: kada se zalihama mogu pouzdano izmjeriti troškovi ili vrijednosti i kada je vjerojatno da će buduće ekonomske koristi povezane s njima pritijecati društvu;
- u račun dobiti i gubitka: prilikom prodaje zaliha zbog povećanja budućih ekonomskih koristi poduzetniku i

prilikom bilo kojeg ukidanja otpisa zaliha koji je nastao kao posljedica povećanja neto utržive vrijednosti (do visine prethodno priznatog rashoda, u razdoblju u kojem je došlo do ukidanja) zalihe se priznaju u prihode, dok se u rashode zalihe priznaju u razdoblju kad su prodane i u računu dobiti priznati prihodi. Rashodi se priznaju u visini nabavne vrijednosti prodane robe koji nastaju prilikom razduženja zaliha za prodanu trgovačku robu te prilikom bilo kojeg otpisa zaliha do neto utržive vrijednosti (procijenjena prodajna cijena tijekom redovnog poslovanja umanjena za procijenjene troškove dovršenja i procijenjene troškove koji su nužni za obavljanje prodaje). Isto tako svi gubici zaliha u razdoblju otpisa, odnosno nastanka gubitka priznaju se kao rashod.

Zalihe trgovačke robe prestaju se priznavati u bilanci i računu dobiti i gubitka u situacijama kada su zalihe prodane ili kada se dio zalihe raspoređuje na drugu imovinu primjerice dugotrajnu imovinu, odnosno kada je vjerojatno da društvu neće pritićati buduća ekonomska korist od zaliha (Lutilsky Dražić i Kobilar, 2010).

2.2. Mjerenje zaliha trgovačke robe

Mjerenje zaliha trgovačke robe obavlja se po troškovima nabave ili po neto utrživoj vrijednosti, ovisno o tome što je niže (MRS 2.9: NN 136/09). Neto utrživa vrijednost je procijenjena prodajna cijena tijekom redovnog poslovanja umanjena za procijenjene troškove dovršenja i procijenjene troškove koji su nužni za obavljanje prodaje, odnosno neto iznos kojeg poduzetnik očekuje realizirati prodajom zaliha u redovitom toku poslovanja (HSFI 10.4: NN 86/15). Procjenom neto utržive vrijednosti uzimaju se u obzir svi dokazi koji postoje u vrijeme procjene, promijene cijena, promjene troškova i sama svrha zaliha.

Ukoliko kod mjerenja nije primjenjiva metoda prema trošku nabave tehnike za mjerenje troška zaliha mogu biti metoda standardnog troška ili metoda trgovine na malo (ukoliko se dobivaju rezultati približni trošku nabave).

Metoda standardnog troška se najčešće koristi u proizvodnji i uzima u obzir uobičajenu (standardnu) količinu materijala, rada i dijelova učinkovitosti te učestalim preispitivanjem razlike između stvarnih i standardnih troškova ažurira standardni trošak kako bi on bio što bliže stvarnim troškovima.

Metoda trgovine na malo često se koristi u trgovini na malo za mjerenje zaliha velikog broja artikala koji se brzo mijenjaju i koji imaju slične marže zbog čega nije praktično koristiti druge metode (Lutilsky Dražić i Kobilar, 2010:45). Metoda trgovine na malo uzima u obzir prodajnu vrijednost zaliha koju umanjuje za postotak bruto marže.

Većina poduzeća u praksi za početno vrednovanje odnosno za početno mjerenje zaliha trgovačke robe koristi metodu po stvarnom trošku, odnosno metodu prema trošku nabave.

Troškovi nabave uključuju kupovnu cijenu, umanjene trgovačke i količinske popuste, uvozne carine, nepovratne poreze, troškove rukovanja, troškove prijevoza i ostale troškove koji se mogu direktno pripisati stjecanju trgovačke

robe. Troškovi nabave povećavaju vrijednost zaliha trgovačke robe i računovodstveno se evidentiraju na razredu 6. Sukladno MRS-u 2 (NN 136/09) u trošak zaliha uključuju se: svi troškovi nabave, troškovi konverzije i ostali troškovi nastali dovođenjem zaliha na sadašnju lokaciju i sadašnje stanje, dok se troškovi skladištenja, troškovi prodaje trgovačke robe, troškovi rada i ostali troškovi povezani s prodajom i korištenjem općeg administrativnog osoblja, troškovi vezani za promidžbu, troškovi distribucije i troškovi negativnih tečajnih razlika priznaju u rashod razdoblja u kojem su nastali, odnosno ne uključuju se u trošak zaliha. Ukoliko se zalihe kupuju na odgodu plaćanja koja sadrži element financiranja po cijeni koja je veća od uobičajene razlika u cijeni se priznaje kao rashod kamata razdoblja financiranja (HSFI 10.26: NN 86/15).

Ako se trgovačka roba ne proda troškovi nabave nalaze se u bilanci u okviru pozicije zaliha, a tek kad se trgovačka roba proda oni postaju rashod koji se sučeljava za prihodom od prodaje. Za razliku od troškova zaliha, troškovi razdoblja koji nastaju u vezi s cjelokupnim gospodarskim aktivnostima poduzetnika, neovisno o procesu nabave robe, izravno utječu na rezultat poslovanja obračunskog razdoblja u kojemu su nastali (Jurić, 2018:54).

Nakon prodaje trgovačke robe rashode razdoblja trebali bi teretiti troškovi točno one trgovačke robe koja je prodana, međutim s obzirom da programi u praksi to obično ne podržavaju i da je to dosta komplicirano provesti u sustavu gdje postoji velik broj trgovačke robe s brzim obrtajem, postoje razne metode utroška zaliha trgovačke robe koje se u praksi koriste, a propisane su standardima (Lutilsky Dražić i Kobilar Kantoci, 2011:38). Metode troškova zaliha koje propisuju MRS 2 (NN136/09) i HSFI 10 (86/15) su:

- **specifična identifikacija troškova:** podrazumijeva pripisivanje specifičnih troškova identificiranim predmetima;
- **FIFO metoda** (prvi ulaz - prvi izlaz): podrazumijeva troškovni tijek u kojem se zalihe koje se prve kupe prve i troše, odnosno prodaju;
- **metoda ponderiranog prosječnog troška:** podrazumijeva da svaka nova nabava određuje novu prosječnu cijenu prema kojoj računa prosječni ponderirani trošak.

U praksi se najviše koristi metoda prosječnog ponderiranog troška. Iako se primjenom svake od navedenih metoda u određenom računovodstvenom razdoblju visina troškova zaliha mijenja, ovim se metodama troškovi zaliha ne mogu povećavati ni smanjivati (Perčević, 2006: 651). Dakle, njima se kratkoročno može utjecati na visinu troškova, ali na dugi rok ti efekti se eliminiraju.

2.3. Otpisivanje zaliha trgovačke robe

Kurentna zaliha trgovačke robe podrazumijeva onu trgovačku robu koja se dobro prodaje i koja se kratko zadržava na zalihama odnosno na skladištu, dok nekurentna zaliha podrazumijeva onu vrstu zalihe koja se slabo prodaje i dugo zadržava na skladištu te kao takva ne može nadoknaditi trošak nabave.

Ukoliko su zalihe trgovačke robe oštećene, zastarjele, ukoliko je smanjena njihova prodajna cijena ili ukoliko je došlo do povećanja procijenjenih troškova koji se javljaju radi njihove prodaje potrebno je utvrditi kurentnost zaliha. Utvrđivanje kurentnosti zaliha radi se iz razloga što se u navedenim situacijama može dogoditi da se troškovi zaliha ne mogu nadoknaditi.

U slučaju nemogućnosti nadoknade troška nabave zalihe trgovačke robe otpisuju se do neto utržive vrijednosti iz razloga što se zalihe trgovačke robe ne smiju iskazivati u iznosima koji su veći od onih koji se očekuju njihovom upotrebom ili njihovom prodajom (MRS 2.28: NN 136/09).

Otpisivanje zaliha može se provoditi predmet po predmet ili grupiranjem sličnih grupa ili povezanih predmeta slične uporabne svrhe (HSFI 10.37: NN 86/15). Prilikom grupiranja zaliha nije primjereno zalihe otpisivati na temelju klasifikacije zaliha, primjerice gotovu robu, ili sve zalihe u određenom zemljopisnom području (MRS 2.29: NN 136/09).

Procjena neto utržive vrijednosti obavlja se u svakom idućem razdoblju i u situaciji kada su se okolnosti koje su prouzročile otpis promijenile. Dakle, ukoliko je došlo do promjene uvjeta koji povećavaju neto utrživu vrijednost i ukoliko za to postoji dokaz poništava se raniji otpis do iznosa koji je ranije teretio rashode. Prilikom poništenja otpisa vrijednosti zaliha uslijed povećanja neto utržive vrijednosti povećava se vrijednost zaliha u bilanci uz istovremeno povećanje prihoda u računu dobiti i gubitka do visine iznosa koji je ranije prilikom otpisa teretio rashode.

2.4. Objavljivanje u financijskim izvještajima

Kako bi informacije o poziciji zaliha trgovačke robe bile korisne korisnicima financijskih izvještaja računovodstveni standardi propisuju što poduzetnici trebaju objaviti u financijskim izvještajima vezano za zalihe trgovačke robe.

U financijskim izvještajima, odnosno u bilješkama treba objaviti (HSFI 10.42: NN 86/15):

- računovodstvene politike koje su usvojene za mjerenje zaliha;
- korištenu metodu obračuna troška zaliha;
- ukupnu knjigovodstvenu vrijednost zaliha;
- knjigovodstvenu vrijednost zaliha klasificiranu na način prikladan za pojedini subjekt;
- knjigovodstvenu vrijednost zaliha iskazanih po fer vrijednosti umanjenoj za troškove do točke prodaje;
- iznos zaliha priznat kao rashod tijekom razdoblja;
- iznos bilo kojeg otpisa zaliha koji je priznat kao rashod razdoblja;
- iznos bilo kojeg poništenja otpisa zaliha koji je priznat kao smanjenje iznosa zaliha koji je priznat kao rashod razdoblja;
- okolnosti ili događaje koji su doveli do poništenja otpisa zaliha;

- knjigovodstvenu vrijednost zaliha založenih kao instrument osiguranja plaćanja obveza;
- knjigovodstvenu vrijednost zaliha za koje se očekuje povrat ulaganja nakon duže od jedne godine od datuma bilance;
- otpis vrijednosti zaliha do neto utržive vrijednosti.

3. RAČUNOVODSTVENO PRAĆENJE ZALIHA U TRGOVINI NA VELIKO

Zalihe trgovačke robe u trgovini na veliko predstavljaju značajnu stavku kratkotrajne imovine koja je kupljena zbog daljnje prodaje. Zalihe trgovačke robe odnosno poslovni događaji u vezi s trgovačkom robom u trgovini na veliko računovodstveno se prate u:

- skladišnoj evidenciji – evidencija zaliha trgovačke robe sukladno poslovnim događajima koje se događaju u skladištu po vrsti i po količini;
- robnom knjigovodstvu – evidencija zaliha trgovačke robe odnosno praćenje ulaza i izlaza trgovačke robe sa skladišta analitički po vrsti, količini i vrijednosti koristeći knjigovodstvene isprave: primke, otpremnice, međuskladišnice i povratnice;
- financijskom knjigovodstvu – evidencija zaliha trgovačke robe i poslovnih događaja vezanih uz njih vrijednosno u okviru knjigovodstvenih konta glavne knjige.

Knjigovodstveni programi najčešće omogućavaju izravnu povezanost skladišne evidencije i robnog knjigovodstva pa se danas u praksi gube „klasične“ skladišne kartice i skladištar na svom računalu ima prikaz „robne kartice“ ili „lager listu“ s podacima o ulazu ili izlazu robe (Jurić, 2012:15).

3.1. Evidencija nabave robe

Trgovac na veliko robu nabavlja od proizvođača ili drugog veletrgovca koji mogu biti iz iste države, iz država članica EU ili iz trećih zemalja. Prilikom nabave robe javljaju su različiti ovisni troškovi nabave kao što su troškovi transporta, troškovi ukrcanja i iskrcanja, troškovi transportnog osiguranja, troškovi posebnog pakiranja, špediterski i bankarski troškovi i ostali troškovi kupnje koji se nadodaju na neto kupovnu cijenu koja se plaća dobavljaču i čine trošak nabave robe. Nabava trgovačke robe može se računovodstveno evidentirati:

- korištenjem skupine konta 65 (obračun nabave robe): ako se na pojedina konta sa skupine 65 posebno evidentira kupovna cijena robe od dobavljača, ostali troškovi nabave u svezi s dovođenjem robe na zalihi, carina i druge uvozne pristojbe za robu i posebni porezi i trošarine.
- direktno preko konta 660 (roba u skladištu): ako se roba direktno zadužuje na veleprodajno skladište, a ukoliko postoje ovisni troškovi nabave prije samog

evidentiranja zaduženja robe sastavlja se kalkulacija.

- korištenjem skupine konta 710 (nabavna vrijednost prodane robe): ako se kupljena roba prodaje u tranzitu, odnosno ako se roba direktno od dobavljača isporučuje kupcu bez skladištenja robe.

Korištenje skupine konta 65 (obračun nabave robe) nije nužno jer se troškovi nabave mogu prema kalkulaciji knjižiti direktno na konto 660 (roba u skladištu), ali se često koristi u situacijama kada se ne poznaju svi elementi kalkulacije zbog dokumentacije koja će stići naknadno.

Trgovačka roba se na skladištu može evidentirati i voditi bez ukalkulirane marže, odnosno po nabavnoj cijeni ili s ukalkuliranom maržom, odnosno po prodajnoj cijeni. Marža ili razlika u cijeni predstavlja razliku između nabavne i prodajne cijene trgovačke robe, odnosno „zaradu“ iz koje trgovac pokriva režijske troškove, plaće i sl... (Jurić, 2004:13). Odluka o tome po kojoj cijeni se roba evidentira i vodi na skladištu treba biti definirana u računovodstvenim politikama.

Ukoliko se trgovačka roba evidentira i vodi na skladištu po nabavnoj vrijednosti tada se ona najčešće evidentira korištenjem skupine konta 65 (obračun nabave robe). Ukoliko se trgovačka roba evidentira i vodi na skladištu po prodajnoj cijeni tada se roba evidentira korištenjem kalkulacije (prikazana u tablici 1) direktno preko konta 660 (roba u skladištu). U kalkulaciji neto kupovna cijena robe predstavlja kupovnu cijenu robe bez PDV-a, odnosno račun dobavljača bez PDV-a za kupljenu robu umanjen za sve popuste i rabate. Ukoliko poduzetnik nije u sustavu PDV-a tada se u kupovnu cijenu robe uključuje i PDV kojeg je dobavljač obračunao. Neto kupovna cijena uvećava se za ovisne troškove nabave. U slučaju uvoza robe na ovisne troškove još se nadodaju carine, carinske pristojbe, troškovi špedicije i ostali troškovi koji se javljaju pri uvozu trgovačke robe. Prilikom izrade kalkulacije potrebno je rasporediti ovisne troškove, a metode rasporeda koje se koriste su (Vuk, 2009):

- izravna metoda – najčešće se koristi prilikom nabave samo jedne vrste robe kad svi troškovi terete robu;
- težinska metoda – koristi se kod nabavljanja različitih vrsta robe odjednom kada se ovisni troškovi raspoređuju težinskim faktorom. Težinski faktor predstavlja omjer ukupnih ovisnih troškova i ukupne težine ili ukupne količine robe. Pojedini ovisni trošak dodjeljuje se robu na način da se težinski faktor pomnoži s težinom ili količinom pojedine vrste robe;
- postotna metoda – koristi se kod nabavljanja različitih vrsta robe različite pojedinačne vrijednosti, ali sličnih vanjskih obilježja.

Dakle, neto kupovna cijena robe uvećana za ovisne troškove nabave, carine i carinske pristojbe predstavlja nabavnu cijenu koja se uvećava za maržu kreirajući prodajnu cijenu robe. Primjerice, ako se pretpostavi da je neto kupovna cijena robe (račun dobavljača bez PDV-a za kupljenu robu umanjen za sve popuste i rabate) 20.000 kn, ovisni troškovi nabave (troškovi transporta, troškovi transportnog osiguranja, troškovi ukrcanja i iskrcanja, bankarski troškovi i sl.) 2.000 kn, carina i carinske pristojbe 1.500 kn

tada se neto kupovna cijena robe uvećava za ovisne troškove nabave, carine i carinske pristojbe i predstavlja nabavnu cijenu u iznosu od 23.500 kn. Ako se pretpostavi da je marža u ovom primjeru 15%, odnosno iznos marže 3.525 kn, tada se nabavna cijena uvećava za iznos marže kreirajući prodajnu cijenu u ukupnom iznosu od 27.025 kn. Tablica 1 prikazuje kalkulaciju u trgovini na veliko.

TABLICA 1: KALKULACIJA U TRGOVINI NA VELIKO

RB	Element kalkulacije	Iznos u kn
1.	neto kupovna cijena robe	20.000
2.	+ ovisni troškovi nabave	+ 2.000
3.	+ carine i carinske pristojbe	+1.500
4.	= nabavna cijena	= 23.500
5.	+ marža (15%)	+3.525
6.	= prodajna cijena	= 27.025

Izvor: prilagođeno prema Jurić, Đ. (2004): Kalkulacije i knjiženja u trgovini na veliko. Računovodstvo, revizija i financije, br.11, str.12.

U računovodstvenoj evidenciji prilikom zaduženja robe na skladište po prodajnoj cijeni koristi se korektivni konto marže ili razlike u cijeni 6680 (uračunata razlika u cijeni robe na skladištu). Uključujući korektivni konto u evidenciju prodajna cijena svodi se na nabavnu cijenu te se zalihe na taj način evidentiraju po trošku nabave ili neto utrživoj vrijednosti ovisno o tome što je niže.

Korištenjem korektivnog konta (konto 6680-uračunata razlika u cijeni robe na skladištu) uračunata razlika u cijeni odnosno marža nema nikakav učinak na samu vrijednost zaliha iskazanih u bilanci.

Troškovi skladištenja robe kao i svi ostali troškovi koji su nastali nakon što je roba zaprimljena na skladište ne ulaze u nabavnu vrijednost zaliha već terete troškove razdoblja i po prirodnim vrstama evidentiraju se na razredu 4 (Jurić, 2004).

Ukoliko se trgovačka roba direktno od dobavljača isporučuje kupcu bez skladištenja, odnosno ako se roba prodaje u tranzitu računovodstveno evidentiranje nabave robe ne odvija se preko razreda 6 već se koristi skupina konta 710 koja predstavlja nabavnu vrijednost robe.

3.2. Evidencija prodaje robe

Ukoliko se trgovačka roba evidentira i vodi na skladištu po nabavnoj vrijednosti tada prije prodaje trgovačke robe trgovac formira prodajnu cijenu. Trgovac može prodajnu cijenu formirati na jedan od sljedećih načina (Cutvarić, 2016: 34):

1. Kalkulacija uz primjenu stope marže: kalkulacija nabavne cijene sastavlja se na temelju podataka o troškovima nabave iz isprava dobavljača za robu i isprava o ovisnim troškovima (računi dobavljača za prijevoz, za montažu ili vlastiti troškovi dopreme, montaže i slično). Prodajna cijena formira se na način da se na

nabavnu cijenu dodaje određeni postotak razlike u cijeni (marže).

2. Kalkulacija uz poznatu prodajnu cijenu: kalkulacija se sastavlja polazeći od unaprijed utvrđene (zadane) prodajne cijene. Prodajna cijena formira se ocjenjujući stanje na tržištu i u ovom se slučaju marža kao udio za pokriće troškova prometa utvrđuje kao razlika između zadane prodajne cijene i stvarne nabavne cijene.
3. Kalkulacije u sustavu rabata: krajnju prodajnu cijenu formira proizvođač kao zadanu cijenu na tržištu, te u tako formiranoj prodajnoj cijeni odobrava trgovcu rabat kao njegov udio u prodajnoj cijeni.

Prilikom prodaje robe podlogu za ispostavljanje računa predstavlja otpremnica (za izdani račun veže se pripadajuća otpremnica na temelju koje je iz skladišta izdana roba i otpremljena kupcu) i računovodstveno se evidentira potraživanje od kupca, obveza za PDV i prihod od prodaje na skupini računa 76. Za prihod prodane robe knjiži se prihod u visini prodajne cijene bez PDV-a. U istom obračunskom razdoblju nakon prodaje robe razdužuje se skladište za prodanu robu (skupina računa 66) i iskazuje rashod na skupini 71 (nabavna vrijednost prodane robe). Razduženje skladišta obavlja se po nabavnoj vrijednosti robe.

Prilikom prodaje robe koja je evidentirana po prodajnoj cijeni osim razduženja skladišta potrebno je razdužiti i maržu za prodanu robu. Iznos marže za razduženje računa se na način da se pomnoži saldo konta marže 6680 (uračunata razlika u cijeni robe na skladištu) s udjelom prodane robe u ukupnoj vrijednosti robe na skladištu. Udio prodane robe u ukupnoj vrijednosti robe na skladištu predstavlja omjer prodajne vrijednosti robe koja je prodana i ukupne vrijednosti trgovačke robe na skladištu.

Unatoč tome što je roba na skladištu evidentirana po prodajnim cijenama prilikom njene prodaje ista vrsta robe može se različitim kupcima prodavati po različitim cijenama odobravajući im popuste na računu koji će utjecati na smanjenje svote prihoda od prodaje i na smanjenje osnove za PDV (Jurić, 2004:19).

Prilikom prodaje robe koja se direktno od dobavljača isporučuje kupcu bez skladištenja (tranzit) nakon evidentiranja nabavne vrijednosti robe odnosno nakon evidentiranja nabave robe od dobavljača odmah se evidentira i prodaja robe budući da je roba odmah i prodana kupcu. Računovodstvena evidencija prodaje robe u tranzitu podrazumijeva evidenciju potraživanja od kupca, obveze za PDV i prihoda od prodaje robe u tranzitu na kontu 7602.

4. INVENTURA (POPIS TRGOVAČKE ROBE)

Inventura predstavlja postupak utvrđivanja stvarnog stanja imovine i obveza u odnosu na iskazano knjigovodstveno stanje. Kako bi financijski izvještaji prikazali realno i objektivno stanje imovine i obveza poduzetnik je dužan na početku poslovanja, tijekom poslovne godine (najkasnije krajem poslovne godine) ili u slučaju statusnih promjena, otvaranja stečajnog postupka i likvidacije popisati svoju imovinu i obveze, navesti njihove jedinične

vrijednosti u količinama i u novčanom iznosu i s popisanim stvarnim stanjem uskladiti knjigovodstveno stanje (Zakon o računovodstvu, čl. 15., NN 78/15).

Popis odnosno inventura trgovačke robe podrazumijeva utvrđivanje stvarnog stanja prebrojanih zaliha trgovačke robe i uspoređivanja sa stanjima koji su iskazani u knjigovodstvu.

Prilikom popisa zaliha trgovačke robe osim utvrđivanja stvarnog stanja zaliha trgovačke robe utvrđuje se kvaliteta samih zaliha i njihova količina.

U trgovini na veliko neusklađenost stvarnog i knjigovodstvenog stanja zalihe trgovačke robe može biti svedena na minimum ukoliko postoji uredna računovodstvena evidencija o zaduženju i razduženju trgovačke robe, o trgovačkoj robi koja je dana u tuđe skladište, o trgovačkoj robi koja je dana u komisijsku prodaju, o trgovačkoj robi koja je na putu, koja je u doradi i sl.

Kada je riječ o popisu, odnosno inventuri trgovačke robe prije samog popisa trgovačku robu treba (Brkanić, 2017):

- razvrstati ukoliko nije na skladišnim policama po vrstama i specifičnim obilježjima kako bi se popis što brže i bolje obavio,
- odvojiti tuđu robu koju bi trebalo popisati na posebnim popisnim listama,
- odvojiti neuporabljivu, oštećenu, zastarjelu, nekurentnu robu, robu kojoj je istekao rok uporabe i sl.

Uprava društva donosi odluku o vremenu popisa, o imenovanju popisnog povjerenstva i rokove za dostavljanje popisnih lista kako bi se računovodstveno moglo usporediti stvarno stanje s knjigovodstvenim stanjem.

Nakon dostavljenih popisnih lista i drugih izvještaja o obavljenom popisu od strane popisnog povjerenstva uprava društva ili neko drugo nadležno tijelo donosi odluku o načinu knjiženja utvrđenih manjkova i viškova, otpisu i o ispravku vrijednosti, rashodovanju dotrajale i neupotrebljive imovine, prodaji određene imovine, kalu, rastepu, kvaru i lomu (usporedba s odlukama nadležnih institucija) i odgovornosti osoba za utvrđene inventurne razlike (Miličić, 2017: 27).

Nakon provedenog popisa trgovačke robe, odnosno utvrđivanja stvarnog stanja prebrojanih zaliha i uspoređivanja sa stanjima koja su do tad bila iskazana u knjigovodstvu mogu se pojaviti sljedeće situacije:

- a) usklađenost knjigovodstvenog i stvarnog stanja robe,
- b) manjkovi,
- c) viškovi ili
- d) istodobno manjak jedne vrste i višak druge vrste robe.

Ukoliko se prilikom popisa zaliha trgovačke robe utvrdi da je količinski stvarno stanje zaliha manje ili veće od knjigovodstvenog stanja, odnosno ukoliko su se prilikom popisa trgovačke robe utvrdili viškovi ili manjkovi ili istodobno manjak jedne vrste i višak druge vrste robe nastalu neusklađenost potrebno je računovodstveno evidentirati smanjenjem ili povećanjem stanja zaliha te terećenjem troškova ili priznavanjem prihoda ovisno o nastaloj situaciji. Ukoliko se zbog nastale situacije terete troškovi treba

paziti radi li se o trošku koji je porezno priznat ili o trošku koji je porezno nepriznat.

Tablica 2 prikazuje računovodstvenu evidenciju eventualnih manjkova ili viškova utvrđenih popisom trgovačke robe.

TABLICA 2: EVIDENCIJA MANJKA/VIŠKA

Računovodstvena evidencija	Manjak	Višak
skladišna evidencija	smanjenje količinskog stanja zaliha	povećanje količinskog stanja zaliha
materijalno knjigovodstvo	smanjenje stanja i novčane vrijednosti zaliha	povećanje stanja i novčane vrijednosti zaliha
financijsko knjigovodstvo	terećenje troškova: - ako se tereti odgovorna osoba: trošak porezno priznat; - ako je na teret društva: trošak porezno nepriznat	povećanje prihoda

Izvor: prilagođeno prema Brkanić, V. (2017). Godišnji popis (inventura) imovine i obveza za 2017. godinu. Računovodstvo, revizija i financije, br.11, str.9.

Ukoliko je prilikom popisa zaliha trgovačke robe utvrđen manjak u skladišnoj evidenciji smanjuje se količinsko stanje zaliha, u materijalnom knjigovodstvu smanjuje se količinsko i vrijednosno stanje zaliha, a u financijskom knjigovodstvu osim vrijednosnog smanjenja zaliha terete se troškovi. Ako se zbog utvrđenog manjka tereti odgovorna osoba trošak je porezno priznat, a ako je manjak na teret društva tada je trošak porezno nepriznat.

Ukoliko je prilikom popisa zaliha trgovačke robe utvrđen višak u skladišnoj evidenciji povećava se količinsko stanje zaliha, u materijalnom knjigovodstvu povećava se količinsko i vrijednosno stanje zaliha, a u financijskom knjigovodstvu osim vrijednosnog povećanja zaliha evidentira se na kontima glavne knjige povećanje prihoda.

Ukoliko se nakon provedenog popisa trgovačke robe ustanovi istodobno manjak jedne vrste i višak druge vrste zaliha trgovačke robe oni se ne smiju međusobno prebijati već ih je potrebno iskazati odvojeno.

Ukoliko se prilikom popisa zaliha ustanovi da postoji trgovačka roba koja je izgubila na kvaliteti i kao takva postala neupotrebljiva ili joj je smanjena vrijednost zbog zastarjelosti, nekakvog oštećenja ili smanjenja prodajne cijene, odnosno procjenjuje se kako trošak nabave tih zaliha neće biti nadoknativ povjerenstvo je treba izdvojiti i dati prijedlog za njihovo vrijednosno usklađenje ili prodaju ili djelomičan otpis, a uprava društva donosi odluku o vrijednosnom usklađenju takve trgovačke robe što je u skladu s načelom vrednovanja zaliha prema računovodstvenim standardima, a razlog tome je iskazivanje zaliha u bilanci po fer vrijednosti (Jurić, 2018).

Prilikom računovodstvene evidencije u poslovnim knjigama i financijskim izvještajima zalihe trgovačke robe

trebaju biti iskazne realno i objektivno. Računovodstveno iskazivanje vrijednosti zaliha predmet je interesa revizora, članova uprave, vjerovnika i drugih korisnika financijskih izvještaja i o ispravnom postupku utvrđivanja vrijednosti zaliha ovisi istinito i pošteno predočavanje imovinskog stanja i financijskog rezultata trgovačkog društva (Belak, 2002:13).

5. ZAKLJUČAK

Poduzeće koje se bavi trgovinom odnosno veleprodajom ima određene poslovne procese na području zaliha koje imaju svoje specifičnosti u odnosu na druga poduzeća koja se bave proizvodnjom ili pružanjem usluga.

Zalihe trgovačke robe predstavljaju značajnu imovinsku stavku kod trgovinskih poduzeća koja se bave veleprodajom, zbog čega je važno da njihovo priznavanje, mjerenje i otpisivanje budu u funkciji realnog odnosno istinitog i fer iskazivanja u financijskim izvještajima. Za računovodstveno praćenje procesa zaliha u veleprodaji od velike je važnosti da bude u skladu s Međunarodnim računovodstvenim standardima i Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja.

LITERATURA

1. Belak, V. (2002): Određivanje vrijednosti i knjiženje zaliha sirovina i materijala. Računovodstvo, revizija i financije, br.6, (str.13-20)
2. Brkanić, V. (2017): Godišnji popis (inventura) imovine i obveza za 2017. godinu. Računovodstvo, revizija i financije, br.11, (str. 3-13)
3. Cutvarić, M. (2016): Posebnosti godišnjeg obračuna u djelatnosti trgovine za 2015. godinu. Računovodstvo i financije, br.2, (str. 33-40)
4. Jurić, Đ. (2004): Kalkulacije i knjiženja u trgovini na veliko. Računovodstvo, revizija i financije, br.11, (str. 11-19)
5. Jurić, Đ. (2012): Trgovina na veliko s računovodstvenog i poreznog motrišta. Računovodstvo, revizija i financije, br.5, (str. 15-20)
6. Jurić, Đ. (2018): Posebnosti godišnjeg obračuna za 2017. godinu u trgovačkoj djelatnosti. Računovodstvo, revizija i financije, br.2, (str. 54-64)
7. Lutitsky Dražić, I., Kobilar Kantoci, M. (2011): Utjecaj metoda utroška zaliha trgovačke robe na uspješnost poslovanja društva u trgovačkoj djelatnosti. Računovodstvo i financije, br.3, (str. 37-44)
8. Lutitsky Dražić, I., Kobilar, M. (2010): Računovodstveni i porezni tretman trgovačke robe. Računovodstvo i financije, br.12, (str. 43-52)
9. Miličić, I. (2017): Godišnji popis imovine i obveza trgovačkih društava. Računovodstvo i financije, br.12, (str. 25-28)
10. Odluka o objavljivanju Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja, Hrvatski standard financijskog izvještavanja 10 – Zalihe, NN 86/15
11. Odluka o objavljivanju Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja Međunarodni računovodstveni standard 2 – Zalihe, NN 136/09
12. Perčević, H. (2006): Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske. Ekonomski pregled, 57(9-10), (str. 647-667)
13. Vuk, J. (2009): Utvrđivanje cijena u trgovini na veliko i malo. Računovodstvo, revizija i financije, br.12, (str. 19-25)
14. Zakon o računovodstvu, NN 78/15
15. Zakon o trgovini, NN, br. 87/0

Učinci integracije osiguravajućih društava na hrvatskom tržištu osiguranja

Datum prijave: 22.07.2018.
Datum prihvatanja: 27.09.2018.

UDK 368 (497.5)
Stručni rad

Prof. dr. sc. Nataša Rupčić* i Dario Knežević, mag. oec.**

* Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci
Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Hrvatska

** Diplomand Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci
E-mail: natasa.rupcic@efri.hr, dariok1601@gmail.com

SAŽETAK – Sve više poduzeća poseže za integracijom s drugim poduzećima u obliku spajanja ili preuzimanja u svrhu provođenja strategije rasta. Takav strateški pristup ima brojne prednosti za uključena poduzeća poput širenja poslovanja na nova tržišta, stjecanja novog znanja, pristupa novoj tehnologiji, stjecanja kapitala, ostvarivanja troškovnih prednosti kroz postizanje ekonomija obujma i obuhvata te stoga unaprjeđena stupnja efikasnosti, produktivnosti i u konačnici profitabilnosti. Procesi integracije mogu rezultirati i negativnim učincima koji mogu proizaći iz pogrešnih ili nedovoljno razrađenih motiva i razloga provođenja procesa integracije, pogrešnog pristupa implementaciji integracije, nedovoljnog naglaska na usklađivanje kulture, odnosno vrijednosnog sustava te upravljačkih pristupa i praksi poduzeća koja se integriraju, ali i zbog promjenjivih i dinamičnih uvjeta na tržištu zbog kojih se pozitivni učinci integracije ne mogu realizirati ili se ne realiziraju u dovoljnoj mjeri. U ovom se radu analizira integracija poduzeća kao oblik korporativne strategije rasta poduzeća općenito te na primjeru integracije osiguravajućih kuća. U tu svrhu analizira se tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj koje obilježavaju integracijski trendovi. S tim u vezi posebno se prikazuje i analizira proces spajanja osiguravajućih društava UNIQA i Basler osiguranje te se identificiraju učinci toga procesa.¹

Ključne riječi: strategija integracije, spajanja i preuzimanja, tržište osiguranja, Basler osiguranje, UNIQA osiguranje.

ABSTRACT – In order to implement the growth strategy, more and more companies strive towards integration with other companies in terms of mergers and acquisitions. That strategic move has numerous advantages for involved companies, such as expansion to new markets, acquisition of new knowledge, access to new technology and capital, achievement of cost benefits through economies of scale and scope, and hence improvements in efficiency, productivity, and the bottom line. The process of integration could also result in negative effects, which could stem from the wrong or inadequately developed motives and reasons for integration, faulty approach to integration implementation, inadequate emphasis on the alignment of organizational cultures and value systems as well as managerial approaches and practices of the integrating companies. Reasons for failure could also be attributed to changing and dynamic market conditions due to which positive effects cannot be realized or are realized to a limited extent. In this paper, corporate integration as a type of corporate strategy is analyzed generally and on the example of selected insurance companies. For that purpose, the insurance market in the Republic of Croatia has been analyzed, which has lately been recognized for integration trends. The focus is put on the process of integration of two insurance companies on that market, UNIQA and Basler, with the purpose to identify its effects and consequences.

Keywords: strategy of integration, mergers and acquisitions, insurance market, Basler osiguranje, UNIQA osiguranje

1. UVOD

Korporacijska strategija se odnosi na poduzeće u cjelini te predstavlja odgovor poduzeća na globalno percipirane prilike i prijetnje te unutarnje snage i slabosti. Ova strategija se obično odnosi na ekspanziju u smislu uvođenja novih proizvodnih linija, preuzimanje, odnosno akviziciju drugih poduzeća te prodor na strana tržišta samostalno ili kao partner u zajedničkim ulaganjima (Rupčić, 2018). Mnoga poduzeća strategiju rasta realiziraju spajanjem s drugim poduzećima ili njihovim preuzimanjem, odnosno akvizicijom. U mnogim industrijama ovakav oblik suradnje predstavlja temelj opstanka poslovanja, iako u promijenjenim okolnostima, odnosno bez zadržavanja samostalnosti u slučaju pripajanja. Tako integracija poduzeća nerijetko predstavlja pokušaj preživljavanja s obzirom na konkurentne pritiske, a ne način ovladavanja tržištem.

Strateški pristup integracije poslovanja poduzeća ima brojne prednosti za uključena poduzeća poput širenja poslovanja na nova tržišta, stjecanja novog znanja, pristupa novoj tehnologiji, stjecanja kapitala, ostvarivanja troškovnih prednosti kroz postizanje ekonomija obujma i obuhvata te stoga unaprjeđena stupnja efikasnosti, produktivnosti i u konačnici profitabilnosti. No, procesi integracije nerijetko završavaju neuspjehom. Razlozi mogu proizaći iz pogrešnih ili nedovoljno razrađenih motiva i razloga provođenja integracije, pogrešnog pristupa implementaciji integracije poduzeća, nedovoljnom naglasku na važnosti usklađivanja kulture, odnosno vrijednosnoga sustava i upravljačkih praksi poduzeća koja se integriraju, ali i zbog promjenjivih i dinamičnih uvjeta na tržištu zbog kojih se pozitivni učinci integracije ne mogu realizirati ili se ne realiziraju u dovoljnoj mjeri. Stoga svakom procesu integracije treba pristupiti promišljeno, uz jasno definirane ciljeve, detaljnu razradu planova integracije aktivnosti, definiranje obveza svakog subjekta te projekciju očekivanih ishoda integracije.

¹ Rad je nastao u okviru projekta "Razvoj menadžmenta u poduzetničkoj ekonomiji i društvu", financiranoga od strane Sveučilišta u Rijeci.

Procesi spajanja i preuzimanja česti su u gotovo svim industrijama. U ovom radu posebno se analiziraju integracijski trendovi na tržištu osiguranja Republike Hrvatske. Spajanja i preuzimanja na tržištu osiguranja Republike Hrvatske postala su način ostvarivanja strategije rasta, ali i osiguravanja opstanka poduzeća, posebno manjih osiguravajućih kuća. Uz prikaz značajki dinamike procesa integracije poduzeća, predmet ovoga istraživanja je proces spajanja dvaju poduzeća na hrvatskome tržištu osiguranja: UNIQA i Basler. Ciljevi rada su stoga analizirati teorijske značajke spajanja i preuzimanja, identificirati suvremene trendove u industriji osiguranja, posebno na hrvatskome tržištu, analizirati proces integracije poduzeća UNIQA i Basler osiguranje te utvrditi učinke procesa integracije na poslovanje ovih poduzeća, ali i na tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj. Svrha istraživanja je utvrditi učinke procesa integracije poduzeća radi identifikacije upravljačkih smjernica koje je potrebno uzeti u obzir kod donošenja upravljačkih odluka. Na temelju opisanoga problema i predmeta istraživanja te ciljeva i svrhe istraživanja može se postaviti sljedeća hipoteza: integracija poduzeća u osiguravajućoj industriji može pridonijeti uspješnijem poslovanju kroz prednosti koje proizlaze iz sinergijskih učinaka.

2. VAŽNOST STRATEGIJE INTEGRACIJE

Integracija predstavlja strategiju rasta poduzeća pri čemu se dva ili više poduzeća spajaju u jedno novo poduzeće. Integracija se može provoditi spajanjem dvaju ili više poduzeća ili preuzimanjem jednog ili više poduzeća od strane drugog, u pravilu onoga s većom tržišnom moći. Pritom poduzeća koja se spajaju prestaju postojati, a njihovu imovinu i obveze preuzima novo poduzeće (Škuflić i Šokčević, 2016:99). S druge strane, preuzimanjem poduzeća opstaje samo jedno jer ono koje se preuzima prestaje postojati (Van Horne, 1997), a imovina i obveze pripojenog poduzeća postaju dio poduzeća preuzimatelja (Ziegenbein, 2008). Preuzimanje (engl. *takeover*) je svako podređivanje jednog poduzeća drugome u smislu preuzimanja kontrole nad tim poduzećem, što se postiže stjecanjem kontrolnoga udjela, odnosno kupovinom više od 50% dionica poduzeća s pravom glasa. U stranoj i domaćoj literaturi termini „*takeover*“ i „*acquisition*“ rabe se kao istoznačnice, no u praksi između ovih termina ipak postoji razlika. Kada se govori o „*takeoveru*“, obično se misli na neprijateljsko preuzimanje u kojem se poduzeće-meta opire preuzimanju, dok se termin „*acquisition*“ više koristi kada je riječ o preuzimanju koje je prijateljskoga karaktera.

Iz perspektive poduzeća u praksi postoji mnogo razloga za spajanja i preuzimanja. Krajnji ciljevi ovoga procesa odnose se na težnju ka poboljšanju poslovanja uz nova, zajednička ulaganja kao rezultat rasta vrijednosti integriranih poduzeća. Najvažniji ekonomski argument, odnosno razlog za spajanje, je postizanje sinergije između integriranih subjekata (Gaughanu, 1999). Sinergija predstavlja kombinaciju učinaka integriranih poduzeća, što se ogleda u povećanoj vrijednosti poduzeća. Sinergija je razlika između vrijednosti novoga poduzeća i zbroja vrijednosti pojedinačnih poduzeća prije integracije. Sinergijski učinci

proizlaze iz temeljnih razloga zbog kojih se poduzeća odlučuju na integraciju, kao što su: postizanja ekonomije obujma i obuhvata, globalni doseg, odnosno proširivanje na strana tržišta te stjecanje novih znanja i kompetencija (Lazibat *et al.*, 2006:67). Zajednička poveznica svim razlozima integracije je rast poduzeća, odnosno cilj maksimizacije koristi i vrijednosti, budući da se procesi integracije mogu smatrati alternativom naporima poduzeća da samo razvija proizvode i usluge, osvaja i zauzima nova tržišta, odnosno povećava tržišni udio, razvija znanje i tehnologiju itd.

Kako bi se ostvario cilj smanjivanja troškova, kroz integraciju poduzeća je važno postići ekonomiju obujma i obuhvata. Ekonomija obuhvata se može javiti zbog dijeljenja administrativnih troškova, upravljačkih modela i prakse te reputacije (Rupčić, 2016:152). Znanje je često ključni čimbenik u procesu stvaranja vrijednosti, čijim stjecanjem se smanjuje trošak proizvodnje ili prodaje srodnih proizvoda. Za menadžment je stoga važno neprestano preispitivati mogućnosti rekombinacije čimbenika procesa stvaranja vrijednosti kako bi se povećala efikasnost, odnosno kako bi se unaprijedila funkcija stvaranja vrijednosti. Problematika ekonomije obuhvata i troškovne komplementarnosti predstavlja važan upravljački aspekt kod razmatranja procesa spajanja i preuzimanja. U slučaju kada postoji ekonomija opsega, dva poduzeća koja proizvode različite proizvode mogu se spojiti u jedno i smanjiti troškove. Osim toga, treba imati na umu da prodaja neprofitabilne podružnice u tom slučaju dovodi tek do malih troškovnih ušteda (Rupčić, 2016:155).

Kroz spajanja i preuzimanja često nastaju konglomerati. Konglomerati predstavljaju oblik spajanja kojim se povezuju poduzeća koja proizvode nepovezane proizvode (Rupčić, 2003:96). Weston *et al.* (2001) proces stvaranja konglomerata definiraju kao spajanje kojima se povezuju poduzeća različitih proizvodnih procesa koja nisu proizvođači istoga proizvoda (horizontalne koncentracije), niti su povezani kroz odnos kupac-prodavatelj (vertikalna spajanja). Razlozi za takvu aktivnost su širenje na nova tržišta, širenje u novim industrijama u kojima postoji mogućnost za ostvarivanje značajnih profita, smanjivanje rizika poslovanja, mogućnost boljeg reinvestiranja dobiti u novim granama te povećanje učinkovitosti zajedničkog djelovanja na temelju sinergijskih učinaka. Konglomerati uključuju spajanje odnosno integraciju različitih proizvodnih linija u jedno poduzeće. Konglomerat je stoga sličan horizontalnoj integraciji, a razlikuje se po tome što proizvodne linije koje se spajaju nisu povezane, odnosno slične. Razloge za provođenje konglomeratskih spajanja može se naći i u cikličnosti potražnje mnogih proizvoda. Ovakva spajanja tako mogu poboljšati likvidnost poduzeća jer se prihodi koji se generiraju od jedne proizvodne linije mogu koristiti za generiranje obrtnog kapitala za proizvode čija je potražnja trenutno niska. Ovime se smanjuje volatilnost prihoda te se povećavaju mogućnosti poduzeća za stjecanjem sredstava na tržištu kapitala, kao i mogućnosti dobivanja nižih kamata (Rupčić, 2016:221).

Posebno je važno utvrditi kako transakcije spajanja i preuzimanja utječu na bogatstvo dioničara poduzeća preuzimatelja, ali i dioničara poduzeća kojega se preuzima.

Istraživanja u tom smislu se temelje na pretpostavci da objava namjera o potencijalnim transakcijama tržištu daje nove informacije koje utječu na očekivanja investitora te se reflektiraju u cijenama dionica. Postoji veliki broj istraživanja koja pokazuju da se u transakcijama spajanja i preuzimanja najveći dio vrijednosti stvara za dioničare poduzeća koje se preuzima. Istraživanje koje su proveli Allen *et al.* (2014:1067) pokazuje da se nakon najave transakcije bogatstvo dioničara poduzeća koje se preuzima u prosjeku povećava za 16%. Istraživanja su također pokazala da se nakon završetka transakcija spajanja i preuzimanja bogatstvo dioničara poduzeća koje se preuzima u prosjeku povećava za 30% u uspješno provedenim javnim ponudama i 20% u uspješno provedenim transakcijama spajanja. Istraživanja su pokazala da su tijekom 60-tih godina prošloga stoljeća ukupno plaćene premije iznosile 19%, tijekom 70-tih godina 35%, a u razdoblju od 1980. do 1985. godine 30% (Damodaran, 2002). Treba reći da sama najava transakcije utječe na povećanje cijena dionica poduzeća koje se preuzima, što upućuje na lukrativnost tržišta, ali i činjenicu da tržište posjeduje informacije o uvjetima i čimbenicima transakcije.

Kada se promatra kretanje spajanja i pripajanja poduzeća u svijetu, može se vidjeti da se većina integracijskih procesa odvija u telekomunikacijskoj, farmaceutskoj i energetske industriji. Preuzimanja i spajanja obično iniciraju veća poduzeća i kompanije koje pripajanjem s drugim kompanijama dobivaju mogućnost korištenja određenih inovacija ili ulaska u posebne tržišne niše. U zemljama Europske unije u 2013. godini bilo je oko 1467 transakcija pripajanja i spajanja, čija je ukupna vrijednost bila oko 38,4 milijuna dolara i to najviše u sektorima usluga, proizvodnje i informacijske tehnologije. Najviše takvih aktivnosti zaključeno je u Češkoj i to u vrijednosti od 10,6 milijuna dolara, slijedi Poljska s 8 milijuna dolara, potom Slovačka i Njemačka sa 7 milijuna dolara. Zanimljivo je da se najveći broj integracija u Europi dogodio od 2008. do 2010. godine koje se smatraju kriznim godinama europske ekonomije. Razlog tome se može tražiti u oslabljenim rezultatima poslovanja strateški važnih poduzeća, prvenstveno u državama koje je kriza snažno pogodila. Ta su poduzeća tako postala svojevrсни „laki plijen“ financijski jačih i perspektivnih kompanija koje su nelikvidnost tih poduzeća u vrijeme krize iskoristila te ih preuzela ili se s njima spojila kako bi ostvarila cilj ulaska na nova tržišta (Vizjak *et al.*, 2009:128).

Kada se gledaju rezultati spajanja i preuzimanja poduzeća na globalnoj razini, može se zaključiti da su azijske države od 1995. godine nadalje ostvarile najveći transakcijski rast. Brzorastuća tržišta poput Kine i Indije postala su zanimljiva svim globalnim industrijama. S druge strane, relativno jeftini resursi bili su ključan razlog za potpuno ili djelomično prebacivanje proizvodnje u azijske države. U 2005. godini strani su investitori sudjelovali čak i u djelomičnoj privatizaciji najvećih kineskih državnih banaka. Strana ulaganja odigrala su glavnu ulogu u promicanju uloge Kine u svjetskoj trgovini i porastu zaposlenosti u kineskim urbanim regijama. Zahvaljujući visokoj razini domaće štednje, stalnom dotoku stranih ulaganja te jakoj kontroli domaće potrošnje, Kina je postala preplavljena

kapitalom. Više od polovice viška kapitala Kina je pretvorila u devizne pričuve koje ulaže u inozemstvu. Na temelju povećanog trgovinskog suficita, Kina kupuje vrijednosnice SAD-a, pogotovo dugoročne državne obveznice. Za razliku od istočnih susjeda koji su u procesu transformacije gospodarstva postali rupe bez dna i vječiti korisnici međunarodnih poticaja, Kina je postala bogati izvor kapitala (Vizjak *et al.* 2009:129).

Kao strateški potez u svrhu rasta poslovanja model spajanja i preuzimanja se u Hrvatskoj počeo primjenjivati od osamostaljenja. Međutim, transakcije koje su značajnije po broju i vrijednosti bilježe se tek 1997. godine. U toj godini najveća farmaceutska kompanija Pliva preuzela je poljsku kompaniju Polfa Krakow radi želje za ulaskom na drugo geografsko područje. U tom je trenutku Pliva imala dovoljno proizvodnih kapaciteta da zadovolji potrebe stranih tržišta. Usto, Pliva je imala i kvalitetan proizvod koji je mogao biti prihvaćen na stranom tržištu bez potrebe uvođenja posebnih promjena. U Hrvatskoj je najveći broj transakcija spajanja i pripajanja, i to čak 160, bio u razdoblju od 2001. do 2006. godine. Očekivalo se da će broj spajanja i preuzimanja ulaskom Hrvatske u Europsku uniju još porasti. Jedno od najvećih preuzimanja u hrvatskoj povijesti dogodio se 2010. godine od strane Atlantic Grupe koja je preuzela poduzeće Droga Kolinska (SEEBiz, 2015). Među najznačajnije događaje ubraja se i preuzimanje Mercatora od strane Agrokora 2013. godine. Za hrvatski koncern ovo preuzimanje je predstavljalo značajni porast poslovanja i ulazak na nova tržišta na kojima dotad nije bio prisutan. Spajanjem Agrokora i Mercatora nastalo je najveće trgovačko poduzeće u srednjoj Europi. Prema podacima iz 2014. godine vrijednost transakcije procijenjena je na jednu milijardu dolara (SEEBiz, 2015).

U regiji, ali i u Hrvatskoj, preuzimanja su bila strateški orijentirana, što potvrđuje i brojka od 79% strateških transakcija, od čega 21% otpada na investicijske fondove. Ovaj podatak ukazuje da se radi o investitorima koji su fokusirani na rast, ulazak na nova tržišta ili povećanje udjela u postojećim sektorima poslovanja i na postojećim tržištima. S obzirom da je Hrvatska tijekom 2013. i 2014. godine bilježila porast transakcija, može se predvidjeti da će se takav trend nastaviti. Dinamika se posebno očekuje u sektoru turizma koji je zanimljiv i stranim i domaćim investitorima. Smatra se da će najave o privatizaciji te dezinvesticijama također utjecati na aktivnosti spajanja i preuzimanja (SEEBiz, 2015.).

Hrvatske kompanije aktivnije ulažu u države regije, ali su te investicije manje vrijednosti od onih koje se provode u smjeru zapadne i srednje Europe. Jedan od razloga je slabija financijska moć hrvatskih kompanija u odnosu na zemlje razvijenih tržišta. Razloge treba tražiti u poznavanju značajki tržišta bivše Jugoslavije. Što se tiče domaćih ulaganja, najznačajnija su bila ona tvrtke Agrokora koja je također bila prisutna i u regiji. Osnovni razlozi pripajanja poduzeća u Republici Hrvatskoj bila su financijske, a tek onda strateške prirode. Treba napomenuti i da u Hrvatskoj još nije primijećen neprijateljski povod preuzimanju od strane stranih poduzeća. Neprijateljska preuzimanja radi eliminacije tržišnog konkurenta karakteristična su za globalne kompanije na američkom tlu. Hrvatske kompanije

prvenstveno žele profitirati na temelju poduzetih procesa spajanja i preuzimanja. Prema rezultatima istraživanja, velika većina hrvatskih kompanija želi zadržati kupljena, odnosno preuzeta poduzeća, što se može smatrati dokazom prethodne teze. Jedini slučaj negativnog odgovora odnosio se na IT sektor (SEEBiz, 2015).

3. TRŽIŠTE OSIGURANJA U RH

Tržište osiguranje podrazumijeva ukupnost odnosa između ponuđača i tražitelja proizvoda osiguranja, pri čemu se ti odnosi odvijaju temeljem slobodnih odluka svih sudionika (Andrijašević i Petranović, 1999). Potencijalno tržište za usluge osiguranja predstavljaju svi sadašnji osiguranici koji zaključuju ili namjeravaju obnoviti ugovor o osiguranju s nekim osiguravateljem te one kategorije građana i poduzeća koje imaju sve preduvjete postati osiguranicima, ali to još nisu učinile. Ciljnim tržištem za usluge osiguranja smatraju se pojedinci i grupe kojima osiguravajuća društva mogu ponuditi usluge osiguranja na određenom području (Barbir, 2004). Veličina i snaga tržišta osiguranja u jednoj državi može se odrediti na više načina od kojih se najčešće koriste podaci o ukupnoj godišnjoj premiji, prosječnoj premiji po stanovniku, broju sudionika na tržištu te potencijalu tržišta. U Hrvatskoj se izvješća izrađuju na temelju podataka koji se prikupljaju u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga.

U Republici Hrvatskoj trenutno posluje 25 osiguravajućih društava i jedno društvo za reosiguranje. Šest društava obavlja poslove životnog osiguranja, devet neživotnog, a deset ih pruža i životno i neživotno osiguranje. Od šest društava koje pružaju životno osiguranje dva su u domaćem, a četiri u stranom vlasništvu. U strukturi neživotnih osiguranja, sedam društava je u domaćem, a dva u stranom vlasništvu. Društvo za reosiguranje nalazi se u domaćem vlasništvu.

U razdoblju od 2003. do 2013. godine na hrvatskom tržištu osiguranja zabilježen je gotovo 50%-tni rast. Za tržište osiguranja razdoblje od sredine 2000.-tih godina bilo je izuzetno povoljno, što se vidi u visokim stopama rasta od oko 10% godišnje. S financijskom krizom došlo je i do krize na ovom tržištu te je ono počelo blago opadati sve do 2013. godine kada se trend preokrenuo te je ponovno došlo do rasta. U razdoblju od 1990. do 2010. godine većina osiguravajućih društava svoje je poslovanje temeljila samo na obnovi postojećih policia osiguranja. Klijenti su višegodišnjim ugovorima o osiguranju bili vezani uz pojedine osiguravajuće kuće.

Prilikom analize tržišne strukture potrebno je istražiti međuovisnost čimbenika kao što su (Rupčić, 2016:194):

- broj poduzeća na nekom tržištu,
- relativna veličina poduzeća, odnosno koncentracija industrije,
- tehnološki i troškovni uvjeti,
- uvjeti potražnje,
- stupanj jednostavnosti ulaska u neku industriju i izlaska iz nje, odnosno barijere ulasku i izlasku iz industrije.

Na tržištu osiguranja u Republici Hrvatskoj posluje 26 poduzeća. Za donošenje menadžerskih odluka važno je

razmotriti mjere koje se koriste u svrhu određivanja stupnja koncentracije u nekoj industriji. Koncentracijski omjer ili indeks mjeri koliko su od ukupnog stvorenog *outputa* u nekoj industriji proizvela najveća poduzeća. Najčešće se koristi koncentracijski omjer četiri poduzeća (C4) koji ukazuje koliki udio u ukupnoj prodaji neke industrije otpada na četiri najveća poduzeća te industrije (Rupčić, 2016:195). Koncentracijski omjer u osiguravajućoj industriji iznosi 59,5%, a dominantne kompanije su Croatia osiguranje d.d. s 28,92% tržišnoga udjela, Allianz Zagreb d.d. s 12,99%, Euroherc osiguranje d.d. s 10,69% te Jadransko osiguranje d.d. sa 6,90% u ukupno zaračunatoj bruto premiji osiguranja. Croatia osiguranje donedavno je bilo u većinskom državnom vlasništvu, što se odražavalo u činjenici da su ostale tvrtke u državnom vlasništvu svoju imovinu osiguravale u Croatia osiguranju. Ulaskom privatnoga kapitala te politikom države kojom se određuje da je za poslove osiguranja potrebno provesti postupak javne nabave, druge osiguravajuće kuće postaju sve zastupljenije u poslovima osiguranja državnih tvrtki. Preuzimanjem poslova od Croatia osiguranja ostale kuće bilježe rast te dolazi do izravnavanja u pogledu veličine poduzeća koja posluju na ovom tržištu. Tako jača konkurencija te se poboljšavaju uvjeti osiguranja za klijente. Treba napomenuti i da u ovoj industriji veliku važnost ima snaga brenda.

Tehnološki čimbenici od važnosti u ovoj industriji se uglavnom odnose na tehnologiju koja služi kao podrška poslovanju. Budući da industrija osiguranja pripada u služni sektor, važnost tehnologije se najviše odnosi na područje softverske podrške. U novije je vrijeme došlo do modernizacije u sustavima ugovaranja policia osiguranja. Tako je većina osiguravajućih kuća uvela mogućnost elektroničkog ugovaranja policia osiguranja, čime su usluge klijentima postale pristupačnije. Jedan od tehnoloških noviteta je i prijava šteta elektroničkim putem, čime je došlo do smanjivanja troškova poslovanja. Jedan od novijih trendova je i mobilno poslovanje. Usto, domaće osiguravajuće kuće počinju nuditi automatiziranu procjenu rizika. Na taj način, uz pomoć tehnološki podržanih rješenja, u ovoj je industriji uspostavljen novi standard u pružanju usluga.

Opasnost od ulazaka novih konkurenata na tržište uglavnom se određuje lakoćom ulaska u granu, odnosno s obzirom na broj i snagu ulaznih prepreka. Kada ulaznih i izlaznih barijera ne bi bilo, poduzeća bi bila u mogućnosti nesmetano ulaziti u industriju i izlaziti iz nje. Sloboda ulaska u industriju i izlaska iz nje nije karakteristika tržišta osiguranja. Naime, poduzeća u ovoj industriji štite se od ulazaka novih poduzeća u industriju kako bi osigurala i održala željene razine profita. Čimbenici koji služe kao barijere ulasku na tržište osiguranja odnose se na razvijenu mrežu podružnica, zastupnika, posrednika, dobavljača i slično. Usto, barijera ulasku je i činjenica da postojeća poduzeća pokrivaju postojeće tržište, a ugovori se mogu raskinuti uz dodatne troškove. Jedna od glavnih prepreka ulasku na tržište osiguranja je veličina potrebnog početnog ulaganje. Tako je izmjenama u Zakonu o osiguranju iz 2014. godine ponovno povećana minimalna granica za temeljni kapital osiguravajućih društava. Društvo koje na tržištu želi ponuditi sve vrste neživotnog i životnog osiguranja ne smije imati temeljni kapital koji je manji od 28,86 milijuna

kn (Narodne novine, 2014.). To je jedan od razloga zašto se na hrvatsko tržište osiguranja najčešće ulazi preuzimanjem postojećih osiguravajućih kuća. Također, novopridošla društva moraju izdvojiti značajna sredstva za oglašavanje kako bi potencijalne klijente obavijestila o svom ulasku na tržište te im predstavila svoju ponudu osiguranja. U slučaju odluke o samostalnom ulasku na tržište, konkurent treba izgraditi mrežu podružnica i angažirati „vojsku“ prodajnih agenata, što također predstavlja značajan trošak koji su postojeća poduzeća već savladala. Sve navedeno ukazuje na značajno otežan ulazak novih konkurenata na ovo tržište. To pokazuje i dugogodišnja stagnacija broja poduzeća koja konkuriraju na ovom tržištu, a koji se kreće oko 25 +/-1.

Konkurentsku borbu među natjecateljima na tržištu određuje i stupanj diferencijacije proizvoda ili usluga. Na tržištu osiguranja RH postoji nizak stupanj diferencijacije, što je posebno izraženo u segmentu obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti, gdje je najvažniji faktor u odluci kupca prilikom kupnje police cijena usluge, odnosno cijena police osiguranja. Zbog toga osiguravajuća društva pokušavaju povećati portfelj nižim cijenama, što ostvaruju različitim bonusima na osnovnu premiju osiguranja. Tako su neka manja osiguravajuća društva započela liberalizaciju tržišta obveznoga automobilske osiguranja (AO) u zadnjem kvartalu 2013. godine. Posljedica toga je bilo smanjenje cijene prosječne police za gotovo 20% u razdoblju između listopada 2013. i listopada 2014. godine. Uvođenje liberalizacije imalo je i pozitivne učinke na tržište osiguranja. Broj osiguratelja se povećao, a pad premija AO pokazao je kako bi trebalo razvijati i druge oblike osiguranja. Zanimljivo je da, iako su premije padale, osiguratelji nisu trpjeli financijske teškoće.

Dugogodišnja granica od 50% kao maksimalnog iznosa popusta na policu osiguranja od automobilske odgovornosti probijena je u 2014. godini kada je Euroherc osiguranje kupcima ponudilo premiju uz 74% popusta (HUO, 2016.). Ovakvi tržišni potezi mogu se pokazati opasnim ako dođe u pitanje dostatnost sredstava za pokriće rizika. Druga specifična osiguranja, kao što je, na primjer, osiguranje profesionalne odgovornosti liječnika i stomatologa, moguće je u blagom obliku diversificirati raznovrsnijom ponudom pokrića rizika. S obzirom da je premija obveznog osiguranja izrazito niska, osiguravatelji pokušavaju skratiti vrijeme isplate štete i time privući klijente, što je jedan od najvažnijih čimbenika tržišnog poslovanja u ovoj industriji. Treba napomenuti i da osiguratelji rijetko koriste parametre za određivanje opravdane premije kao što su spol, dob, vrsta aktivnosti osiguranika i sl.

U tablici 1 prikazano je pet najuspješnijih osiguravajućih društava u RH u 2015. godini. Iz tablice 1 vidljivo je da je po iznosu premije i bruto dobiti na vrhu bilo Croatia osiguranje. Iako je bruto dobit Allianz osiguranja bila skoro dvostruko veća od bruto dobiti Croatia osiguranja, ono je ipak držalo drugo mjesto jer je imalo nižu premiju od Croatia osiguranja. Euroherc osiguranje je imalo veću bruto dobit i od Allianz i od Croatia osiguranja, ali je zbog manje premije zauzelo treće mjesto. Sa 670 milijuna kuna premije i 69 milijuna kuna bruto dobiti, UNIQA osiguranje se nalazilo na četvrtom mjestu. Peto mjesto zauzelo je

Wiener osiguranje, čija je premija iznosila 545, a bruto dobit 32 milijuna kuna.

TABLICA 1: NAJUSPJEŠNIJA OSIGURAVAJUĆA DRUŠTVA U 2015. GODINI

Društvo	Premija	Bruto dobit
Croatia osiguranje	2.307	67
Allianz osiguranje	1.190	126
Euroherc osiguranje	818	147
UNIQA osiguranje	670	69
Wiener osiguranje	545	32

Izvor: Tržište osiguranja, HANFA, 2016.

Iako je tijekom 2015. godine zbog liberalizacije cjenika na obveznim automobilske osiguranjima izgubila gotovo 350 milijuna kuna premije, industrija osiguranja je 2015. godinu zaključila uz dobit koja je za cijelu grupaciju prije oporezivanja iznosila više od 646 milijuna kuna. Ako se usporede pokazatelji profitabilnosti, tijekom promatranih godina poduzeća Allianz d.d. i UNIQA osiguranje d.d. najbolje su upravljali izvorima financiranja. Dobro upravljanje izvorima financiranja pokazuje da su društva generirala veću stopu povrata na posuđena sredstva nego su za njih plaćala stopu naknade. Pritom je prema pokazatelju ROE UNIQA osiguranje generiralo najveći prinos. Croatia osiguranje je u 2014. ostvarilo gubitak, što se negativno odrazilo na pokazatelje ROA i ROE. Razlog lošeg poslovanja je proces privatizacije i reorganizacije unutar društva jer je veliki iznos sredstava rezerviran za isplate otpremnina zaposlenicima. Razlog dobrog poslovanja UNIQA osiguranja je bila usmjerenost na profitabilan rast, ali i uspješno proveden proces integracije poduzeća Basler osiguranje.

4. PROCES PRIPAJANJA PODUZEĆA BASLER OSIGURANJE KOMPANIJI UNIQA OSIGURANJE

UNIQA grupa je jedna od vodećih osiguravajućih grupa na svojim matičnim tržištima u Austriji te u srednjoj i istočnoj Europi. Ima oko 40 tvrtki kćeri u 19 zemalja te preko 10 milijuna osiguranika. Zapošljava 21 000 ljudi, od kojih je oko 6 500 zaposleno u Austriji. UNIQA grupa posluje u Austriji, Albaniji, Bosni i Hercegovini, Bugarskoj, Crnoj Gori, Češkoj, Hrvatskoj, Mađarskoj, Italiji, Kosovu, Lihtenštajnu, Makedoniji, Poljskoj, Rumunjskoj, Rusiji, Slovačkoj, Srbiji, Švicarskoj i Ukrajini. UNIQA osiguranje d.d. je na hrvatskom tržištu prisutno više od 18 godina tijekom kojih bilježi stalan rast. Društvo posluje u sastavu međunarodnog osiguravajućega koncerna UNIQA, nastalog 1999. godine spajanjem dviju austrijskih osiguravajućih kuća: Bundesländer Versicherung, osnovane 1922. godine, i Austrija Collegialität, osnovane 1860. godine. Međunarodna agencija za procjenu boniteta Standard & Poor's godinama dodjeljuje financijskoj snazi UNIQA grupe stabilan A rejting.

Glavna konkurentna prednost UNIQA osiguranja je dobar spoj brenda i cijene. Lojalnost kupaca osigurana je reputacijom poduzeća kao osiguravatelja s brzom i jednostavnom isplatom šteta, pogotovo u slučajevima automobilske odgovornosti i kasko osiguranja. U poduzeću postoji i razvijen sustav prevencije prijevара kojim se pokušava smanjiti postotak prijevара u osiguranju i tako spriječiti nepotrebne likvidacije šteta. Prednost nad konkurentima ostvaruje se i u pogledu prodajne mreže. UNIQA osiguranje ima razvijenu internu mrežu zastupnika te solidnu mrežu predstavništva, prodajnih mjesta, ali i zastupništva kroz RH. U postrecesijskom razdoblju, odluka menadžmenta poduzeća bila je da se reorganizira prodajna mreža kako bi se smanjili troškovi poslovanja poduzeća sukladno ciljanom poslovnom modelu. S istim ciljem uvedeno je i elektroničko ugovaranje polica osiguranja, što još uvijek nemaju sva poduzeća u industriji.

Basler grupa (Baloise holding) jedna je od najuspješnijih osiguravajućih grupa u Europi. Ime Basler u osiguravajućoj branši postoji već 142 godine od utemeljenja kuće 1863. godine u gradu Baselu, gdje je i danas sjedište koncerna. Basler grupa, osim u Švicarskoj, aktivno posluje u Austriji, Belgiji, Luksemburgu, Njemačkoj, a od 2000. godine i u Hrvatskoj. U Švicarskoj je Basler fokusiran na financijske usluge nudeći kombinaciju osiguranja i bankarskih usluga. Baloise Grupa zapošljava oko 9 600 ljudi. Rezultati Baslera na hrvatskom tržištu osiguranja su bili dosta loši, što je djelomično posljedica ekonomske krize koja je zahvatila sve segmente gospodarstva, uključujući i industriju osiguranja. Osim toga, Basler nije imao vremena razviti vlastiti asortiman proizvoda po kojima bi bio jedinstven na tržištu. Za svako mlado poduzeće koje djeluje na tako konkurentnom tržištu kao što je tržište osiguranja, važno je razviti fokus i snagu na pojedine proizvode koji će postati stabilni kreatori novčanih tokova.

Pripajanje Basler osiguranja UNIQA osiguranju bilo je dio razvojne strategije UNIQA 2.0. Strategija 2.0 predstavlja različite taktike kojima poduzeće do 2020. godine želi biti treće na tržištu osiguranja u Jugoistočnoj Europi, a u Austriji lider u industriji osiguranja. U okviru ove strategije tendencija je povećati bazu korisnika na 15 milijuna do 2020. godine. Osim organskoga rasta, poduzeće se za provedbu ove strategije koristi i spajanjima i preuzimanjima s brzorastućim poduzećima koja imaju rast veći od stope rasta tržišta (Interni podaci UNIQA osiguranja d.d.). Na tom temelju poduzeće je pripojilo kuću Basler te tako 2014. godine postalo četvrto najveće osiguravajuće društvo u RH s oko 7% tržišnoga udjela. Postupak pripajanja provodio se sukladno odredbama Zakona o trgovačkim društvima, Zakona o osiguranju te uz odgovarajuću primjenu drugih pozitivnih propisa. Pripajanjem je prestalo postojati Pripojeno društvo, a Društvo Preuzimatelj je postalo univerzalni pravni sljednik te je, osim imovine, preuzelo i sva prava i obveze Pripojenog društva. Jedini dioničar Društva preuzimatelja i Pripojenog društva je društvo UNIQA International AG, upisano u sudskom registru Trgovačkog suda u Beču pod oznakom FN 180177 t (Interni podaci UNIQA osiguranja d.d.).

Budući da je UNIQA International AG jedini dioničar i Društva preuzimatelja i Pripojenoga društva, u Društvu

preuzimatelju se nije provelo povećanje temeljnog kapitala radi provedbe pripajanja, a jedini dioničar nije stekao nove dionice u Društvu preuzimatelju, niti bilo kakva druga posebna prava. Također, nisu se izvršile doplate u novcu, slijedom čega se nije izvršila niti revizija pripajanja niti revizija povećanja temeljnog kapitala. Nije bilo zamjene dionica jer je jedini dioničar odlučio da neće povećavati temeljni kapital Društva Preuzimatelja nego će se temeljni kapital Pripojenoga društva iskazati u okviru rezervi kapitala iz transakcije pripajanja. Upisom pripajanja u sudski registar prestale su funkcije članova Uprave i Nadzornoga odbora Pripojenoga društva. Nadzorni odbor Društva preuzimatelja je odlučio o imenovanju članova Uprave Društva preuzimatelja te podnio zahtjev Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga za izdavanje odobrenja za novog člana Uprave istovremeno sa zahtjevom za odobrenje pripajanja koje podnosi Uprava Društva preuzimatelja.

Upisom pripajanja u sudski registar prenijeli su se svi ugovori o radu zaposlenika Pripojenoga društva na Društvo preuzimatelja. Zaposlenici su zadržali sva prava i obveze u svezi s otkazom, otkaznim rokovima, otpremninom i ostalim pravima koja su stekli do dana prijenosa ugovora o radu. Vjerovnicima ugovornih strana koji se jave u roku od šest mjeseci od dana objave upisa pripajanja u sudski registar, Društvo preuzimatelj se obvezalo dati osiguranje njihovih potraživanja pod uvjetima iz članka 523 Zakona o trgovačkim društvima.

Ovo pripajanje dvaju izuzetno komplementarnih poduzeća dovelo je do znatnih ušteda te otvorilo mogućnosti za daljnji rast. Proces pripajanja je omogućilo snažniji tržišni nastup, povećanje prepoznatljivosti među klijentima i partnerima, kao i povećanje produktivnosti kroz jačanje postojećih poslovnih odnosa te stvaranje novih s klijentima i partnerima koji žele suradnju isključivo s osiguravajućim društvima koja su među prvih pet na tržištu osiguranja po kriteriju tržišnoga udjela. Pripajanje je također rezultiralo i koncentracijom specifičnih i komplementarnih znanja i poslovnih iskustava, boljih informatičkih rješenja i poslovne podrške (Interni podaci UNIQA osiguranja d.d.). Pozitivni učinci nastali su i kombinacijom iskustava UNIQA osiguranja kao jačega osiguravajućega društva u segmentu banko-osiguranja s jedne strane i pripojenoga poduzeća (Basler osiguranja) kao poduzeća sa snažnom vanjskom prodajnom mrežom i dugogodišnjim dobrim odnosima sa zastupnicima i posrednicima u osiguranju s druge strane.

Ekonomska svrha ovoga pripajanja odnosi se stoga na ostvarivanje ciljeva povećanja tržišnoga udjela te povećanja ekonomije obujma, odnosno unaprjeđenja efikasnosti smanjivanjem troškova. Povećanje poslovne efikasnosti očekuje se i kao posljedica ostvarene sinergije, primjene najboljih praksi, unaprjeđenja upravljanja ljudskim potencijalima, boljim strateškim planiranjem i upravljanjem portfeljem (Interni podaci UNIQA osiguranja d.d.). Najveći učinak sinergije vidljiv je u primjeni već dokazane organizacijske strukture poduzeća preuzimatelja u novom poduzeću, kao i u primjeni programskih rješenja koja imaju cilj povećati učinkovitost rada administrativnog osoblja, što će u konačnici omogućiti prodajnom osoblju da se brže i kvalitetnije usmjeri prema željama i potrebama

klijenata. Do značajnih troškovnih ušteda došlo je i uslijed veće koncentracije *know-how*-a, smanjenja dvostrukih funkcija, povećanja prihoda uslijed povećane kapitalne snage i veće mogućnosti preuzimanja rizika. U sljedećem razdoblju planira se poslovanje s relativno stabilnim troškovima. Politika ulaganja prilagodit će se tržišnim uvjetima uz konzervativni pristup svakoj odluci o plasmanima, s ciljem zadržavanja prinosa na ulaganja većim od tehničke kamatne stope.

Tablica 2 prikazuje SWOT analizu internih snaga i slabosti te eksternih prilika i prijetnji novonastalom poduzeću. Jedna od najvažnijih snaga nastalih na temelju procesa pripajanja Basler osiguranja UNIQA osiguranju je rast tržišnog udjela (4. mjesto) i povećana ponuda proizvoda. Kao slabosti ističu se nedovoljno razvijen kontakt centar za klijente te veliki opseg administrativnih poslova (prijava i isplate šteta). Pripajanje je također rezultiralo koncentracijom specifičnih, komplementarnih znanja i poslovnih iskustava, boljih informatičkih rješenja i poslovne podrške. Dobar spoj brenda i cijene uz motiviranost zaposlenika dovode do jačanja sektora neživotnog osiguranja, što je potrebno pojačati u daljnjem poslovanju. Boljom pozicijom na tržištu dolazi do povećanja broja korporativnih klijenata, što doprinosi većoj profitabilnosti. Unaprjeđenjem i razvijanjem novih proizvoda i usluga koje se nude klijentima nadomjesti će se gubitak premije koji se očekuje liberalizacijom tržišta obveznog osiguranja. Posebno je potrebno iskoristiti prednosti širokog područja djelovanja te znanje stručnih djelatnika kako bi se uvijek bilo ispred konkurencije te kako bi se zadržali postojeći klijenti.

TABLICA 2: SWOT ANALIZA PODUZEĆA NAKON PRIPAJANJA

PREDNOSTI	SLABOSTI
4. pozicija na tržištu Povećana ponuda proizvoda Specifični proizvodi (DZO) Dobar spoj brenda i cijene Brza likvidacija šteta Motiviranost zaposlenika Online servisi za klijente	Nedovoljno razvijen kontakt centar za klijente Veliki opseg administrativnih poslova (prijava i isplate šteta)
PRILIKE	PRIJETNJE
Razvoj informatičkih sustava Cross selling B2C poslovi Rast neživotnih osiguranja Visoki ulazni troškovi u industriji	Liberalizacija AO, posljedni pad premije Ekonomске prilike Ulazak novih osiguratelja iz EEA Regulatorne promjene Porez na štednju Elementarne nepogode

Izvor: autori

U nastavku se analiziraju financijski učinci pripajanja poduzeća Basler osiguravajućoj kući UNIQA. U tablici 3 je prikazano kretanje profitabilnosti poslovanja poduzeća UNIQA pomoću pokazatelja ROA i ROE za razdoblje od tri godine.

Prema dobivenim izračunima vidljivo je da je stopa povrata na imovinu (ROA) u 2013. godini iznosila 0,86%, a u 2014. godini 1,81%. Povećanje ovoga pokazatelja bio je rezultat pripajanja poduzeća Basler osiguranje d.d. te povećanja dobiti poslovanja i ukupne imovine. Ovaj pokazatelj je manji od pokazatelja ROE, što pokazuje na ispravno upravljanje imovinom. ROE je u 2014. godini bio najveći, a u 2015. godini je zabilježen znatan pad jer su se trajni kapital i dobit smanjili.

TABLICA 3: PROFITABILNOST PODUZEĆA UNIQA

	2013.	2014.	2015.
ROA	0,86%	1,81%	0,62%
ROE	8,77%	13,34%	5,37%

Izvor: Interni podaci poduzeća

Da bi se dobio jasan prikaz stanja društva nakon preuzimanja, potrebno je prikazati i ključne pokazatelje poslovanja, a to su:

- Kvota šteta
- Kvota troškova
- Kombinirana kvota

Kvota šteta = (plaćene štete + promjena u rezervama šteta) / (bruto zaračunata premija + promjena u bruto prijenosnoj premiji)

Kvota troškova = (administrativni troškovi – naknada za reosiguranje + trošak pribave – promjena u odgođenom trošku pribave) / (bruto zaračunata premija)

Kombinirane kvote = kvote šteta + kvote troškova

TABLICA 4: PREGLED TEMELJNIH POKAZATELJA POSLOVANJA UNIQA OSIGURANJA

	2013.	2014.	2015.
Zarađena premija	262.374.000	407.037.000	656.626.000
Štete	190.598.000	297.205.000	519.504.000
Troškovi	98.295.000	146.592.000	261.708.000

Izvor: Interni podaci poduzeća

Iz tablice 4 je vidljivo da je najveća zarađena premija ostvarena u 2015. godini, kao i štete te troškovi, što je posljedica pripajanja Basler osiguranja UNIQA osiguranju. Tablica 5 prikazuje kvotu šteta, pokazatelj troškova i kombinirani pokazatelj UNIQA osiguranja od 2013. do 2015. godine. U 2013. godini kombinirani pokazatelj UNIQA osiguranja iznosio je 110,11%, što znači da su ukupne štete i troškovi osiguravajućega društva bili iznad prihoda od poslova preuzimanja rizika osiguranja za 11,10%. To znači da je od 100 kn premije utrošeno 110,10 kn. Idealni omjer bi bio ispod 100%, odnosno između 92% do 96%. Porast troškova osiguravajućeg društva povećava kombinirani pokazatelj, a njegov veći postotak može biti i posljedica zaračunavanja nižeg iznosa premije od pripadajućeg za pokrivanje rizika ili veliki broj odštetnih zahtjeva.

TABLICA 5: PREGLED TEMELJNIH POKAZATELJA POSLOVANJA UNIQA OSIGURANJA U POSTOCIMA

	2013.	2014.	2015.
Kvota šteta	72,64%	73,02%	79,12%
Pokazatelj troškova	37,46%	36,01%	39,86%
Kombinirani pokazatelj	110,11%	109,03%	118,97%

Izvor: Interni podaci poduzeća

Konačno, moguće je sumirati učinke pripajanja osiguravajućega društva Basler poduzeću UNIQA:

- dobri sinergijski potencijali/razmjena znanja (*know-how*),
- tržišni udio 7,5 %, 4. pozicija na tržištu,
- ekonomija obujma,
- gotovo idealno učešće prodajnih kanala,
- dobro raspoređeni portfelj,
- jača podrška klijentima,
- zajednička korporativna kultura temeljena na komplementarnosti vizije i misije.

Navedenim se potvrđuje hipoteza da je pripajanje poduzeća Basler poduzeću UNIQA dovelo do unaprjeđenja poslovanja poduzeća UNIQA na temelju sinergijskih učinaka.

Austrijska UNIQA Insurance Group AG je u 2014. godini za 75 milijuna eura od švicarske Baloise grupe preuzela dva društva Basler koja posluju u Hrvatskoj i Srbiji i time svoj tržišni udjel u regiji povećala za novih 5,2 posto. Wolfgang Kindl, član uprave UNIQA Insurance Group AG i predsjednik Uprave UNIQA International AG, akviziciju Baslera je ocijenio kao odlično poboljšanje tržišne pozicije u Hrvatskoj i Srbiji kao i na cjelokupnom tržištu jugoistočne Europe. Ovo preuzimanje je dio razvojne strategije UNIQA Group Austria – UNIQA 2.0. kojom UNIQA ostvaruje cilj da u svakoj zemlji u kojoj posluje zauzme jedno od prvih pet mjesta na tržištu osiguranja.

7. ZAKLJUČAK

Spajanje je strategija rasta poduzeća u kojem se spajaju dva ili više poduzeća u jedno novo poduzeće. Prilikom spajanja ono poduzeće koje se pripaja drugom prestaje postojati, a njegovu imovinu i obveze preuzima poduzeće kojem se to poduzeće pripaja. Spajanja mogu biti horizontalna, vertikalna i konglomeratska. Motivi zbog kojih se poduzeća odlučuju na poslovna spajanja su brojni, a najvažniji su ulazak na nova tržišta, povećanje tržišnog udjela, proširenje portfelja proizvoda i usluga, stjecanje znanja i kapitala, povećanje konkurentskih prednosti, razvoj novih proizvoda, postizanje ekonomije obujma i obuhvata itd. Kao glavni razlog koji motivira poduzeće na poslovna spajanja može se navesti težnja za korporativnim rastom. Rast je postao proklamirani cilj svakog poslovnog poduhvata te dio korporativne kulture. Zbog toga se veliki broj poduzeća odlučuje na takav rast koji često započinje kupovinom postotka dionica određenog poduzeća.

UNIQA posluje na hrvatskom tržištu od 1999. godine i nudi sve oblike neživotnih i životnih osiguranja. Trenutno je 700 zaposlenih zaduženo za 360.000 klijenata u više od 60 poslovnih ureda. U 2012. godini UNIQA Hrvatska je ostvarila dobit od 30 milijuna eura, što ju je lansiralo na 11. mjesto među hrvatskim društvima za osiguranje s tržišnim udjelom od 2,5 posto. Zajedno s lokalnim Basler osiguranjem to bi značilo tržišni udio od 7,0 posto i rangiranje na četvrto mjesto među hrvatskim društvima osiguranja. Stoga je UNIQA INTERNATIONAL odlučila kupiti društvo koje na RH tržištu ima nešto što UNIQA HR nema i time pozicionirati UNIQU među prvih pet na tržištu. U tom trenutku Basler osiguranje je bilo na prodaju, a njihova struktura je bila ono što je nedostajalo UNIQA-i. Najvažnije je bilo pojačati prodaju, a Basler je imao izvrsnu mrežu agencija koje se bave prodajom osiguranja, dok je UNIQA imala internu i brokersku prodaju.

Procesu spajanja Baslera UNIQA osiguranju pristupilo se 2014. godine, nakon čega se poduzeće UNIQA upotpunilo, decentraliziralo i proširilo na cijelu Hrvatsku. Olakotna okolnost ove integracije je bila činjenica što u oba poduzeća nije bilo malih dioničara, već su se prilikom kupnje okupile dionice kojima je Basler bio jedini vlasnik. Time su nastala dva društva u vlasništvu UNIQA INTERNATIONAL, samo pod različitim imenima.

Nakon provedene analize može se zaključiti da je UNIQA osiguranje zahvaljujući provedenoj integraciji postiglo veću profitabilnost i prepoznatljivost branda te postalo među vodećim društvima za osiguranje u RH. Unatoč poslovanju u uvjetima krize i smanjenja troškova, UNIQA je poboljšala svoju poziciju na tržištu. No, i dalje postoji potreba za prilagođavanjem poslovanja ovoga poduzeća uvjetima i izazovima europskoga tržišta.

LITERATURA

1. Allen, B., Braley, R., Myers, S. (2014): Principles of corporate finance, Berkshire: McGraw-Hill
2. Andrijašević, S., Petranović, V. (1999): Ekonomika osiguranja, Zagreb: Alfa
3. Barbir, V. (2004): Čimbenici uspješnosti prodaje usluga osiguranja, Ekonomski pregled, Vol. 55/9-10 (815-840)
4. Brealey, R.A., Myers, S.C., Marcus A.J. (2007): Osnove korporativnih financija, Zagreb: MATE
5. Damodaran, A. (2002): Investment Valuation: Acquisitions and Takeovers, URL: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/acquisitions.pdf> (10.12.2017.)
6. Gaughan, A.P. (1999): Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings, 2nd edition, New York: John Wiley and Sons
7. Lazibat, T., Baković, T., Lulić, L. (2006): Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi', Ekonomski pregled, Vol. 57/1/2 (64-79)
8. Rupčić, N. (2003): Ekonomske implikacije poslovnih spajanja i preuzimanja: osnovica antitrustnog gospodarstva, Ekonomski vjesnik, Vol. 15/1/2 (67-78)
9. Rupčić, N. (2016): Upravljačka ekonomika – teorija i praksa, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

10. Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
11. Škuflić, L., Šokčević, S. (2016): Učinci preuzimanja i spajanja poduzeća u hrvatskom gospodarstvu, URL: http://www.eras.org.rs/uploads/4/7/0/4/47046595/12_%C5%A0kufli%C4%87_sok%C4%8Devi%C4%87_u%C4%8Cinci_preuzimanja_i_spajanja_poduze%C4%86a_u_hrvatskom_gospodarstvu_international_scientific_conference_eras_2016_belgrade_serbia_97-106_pp.pdf (14.12.2017.)
12. Van Horne, J.C. (1997): *Financijsko upravljanje i politika*, Zagreb: MATE
13. Vizjak, A., Alkier Radnić, R., Krstinić Nižić, M. (2009): Republika Kina u međunarodnoj ekonomiji, *Ekonomski Vjesnik*, Vol. 22/1 (127-135)
14. Walters, D., Halliday, M. (2002): Creating value in the “new economy”, *Management Decision*, Vol. 40/8 (775-781)
15. Weston, J.F., Siu, A.J., Johnson, A.B. (2001): *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*, New Jersey: Prentice Hall
16. Ziegenbein, K. (2008): *Kontroling*, Zagreb: RRiF-plus
17. Narodne novine (2014): Narodne novine NN94/14: Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o osiguranju, dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_94_1885.html (12.09.2017.)
18. Hrvatska bilježi pad broja i vrijednosti spajanja i preuzimanja, SEEBIZ 2015, URL: <http://www.seebiz.eu/hrvatska-biljezi-pad-broja-i-vrijednosti-spajanja-i-preuzimanja/ar-123831/> (25.07.2017.)
19. Tržište osiguranja u RH, HUO 2016, URL: www.huo.hr (10.08.2017.)
20. Tržište osiguranja, HANFA, 2015, URL: <http://www.hanfa.hr/> (10.08.2017.)
21. Interni podaci UNIQA osiguranja

Značajke hrvatskog turizma uz poseban naglasak na važnost ljudskog kapitala

Datum prijave: 14.07.2018.
Datum prihvatanja: 27.09.2018.

UDK 379.8:910.4:658.3
Stručni rad

Prof. dr. sc. Nataša Rupčić* i Paula Klunić, mag. oec.**

* Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci
Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Hrvatska

** Diplomantica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci

E-mail: natasa.rupcic@efri.hr, paula.klunic@hotmail.com

SAŽETAK – U radu se prikazuju razvojni trendovi u turizmu kao strateški važnoj gospodarskoj grani Republike Hrvatske te se analiziraju značajke ponašanja poduzeća turističke industrije s posebnim naglaskom na značajke upravljanja ljudskim potencijalima. Ljudski potencijali su jedan od najvažnijih čimbenika procesa stvaranja vrijednosti u turističkoj industriji o kojem ovisi produktivnost, stupanj zadovoljstva gostiju te posljedično konkurentnost i poslovni rezultat. Kvaliteta ljudskih potencijala rezultat je sinergije djelovanja niza čimbenika od kojih su najvažniji kvaliteta edukacije, odnosno znanja i vještina te razina motivacije, odnosno kvaliteta vodstva. Način upravljanja ljudskim potencijalima posebno se analizira na primjerima dva poslovna slučaja, odnosno poduzeća – Valamar Riviere i NP Brijuni. Pritom se problematika upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru ovih poduzeća razmatra i u svjetlu razlika u vlasničkoj strukturi promatranih poduzeća.²

Ključne riječi: turizam, ljudski kapital, upravljanje ljudskim potencijalima, poduzeće Valamar Riviera, NP Brijuni.

ABSTRACT – In this paper, development trends in tourism as the strategically important industry in the Republic of Croatia are presented along with the analysis of the business conduct of the incumbent companies with a special emphasis on the human resource management. Human capital is one of the most important factors in the value creation process in tourism that significantly affects the level of productivity, customer satisfaction and subsequently competitiveness and the business result. Quality of the human capital is the result of the synergistic effect of a variety of factors out of which the most important are the quality of education reflected in the level of knowledge and skills and the level of motivation reflected in the quality of leadership. In addition, human resource management is analyzed by using the case study method on two selected enterprises: Valamar Riviera and National Park Brijuni. The process of human resource management is especially considered in the light of the differences in the ownership structure of the selected companies.

Keywords: tourism, human capital, human resource management, Valamar Riviera, National Park Brijuni.

1. UVOD

U Republici Hrvatskoj turizam je jedna od dominantnih gospodarskih aktivnosti s deset milijardi eura prihoda ostvarenih u 2016. godini, udjelom u ukupnom BDP-u od 18,9% te planom investicija za 2017. godinu od 800 milijuna eura (MINT, 2017.a). Ove brojke ukazuju na važnost praćenja i kontinuiranoga unaprjeđenja svih elemenata procesa stvaranja vrijednosti u ovoj industriji. Jedan od najvažnijih elemenata u procesu stvaranja vrijednosti u turizmu su ljudski potencijali. O njima izravno ovisi razina produktivnosti te zadovoljstvo gostiju, a time i razina prihoda i poslovnoga rezultata. Kvaliteta ljudskih potencijala ovisi o spletu čimbenika od kojih su najvažniji kvaliteta edukacije, odnosno znanja i vještina te razina motivacije, odnosno kvaliteta vodstva. Stoga je ulaganje u kvalitetu upravljanja ljudskim potencijalima temelj konkurentnosti hrvatskoga turizma, što predstavlja problem, odnosno predmet rada.

Ciljevi rada su prikazati stanje i razvojne trendove u turizmu kao strateški važnoj gospodarskoj grani Republike Hrvatske te analizirati značajke ponašanja poduzeća turističke industrije s posebnim naglaskom na značajke upravljanja ljudskim potencijalima. Način upravljanja ljudskim potencijalima analizira se na temelju dva poslovna slučaja,

odnosno poduzeća – Valamar Riviere i NP Brijuni. Proces upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Valamar

Riviera izabran je kao primjer najbolje prakse, što može poslužiti i drugim poduzećima u postizanju višega stupnja kvalitete ovih aktivnosti (engl. *benchmark*). Pritom se problematika upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru ovih poduzeća razmatra i u svjetlu razlika u vlasničkoj strukturi promatranih poduzeća. U radu je postavljena hipoteza koja se dokazuje na temelju analize značajki industrije te posebno na temelju analize dvaju odabranih poduzeća, a koja glasi: učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, što ima izravan utjecaj na zadovoljstvo gostiju, a time i na razinu prihoda i uspješnost poslovanja.

2. ANALIZA TRŽIŠNE STRUKTURE TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Pojam industrija podrazumijeva poduzeća koja dijele kupce, koriste jednake tehnološke procese te pomoću sličnih proizvodnih funkcija generiraju vrijednost. Industrija se može sagledavati sa stajališta ponude i potražnje. Sa stajališta ponude, pojam industrija se odnosi na poduzeća

² Rad je na nastao u okviru projekta "Razvoj menadžmenta u poduzetničkoj ekonomiji i društvu", financiranoga od strane Sveučilišta u Rijeci.

koja stvaraju proizvode i usluge koji imaju slične značajke te koji nastaju korištenjem jednakih ili sličnih tehnoloških procesa. Sa stajališta potražnje, pojam industrija opisuje poduzeća čije proizvode i usluge potrošači smatraju supstitutima (Rupčić, 2016:194). Način poslovanja poduzeća u okviru neke industrije moguće je analizirati tek na temelju poznavanja značajki tržišne strukture u okviru koje djeluju.

Ne postoji jedinstvena definicija pojma „turizam“. Različiti pristupi dovode do različitoga poimanja toga pojma. Najobuhvatnija i najkorištenija definicija je ona švicarskih autora Hunziker i Krapff (1942) koja glasi: „*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 taj boravak nije u vezi s obavljanjem gospodarske djelatnosti*“. Turist tako može biti bilo koja osoba koja provodi najmanje jednu noć u turističkom ili ugostiteljskom objektu radi zdravlja, odmora, sporta, edukacije, obitelji, posla, rekreacije i ostalih razloga.

Turistička industrija Republike Hrvatske primjer je oligopolističkoga tržišta. Oligopolističko tržište predstavlja oblik tržišta na kojemu dominira nekoliko većih poduzeća, najčešće od tri do 15, čije je poslovno ponašanje međusobno. Tako promjene u ponašanju jednoga poduzeća, primjerice u određivanju cijena, dovode do promjena u ponašanju ostalih poduzeća industrije utječući tako na njegov, ali i na profit ostalih poduzeća (Rupčić, 2016:210). U nastavku slijedi analiza tržišne strukture turizma Republike Hrvatske prema sljedećim elementima: stupanj koncentracije industrije, analiza tržišnih uvjeta te barijere ulaska poduzeća u industriju i izlaska iz nje.

Prema podacima registra poslovnih subjekata, godine 2015. u Hrvatskoj je bilo registrirano 21 293 poduzeća iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, od kojih je 16 443 bilo aktivno. S djelatnošću pružanja smještaja bavilo se 3 897 poduzeća, dok se pripremom i usluživanjem hrane u 2015. godini bavilo 12 546 poduzeća. Od 3 897 poduzeća u pružanju djelatnosti smještaja za 1 348 poduzeća nije bilo podataka o njihovoj veličini. Kod djelatnosti pripreme i usluživanja hrane za čak 6 918 poduzeća nema podataka o veličini.

Jedna od najznačajnijih mjera kod određivanja stupnja koncentracije u industriji je koncentracijski indeks. Najčešće se primjenjuje koncentracijski indeks četiri poduzeća koji ukazuje koliki udio u prodaji neke industrije imaju četiri najveća poduzeća te industrije. Indeks je veći, a industrija je koncentriranija kada prodaja manjega broja poduzeća čini većinu ukupne prodaje neke industrije (Rupčić, 2016:194,195,196,202). Koncentracijski omjer C4 izračunat je kao omjer prihoda od prodaje četiri najveća poduzeća i ukupnoga prihoda djelatnosti pružanja smještaja prema podacima Fine. Iz podataka slijedi da je koncentracijski indeks četiri poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja iznosio 0,29 (29%), što znači da je djelatnost manje koncentrirana. Iako četiri najveća poduzeća imaju visoke prihode, njihovi prihodi ne čine većinu prodaje turističke industrije Republike Hrvatske.

Djelatnošću pripreme i usluživanja hrane u 2015. godini bavilo se čak 12 546 poduzeća. Koncentracijski indeks četiri poduzeća djelatnosti pružanja i usluživanja hrane

iznosio je 0,08 (8%), odnosno jako je blizu nuli, što znači da u ovoj djelatnosti djeluje veliki broj malih poduzeća. S obzirom da u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane djeluje samo jedno veliko poduzeće ne čudi da to tržište nije koncentrirano. Iako je djelatnost pripreme i usluživanja hrane nekonzentrirana, a djelatnost pružanja smještaja je manje koncentrirana, situacija je znatno drugačija kada se govori o hotelskom smještaju. Hrvatski je hotelijerski sektor trenutno visoko konsolidiran. Tri najveće hotelijerske grupacije (Valamar Riviera, Lukšić grupa i Maistra) upravljaju s 44% hotela, kampova i turističkih naselja u Hrvatskoj, a najvećih deset kompanija zajedno upravlja sa 65% kapaciteta. Na hrvatskom hotelskom tržištu do konsolidacija najviše dolazi zbog atraktivnosti lokacija. Imovina niže vrijednosti se kupuje i konvertira u privlačni turistički portfelj. Posljednjih godina je sve veći intenzitet procesa konsolidacije. Valamar Riviera je spojila vlasničke kompanije, Lukšić grupa je kupila Jadranske luksuzne hotele, dok je rovinjska Maistra preuzela hotel Hilton Imperial Dubrovnik (MINT, 2017b).

Iako na tržištu sudjeluje veći broj poduzeća te vladaju uvjeti nesavršene konkurencije, javlja se i kvazimonopol-ska situacija jer u nekim destinacijama vlada samo jedno ili dva poduzeća. Upravo je ovo razlog koji može dovesti do snažnijih upravljačkih sinergija postojećih poduzeća, ali i do ograničavanja rasta i razvoja industrije zbog izostanka konkurencije na pojedinim destinacijama. Hotelska industrija postat će sve koncentriranija jer se očekuje nastavak procesa konsolidacije. Tri najveće hotelijerske grupacije najvjerojatnije će kupiti još poduzeća s ciljem ovladavanja većim tržišnim udjelom i stvaranja upravljačkih sinergija na temeljima ekonomija obujma i obuhvata. Lokalna i regionalna poduzeća lakše savladavaju prepreke u okruženju pa se očekuje nastavak njihove dominacije, dok međunarodne investitore očekuje konkurentno tržište (Čizmar i Jergović, 2015).

U Hrvatskoj je 2015. djelovalo 20 hotelijerskih kompanija koje uz hotele posjeduju i ugostiteljske objekte, agroturizme, kampove i marine. Među deset vodećih trgovačkih društva turističkog sektora prema prihodima nalazi se devet hotelskih kompanija, koje su ujedno i vodeće hotelijerske kompanije (Bakarić Rašić, 2015). Najveća hotelijerska kompanija trenutno je Valamar Riviera s obzirom na ostvarene prihode, ali i broj smještajnih kapaciteta. Valamar raspolaže s 30 hotela, 15 kamping ljetovališta na četiri destinacije diljem hrvatske obale, odnosno s 12% kategoriziranog smještaja u Hrvatskoj. Prema ostvarenim prihodima, poduzeće Valamar Riviera slijedi rovinjska Maistra koja djeluje u sklopu Adris grupe. Maistra raspolaže s deset hotela, osam turističkih naselja, šest kampova te dva turistička središta prirodnih i kulturnih vrijednosti u kojima može smjestiti ukupno 34 635 gostiju. Do 2020. godine se očekuje porast hotelskoga udjela i kvalitete smještajnih objekata. S ciljem ostvarenja što boljega poslovnoga rezultata i postizanja vodeće konkurentne pozicije, turističke kompanije provode sustavan razvoj i promjene u svom poslovanju.

Za učinkovito donošenje menadžerskih odluka treba analizirati tržišne uvjete, odnosno odnose i uvjete ponude i potražnje na određenom tržištu. Industrija u kojoj

prevladava mala potražnja omogućuje opstanak svega nekoliko poduzeća, dok velika potražnja u industriji pruža mogućnost djelovanja većega broja poduzeća koja svojom proizvodnjom zadovoljavaju potražnju. Turističko tržište predstavlja skup odnosa ponude i potražnje u području dobara i usluga koje se koriste za zadovoljavanje turističkih potreba na nekom području (Vukonić i Čavlek, 2001). Turizam je u Hrvatskoj brzorastuća industrija u kojoj se ponuda neprestano proširuje u smislu novih turističkih ili ugostiteljskih objekata te raznih atrakcija. Razlog širenja ponude leži u sve većoj prepoznatljivosti hrvatske turističke ponude te posljedično sve većoj potražnji koja je dijelom uvjetovana i čimbenicima širega okruženja. Ponudu hrvatskoga turizma tako čine raznoliki aspekti kao što su: nautički turizam, poslovni turizam, kulturni turizam, zdravstveni turizam, cikloturizam, planinski i ruralni turizam te sportski turizam.

Nautički turizam predstavlja značajan i rastući oblik hrvatske turističke ponude. U posljednjim godinama je u ovom segmentu ponude ipak došlo do izvjesne stagnacije u investicijama. U Hrvatskoj postoji 121 luka nautičkoga turizma, od čega je 70 marina. Prema broju luka, na prvom mjestu je Zadarska županija s 36 luka, slijede je Primorsko-goranska županija s 27 te Splitsko-dalmatinska s 20 luka. Godine 2015. u tranzitu je zabilježeno ukupno 193 450 plovila u svim lukama, što je povećanje od 6,7% u odnosu na prethodnu godinu (Brozović i Perko, 2016).

Iako poslovni turizam posljednjih godina bilježi rast, još uvijek ne ostvaruje značajnije rezultate. Čine ga tek oko 10-15% hotelskih posjetitelja. Glavni razlog slabijim rezultatima je nedostatak kongresnih centara i dvorana, ali i nedovoljno brendiranje takve ponude. Godine 2015. bilo je ukupno 174 poslovnih centra, a posebno se ističu gradovi Dubrovnik, Zagreb i Opatija (Lider.hr, 2015). Ovaj aspekt turističke ponude ima veliku važnost, ali i potencijal budući da može generirati prihode i izvan turističke sezone. No, potrebno je uložiti dodatne napore usmjerene prema jačanju prepoznatljivosti destinacije.

Jedan od vodećih vrsta turističke ponude je i kulturni turizam kojega čine gradski turizam, turizam baštine, turizam događanja, kreativni i vjerski turizam. Bogatstvo i raznolikost hrvatske povijesti povod je sve većem ulaganju u razvoj i obogaćivanje ponude kulturnoga turizma. Obnovljeni su brojni objekti kulturne baštine te su izgrađeni i modernizirani muzeji. Tijekom cijele godine nudi se raznovrstan izbor kulturnih događanja. Tako se tijekom ljetnih mjeseci kulturna događanja najčešće održavaju diljem obale kako bi se obogatili turistički sadržaji za posjetitelje, dok se u kontinentalnoj Hrvatskoj takvi događaji češće održavaju tijekom jeseni i proljeća. Kulturno nasljeđe čine brojne kulturno-povijesne građevine, muzeji, dvorci i katedrale. Neka od značajnih kulturnih dobra upisana su na UNESCO-v popis svjetske baštine kao što su: Stari grad Dubrovnik, Dioklecijanova palača u Splitu, Povijesna jezgra Trogira, Ranokršćanski kompleks Eufrazijeve bazilike u Poreču, Katedrala sv. Jakova u Šibeniku, Starogradsko polje na otoku Hvaru, Nacionalni park Plitvička jezera, Stećci-srednjovjekovni nadgrobni spomenici. Upravo ta kulturna dobra donose Hrvatskoj prepoznatljivost u svijetu

te sve veću pozornost i posjećenost (Tomljenović i Boranić Živode, 2015).

Kao poseban aspekt izdvaja se kreativni turizam koji doprinosi jačanju kulturnoga turizma. Raste interes za kreativnim turizmom koji može pružiti jedinstveni turistički doživljaj. Tako se nude različite aktivnosti, radionice i tečajevi narodnih plesova i pjevanja, gastronomije, sudjelovanje u berbama te povijesnim događajima. Turisti najčešće posjećuju muzeje, kulturno-povijesne građevine i galerije, a nešto manje festivale i glazbena događanja (Rudan, 2012:723).

U okviru tržišnih uvjeta važno je analizirati i elastičnost potražnje. Elastičnost potražnje mjeri reakcije kupaca kada se mijenja cijena nekog proizvoda. Elastičnost potražnje za proizvodom pojedinog poduzeća razlikuje se u odnosu na elastičnost potražnje za kategorijom toga proizvoda (Rupčić, 2016: 203, 204). Razlog leži u dostupnosti bliskih supstituta. Ako poduzeće povisi cijenu svoga proizvoda i pritom izgubi kupce, to je znak da ponuda poduzeća ima bliske supstitute. Ako uz veću cijenu poduzeće ne izgubi kupce, nema veliku konkurenciju te proizvodi nisu supstituti. Poduzeće tada ima i veću tržišnu moć.

Elastičnost turističke potražnje prikazuje odnos između promjene opsega turističke potražnje za određenom ponudom (modelom turističke potražnje) i promjene cijene. Potrošači svoje ponašanje mijenjaju sukladno preferencijama, navikama ili trendovima. Na elastičnost potražnje utječu njihov dohodak, želje i običaji, klimatske prilike i ostali čimbenici. Cjenovna elastičnost je tako veća kod privatnih godišnjih odmora i posjeta rodbini, za razliku od poslovnih putovanja ili putovanja na kongrese kod kojih su obveze neodgodive (Križman Pavlović, 2008:157). Treba reći da turističku potražnju općenito karakterizira visoka cjenovna elastičnost. Razlozi elastičnosti cjenovne turističke potražnje su veliki izdaci za turističko putovanje, raspoloživi supstituti te dostupnost mogućnosti usporedbe cijena i ponude. Cijena turističkog proizvoda ima niz ciljeva. Osim osiguravanja visokoga stupnja iskoristivosti kapaciteta, postavljena razina cijena treba osigurati stabilne novčane tokove koji mogu osigurati profitabilnost. No, cijena turističke ponude ima cilj održati i ojačati reputaciju, odnosno snagu brenda te stoga stvoriti temelje za buduću potražnju.

U nastavku se analizira situacija na tržištu s obzirom na barijere ulasku poduzeća u industriju i izlaska iz nje. Poduzeće kojem je u potpunosti ili djelomično onemogućen ulazak u industriju suočava se s barijerama ulaska. Najveću ulaznu barijeru predstavljaju kapitalna ulaganja. Za postizanje konkurentnosti potrebni su i izdaci za marketing i promociju. Ti su troškovi nepovratne prirode te predstavljaju barijeru ulasku u industriju. Činjenica da poduzeće može imati visoke nepovratne troškove prilikom izlaska iz industrije također predstavlja barijeru ulasku u industriju. Prednosti poduzeća koja se nalaze u industriji nad potencijalnim poduzećima mogu biti različite i predstavljati barijere ulasku novih poduzeća. To mogu biti posjedovanje tehnologije, pribavljanje resursa po nižoj cijeni, troškovna prednost, povoljnija lokacija, državne potpore i sl. Također, prepreke ulasku predstavljaju i državna ograničenja koja potencijalnim poduzećima zabranjuju ili sputavaju

ulazak u industriju putem različitih zapreka, odnosno uspostavljene regulative (Rupčić, 2016:205).

Najvažniju prepreku ulasku poduzeća u turističku industriju predstavljaju značajna potrebna kapitalna ulaganja. Prilikom ulaska u industriju potrebno je uložiti u infrastrukturu, ali i u marketing te ljudske potencijale. Jedna od najvećih ulaznih barijera u hrvatskoj turističkoj industriji je troškovna prednost postojećih poduzeća, što je posljedica neprestane konsolidacije industrije, najviše putem akvizicija. Osim toga, najveće grupacije djeluju na jedinstvenim lokacijama. Tako Valamar Riviera djeluje od Istre, Krka do Dubrovnika, dok je Maistra svoje hotele i *resorte* smjestila u Rovinju i Vrsaru. Lukšić grupa, koju čine tri hotelijerske kompanije, djeluje od Istre do Dalmacije. Zbog svoje veličine i stupnja razvoja raspoložu sa značajnim konkurentskim prednostima u smislu suvremene tehnologije i opreme te mogućnosti nabavke resursa i sirovina po povoljnijim cijenama. Novim poduzećima je u takvim okolnostima teško parirati.

Značajnu barijeru hrvatskom turizmu predstavljaju i državna ograničenja poput poreza i ostalih davanja, administrativnih prepreka, dugotrajne procedure dobivanja dozvola te promjenjivih uvjeta. Upravo zato su vodeća turistička poduzeća trenutno lokalna i regionalna koja lakše savladavaju i otklanjanju prepreke lokalnoga okruženja nego što bi to bilo moguće inozemnim poduzećima.

3. POSLOVANJE TURISTIČKIH PODUZEĆA S OBZIROM NA ZNAČAJKE TRŽIŠTA

Ponašanje poduzeća u nekoj industriji se razlikuje s obzirom na politiku određivanja cijena, ulaganja u tehnologiju i infrastrukturu te marketing i ljudske potencijale. Ponašanje poduzeća u nekoj industriji značajno je određeno ponašanjem dominantnog konkurenta. Poduzeća se prilikom određivanja cijena služe različitim metodama. Tako je cijene moguće odrediti na temelju troškova, značajka tržišta te konkurentskih odnosa. Ako poduzeće očekuje veliku potražnju za nekim proizvodom neovisno o visini cijene, može postaviti cijenu značajno iznad graničnog troška. To vrijedi za turističke proizvode koji nemaju bliskih supstituta, a podložni su velikoj potražnji, poput pojedinih usluga u zdravstvenom turizmu. Prilikom uvođenja novih proizvoda, a posebno u situaciji postojanja bliskih supstituta, poduzeća cijene određuju prema postojećim tržišnim uvjetima. Poduzeće cijenu tako može postaviti iznad, ispod ili na razini koju je odredila konkurencija. Pritom se koristi kriterij diferencijacije i percipirane vrijednosti od strane kupaca.

Na određivanje cijena utječu čimbenici na koje poduzeća mogu utjecati, ali i oni na koja ne mogu. Interni čimbenici su oni na koje menadžment može utjecati, a čine ih troškovi poduzeća, politika rasta, odnosno ciljevi poduzeća. Trošak, posebno granični trošak, ima značajnu ulogu kod određivanja cijene proizvoda. On prikazuje najnižu granicu cijene koja može biti postavljena za određeni proizvod. Postizanje ciljeva rasta podrazumijeva značajna financijska sredstva koja se mogu odraziti na cijene proizvoda. Pritom treba biti na oprezu da zbog viših cijena ne

dođe do gubitka potrošača (Previšić i Ozretić-Došen, 2007:184,201-203). Za razliku od unutarnjih, na vanjske čimbenike menadžment ne može utjecati ili je njegov utjecaj mali. Vanjski čimbenici mogu biti konkurencija, značajke potražnje, lokacija, državne intervencije, životni ciklus industrije i proizvoda, diferencijacija proizvoda, elastičnost cijena itd.

Turizam je djelatnost koja je podložna djelovanju različitih čimbenika, posebno vremena. Stoga se u turizmu koriste različiti kriteriji kako bi se cijene prilagodile značajkama potražnje. Kriteriji koji mogu poslužiti za diferencijaciju cijena turističkih proizvoda mogu biti (Krippendorff, 1984:122):

- kriterij vremena prema kojemu se cijene turističkih proizvoda mogu razlikovati ovisno o vremenu kupnje. Tako turističke kompanije najčešće imaju niže cijene u pred i postsezoni, dok su u sezoni cijene više. Cijene se mogu razlikovati i ako kupci proizvod ili uslugu kupuju u „*last minute*“ ili „*first minute*“ ponudama.
- Kriterij različitih kategorija kupaca prema kojem se cijene razlikuju ovisno o broju kupaca, činjenici kupuje li proizvod obitelj s djecom ili pojedinci. Tako mlađa djeca najčešće imaju besplatan smještaj, a starija samo popust.
- Kriterij broja poslova prema kojem stalni gosti ili skupine koje duže borave u hotelima imaju posebne cijene. Cijene se razlikuju prema tome odsjedaju li gosti samo jednu noć ili dulje.
- Kriterij položaja u prodajnom kanalu prema kojemu cijene ovise o tome kupuje li se turistički proizvod izravno ili putem posrednika (npr. turističkih agencija).
- Kriterij vremena plaćanja, što ovisi o odluci kompanija i hotela. Gosti najčešće prije dolaska plaćaju manji postotak, a nakon boravka ostatak. Mogući su popusti i niže cijene na plaćanje unaprijed.
- Kriterij načina korištenja prema kojemu se cijene razlikuju ovisno o izboru cijelog pansiona ili individualnih elemenata (doručak, večera). Usto, cijene mogu biti veće ako sobe imaju pogled na more.
- Geografski kriterij prema kojemu se cijene mogu razlikovati ovisno o tome radi li se o stranim ili domaćim turistima. Ovaj kriterij više nije u skladu sa zakonom.

Ulaganja su potrebna u svim segmentima turizma. Ulaganja u infrastrukturu predstavljaju jedan od najvažnijih aspekata ulaganja u turističkoj industriji. Ulaskom u industriju menadžeri poduzeća moraju voditi računa o izdacima za izgradnju infrastrukture, a upravo razvijenom infrastrukturom moguće je stvoriti prednost pred konkurencijom. Iako su investicije u turizmu u prijašnjim godinama bile nedovoljne i skromne, od 2015. godine pa do danas bilježi se porast prihoda i investicijske aktivnosti u turizmu. Tako su 2015. godinu obilježile investicije u iznosu od 498 milijuna eura te je izgrađeno više hotela nego u posljednjih deset godina. U 2016. godini uloženo je ukupno 676 milijuna eura u turistički sektor, što je za 35% više nego prethodne godine. Turističke kompanije uložile su 376 milijuna, dok su županije investirale 300 milijuna eura.

Uvidom u podatke može se primijetiti da kompanije koje su najveći konkurenti konkuriraju i u segmentu investicija te unaprjeđuju svoju ponudu. U godini 2017. u planu je bilo investirati 800 milijuna eura, od čega je 500 milijuna predviđeno od strane poduzeća, dok je iznos koji su trebale investirati županije ostao jednak kao i u prethodnoj godini.

Iako su investicije u različitu infrastrukturu izuzetno važne, one ne mogu ostvariti potencijal bez ulaganja u marketing i promociju. Republika Hrvatska je trenutno usmjerena na pet različitih geografskih tržišta na kojima se putem marketinga i promocije pokušava produljiti turistička sezona i povećati potražnja za turističkim proizvodima. Hrvatska svojim marketinškim naporima veliku pozornost posvećuje i dalekim zemljama poput Brazila i Indije. Svakoj kategoriji potrošača se također posvećuje posebna pozornost, odnosno pristupa im se na drugačiji način. Hrvatski turizam te njegove sastavnice, pritom koriste klasične i suvremene promocijske kanale poput TV kampanja, PR projekata, prisustva na sajmovima, mrežnih stranica, mobilnih aplikacija te društvenih mreža.

4. VAŽNOST LJUDSKOG KAPITALA U HRVATSKOME TURIZMU

Ljudski kapital čine znanja i vještine kojim raspolažu zaposlenici, a koja su proizašla iz ulaganja u obrazovanje te iz radnog iskustva. No, ljudski kapital se može odrediti i šire kao splet motivacije, predanosti, prilagodljivosti i kreativnosti zaposlenika i menadžera. Upravljanje ljudskim potencijalima posebno je važno u turizmu u kojemu percepcija turističkih usluga i proizvoda od strane gostiju ovisi o neposrednom kontaktu sa zaposlenicima. Stoga je od velike važnosti zaposlenike adekvatno educirati i motivirati kako bi se povećao stupanj njihova zadovoljstva, što može pozitivno utjecati na zadovoljstvo gostiju te tako na konačni poslovni rezultat.

Broj zaposlenih u turizmu u RH stalno raste, što je posljedica proširenja ponude smještajnih kapaciteta i ugostiteljskih objekata. Primjerice, godine 2011. u sektoru ugostiteljstva i turizma bilo je zaposleno oko 95 000 ljudi, što uključuje poslove smještaja i ugostiteljstva, turističkog posredovanja, javnih službi i obrazovanja u turizmu. Pet godina kasnije, 2016. godine, broj zaposlenika u turizmu popeo se na 110 tisuća. Procjena o potrebama zaposlenika u 2017. godini bila je oko 5 000 viša nego u protekloj godini. Godina 2017. je također prva godina u kojoj je objavljen manjak kvalificirane i kvalitetne radne snage, što je posljedica odljeva stanovništva u inozemstvo i neadekvatnoga obrazovanja. Tome treba pridodati i neodgovarajuće politike na tržištu rada kojima se ne omogućuje brza prekvalifikacija i edukacija nezaposlenih (Miščančuk, 2016). Očekuje se da će se problem nedostatka radne snage nastaviti, čemu ne pogoduju ni male uvozne kvote za turizam koje se primarno odnose na specijalizirane vrste poslova. Stoga se očekuje da će se potrebe za radnom snagom i dalje zadovoljavati na domaćem tržištu rada. Prema podacima Ministarstva turizma (MINT, 2015) najtraženija zanimanja su konobar, kuhar i sobarica.

Treba ukazati i na činjenicu da hrvatski sustav formalnoga obrazovanja nije u potpunosti prilagođen turističkim potrebama, odnosno ne osigurava dovoljan broj i kvalitetu radne snage. Srednje škole turističko-ugostiteljskoga smjera u Republici Hrvatskoj godišnje upisuje oko 5 000 učenika. Učenici se školuju za šest različitih zanimanja u četverogodišnjim, trogodišnjim i dvogodišnjim programima. U četverogodišnjim školama učenici se školuju se za hotelijersko-turističkog tehničara, turističkog hotelijerskog komercijalista i agroturističkog tehničara. U trajanju od tri godine učenici se školuju za konobare, kuhare i slastičare. Postoje i dvogodišnji programi za pomoćne konobare, kuhare i slastičare. Nastavni se programi provode u 17 specijaliziranih srednjih škola u većim gradovima te u 75 ostalih škola u manjim gradovima. Obrazovnim programima daje se kritika neusklađenosti s potrebama tržišta rada. To se posebno odnosi na upisne kvote koje nisu usklađene s potrebama. Stoga se preporuča intenzivnija suradnja poslodavaca, ministarstva i obrazovnih institucija radi boljšega usklađivanja upisnih kvota i obrazovnih sadržaja.

U visokoškolskom obrazovanju u RH sve je više visokih škola, veleučilišta i sveučilišta koja sadrže turističke programe. Većinom su ti programi vezani uz ekonomiju, dok se interdisciplinarni programi razvijaju tek na pojedinim institucijama. Poslodavci su načelno zadovoljni teorijskim znanjima i vještinama kojima raspolažu djelatnici. No, problem predstavlja pronalazak kvalitetnih djelatnika s iskustvom i znanjem stranih jezika. Time se nameće potreba tješnje suradnje s obrazovnim institucijama u smislu osiguravanja prilika za praktični rad. Isto tako, turistički djelatnici trebaju više ulagati u razvoj pripravnika, posebno programima treninga i mentorstva.

Osim strukovnog i visokoškolskog obrazovanja, u Republici Hrvatskoj postoji i cjeloživotno obrazovanje za turizam i ugostiteljstvo. Cjeloživotno obrazovanje pruža mogućnost stjecanja novih znanja i vještina te prilagodbu novim metodama rada, odnosno tehnologiji. Programi koji se provode kroz cjeloživotno obrazovanje u RH su: programi za animatore, putničke vodiče, voditelje turističkih agencija; programi stručnoga osposobljavanja za prekvalifikaciju te programi stručnoga usavršavanja.

Uključenost u programe cjeloživotnoga obrazovanja u Hrvatskoj je vrlo niska, među nižima u Europi. Razloga za tu činjenicu ima nekoliko. Prije svega, programi se u potpunosti ne podudaraju s potrebama turističkoga tržišta. Usto, turistička poduzeća nisu sklona izdvajati novčana sredstva za dodatno obrazovanje svojih zaposlenika. Treba istaknuti da u RH nedostaje i programa za osposobljavanje mentora za rad s učenicima i studentima u praktičnoj nastavi. Također, nedostaje programa za usavršavanje profesora u aspektu strukovnih, ali i pedagoških znanja (Tomljenović, 2015).

S ciljem povećanja konkurentnosti ljudskoga kapitala i kvalitete u turizmu i ugostiteljstvu potrebno je provesti određene mjere. Na temelju svega iznesenoga može se sugerirati provođenje sljedećih aktivnosti:

- podići kvalitetu poučavanja s naglaskom na tješnjem povezivanju teorijskih i praktičnih znanja;

- dizajnirati zadatke koji unaprjeđuju motivaciju i kreativnost, odnosno domišljatost i fleksibilnost polaznika;
- poticati nastavnike na mentorski rad te ih educirati za te potrebe u smislu unaprjeđenja pedagoških kompetencija;
- uvesti programe poticanja tješnje suradnje turističkih poduzeća i obrazovnih institucija u smislu određivanja potreba za obrazovanjem i prilagodbe obrazovnih programa;
- poboljšati suradnju turističkih poduzeća, obrazovnih institucija te institucija za zapošljavanje u smislu povećanja mogućnosti prekvalifikacije osoba prema potrebama tržišta rada, posebno u smislu jačanja programa cjeloživotnoga obrazovanja;
- koordinacijom s resornim ministarstvom osigurati poticajne mjere za ulaganje u obrazovanje, institucijsku suradnju dionika te otvaranje novih turističkih poduzeća.

S obzirom na veliku potražnju za turistički obrazovnim djelatnicima, potrebno je ukazati na činjenicu da turistička poduzeća ne mogu očekivati da će im kvalitetni, motivirani, educirani zaposlenici s točno odgovarajućim iskustvom biti uvijek dostupni. Stoga je s njihove strane potrebno ulagati u kvalitetu uvjeta rada, dizajniranje primjerenih materijalnih i nematerijalnih kompenzacija te motivaciju koja može proizaći iz kvalitetnoga i angažiranoga vodstva.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA S RAZLIČITOM VLASNIČKOM STRUKTUROM

U nastavku se prikazuje upravljanje ljudskim potencijalima u dva turistička poduzeća, Valamar Riviera d.d. i Nacionalni park Brijuni. Ova poduzeća imaju različitu vlasničku strukturu, što može biti čimbenik različitosti načina upravljanja ljudskim potencijalima.

Valamar Riviera gostima pruža smještajne objekte s dodatnim sadržajima i uslugama. U svojem portfelju raspolaže sa šest *Premium*, deset *Upscale*, dvadeset *Midscale* i devet *Economy* smještajnih objekata. Valamar raspolaže i s oko 300 ugostiteljskih objekata te pruža raznovrsne turističke usluge. Njihova ponuda se neprestano razvija, što se odražava u porastu prihoda. Osim ulaganja u infrastrukturu, poduzeće kontinuirano ulaže u marketing i promociju. Komunikacija se ostvaruje izravno s gostima putem razvijenoga CRM sustava. Ulažu u svoje mrežne stanice, društvene mreže, mobilne aplikacije, e-marketing, newslettere, programe vjernosti i dr. Tako je u 2016. provedeno pet digitalnih projekata, a u 2017. započeto je još šest.

Valamar Riviera kontinuirano brine o svojim zaposlenicima. Za ostvarivanje ciljeva kompanije i pružanje vrhunske usluge važni su obrazovani, motivirani i zadovoljni zaposlenici. Stoga poduzeće svojim zaposlenicima pruža različite programe edukacije, dobre uvjete rada te mnoge druge pogodnosti. Kompanija na prvo mjesto stavlja ljude,

kako goste tako i zaposlenike. Valamar Riviera je 11 godina za redom dobitnica certifikata Poslodavac partner.

Godine 2016. u poduzeću je na neodređeno vrijeme radilo 1 069 zaposlenika. Udio menadžmenta iznosio je 11%, odnosno 432 osobe. Broj stalnih sezonaca se 2016. godine povećao za 70%, a 621 zaposlenika su postali stalni sezonzci. Sezonski radnici predstavljaju ključ uspjeha hrvatskoga turizma te im Valamar Riviera posvećuje veliku pozornost. Stalni sezonzci u poduzeću imaju jednake uvjete kao i stalni zaposlenici. Tako imaju prioritet kod zapošljavanja na neodređeno vrijeme te mogućnost sudjelovanja u programima edukacije i nagrađivanja. Nove sezonske radnike uključuje se u program orijentacije kako bi dobili važne informacije o organizaciji i poslovnim procesima, ali i o smještaju, plaći i beneficijama. Tijekom rada kontinuirano se komunicira s radnicima te im se pružaju informacije o njihovom radu. Neprestano se radi na unaprjeđenju uvjeta rada. Tako se sezonskim radnicima pruža besplatni smještaj i prehrana. Godine 2017. u Dubrovniku, Rapcu i na otoku Krku izgrađene su Valamar kuće koje zaposlenicima pružaju niz pogodnosti. Osim spavaćih soba, kuće sadrže vrt s roštiljem, sobu za odmor s *Play Station* uređajem, sprave za vježbanje i besplatan Wi-Fi. Usto, menadžment poduzeća redovito komunicira sa zaposlenicima kako bi utvrdio razinu njihova zadovoljstva.

Valamar Riviera kontinuirano ulaže u edukaciju svojih zaposlenika. Priliku za usavršavanje imaju svi ovisno o složenosti i zahtjevima posla. U edukacijske i programe usavršavanja Valamar godišnje ulaže oko tri milijuna kuna. Svim zaposlenicima pruža se mogućnost polazanja raznovrsnih stručnih programa i edukacije u Republici Hrvatskoj, ali i u inozemstvu, sudjelovanje na seminarima, konferencijama, skupovima i sajmovima. Perspektivni zaposlenici imaju mogućnost odlaska na stručnu praksu i poslijediplomske studije. Valamar Riviera svoje zaposlenike usavršava i putem internih treninga pomoću programa „*Train the trainer*“ kojim je do 2017. godine educirano oko 200 zaposlenika-trenera. Godine 2015. ukupan broj sati obrazovanja i usavršavanja iznosio je 45 410, dok se u 2016. godini taj broj povećao za 37% na 65 408 sati. Neki oblik usavršavanja prošli su gotovo svi. Prosječno svaki zaposlenik 21 sat godišnje provede u usavršavanju.

Poduzeće je u procesu edukacije provelo i vertikalnu integraciju. Tako je osnovana Valamar Akademija kojom poduzeće upravlja razvojem svojih zaposlenika prema svojim potrebama i sukladno željenim standardima. Ovaj strateški potez proizašao je iz činjenice da poduzeće na tržištu rada ne nalazi kadrove koji odgovaraju njegovim potrebama pa je bilo potrebno uložiti financijska sredstva u daljnje obrazovanje i specijalizaciju raspoložive radne snage. Program je namijenjen mladim zaposlenicima koji se pripremaju za preuzimanje odgovornosti zahtjevnijih pozicija. Program traje između 12 i 24 mjeseca pri čemu novi zaposlenici prolaze proces edukacije uz mentorstvo direktora i voditelja objekata. Ovim programom ne radi se samo na unaprjeđenju znanja i vještina zaposlenika, već se jača i njihova motivacija te želja za postignućem i napredovanjem. Do 2017. godine je ukupno 66% voditelja, pomoćnih direktora i direktora objekata završilo program Valamar Akademije.

Valamar djeluje i na razvoj potencijalnih budućih zaposlenika. Tako je menadžment poduzeća tijekom 2016. godine posjetio 24 strukovne škole diljem RH te promovirao program stipendiranja. Veliki interes pritom su pokazali učenici svih razreda strukovnih škola, posebice u kontinentalnoj Hrvatskoj. Tako je u akademskoj godini 2016./2017. poduzeće Valamar Riviera stipendiralo 217 učenika koji se školuju za kuhare, konobare i slastičare. Završetkom školovanja oni će prvo zaposlenje ostvariti u Valamar Rivieri. Također, Valamar Riviera je tijekom ljetnih mjeseci praktikum učenicima i studentima koji žele daljnji rad i razvoj ostvariti u ovom poduzeću.

Osim dobrih uvjeta rada, Valamar svoje zaposlenike motivira materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Tako su plaće Valamarovih zaposlenika iznad prosjeka industrije, ali i Republike Hrvatske. U 2016. godini prosječna plaća je bila 8 192 kn, što je za 16% više u odnosu na 2012. godinu. Prostora za napredak u ovom području ima, no Valamarovi zaposlenici uživaju i mnoge druge pogodnosti, poput regresa za godišnji odmor, dodataka za nedjeljni i noćni rad te stimulativnih dodataka. Također, zaposlenici imaju pravo na božićnice, darove i besplatne sistematske preglede. Pogodnost koju zaposlenici najviše cijene je mogućnost odsjedanja u svim Valamarovim destinacijama po povoljnijim cijenama.

Osim pogodnosti, zaposlenike se stimulira i motivira raznim nagradama. Programi nagrađivanja namijenjeni su svima, menadžerima i zaposlenicima na svim pozicijama. Značajniji programi nagrađivanja Valamar Riviere su: Moja ideja za Valamar, Nagrađivanje i priznavanje radnika, Godišnje nagrađivanje menadžmenta, Godišnje korporativno nagrađivanje, Mjesečni dodatak na plaću. U 2016. godini zaposlenici su mogli biti nagrađivani kroz 17 programa nagrađivanja te je tako nagrađeno čak 3 737 zaposlenika (Valamar Riviera, 2016).

Daljnja analiza temelji se na istraživanjima koje je poduzeće provelo među gostima i zaposlenicima. Godišnja ispitivanja provode se na više područja koja su značajna za ukupno zadovoljstvo zaposlenika kao što su organizacija posla, rukovođenje, edukacija, stav prema poslodavcu, prilike u karijeri, plaća i ravnoteža između života i rada zaposlenika. Među navedenim parametrima najbolju ocjenu zaposlenici su dodijelili rukovođenju (4,1/5), što je usko povezano s organizacijom posla koje je ocijenjeno ocjenom 4,0. Ova dva segmenta su za poduzeće od velike važnosti. Na organizaciju posla mogu utjecati i ideje zaposlenika. Tako Valamar Riviera zaposlenicima omogućuje da u sklopu programa „Moja ideja za Valamar“ predlažu ideje za unapređenje i sudjeluju u donošenju odluka. Ovaj je program od velike važnosti za ukupan stav prema poslodavcu jer se zaposlenicima ukazuje da su važni za poslovanje te na njega mogu imati utjecaj.

Stav prema poslodavcu u poduzeću je konstantno pozitivno ocijenjen iz čega se može zaključiti da su zaposlenici u cjelini zadovoljni načinom na koji se poslodavac prema njima odnosi. Tako su primjerice zadovoljni sa stupnjem edukacije (3,7) te prilikama u karijeri (3,5) koje im poslodavac pruža. Odnos poslodavca i zaposlenika također se očituje u ravnoteži između života i rada koji je za zaposlenike prema anketama zadovoljavajuća (3,7). U prilog

zadovoljstvu Valamarovih zaposlenika može se navesti i podatak koji proizlazi iz istraživanja portala Moj Posao (2016) prema kojemu je Valamar 2016. godine za stanovnike Istre i Kvarnera bio najpoželjniji poslodavac u turizmu. Poduzeće Valamar Riviera bilo je godine 2016. i dobitnik priznanja Poslodavac Partner.

Zadovoljstvo gostiju u poduzeću ispituje se tiskanim i digitalnim anketama za vrijeme i nakon njihova boravka. Gosti ispunjavaju ankete kojima je cilj saznati dojmove o zadovoljstvu objektima (hotelima i kampovima) i zaposlenicima. Rezultati ankete ukazuju na visoki stupanj zadovoljstva gostiju. Tako bi, prema podacima iz 2016. godine, 97% gostiju Valamar Rivieru preporučilo drugima, a 97% bi se ponovno vratilo u Valamarove objekte. Valamar je ispitivao zadovoljstvo gostiju prema vrsti i kategorizaciji smještaja. Uz indeks zadovoljstva gostiju, postoje podaci i za „*Unbeliveble* indeks“ te „*Uplifted* indeks“. „*Unbeliveble* indeks“ prikazuje koliko je gostiju Valamarove zaposlenike ocijenilo nevjerojatnima. Poduzeće je 2013. godine provelo projekt naziva „*Uplifting service*“ koji je imao cilj povećati izvrsnosti i gostoljubivosti zaposlenika.

Ukupno zadovoljstvo gostiju cjelokupnim boravkom 2016. godine bilo je 86%, što je poboljšanje od 2% u odnosu na 2015. godinu. Također, važno je da je u porastu takozvani „*Unbelievable* indeks“ te je 46% gostiju zaposlenike ocijenilo *nevjerojatnima*. Projekt „*Uplifting service*“ urodio je plodom budući da je „*Uplifted* indeks“ 2016. godine iznosio 93%. Također, prosječna ocjena boravka u smještajnim objektima je prema portalu TripAdvisor iznosila 3,9 od 5, a Booking.com 8,5 od 10 te je u odnosu na 2015. porasla za 0,2.

U nastavku se analizira praksa upravljanja ljudskim potencijalima u NP Brijuni. Vlada Republike Hrvatske je 1992. godine osnovala Javno poduzeće „Brijuni“ koje je Zakonom o zaštiti prirode (NN 30/94) pretvoreno u Javnu ustanovu „Nacionalni park Brijuni“. Od tada je vlasnik Nacionalnog parka Vlada Republike Hrvatske, a njime upravlja Javna ustanova. Osnovna djelatnost Ustanove je zaštita, očuvanje, održavanje, promicanje i korištenje nacionalnoga parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguravanja neometanoga odvijanja prirodnih procesa i održivoga korištenja prirodnih dobara te nadzor nad provedbom uvjeta i mjera zaštite prirode na području kojim upravlja. Uz osnovnu, Ustanova obavlja i turističku djelatnost. Ugostiteljske djelatnosti obavlja se na Velikom Brijunu te se na njemu nalaze smještajni objekti. Ustanova raspolaže s jednim hotelom, lukom, tri objekta te šest vila, odnosno kuća za odmor (NP Brijuni, 2016).

Ulaganje u infrastrukturu presudan je čimbenik razvoja turizma, ali i jedan od glavnih problema Nacionalnoga parka Brijuni. Smještajni kapaciteti na otoku ne prate mogućnosti koje pruža Nacionalni park. U infrastrukturu u Parku se već godinama ne investira dovoljno. Godine 2010. obnovljena je vila Lovorka, a 2012. je obnovljeno 30 soba hotela Istra te su uređene sobe jednoga objekta. Obnova i uređenje potrebno je većini infrastrukture, posebno s obzirom na činjenicu da su gosti većinom veće platežne moći te očekuju kapacitete kategorizirane s 4 i 5 zvjezdica.

U NP Brijuni ne postoji služba ljudskih potencijala već samo služba koja se bavi pravnim i kadrovskim poslovima koja zapošljava tri osobe. Ta služba raspisuje natječaje, vrši testiranje i obavlja razgovore s potencijalnim kandidatima za pojedina radna mjesta. U Ustanovi se osiguravaju uvjeti rada zaposlenika prema zakonskim okvirima, a regulirani su Pravilnikom o radu. Kako je Nacionalni park Javna ustanova, u dijelu gospodarske djelatnosti odnosno u hotelijerstvu plaće i naknade su zakonski regulirane. To je jedan od osnovnih razloga zašto je Ustanova u nepovoljnijem položaju u odnosu na druga turistička poduzeća kada je riječ o kvalitetnom upravljanju ljudskim potencijalima, posebno u aspektu zapošljavanja kvalitetne radne snage i njene motivacije.

Broj zaposlenih u 2016. godini je bio 260, dok je u sezoni taj broj zbog sezonskih radnika iznosio oko 330. Nacionalni park Brijuni ulaže mnogo truda za pronalazak odgovarajućega kadra. Natječaji za zapošljavanje sezonskih radnika objavljuju se u ožujku na mrežnim stranicama Ustanove, Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, studentskim centrima i portalima. Usto, ostvaruje se suradnja sa Školom za turizam, ugostiteljstvo i trgovinu u Puli. Sezonski radnici ostvaruju iste uvjete kao i stalni zaposlenici, poput naknade za rad nedjeljom, praznikom, rad u smjenama te noćni rad. Onima koji nemaju prebivalište u Istarskoj županiji osigurava se smještaj i prehrana. Zbog preraspodjele radnoga vremena sezonskim radnicima se znatno produžava vrijeme boravka u poduzeću, čime im se osigurava plaća veći dio godine. To je razlog zašto se određeni broj sezonaca iz godine u godinu vraća.

U hotelijerstvu je 2016. godine radilo 108 radnika, od čega 50 sezonskih. U odjelu za izletnički turizam radilo je 19 radnika, dok je tijekom cijele godine bilo zaposleno samo sedam radnika. Stalnim zaposlenicima Nacionalni park pruža razne pogodnosti. Beneficije koje ostvaruju su mogućnost odlaska na izlet s obitelji, liječnički pregledi, osiguranje 24 sata, osiguran parking izvan sezone, božićnice, poklon djeci i slično. Omogućava se i prisustvovanje vanjskim edukacijama dva puta godišnje. Edukacije se provode u obliku radionica i predavanja, a najzaslužnijim zaposlenicima pruža se mogućnost prekvalifikacije i doškoloavanja.

Glavni problem s kojim se Nacionalni park suočava je visina plaće te stoga ima ograničenu mogućnost pribavljanja kvalitetnih kadrova. Zadnjih godina je posebno primijećen nedostatak sezonske radne snage, a zbog zakonskih okvira, odnosno niskih koeficijenata plaća NP Brijuni je suočen i s nedovoljno stručnim kadrovima koji znatno bolje uvjete, prvenstveno plaću, pronalaze u turističkim poduzećima u okruženju. No, još značajniji problem je izostanak adekvatnoga upravljanja ljudskim potencijalima. Iako u Parku postoji interna komunikacija među zaposlenicima te im se pruža prilika za sudjelovanje u odlučivanju, činjenica je da se zadovoljstvo zaposlenika u Nacionalnom parku Brijuni ne ispituje. Iako zaposlenici uživaju razne pogodnosti nemaju mogućnost biti nagrađivani za svoj rad, zbog čega izostaje i motivacija. Stoga se ne može zaključiti jesu li zaposlenici u cjelini zadovoljni te predstavlja li problem samo plaća ili su problemi puno veći.

6. ZAKLJUČAK

Turizam s gotovo 20 000 subjekata, 110 000 zaposlenih te velikim udjelom u BDP-u predstavlja jednu od najznačajnijih gospodarskih grana u RH. Uz adekvatnu infrastrukturu i prirodne pogodnosti ljudski kapital je najvažniji čimbenik uspješnosti poslovanja turističkih poduzeća. U hrvatskom turizmu postoje poduzeća koja, vođena ovom činjenicom, u svom razvoju koriste sustave za upravljanje kvalitetom i znanjem kako bi unaprijedila poslovne procese, a time i poslovni rezultat. Potrebno je naglasiti da učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima povećava konkurentnost turističkih poduzeća, posebno u uvjetima ograničene raspoloživosti educiranoga, iskusnoga i motiviranoga ljudskog kapitala. Na temelju provedene usporedne analize može se zaključiti da je kvalitetno upravljanje ljudskim kapitalom preduvjet dobre organizacije, produktivnosti i konkurentnosti, čime se dokazuje postavljena hipoteza.

LITERATURA

1. Bakarić Rašić, I., (2015): Sektorske analize br. 41 www.eizg.hr (20.6.2017.)
2. Brozović, I., Perko, J., (2016): Nautički turizam-Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2015, Zagreb, 2016, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/04-03-04_01_2016.htm (13.05.2017.)
3. Čižmar, S., Jergović, M. (2015): Konsolidacija hotelske industrije: od globalnog ka lokalnom. Horwath HTL, <http://horwathhtl.hr/publikacije/publikacije/> (5.3.2017.)
4. Fina, <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp> (25.7.2017)
5. Hunziker, W., Krapf, K. (1942): Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre (The Outline of General Tourism Science). Zürich: Polygraphischer Verlag
6. Krippendorf, J. (1984): Marketing et Tourisme. Berne: Herbert Lang
7. Križman Pavlović, D. (2008): Marketing turističke destinacije. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
8. Maistra, <https://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke> (16.6.2017.)
9. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (MINTa): HNB: Prihodi od turizma u 2016. premašili očekivanja - ostvaren rast od 8,5 posto, objavljeno 1.4.2017., <http://www.mint.hr/default.aspx?id=39228> (20.8.2017.)
10. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (MINTb): Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj, <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=2505> (18.7.2017.)
11. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Turizam u brojkama 2015, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/TUB2015HR.pdf> (23.04.2017.)
12. Mišćančuk, T. (2016): Poslije rekordne 2016. turizam u 2017. očekuje nove rekorde, <http://www.mint.hr/vijesti/poslije-rekordne-2016-turizam-u-2017-ocekuje-nove-rekorde/11424>, objavljeno 27.12.2016. (16.7.2017.)
13. Moj Posao: Najpoželjniji poslodavci u Hrvatskoj su njemački trgovački lanci, objavljeno 18.5.2016. (22.7.2017.)

14. NP Brijuni (2016): Plan upravljanja (2016.-2025.) <http://www.np-brijuni-ni.hr/documents/Plan+upravljanja+NP+Brijuni+2016.-2025.pdf> (20.7.2017.)
15. Previšić, J., Ozretić- Došen, Đ. (2007): Osnove marketinga. Zagreb: Adverta d.o.o.
16. Registar poslovnih subjekata, <https://www.hgk.hr/odjel-za-poslovne-informacije/registar-poslovnih-subjekata> (30.7.2017.)
17. Rudan, E. (2012): Razvojne perspektive kreativnog turizma Hrvatske. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
18. Rupčić, N. (2016): Upravljačka ekonomika – teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
19. Tomljenović, R., Boranić Živode, S. (2015) Akcijski plan razvoja kulturnog turizma, http://www.mint.hr/UserDocsImages/150629_aksijski_kulturni-turizam.pdf (13.03.2017.)
20. Tomljenović, R., Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Centri strukovnih kompetentnosti, http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/010_160128_konkurentnost.pdf, veljača 2015. (5.6.2017.)
21. Valamar Riviera, Integrirano godišnje izvješće i društveno poslovanje, 2016.
22. Vukonić B., Čavlek, N. (2001): Rječnik turizma. Zagreb: Masmédia.
23. Koji su hrvatski gradovi predvodnici poslovnog turizma, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/koji-su-hrvatski-gradovi-predvodnici-poslovnog-turizma>, objavljeno 16.11.2015. (4.7.2017.)

Mogućnost korištenja ljekovitog bilja u proizvodnji autohtonih proizvoda na ruralnom području: primjer Nevena

Datum prijave: 11.09.2018.
Datum prihvatanja: 28.11.2018.

UDK 633.8:631:338.3
Stručni rad

Rajka Avirović Gaća, mag.nutr.* i Božidar Jaković, mag.oec.*

*Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska

r.avirovic.gaca@gmail.com; bozidar.jakovic@vsmti.hr

SAŽETAK – Budući da je sve veća osviještenost ljudi u pogledu korištenja ljekovitog bilja, kako u zdravstvene, tako i kozmetičke potrebe, nametnula se potreba za proučavanjem mogućnosti njihovog korištenja u proizvodnji autohtonih proizvoda na ruralnom području. U radu se opisuje značenje ljekovitog bilja za suvremenog čovjeka kojemu nije važna moderna tehnologija 21. stoljeća, ako mu ona ne može pružiti zdrav i dug život, nego znanja i vještine generacija ljudi tijekom prošlosti do današnjih dana. Posljedica toga je očuvanje divljeg ljekovitog bilja u prirodnim staništima i organizirani uzgoj različitih ljekovitih vrsta uz poštivanje prirodnih zakonitosti i ekoloških standarda. Glavni cilj rada je prikazati mogućnosti korištenja ljekovitog bilja u svrhu dobivanja gotovih, autohtonih proizvoda na primjeru nevena, koji mogu ekonomski doprinijeti poljoprivrednim gospodarstvima, kao i zainteresiranim stanovnicima ruralnih područja. Prikazivanjem procesa dobivanja gotovih proizvoda od nevena nastoji se ispričati priču o jednoj nefavoriziranoj ljekovitoj biljci. Neven kao autohtona biljka, zasigurno ima svoju uporabnu vrijednost te malim poljoprivrednim gospodarstvima na ruralnim područjima može osigurati dodatnu financijsku korist i doprinijeti zapošljavanju.

Cljučne riječi: ljekovito bilje, nevenova krema, autohtoni proizvodi

SUMMARY - Medical herbs are getting more and more attention, both in medical and cosmetic usage, therefore, a need for studying their possibilities in productions of indigenous products in the rural area has increased. This paper describes the significance of medicinal herbs for a modern man to whom modern technology of the 21st century is not important, if it cannot provide a healthy and long life, but only the knowledge and skills of generations of people throughout their lives to the present day. Because of it, wild medical herbs are being conserved in their natural habitats and organized cultivation of various healing species, by respecting natural principles and ecological standards. The main aim of the paper is to present the possibilities of using medical herbs for obtaining final, indigenous products based on marigold that can economically contribute to family farms, as well as to interested inhabitants of rural area. By demonstrating the process of obtaining marigold final products, it is striving to tell a story of an unprocessed medical herb. Marigold as an indigenous plant certainly has its usefulness and can provide additional financial benefits and contribute to employment of small farms in rural areas.

Keywords: medical herbs, marigold cream, indigenous products

1. UVOD

Zbog brzog razvoja kemije u zadnjih 40 godina pretpostavilo se da će sintetičke tvari istisnuti ljekovito bilje. Posljednjih 20-ak godina došlo je do povećane potražnje proizvoda od ljekovitog bilja u zapadnoeuropskim zemljama, što za potrebe zdravstva, kozmetike, ali jednako tako i za potrebe stvaranja jedinstvenih autohtonih turističkih proizvoda i doživljaja.

Prema statističkim podacima Svjetske zdravstvene organizacije (1971.), 50% aktivnih tvari u proizvedenim lijekovima, biljnog je podrijetla. U svijetu se općenito sve više upotrebljavaju biološki aktivne tvari dobivene iz ljekovitog bilja i nerijetko njihov udio u lijekovima iznosi i do 90%.³

Domaća farmaceutska industrija iz godine u godinu također proizvodi sve više proizvoda biljnog podrijetla koji se prodaju u klasičnim ljekarnama ili sve većem broju specijaliziranih biljnih ljekarni. Industrija vrlo dobro zna da od ljekovitih biljaka ima ogromnu korist zahvaljujući bogatstvu aktivnih tvari proizvedenih u biljnim organima. Njihovu iscjeliteljsku moć davno su prepoznali i pojedinci

koji su dugi niz godina sakupljali sve mudrosti predaka da bi saznali o blagotvornom djelovanju ljekovitih biljaka pretočili u pisanu riječ.

Poticaž za odabir rada na ovoj tematici daju mnogi teoretičari, od kojih se može istaknuti i tvrdnja Vrandečić i sur. (2011:18) da „uzgoj ljekovitoga bilja je ekonomski isplativ, financijska je dobit veća nego kod uzgoja drugih poljoprivrednih kultura i ta je proizvodnja moguća i na manjim površinama, što može biti dobar izvor prihoda za obiteljska gospodarstva“.

Razmatranjem prethodno spomenutih činjenica, u radu se nastojalo prikazati mogućnost korištenja ljekovitog bilja, na drugačiji neindustrijski način. Stoga je glavni cilj rada prikazati mogućnosti korištenja ljekovitog bilja u proizvodnji gotovih, autohtonih proizvoda na poljoprivrednim gospodarstvima ili od strane stanovnika ruralnih područja. Iz glavnog cilja, proizlaze sljedeći pomoćni ciljevi:

- prikazati mogućnosti uzgoja ljekovitog bilja sa svrhom dobivanja gotovih, autohtonih proizvoda,
- prikazati postupke izrade autohtonih proizvoda od nevena u svrhu jačanja manjih poljoprivrednih gospodarstava,

³ Službena stranica Svjetske zdravstvene organizacije, dostupno na: <http://www.who.int/en/> (7.7.2017)

- sugerirati na ekonomsku isplativost proizvodnje ljekovitog bilja u Hrvatskoj.

Za očekivati je da će rad doprinijeti boljem razumijevanju mogućnosti korištenja ljekovitog bilja u smislu jačanja malih poljoprivrednih gospodarstva. Rad također može biti podloga, odnosno poticaj daljnjim promišljanjima, kao i budućim znanstvenim istraživanjima o potencijalnim ekonomskim koristima za pojedince, ali i lokalnu zajednicu u cjelini.

2. MOGUĆNOSTI UZGOJA LJEKOVITOG BILJA

Zanimanje za uzgoj ljekovitog bilja kao alternative samoniklom bilju, potaknula je potražnja prerađivačke industrije čiji se proizvodi temelje na ljekovitom i aromatičnom bilju. Naravno, rastući interes i potražnja za ljekovitim biljem, autori Šilješ i sur. (1992) povezuju s nekoliko ključnih argumenata odnosno razloga:

- Ljekovito bilje je izvor biološki aktivnih tvari specifičnog djelovanja kojih nema u sintetičkim tvarima mnogih lijekova primijenjenih u suvremenoj medicini. Aktivne tvari ljekovitog bilja ne proizvode se sintetički zbog nedovoljnog poznavanja njihove strukture, a najčešće zato što je njihova proizvodnja preskupa (npr. glikozida);
- aktivne tvari nekih biljnih vrsta nisu izravno ljekovite, ali služe kao osnova polusinteze (kortikosteroidi);
- u pojedinim se kemijskim industrijama (kozmetika, deterdženti) uvelike upotrebljavaju eterična ulja. Uz to, naglo se povećava njihova primjena u prehrambenoj industriji za arome i bojila.

2.1. Ekološke mogućnosti uzgoja ljekovitog bilja

Što se tiče uzgoja i prikupljanja „najvažnije je razviti uzgoj ljekovitog i aromatičnog bilja na oranicama, a ne prikupljati po šumama, livadama, kamenjaru i sl. Tako prikupljeno ljekovito bilje je niske kakvoće, materijal je nehomogen i neujednačen pa ima nisku cijenu na domaćem i stranom tržištu. U preradi prikupljenog bilja nastaju problemi zbog nehomogenosti materijala“ (Kolak i sur., 2002:220). Također, usmjerenim uzgojem ljekovitog bilja, smanjuje se nekontrolirana berba samoniklog bilja i time sprječava njegovo izumiranje,⁴ ali jednako tako i jedan od uspješnih načina čuvanja bioraznolikosti ljekovitog bilja.

Ljekovito bilje ima posebno mjesto u ekološkoj poljoprivrednoj proizvodnji. Kada se ono koristi u medicinske svrhe, ne smije biti onečišćeno pesticidima i različitim reziduama te ne smije biti u vezi s genetski modificiranim organizmima. Zbog toga, vrlo je važno da ljekovito bilje dobije oznaku eko proizvoda (Roša, 2010), a danas tim više, kako bi imalo i širu primjenu, zbog sveprisutnije potražnje, upravo za ekološki dobivenih proizvoda.

Ekološka proizvodnja ljekovitog i aromatičnoga bilja određena je Zakonom o ekološkoj proizvodnji i označavanju ekoloških proizvoda (NN 139/10.) i Pravilnikom o označavanju hrane i hrane za životinje u ekološkoj proizvodnji (NN 25/11.), a dobiveni proizvodi certificiraju se i nose znak "ekoproizvod".⁵

U zadnjih 30-ak godina, u Hrvatskoj su se intenzivirala istraživanja u vezi uzgoja ljekovitog bilja u pogledu vrsta, agrotehničkih zahvata i mehanizacije, kao i primjene agrokemikalija radi dohodovne proizvodnje. Međutim, u pogledu upotrebe agrokemikalija, njihova primjena ima sve manje pobornika i to najviše zbog potreba svjetskog, posebice razvijenog zapadnog tržišta za proizvodnjom biološki čistog ljekovitog bilja za kupce biološke hrane, tj. proizvoda dobivenih tehnologijom organske proizvodnje.

Prema tvrdnjama autora Kolak i sur. (2002), nužno je razvojem modernih ekoloških tehnologija i oranične proizvodnje, razviti domaće prerađivačke kapacitete do konačnih proizvoda kako se ne bi izvozilo suho ljekovito bilje, gdje je profit najmanji. Dakle, autori ukazuju na to, da proizvodnja i prerada po kulturama osiguravaju veće zapošljavanje i nižu cijenu gotovog proizvoda. Nadalje, jedna od glavnih smjernica u uzgoju, odnosi se na pravilno primijenjenu ishranu ljekovitog bilja, koja je prihvatljiva za čovjeka, a uz to osigurava dobar urod te ekonomičnu proizvodnju (Šilješ i sur., 1992).

2.2. Uzgoj ljekovitog bilja u Hrvatskoj u svrhu dobivanja autohtonih proizvoda na ruralnim područjima

Hrvatska ima izuzetne prirodne uvjete za razvoj samoniklog ljekovitog bilja i za njegov plantažni uzgoj (Kolak i sur., 1997). Ekološki čisto tlo i vode osiguravaju sigurnu i čistu proizvodnju. Također postoji i tradicija uzgoja, prerade i uporabe ljekovitog bilja (Kolak i sur., 2002). Ljekovito bilje se iz naše zemlje počelo izvoziti još davne 1940. godine. Organizirana plantažna proizvodnja započeta je od 1975. godine, a danas je još prisutnija. Izvoz ljekovitog bilja iz Hrvatske na razvijena tržišta prije 15-ak godina nije odgovarao tržišnim zahtjevima, a razlozi su tome bili:

- nedovoljno poznavanje svjetskog tržišta i svjetskih standarda,
- nedostatak dobrog marketinga,
- nedostatak kontinuiranog istraživanja novih tržišta,
- nedovoljna organiziranost pri otkupu samoniklog bilja,
- nedovoljna stručna priprema (odabir kvalitetne robe, kvalitetno sušenje),
- nepoštovanje rokova isporuke ugovorenih količina i sl.

Podaci iz 1998. godine govore da su tada najveći prerađivači ljekovitog bilja bili „Pliva“ d.d. i „Franck“ d.d., obje tvrtke s područja grada Zagreba. Međutim, niti jedna od njih nije imala organiziranu proizvodnju, niti otkup

⁴ Službena stranica Ministarstva poljoprivrede, dostupno na: <http://www.mps.hr/default.aspx?ID=6184> (10.7.2017.)

⁵ Službena stranica Javne ustanove za savjetodavnu djelatnost u poljoprivredi, ruralnom razvoju, ribarstvu te unapređenju gospodarjenja

šumama i šumskim zemljištima šumoposjednika, dostupno na: http://www.savjetodavna.hr/adminmax/publikacije/KORACI_ZA_LJEKOVITO_I_AROMATICNO_BILJE.pdf (5.7.2017.)

Ljekovitog i aromatičnog bilja, već su potrebnu robu kupovali od veleprodavača ili su je uvozili. Tada u Ministarstvu poljoprivrede i šumarstva nisu postojali niti programi razvoja proizvodnje za ljekovito i aromatično bilje. Također, Savjetodavna služba Ministarstva poljoprivrede i šumarstva nije imala program pomoći proizvođačima ljekovitog i aromatičnog bilja. Pojedini individualni proizvođači, entuzijasti i ostali su uvidjeli koliku prihodovnu vrijednost može imati uzgoj ljekovitog bilja pa ponoseni pozitivnim iskustvima argumentirano 2010.g. navode da je proizvodnja ljekovitog bilja višestruko isplativija od ratarstva (npr. od uzgoja kukuruza i pšenice). No, usprkos tome, najveći kamen spoticanja proizvodnji ljekovitog bilja kod nas, navodi se zahtjevno tržište EU koje izričito traži strogu kontrolu EU standarda u uzgoju ljekovitog bilja bez pesticida. Zbog toga, ekološki domaći uzgoj u Hrvatskoj, pokazao se skupljim od uvoznog i obrađenog ljekovitog bilja. Ipak, primijećen je značajni napredak u ovome segmentu.

Prema statističkim pokazateljima, u Hrvatskoj je u 2002. godini, ukupna površina zemljišta iskorištenog za proizvodnju ljekovitog bilja iznosila 2622 ha, a u 2012. godini povećala se na 4000 ha. Od ukupnih površina za proizvodnju ljekovitog bilja, prevladava proizvodnja kamilice s udjelom od 85%. Kako bi se iskoristio tržišni potencijal i ostvarile mnogostruke koristi za ruralne zajednice, potrebno je uvoditi uzgoj drugog ljekovitog bilja primjerice nevena, matičnjaka, šafrana, kadulje, timijana, mažurana i ostalog ljekovitog bilja (Šilješ i sur., 1992).

Prema tvrdnjama autora Vrandečić i sur. (2011) plan-tažni uzgoj ljekovitog bilja agrotehnički je dosta zahtjevan te bi optimalna površina za uzgoj trebala biti iznad 50 hektara. U Virovitičko-podravskoj županiji vodeći uzgajivač ljekovitog bilja je Spider grupa iz Pitomače. Oni se osim uzgoja bave preradom ljekovitog bilja i opremanjem čajeva.⁶ Proizvode planiraju i plasiraju na domaćem i stranom tržištu za potrebe farmaceutske i prehrambene industrije. Međutim, od gotovih proizvoda za tržište, prerađuju samo čaj.

Tehnološko osposobljavanje za destilaciju i preradu ljekovitog bilja od strane većeg broja proizvođača mogao bi biti slijedeći razvojni korak u jačanju hrvatske industrije biljnih lijekova. To bi svakako povećalo izvoz te otvorilo veći broj novih radnih mjesta.⁷ Stoga je i ovdje otvorena mogućnost prerade ljekovitog bilja do nekog drugog gotovog proizvoda. Samim time, ovakve okolnosti utječu na novo zapošljavanje i razvoj industrije na ruralnom području.

3. MOGUĆNOST ISKORIŠTAVANJA LJEKOVITOG BILJA U SVRHU DOBIVANJA GOTOVIH PROIZVODA: PRIMJER NEVENA

U radu su na primjeru nevena kao ljekovite biljne vrste prikazane određene, potencijalne koristi od ovog ljekovitog bilja. Sukladno tome, glavni je cilj rada prikazati

mogućnosti korištenja ljekovitog bilja u proizvodnji gotovih, autohtonih proizvoda na poljoprivrednim gospodarstvima ili od strane stanovnika ruralnih područja. Kako bi se jasnije prikazao glavni cilj, u radu su definirana sljedeća tri pomoćna cilja:

- prikazati mogućnosti uzgoja ljekovitog bilja sa svrhom dobivanja gotovih, autohtonih proizvoda,
- prikazati postupke izrade autohtonih proizvoda od nevena u svrhu jačanja manjih poljoprivrednih gospodarstava,
- sugerirati na ekonomsku isplativost proizvodnje ljekovitog bilja u Hrvatskoj.

Kao ukrasna biljka, neven je u Europi poznat od XII stoljeća, a njegova su ljekovita svojstva bila manje poznata. Smatra se mediteranskom biljkom, ali rasprostranjen je po cijeloj Europi. Stari narodi cijenili su ga kao biljku koja pomlađuje ili su ga upotrebljavali za ukrašavanje oltara u svojim hramovima, dok su drugi njegovim žuto-zlatnim laticama ukrašavali i aromatizirali hranu.

Prvotno, u ljekovite se svrhe koristio kao lijek protiv žutice, kuge i nekih lakših oboljenja kao npr. bradavica (Puhlaw, 1989). Nadalje, u Američkom građanskom ratu, liječnici su na bojištima koristili listove nevena stavljajući ga na otvorene rane, jer su uočili njegovo antiseptičko djelovanje.

U novije vrijeme suhi se cvijet sve više upotrebljava u tekstilnoj industriji za dodavanje boje, te u prehrambenoj industriji za izradu boja. U različitim religijama služi u obredima posvećivanja prostora i to tako da se spaljuju suhi cvatovi ili laticice posipaju po podu.

U Hrvatskoj, neven se najčešće uzgaja kao ukrasna biljka, a vrlo malo kao ljekovita u usporedbi s npr. kamilicom, kaduljom ili mentom. U nastavku će se najprije prikazati osnovna svojstva nevena, kao ljekovitog bilja te postupci izrade pojedinih gotovih, autohtonih proizvoda od nevena, prikladni za izradu na svakom poljoprivrednom gospodarstvu.

3.1. Ljekovita svojstva nevena

Prije svega, od biološki aktivni tvari u cvijetu nevena razlikuju se: flavonoidi, triterpeni, saponini, eterično ulje (0,02 %), karotenoidi (3 %), smola, polisaharidi, aromatične biljne kiseline (fenolne kiseline), glikozidi, steroli, sluzi i gorke tvari (Willfort, 1978). Što se tiče farmakološkog djelovanja, Lambert-Ortiz (1998) ističe da se neven prije svega koristi u liječenju vanjskih i unutarnjih oboljenja te ima učinkovito djelovanje na sljedeće:

- pospješuje znojenje;
- pojačava izlučivanje mokraće;
- umiruje grčeve (crijeva, želuca i ostalih glatkih mišića);
- uravnotežuje mjesečni ciklus;
- potiče rad želuca, jetre i žuči;
- zaustavlja blaže dijareje;
- pozitivno utječe na rad živaca;

⁶ Službena stranica tvrtke Spider grupa d.o.o., dostupno na: <http://spidergrupa.hr/spider-grupa/> (15.7.2017.)

⁷ Službena stranica Regionalnog poslovnog portala SEEBiz, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/trzista/predstavljen-regionalni-poslovni-porta-seebiz-55919> (20.7.2017.)

- jača imunološki sustav;
- djeluje antibakterijski, antiseptično, protuupalno i antivirusno.

Neven se također naziva i „biljka kože“, zato osim što stimulira stvaranje novih stanica kože, nema bolesti kože u kojoj neven ne može pomoći, a tu se ponajprije ističu sljedeća oboljenja (Marušić, 1984):

- akne, bradavice, ciste, čirevi, suhi i vlažni ekcemi;
- psorijaza, seboreja, hemoroidi, herpes zoster, fistula, impetigo, urtikarije te infekcija gljivicom kandidate;
- kožne upale, ljuštenje kože, masna koža lica, osip i infekcije kože;
- mastitis, opekline, gnojne rane, rane koje teško zarastaju te ugriz i ubod kukaca.

Osim što je visoko vrijedna biljka u liječenju bolesti kože, neven se miješanjem s drugim ljekovitim biljem kao npr. maslačkom, gospinom travom, gavezom, stolisnikom i dr., koristi u terapijske svrhe.

Zbog svih prethodno navedenih blagodati ove biljke, u sklopu rada školske zadruge Zalathnuk, OŠ Eugena Kumičića iz Slatine, ljekovitost nevena iskoristila se za izradu određenih proizvoda, pri čemu se za sve proizvode koriste isključivo prirodni sastojci bez umjetnih dodataka i konzervansa. Dakle, pristupilo se izradi sljedećih proizvoda:

- macerat nevena,
- nevenova mast i
- čaj od nevena.

S obzirom na ljekovitost nevena, velike su mogućnosti adekvatnijeg korištenja nevena za proizvodnju gotovih proizvoda te samim time jačanja prosperiteta i života ruralnih sredina u Hrvatskoj. Uvažavajući sve manju prisutnost potpuno prirodnih ljekovitih proizvoda, dobivenih tradicionalnom proizvodnjom, potrebno je prikazati cjelokupne procese u dobivanju navedenih, prirodnih proizvoda od nevena, koji mogu biti poticaj određenim, malim, slabo razvijenim obiteljskim gospodarstvima za unaprijeđenje djelatnosti.

3.2. Prikaz postupka izrade proizvoda od ljekovitog bilja: primjer proizvoda od nevena

U nastavku rada, navode se postupci izrade proizvoda od biljke neven – macerat nevena, nevenova krema i čaj od nevena. Dobiveni proizvodi se jednostavno izrađuju te se ti postupci izrade mogu koristiti i u manjim obiteljskim gospodarstvima jer ne zahtijevaju posebne uvjete, niti skupu tehnologiju za proizvodnju.

3.2.1. Macerat nevena

Za proizvodnju macerata nevena, potrebno je 50 grama osušenih cvjetova nevena i 500 ml bademovog ulja. Za izradu macerata koristi se bademovo ulje jer je ono manje sklono oksidaciji što omogućuje gotovom proizvodu dužu valjanost bez kvarenja. To je od posebne važnosti jer se u izradi macerata ne koriste konzervansi. Sam postupak ne zahtjeva posebne vještine i umijeća te je pogodan za

pripravljanje na svakom seoskom gospodarstvu. Postupak izrade obuhvaća sljedeće korake:

- cvjetovi nevena se usitne u tarioniku, a zatim se prebacuju u staklenu posudu i prelijevaju bademovim uljem;
- posuda se obavezno hermetički zatvori i protrese nekoliko puta dnevno te macerat mora odstajati tri tjedna;
- nakon tog perioda potrebno je procijediti kroz čistu gauzu i izliti u staklene bočice, po mogućnosti tamno obojene;
- macerat se čuva na hladnom mjestu zaštićenom od svjetlosti.

Slika 1. MACERAT NEVENA



Izvor: djelo autora

3.2.2. Nevenova krema

Za proizvodnju nevenove kreme potrebno je 6 žlica nesoljene domaće masti, latice 40 svježih cvjetova nevena (samo latice), par cvjetova lavande i listova ružmarina te 10 grama pčelinjeg voska. Postupak izrade obuhvaća sljedeće faze proizvodnje:

- mast se ugrije da ne bude vruća i potope se latice nevena te se nakon toga dodaju cvjetovi lavande i listovi ružmarina. Sve se ostavi da stoji na hladnom mjestu dva do tri dana;
- nakon toga se smjesa zagrije, procijedi te u još toplu smjesu, dodaje se pčelinji vosak;
- potom se topla krema izlijeva u pripremljene posudice koje se ostavljaju otvorene dok se sadržaj ne ohladi;
- nakon što se krema ohladila, na posudice se stavlja poklopac i krema je spremna za prodaju, koju je do tada potrebno čuvati na hladnom mjestu.

Slika 2. NEVENOVA KREMA



Izvor: djelo autora

3.2.3. Čaj od nevena

Proizvodnja čaja od nevena, više je nego jednostavna, a potrebe i primjena su višestruke. Sam proces, može se reći odvija se kroz tri ključne faze. Dakle, za proizvodnju čaja od nevena potrebno je prije svega ubrati cvjetove nevena za sunčanih dana oko podneva jer se u to vrijeme najviše izlučuju aktivne tvari cvjetova koje su ljekovite. Nakon toga se stavljaju sušiti kroz neko vrijeme dok ne ispari sva voda iz njih. Tako osušeni cvjetovi pakiraju se u staklenu ambalažu ili u vrećice, a zatim u kutiju kako bi se sačuvale vrijedne tvari u samom cvijetu. Tako skladišteni čaj, imat će visoku vrijednost i spreman je za prodaju na tržištu.

Slika.3. ČAJ OD NEVENA



Izvor: djelo autora

3.3. Rasprava

Proizvodi koji su rađeni za potrebe ovog rada su autohtoni, s obzirom da je neven karakteristična biljka koja se od pamtivyjeka uzgajala na području sadašnje Virovitičko-podravске županije. Korišteni postupci izrade autohtonih proizvoda od nevena, ukazuju da je proizvodnja ovih

proizvoda u potpunosti prikladna za manja poljoprivredna gospodarstva ili kao dodatna djelatnost odnosno izvor zarade stanovnika ruralnih područja, prije svega zbog toga što ne zahtijevaju nikakva velika ulaganja. Prikazani postupci izrade proizvoda od nevena, ne zahtijevaju nikakve posebne strojeve i opremu (koji u proizvodnji drugih proizvoda znaju biti na visokoj cijeni). Za uzgoj, kao i za proizvodnju domaćih autohtonih proizvoda od ljekovitog bilja dovoljan je samo ljudski rad. Upravo se u tome i očituje doprinos ovoga rada, budući da prikazuje jednostavnost u procesu dobivanja ovakvih proizvoda. Također, rad je usmjeren na ukazivanje isplativosti, s obzirom da su ulaganja u cijeli proces proizvodnje minimalna. Rad ukazuje na činjenicu da proizvodnja sličnih autohtonih proizvoda od ljekovitog bilja predstavlja poslovne prilike za stanovnike ruralnih područja, kao i za proširenje djelatnosti manjih obiteljskih gospodarstava.

Utvrđuje se da ovako dobiveni proizvodi, imaju uporabnu i ljekovitu vrijednost te mogu pomoći malim obiteljskim gospodarstvima u ostvarivanju koristi, prije svega financijske dobiti, a u kasnijoj fazi mogu doprinijeti i široj zajednici kroz otvaranje novih radnih mjesta i zapošljavanje. Osim toga, ovakvi proizvodi imaju i podlogu za promidžbu autohtonih djelatnosti samog kraja, što se može pretočiti u atraktivan turistički proizvod i doživljaj te potaknuti prodaju.

Autohtoni, prirodni proizvodi od nevena, u svakom slučaju, dobar su primjer adekvatnije valorizacije ljekovitih biljaka u proizvodnji finalnih, gotovih proizvoda nasuprot proizvodnji samo sirovinskog materijala ili poluproizvoda. Pozitivni aspekti, vidljivi su u prilikama za proizvođače i lokalnu zajednicu kroz stvaranje dodatnih koristi, prije svega ekonomskih, ali i širih društvenih utjecaja, kako na povećanje zaposlenosti, tako i u krajnjem slučaju na zaustavljanje stanovništva u ruralne sredine.

4. ZAKLJUČAK

Nemogućnost sintetičke proizvodnje pojedinih aktivnih tvari prisutnih samo u ljekovitom bilju, usmjerava farmaceutsku industriju na proizvodnju lijekova na prirodnoj bazi. Globalni trend zdravog života, stvorio je sve preduvjete za gospodarski razvoj ovog segmenta poljoprivredne proizvodnje – uzgoja ljekovitog bilja.

Ljekovito bilje zbog svojih biološki aktivnih tvari neophodnih u prevenciji i liječenju bolesti i još k tome uzgojeno poštivanjem ekoloških standarda, može i trebao bi postati, novi visoko-profitabilni hrvatski proizvod. Izuzetno povoljni ekološki činitelji, prethodno ispitani i utvrđeni, u Republici Hrvatskoj mogu omogućiti potpuno organiziranu proizvodnju ljekovitog bilja koja će izvozom osigurati državi veliku financijsku dobit. Preduvjeti za izvoz su: unaprijed osiguran otkup, proizvodnja ciljanog proizvoda traženog na inozemnom tržištu, poštivanje svih zahtjeva ekološkog uzgoja i stalna edukacija proizvođača i nakon dobivenog EU certifikata. S druge strane povećana je i mogućnost razvoja takve vrste proizvodnje na ekološki čistim ruralnim područjima gdje Virovitičko-podravska županija može imati svoj potencijal razvoja.

Treba zaustaviti zanemarivanje pojedinih ljekovitih biljnih vrsta kao što je neven, jer je njegova višestruka korist u svrhu liječenja različitih bolesti dokazana. Stoga je i njegov uzgoj ekonomski opravdan u područjima s povoljnim ekološkim uvjetima. Ekološki i potpuno prirodno izrađeni proizvodi od nevena, pokazali su se da imaju odličnu kakvoću i postali su vrlo zanimljivi na tržištu. Prisutnost pojedinih biološki aktivnih tvari u nevenu, kao što su flavonoidi imaju preventivnu ulogu kao antioksidansi, tj. jačanjem imuniteta sprječavaju pojavu bolesti, pa je ta činjenica jedan od čimbenika koji upućuju na važnost uzgoja nevena kao izuzetno korisne ljekovite vrste, dakako uz kamilicu, kadulju, mentu, lavandu i smilje, kao najnoviji hit u uzgoju.

Uzgoj ljekovitoga bilja ekonomski je isplativ, a financijska dobit je veća nego kod uzgoja drugih poljoprivrednih kultura. Takva vrsta eko-proizvodnje moguća je i na manjim površinama pa se na taj način u uzgoj i preradu ljekovitog bilja mogu uključiti i manja poljoprivredna gospodarstva. Dobivanjem izvornog autohtonog proizvoda koji ima uporabnu vrijednost, otvara se mogućnost za dodatnu financijsku dobit, a u kasnijoj fazi, uz veću usmjerenost na proizvodnju ovakvih proizvoda, može se govoriti i o primarnoj djelatnosti kojom se mogu baviti mali obiteljski poljoprivrednici, obrtnici i drugi subjekti na ruralnom području. Težinu i prolaz na tržištu zasigurno donose autohtonost, prirodna osnova i ljekovitost ovakvih proizvoda, koji u današnjem okruženju mogu zadobiti pažnju i veliku potražnju, s obzirom na generalno povećanje brige čovjeka o zdravlju i zdravom načinu života, koji je itekako usmjeren i na proizvode na prirodnoj bazi. Dakle, neosporna je činjenica da je potrebno određenim nastojanjima, ukazati na mogućnost proizvodnje u potpunosti prirodnih, autohtonih proizvoda, koji su zaboravljeni i nedostupni na

tržištu, s obzirom da trendovi ukazuju na rast potražnje, upravo za takvim proizvodima.

Zasigurno se može reći, da je proizvodnja ovakvih proizvoda perspektiva revitalizacije ruralnog kraja.

LITERATURA

1. Kolak, I., Šatović, Z., Rozić, I., Ivanković, M. (2002): Novi trendovi u proizvodnji aromatičnog i ljekovitog bilja. *Sjemenarstvo*, 19(3-4), 209-225.
2. Kolak, I., Šatović, Z., Rukavina, H., Rozić, I. (1997): Ljekovito bilje na hrvatskim prostorima. *Sjemenarstvo*, 14(5-6), 341-353.
3. Lambert-Ortiz E. (1998): Enciklopedija bilja, mirodija i začina. Zagreb: Knjiga trgovina.
4. Marušić, R. (1984): Ljekovitim biljem do zdravlja. Zagreb: Mladost.
5. Puhlaw, M. (1989): Velika knjiga ljekovitog bilja. Ljubljana - Zagreb: Cankarjeva založba.
6. Roša, J. (2010): Koraci do ekoznaka za ljekovito i aromatično bilje. *Šumarski list*, 3-4, CXXXIV, 169-177.
7. Šilješ, I., Grozdanović, Đ., Grgesina, I. (1992): Poznavanje, uzgoj i prerada ljekovitog bilja. Zagreb: Školska knjiga.
8. Vrandečić, K., Jurković, D., Čosić, J., Poštić, J. (2011): Mikopopulacija ljekovitoga bilja u Hrvatskoj, 17(2), 18-21.
9. Willfort, R. (1978): Ljekovito bilje i njegova upotreba. Zagreb: Mladost.
10. Službena stranica Javne ustanove za savjetodavnu djelatnost u poljoprivredi, ruralnom razvoju, ribarstvu te unapređenju gospodarenja šumama i šumskim zemljištima šumoposjednika, dostupno na: http://www.savjetodavna.hr/adminmax/publikacije/KO-RACI_ZA_LJEKOVITO_I_AROMATICNO_BILJE.pdf (5.7.2017.)
11. Službena stranica Ministarstva poljoprivrede, dostupno na: <http://www.mps.hr/default.aspx?ID=6184> (10.7.2017.)
12. Službena stranica Regionalnog poslovnog portala SEEbiz, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/trzista/predstavljen-regionalni-poslovni-portal-seebiz-55919> (20.7.2017.)
13. Službena stranica tvrtke Spider grupa d.o.o., dostupno na: <http://spidergrupa.hr/spider-grupa/> (15.7.2017.)
14. Službena stranica Svjetske zdravstvene organizacije, dostupno na: <http://www.who.int/en/> (7.7.2017)

UPUTE SURADNICIMA

Upute za izradu radova za časopis ET²eR

< Dva reda razmaka >

A. Autor*, B. Autor** i C. Autor*

* Tvrtka, visoka škola, veleučilište ili sveučilište, odjel, udruženje
Potpuna adresa: Ulica, Mjesto, Država

** Tvrtka, visoka škola, veleučilište ili sveučilište, odjel, udruženje
Potpuna adresa: Ulica, Mjesto, Država
E-mail adrese svih autora: author@domena

< Red razmaka >

SAŽETAK - Uredništvo prima neobjavljene radove na hrvatskom i/ili engleskom jeziku (ukoliko hrvatski jezik nije materinji autori su dužni poslati rad i na svom materinjem jeziku i engleskom jeziku, engleska verzija će biti objavljena u časopisu). Radovi se dostavljaju u elektroničkom obliku (e-mail). Uredništvo pridržava pravo prilagodbe rada općim pravilima uređivanja časopisa i standardu hrvatskog jezika. Ispod sažetka na hrvatskom jeziku napisati sažetak na engleskom jeziku (ABSTRACT). Veličina od 100 do 250 riječi. U sažetku navesti polazište problema, metodologiju i rezultate rada. Ne citirati literaturu, ne koristiti slike, tablice, grafikone u sažetku rada.

Ključne riječi: navesti 3 do 5 ključnih riječi.

< Dva reda razmaka >

1. UVOD

< Red razmaka >

Vaš je zadatak što preciznije koristiti ovaj dokument kao predložak za pisanje rada u programu „Microsoft word“.

U radu moraju biti sadržani: naslov, ime autora, ime organizacije, puna adresa, sažetak, ključne riječi, uvod, tekst rada s naslovima poglavlja i podpoglavlja (ako ih ima), zaključak, popis referenci i mogući prilozi. Poglavlja i podpoglavlja označiti arapskim brojevima. Radovi mogu sadržavati minimalno 5, a maksimalno 8 stranica. Radovi se šalju na e-mail adresu: urednik@vsmi.hr. Za dodatne informacije možete se obratiti na tel.: +385 33 492 263 ili na +385 98 193 50 92 (Juraj Randelj).

< Dva reda razmaka >

2. KOMPLETNI PRIMJERAK

< Red razmaka >

1) *Veličina i vrsta slova:* Nužno je koristiti „Times New Roman“ tip slova. Slijedite veličinu slova specificiranu u Tablici 1 (izraženo u točkama - points).

2) *Format:* Pripremite konačni oblik Vašeg rada za objavljivanje na stranicama u A4 formatu (210 mm × 297 mm).

Za format stranice odredite gornju i donju marginu na 25 mm, a lijevu i desnu marginu na 20 mm. Širina svakog od dva stupca mora biti 82 mm. Razmak među njima bit će 6 mm. Poravnajte lijevi i desni rub (obostrano poravnanje – Justify) teksta. Na posljednjoj stranici rada podesite jednaku duljinu stupaca. Između poglavlja koristite dva reda razmaka, kao i između teksta i tablica ili slika, kako bi podesili duljinu stupca. Koristite prored – jednos-truka, a tabulator podesiti na 0.5 cm.

Koristite automatsko razdvajanje riječi iz retka u redak i kontrolu tiskarskih pogrešaka.

Digitalizirajte vaše slike.

Nemojte numerirati stranice.

< Dva reda razmaka >

TABLICA 1: VELIČINA SLOVA RADOVA SPREMNIH ZA TISAK

Veličina slova	Izgled slova		
	obična	masna	kosa
8pt	reference, tekst u tablicama, fusnote, eksponenti i indeksi		nazivi slika i tablica izvori slika i tablica
9pt		riječ SAŽETAK, riječi Ključne riječi	tekst sažetka
10pt	organizacija autora, adresa, e-mail, glavni tekst, formule, naslovi poglavlja		podnaslovi (poglavljaja)
11pt			
12pt	imena autora		
16pt		naslov rada	

Izvor: naznačiti izvor za svaku tablicu

< Dva reda razmaka >

3. POMOĆNE UPUTE

< Red razmaka >

3.1. Slike, crteži, tablice, grafikoni

< Red razmaka >

Numerirajte svaku sliku, tablicu, crtež, grafikon. Preporučamo postavljanje slika ili tablica na vrh ili dno stupca. Izbjegavajte postavljanje u sredinu stupca. Slike ili tablice možete proširiti preko oba stupca ako je to potrebno. Nazivi slika, tablica, crteža i grafikona moraju biti naznačeni iznad, a izvori moraju biti naznačeni ispod slika, tablica, crteža i grafikona. Napomena: nazivi i izvori se ne pišu centrirano nego od početka reda.

Koristiti se funkcijom Reference > umetni opis slike > dodati odgovarajuću ilustraciju (tablica, grafikon, slika) tj. references > insert caption.

Izbjegavajte postavljanje slika ili tablica prije njihovog prvog spominjanja u tekstu. Kraticu "Sl. 1." možete koristiti i na početku rečenice.

< Dva reda razmaka >

Sl. 1. Naslov za svaku sliku u radu



Izvor: naznačiti izvor za svaku sliku, crtež i grafikon

< Dva reda razmaka >

3.2. Fusnote

< Red razmaka >

Fusnote označavajte brojevima⁸. U tekstu se mogu koristiti fusnote eksplikativnog i komparativnog tipa.

< Red razmaka >

3.3. Citati

< Red razmaka >

Citirani autori u tekstu trebaju biti navedeni neposrednim povezivanjem citata s bibliografskom jedinicom (harvardski sustav). *Primjer za citiranje*: za jednog autora (Buble, 2006:156), za dva autora (Heđi i Jukić, 2010:162), za tri ili više autora (Raletić i sur. 2013:41). *Primjer za parafraziranje*: : za jednog autora (Buble, 2006), za dva autora (Heđi i Jukić, 2010), za tri ili više autora (Raletić i sur. 2013).

< Red razmaka >

3.4. Kratice i akronimi

< Red razmaka >

Definirajte kratice i akronime prvi put kada ih koristite u tekstu.

Nemojte koristiti kratice u naslovima, osim ako se to ne može izbjeći.

< Dva reda razmaka >

4. ZAKLJUČAK

< Red razmaka >

Budite kratki i navedite najvažniji zaključak vašeg rada. U zaključku nemojte koristiti formule ni slike.

VAŽNO: NAPOMINJEMO DA RADOVI KOJI NISU NAPISANI PREMA NAVEDENIM UPUTAMA NEĆE BITI PRIHVACENI ZA OBJAVU U ČASOPISU. OBAVEZNO ISPUNITI OBRAZAC PRIVOLA AUTORA ZA KORIŠTENJE OSOBNIH PODATAKA/ IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Molimo posjetite <https://vsmti.hr/eter/> za naputak o načinu dostave rada i navedenim rokovima.

< Dva reda razmaka >

LITERATURA

< Red razmaka >

Korištenu literaturu navesti na kraju rada, numerirati arapskim brojevima abecednim redom prema prvom slovu prezimena autora. Font „Times New Roman“ veličine 8.

1. Buble, M. (2006): Menadžment. Split: Ekonomski fakultet
2. Blažević, Z., Bosnić, I. (2009): Ruralni turizam u općini Pitomača. U: Bedeković, V. (ur) Zbornik radova Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici (str. 157-166)
3. Heđi, I., Jukić, O. (2010): Informacijski sustav za samostalno kreiranje turističkih aranžmana. In: Lučić, B., Jojić, R., Šarenac, M. (eds.) ICTE 2010 International conference on tourism and environment. Sarajevo: IUPNB (pp 159-164)
4. Jukić, O., Špoljarić, M. (2010): Uvod u građu računala. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
5. Raletić, S., Janjušić, D., Garača, N., (2013): Metode za mjerenje različitih oblika promocije preko interneta. Praktični menadžment Vol IV br. 1 (33-42)
6. Schiller, B.R. (2006): The Micro Economy today. New York: McGraw-Hill/Irwin
7. Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, NN 122/03
8. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/> (20.05.2018.)

⁸ Fusnote mogu biti eksplikativnog i komparativnog tipa font „Times New Roman“ veličine 8.

Kategorizacija radova

Autori svoje radove mogu prijaviti unutar određenog tematskog područja časopisa koja obuhvaćaju, ali nisu ograničena na:

1. *Opća ekonomija, makroekonomija i mikroekonomija*
2. *Ekonomski razvoj*
3. *Suvremeni menadžerski procesi*
4. *Poduzetništvo, inovativnost i kreativnost*
5. *Marketing i poslovna komunikacija*
6. *Računovodstvo, financije i porezi*
7. *Međunarodna ekonomija i međunarodne integracije*
8. *Pravni aspekti menadžmenta i poduzetništva*
9. *Primjena matematike i statistike u ekonomiji*

10. *Suvremeni trendovi u turizmu*
11. *Turistički razvoj i institucionalna podrška razvoju turizmu*
12. *Turizam posebnih interesa*
13. *Ruralni oblici turizma*
14. *Ekonomija doživljaja*
15. *Interesna udruživanja u turizmu*
16. *Marketing u turizmu*
17. *Destinacijski menadžment*
18. *Interpretacija kulturne i prirodne baštine*
19. *Zaštita okoliša i održivi razvoj*
20. *Upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu*

21. *Informacijsko-komunikacijske tehnologije*
22. *Arhitektura informacijskih sustava*
23. *Programsko inženjerstvo, programski jezici i tehnologije*
24. *Nove paradigme u razvoju softvera*
25. *Odabrana programska rješenja*
26. *Internet stvari (IoT)*
27. *Nove telekomunikacijske tehnologije i mreže novih generacija*
28. *Upravljanje telekomunikacijskom mrežom*
29. *Performanse mreže i kvaliteta usluge*
30. *Računarstvo u „oblaku“*
31. *E-sustavi i rješenja u javnoj upravi*
32. *Operacijski sustavi*

Radovi u časopisu „ET²eR – Ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo“ mogu biti kategorizirani kao stručni rad, pregledni rad, prethodno priopćenje i izvorni znanstveni rad čija pojašnjenja se nalaze nadalje u tekstu. Pri tome moraju donositi važne informacije o stanju iz prakse i novosti iz tematskih područja uz popularizaciju struke.

- **Stručni rad** - sadrži korisne priloge iz struke i za struku, pri čemu se radi prenošenja informacija opisuju tuđi rezultati ili se opisuje primjena rezultata koji su već negdje primijenjeni. Stručni rad ne sadrži originalne rezultate niti izvorne informacije i spoznaje, a njegovo je težište na primjeni poznatih spoznaja te širenju i praktičnoj primjeni postojećih spoznaja.

- **Pregledni rad** - sadrži cjeloviti prikaz određenog problema o kome postoje već objavljene znanstvene informacije i rezultati znanstvenog istraživanja koji su u radu prikazani, analizirani i sintetizirani na nov način, pri čemu je posebna pozornost posvećena preglednoj i kritičkoj ocjeni postojećih informacija, spoznaja i rezultata istraživanja, uz navođenje cjelovitog pregleda literature o tretiranoj materiji.

- **Prethodno priopćenje** - sadrži nove znanstvene rezultate koji traže hitno objavljivanje, a istraživanja su u tijeku. Takav članak ne mora omogućavati ponavljanje i provjeru prikazanih rezultata. Objavljuje se samo uz obavezu autora da nakon toga objavi i izvorni znanstveni članak po završetku istraživanja.
- **Izvorni znanstveni rad** - sadrži prvo objavljivanje izvornih istraživanja. On mora biti određen tako da se istraživanje može ponoviti, a da se pritom dobiju rezultati s istom točnošću u granicama pokusne greške, odnosno da se može provjeriti točnost analiza i zaključaka