

Financije.hr

PRETPLATNIČKI PRIMJERAK

BROJ 29/30 - RUJAN/LISTOPAD 2026.

DAVOR ANIČIĆ, SUOSNIVAČ I DIREKTOR TVRTKE VELEBIT AI

AI UTRKA OKREĆE GOSPODARSTVO NAGLAVAČKE, A JOŠ NITKO NE ZNA TKO ĆE PLATITI RAČUN

TRŽIŠTE RADA PROMIJENILO JE ODNOS SNAGA

TRANSPARENTNOST PLAĆA POSTAJE NOVA KONKURENTSKA PREDNOST HRVATSKIH POSLODAVACA

NOVA PRAVILA ZA MALE TVRTKE

GODINA U KOJOJ SU MALI PODUZETNICI DIGLI GLAS


EKING
Jurja Dobrile 10
51000 Rijeka
051/626-224
091/1626-224
info@eking-revizija.hr
www.eking-revizija.hr
revizija
računovodstvo
porezno savjetovanje
sudsko vještačenje


USTANOVA ZA ZDRAVSTVENU
SKRB ZA DJELATNOST
OPĆE/OBITELJSKE MEDICINE
DR. BAKAR
Predavec Križevački 27
48214 Predavec Križevački
091 51 05 783
zeljko.bakar@kc.t-com.hr


BUTIK
Ona i On
Joseph Ribkoff
WELLENSTEYN
LUNA
FASHION HOUSE
MILESTONE
Sjenjak 117
31000 Osijek
091 509 2040
butik.onaion@gmail.com
www.butikonaion.com

KULTURA INVESTIRANJA KAO TEMELJ SNAŽNIJEG GOSPODARSTVA I SIGURNIJE BUDUĆNOSTI



Robert Vrgoč
novinar

Hrvatska je godinama bila zemlja štediša. Novac se čuvao u bankama, ulagalo se u nekretnine, a tržište kapitala za većinu građana ostajalo je prilično udaljen svijet. Takav odnos prema novcu oblikovala su iskustva gospodarskih kriza, nepovjerenje prema financijskim tržištima i uvjerenje da je sigurnije štedjeti nego ulagati. No okolnosti se mijenjaju. Hrvatska danas ima priliku napraviti važan iskorak, pretvoriti svoju snažnu štednju u kapital koji će poticati gospodarski razvoj, a građanima omogućiti stvaranje dodatne financijske imovine i sigurniju budućnost.

Prvi ozbiljniji pomak već se dogodio. Državni trezorski zapisi približili su tržište vrijednosnih papira građanima koji dotad možda nikada nisu razmišljali o takvom obliku ulaganja. Veliko zanimanje za "trezorce" pokazalo je da novca ima, ali i da su građani spremni razmotriti nove mogućnosti kad razumiju proizvod, uvjete i očekivani prinos. Time je otvoren prostor za nešto mnogo važnije od pojedinačnog državnog zaduživanja: postupnu promjenu financijskih navika.

Na taj se početak sada nadovezuju korporativne obveznice, nove inicijalne javne ponude dionica, program "Put na tržište" i najavljeni hrvatski investicijski račun. Svaka od tih inicijativa ima svoju ulogu, ali njihova je najveća vrijednost u mogućnosti da zajedno stvore šire, dostupnije i življe tržište kapitala. Građanima se otvaraju različiti načini ulaganja, a tvrtkama dodatni izvori financiranja razvoja.

Upravo je zato konferencija "Izazovi promjena" pravi povod za razgovor o tome što želimo postići. Posljednjih godina mnogo se govorilo o razvoju tržišta kapitala. Danas, kad se pojavljuju konkretni instrumenti i programi, vrijeme je da svi njegovi sudionici preuzmu aktivniju ulogu u stvaranju kulture investiranja. Država, regulator, Zagrebačka burza, banke, investicijski fondovi, mirovinska društva, poduzetnici, obrazovne ustanove i mediji imaju zajednički interes da ulaganje postane razumljivije i dostupnije građanima.

U središtu te promjene nalazi se pitanje koje nadilazi financijsku industriju: Što želimo da hrvatska štednja čini za hrvatsko gospodarstvo?

Na bankovnim računima građana nalaze se deseci milijardi eura. Taj novac predstavlja financijsku sigurnost kućanstava, ali i golem potencijal za ulaganja. Dio te štednje, u skladu s potrebama i spremnošću građana na rizik, mogao bi se postupno usmjeravati prema instrumentima koji financiraju rast tvrtki, nova radna mjesta, tehnologiju, proizvodnju i inovacije. Hrvatskim poduzetnicima potreban je kapital za razvoj, a domaći ulagači trebaju kvalitetne prilike u kojima mogu sudjelovati u stvaranju nove vrijednosti.

Program "Put na tržište" ima u tom procesu posebnu važnost. Razvoj tržišta kapitala ovisi i o tvrtkama spremnima otvoriti se javnosti, unaprijediti korporativno upravljanje, povećati transparentnost i prihvatiti odgovornost prema dioničarima. Svaki uspješan izlazak na burzu može potaknuti nove poduzetnike da tržište kapitala počnu promatrati kao prirodan put financiranja rasta.

Najavljeni hrvatski investicijski račun mogao bi biti dodatni poticaj, osobito ako građanima ponudi jednostavan i povoljan okvir za dugoročno ulaganje. Međutim, ni najbolji instrument neće sâm stvoriti investitore. Povjerenje se gradi godinama, jasnim pravilima, transparentnim poslovanjem i financijskim obrazovanjem. Građani moraju razumjeti razliku između štednje i ulaganja, odnos prinosa i rizika te važnost dugoročnosti i raspodjele ulaganja.

Posebno je važna mirovinska perspektiva. Generacije koje danas rade moraju sve ozbiljnije razmišljati o financijskom položaju nakon završetka radnog vijeka. Dugoročno ulaganje može postati važan dodatak mirovinskim primanjima i pridonijeti kvalitetnijem životu u starosti. Zato kulturu investiranja treba početi graditi već među mladima, prije prve plaće, prvoga kredita ili prve ozbiljnije odluke o štednji.

Pred nama je prilika koja traži zajedničku ambiciju. "Trezorci" su pokazali da građani žele sudjelovati. Korporativne obveznice, IPO-i, "Put na tržište" i hrvatski investicijski račun mogu proširiti njihove mogućnosti. Na svim je sudionicima tržišta da te pojedinačne korake povežu u dugoročan proces.

Uspjeh ćemo prepoznati kad ulaganje prestane biti tema sačuvana za financijske stručnjake, i postane sastavni dio odgovornog upravljanja osobnim novcem. Kad više hrvatskih tvrtki bude moglo financirati rast domaćim kapitalom. I kad građani budu imali priliku sudjelovati u gospodarskom uspjehu zemlje, ostvarivati prinose i graditi sigurniju mirovinu.

Hrvatska ima kapital i prve znakove promjene. Sada joj treba kultura investiranja koja će tu priliku pretvoriti u trajnu vrijednost, za gospodarstvo koje se razvija i građane koji od njegova razvoja mogu bolje živjeti.

Sadržaj



18 TEMA BROJA

8 VIJESTI

16 POREZNI KALENDAR

18 TEMA BROJA
Godina u kojoj su mali poduzetnici digli glas

26 INTERVJU
Davor Aničić, suosnivač i direktor t vrtke Velebit AI

AI utrka okreće gospodarstvo naglavačke, a još nitko ne zna tko će platiti račun

32 INTERVJU
Tržište rada promijenilo je odnos snaga

Transparentnost plaća postaje nova konkurentska prednost hrvatskih poslodavaca

36 ENERGETIKA
Je li sazrio trenutak da energetske zajednice u Hrvatskoj dobiju puno pravo građanstva?

42 TRŽIŠTE
Tko će preuzeti hrvatske obiteljske tvrtke?

48 DOGAĐAJI
Od inflacije do umjetne inteligencije: Budućnost hrvatskog gospodarstva



26 INTERVJU



32 INTERVJU

54 ODRŽIVOST
Tekstil može dobiti drugi život

60 TVRTKE
Kako je obiteljsko iskustvo preraslo u Word Tube, aplikaciju koja djeci pomaže u razvoju govora

66 PODUZETNIŠTVO
Klimatske promjene i tehnologija mijenjaju vinogradarstvo



FOTOGRAFIJA S NASLOVNICE:
MAGNIFIC

72 REPORTAŽA
Gingerov suši u japanskom brzom vlaku uskoro kreće u franšizu

78 ZANIMLJIVOSTI

IMPRESUM

Financije.hr

Izdavač: INFO Financije d.o.o.
Web: www.financije.hr
Izvršni direktor: Danijel Farkaš
Adresa: Kušlanova 27, 10 000 Zagreb
E-mail: redakcija@financije.hr
Telefon: 095/3998-171
OIB: 52022283876
MBS: 081507666
Broj računa: HR7724020061101183867
ERSTE & STEIERMÄRKISCHE BANK d.d.

Novinari
Vedran Harča, Vladana Kovačević, Igor Ilić, Robert Vrgoč i Željka Laslavić

Lektor
Miroslav Vukmanić

Layout
studio triD

Tisak
Printera Grupa d.o.o.
Položnica 2A, 10 431 Sv. Nedelja

CEREBELLUM
POLIKLINIKA

Ulica braće Radić 63, 42000 Varaždin
+385 42 302 071, +385 99 3329 131
info@cerebellumpoliklinika.hr, www.cerebellumpoliklinika.hr



FIZIKALNA TERAPIJA
REHABILITACIJA
ORTOPEDIJA
TRAUMATOLOGIJA
TRETMANI LICA



BLS
BUDUĆNOST MONTAŽE

Sveta Helena 76,Sveta Helena
48260 (Križevci)
+385 (0)99 736 3 142
+385 (0)99 280 00 90
basmontaza@gmail.com
www.b-a-s.hr

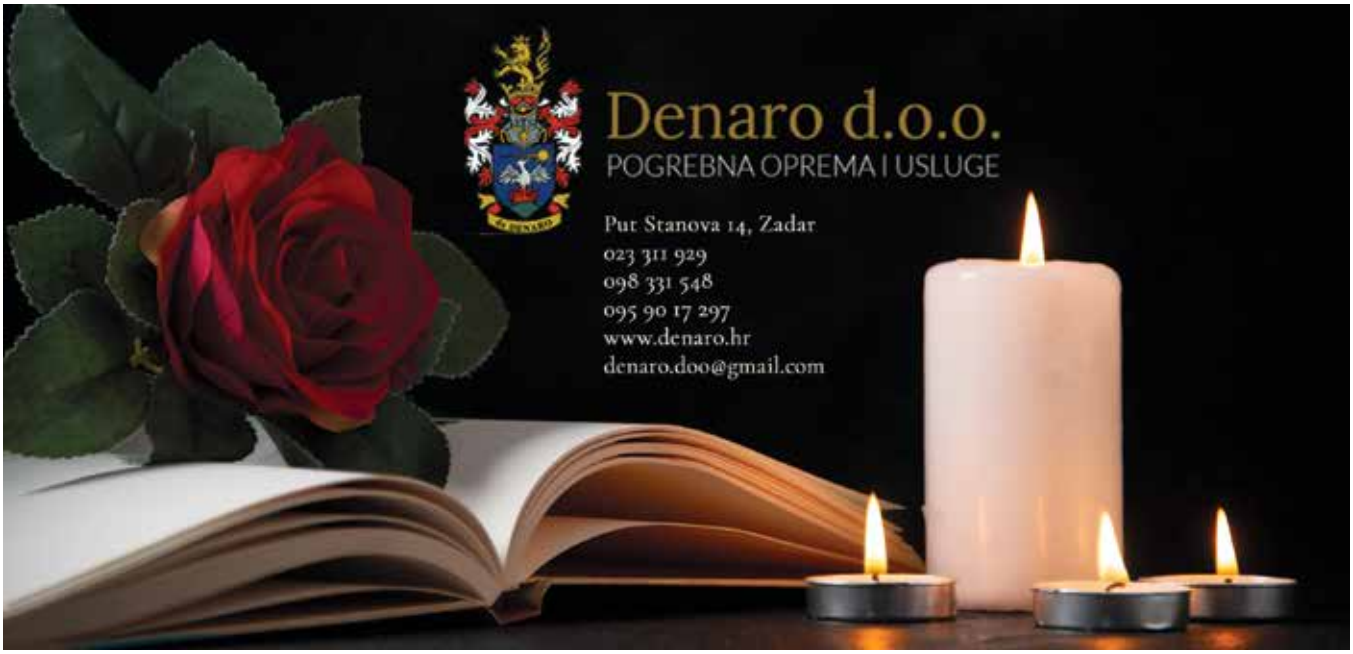
MONTAŽA INDUSTRIJSKE OPREME
ODRŽAVANJE POSTOJEĆIH POGONA
RAZLIČITE VRSTE ZAVARIVANJA



BRANE IZOLACIJA
HIDROIZOLACIJE
IZOLACIJE KROVIŠTA

Škurinjskih žrtava 14, 51000 Rijeka
098/835-701
branimir.andricevic@gmail.com


Kavana Ovčice
Put Firula 2, Split
021 317 102
099 421 37 59
Kavana Ovčice


Denaro d.o.o.
POGREBNA OPREMA I USLUGE
Put Stanova 14, Zadar
023 311 929
098 331 548
095 90 17 297
www.denaro.hr
denaro.doo@gmail.com


EUROFIN CONSULTING d.o.o.
računovodstvene usluge i poslovno savjetovanje
Vaš strateški CPA partner za
sigurnost u poslovnom odlučivanju
i poslovanje bez stresa.
Dubašljanska 76 | 51511 Malinska
0994670044
info@eurofin-consulting.hr

EUROPSKIM TVRTKAMA SVE TEŽE DO KREDITA, RASTU KAMATE I OČEKIVANJA POVEĆANJA CIJENA

Uvjeti financiranja poduzeća u eurozoni ponovno se pogoršavaju. Tvrtke prijavljuju rast kamatnih stopa, otežan pristup bankovnim kreditima i sve veće troškove poslovanja, dok istodobno očekuju snažniji rast vlastitih prodajnih cijena, pokazuje najnovije istraživanje Europske središnje banke (ESB).

Prema rezultatima istraživanja o pristupu financiranju poduzeća (SAFE), neto udio odgovora koji upućuju na povećanje kamatnih stopa na bankovne kredite dosegnuo je 46 posto, u odnosu na 42 posto u prethodnom tromjesečju. Riječ je o pokazatelju koji predstavlja razliku između udjela poduzeća koja prijavljuju rast i onih koja prijavljuju pad kamatnih stopa, a ne o stvarnoj visini kamata. Istodobno je udio tvrtki koje prijavljuju prepreke u pristupu bankovnim kreditima povećan s pet na sedam posto.

U istraživanju je sudjelovalo 12.822 poduzeća iz eurozone, a njihovi odgovori pokazuju da se financijski pritisci ne zaustavljaju na trošku zaduživanja.

Tvrtke istodobno prijavljuju povećane potrebe za obrtnim kapitalom, među ostalim zbog skuplje energije i drugih proizvodnih troškova. Takva kretanja posebno su važna za mala i srednja poduzeća, kojima bankovni krediti predstavljaju glavni izvor vanjskog financiranja.

Uz pogoršanje kreditnih uvjeta, istraživanje otkriva i povećanje očekivanja budućeg rasta prodajnih cijena. Među poduzećima koja su sudjelovala u oba posljednja kruga istraživanja, očekivani rast prodajnih cijena povećan je s 2,5 na 3,6 posto. To je rast od 1,1 postotnog boda i pokazuje da dio tvrtki očekuje snažnije povećanje cijena proizvoda i usluga koje prodaju.

Kombinacija viših troškova financiranja i proizvodnje predstavlja dodatni izazov za profitabilnost europskih tvrtki. Poduzeća koja ne mogu povećati prodajne cijene dovoljno da nadoknade rast troškova, suočavaju se s pritiskom na profitne marže, dok ona koja uspiju prenijeti veći dio troškova na kupce mogu pridonijeti duljem zadržavanju inflacijskih pritisaka.

TRI ČETVRTINE TURISTA NA JADRANU IMA VIŠE OD 4.000 EURA MJESEČNIH PRIMANJA

Čak 74 posto turista na Jadranu dolazi iz kućanstava s mjesečnim primanjima višima od 4.000 eura, pokazuje istraživanje "Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj — TOMAS Hrvatska 2025./2026." Instituta za turizam predstavljeno u Hrvatskoj turističkoj zajednici.



FOTO: MAGNIFIC

U odnosu na prethodno istraživanje, povećao se udio gostiju veće kupovne moći, a porasla je i njihova prosječna dnevna potrošnja. Na Jadranu turisti prosječno troše 162 eura dnevno po osobi, što je petnaest posto više nego 2022. godine. U kontinentalnoj Hrvatskoj dnevna potrošnja iznosi 164 eura, uz rast od dvadeset i jedan posto. Udio inozemnih gostiju koji prvi put posjećuju Hrvatsku povećao se s četrnaest posto u 2022. na dvadeset i dva posto u 2025. godini. Istodobno, šezdeset posto inozemnih gostiju Hrvatsku je posjetilo najmanje tri puta.

Istraživanje je obuhvatilo 14.770 turista na području cijele zemlje, a analizirani su njihova potrošnja, motivi dolaska, obilježja boravka i zadovoljstvo ponudom.

Na Jadranu je, uz ukupnu dnevnu potrošnju, porastao i udio izdataka za sportske, kulturne i zabavne sadržaje, izlete te lokalni prijevoz. Povećao se i udio gostiju veće kupovne moći: 74 posto turista navelo je mjesečna primanja kućanstva viša od 4.000 eura.

Ministar turizma i sporta Tonči Glavina ocijenio je da rezultati pokazuju promjene u navikama gostiju te potrebu daljnjeg ulaganja u kvalitetu ponude.

"Naša zadaća nije samo povećavati turistički promet, nego stvarati veću vrijednost od svakog turističkog dolaska. To znači jačati kvalitetu ponude, poticati dulji boravak, razvijati cjelogodišnji turizam i bolje povezivati smještaj s gastronomijom, kulturom, sportom i drugim sadržajima", izjavio je Glavina.

Među najbolje ocijenjenim elementima boravka na Jadranu izdvajaju se ljepota mjesta i prirode, osobna sigurnost te atmosfera i ugođaj. Gosti kontinentalne Hrvatske posebno su zadovoljni osobnom sigurnošću, gostoljubivošću lokalnog stanovništva, ukupnim boravkom te kulturnom i umjetničkom ponudom. Destinaciju koju su posjetili gotovo sigurno bi preporučilo šezdeset i devet posto gostiju kontinentalne Hrvatske, dok na Jadranu taj udio iznosi pedeset i osam posto.

Direktor HTZ-a Kristjan Staničić istaknuo je da će rezultati istraživanja pomoći u usmjeravanju promotivnih aktivnosti.

HEP RASPISAO NATJEČAJ OD OSAM MILIJUNA EURA

Hrvatska elektroprivreda (HEP) raspisala je natječaj od osam milijuna eura bez PDV-a za modernizaciju svojeg poslovnog informacijskog sustava SAP, kojim se, među ostalim, obračunava i naplaćuje struja kućanstvima i tvrtkama. Natječaj je objavljen u ponedjeljak, 26. listopada u Elektroničkom oglasniku javne nabave i u Službenom listu Europske unije, a ponude se primaju do 27. studenoga.

Prema natječajnoj dokumentaciji, HEP prelazi na novu inačicu SAP-a, jer proizvođač ukida redovitu podršku za sustav koji sada koristi. Za sustav HEP Operatora distribucijskog sustava (HEP ODS) podrška istječe krajem 2027., a uz posebne komercijalne uvjete moguće ju je produžiti do kraja 2030. U dokumentaciji se navodi da bi stari sustav i nakon toga radio, ali nije jasno u kojoj bi se mjeri dobivale sigur-



FOTO: MAGNIFIC

nosne zakrpe i prilagodbe zakonskim promjenama.

Sustavom HEP ODS-a obuhvaćeni su distribucija, mjerenje i obračun električne energije, usluge kupcima te financijsko praćenje poslovanja. Nadograđeni sustav trebao bi obrađivati podatke s brojila te obračunavati i fakturirati struju kućanstvima i poduzetnicima, a HEP traži da bude dimenzioniran za do pet milijuna brojila.

Nabava je podijeljena u dvije grupe, prenosi Hina. Prvom, procijenjenom na 4,6 milijuna eura, obuhvaćeni su SAP-ovi programi, uglavnom dvogodišnje pretplate na rješenja u oblaku, među kojima su i alati umjetne inteligencije. Ugovor za tu grupu trajat će dvije godine. Druga grupa, vrijedna 3,4 milijuna eura, odnosi se na pripremu prelaska sustava HEP ODS-a na novu inačicu, u kojoj bi se utvrdilo kako će nadograđeni sustav raditi, a ugovor će trajati godinu dana.

HEP je prije raspisivanja natječaja sa SAP-ovim stručnjacima analizirao poslovne procese HEP ODS-a i HEP Elektre. Ponude će se u obje grupe ocjenjivati prema cijeni i kvaliteti.

FITCH: MAĐARSKA MOŽE ISPUNITI KRITERIJE ZA UVOĐENJE EURA DO KRAJA 2030. GODINE

Prema kreditnoj rejting agenciji Fitch, mađarski nacrt proračuna za iduću godinu podržava ispunjavanje uvjeta za prihvaćanje eura u idućih nekoliko godina.

"Nacrt proračuna mađarske vlade za 2027. i njezini ciljevi deficita na srednji rok podržavaju cilj ispunjavanja uvjeta za pridruživanje eurozoni do kraja 2030. godine", navodi se u ocjeni Fitcha.

Prema tom nacrtu koji je predstavio premijer Peter Magyar, vlada u idućoj godini kani srezati proračunski manjak na 4,9 posto bruto društvenog proizvoda (BDP), sa 7,5 posto koliko se očekuje u ovoj godini. U planu za 2027., osim smanjenja potrošnje, ističu se jednokratne predizborne mjere, a računa se i s nižim plaćanjima kamata. Vlada planira i povećanje poreza te dodatne mjere koje bi povećale prihode.

Rezanja u proračunu podrazumijevaju barem 10-postotno smanjenje troškova u ministarstvima i državnim tvrtkama.

Što se poreza tiče, namjera je, uz ostalo, povećati korporativni i smanjiti poticaje za inovativnost. Posebice bi se oporezovalo energetske tvrtke i bogatstvo pojedinaca. No, Fitch upozorava da će implementacija proračunskog plana biti vrlo izazovna, ali i da je važno ostvariti fiskalni cilj u 2027. godini, jer je to mjerilo kredibilnosti vladine strategije fiskalne konsolidacije. Za 2028. vlada predviđa deficit na četiri posto BDP-a, koji bi onda dalje postupno pao na 2,8 posto u 2030.

Agencija očekuje da mađarski javni dug dođe na vrhunac od 77,7 posto BDP-a u 2027. i 2028. godine. Daljnje njegovo kretanje ovisit će i o tečaju forinte te gospodarskom rastu. Sama prognoza Fitcha predviđa sličnu putanju pada mađarskog proračunskog manjka, no za iduću ga vidi na 5,4 posto BDP-a, da bi onda u 2030. došao na ispod tri posto.

Činjenica je da je mađarski rast od 2023. zaostajao u odnosu na druge zemlje sa sličnim rejtingom. Sada je mađarski rejting kod Fitch BBB s negativnim izgledima. Mađarska vlada očekuje rast od 2,7 posto u idućoj godini, što bi onda ubrzalo na iznad tri posto do kraja 2030. Slično predviđa i Fitch.

No, treba reći da ispunjavanje proračunskih kriterija neće samo po sebi kvalificirati Mađarsku za uvođenje eura. Tu su još kriteriji inflacije, dugoročnih kamatnih stopa, stabilnosti tečaja te nacionalnog zakonodavstva. Konzultantska tvrtka Eurasia Group smatra da je moguće da Mađarska uđe u eurozonu 2032. godine.

Zemlje moraju provesti barem dvije godine u takozvanom tečajnom mehanizmu II. prije uvođenja eura kako bi se potvrdila stabilnost valute.

ŠEF IEA: ENERGETSKO TRŽIŠTE NEĆE SE VRATITI NA PREDRATNO STANJE NI 2027.

Globalno energetsko tržište ni sljedeće godine neće se vratiti na stanje prije rata s Iranom, upozorio je izvršni direktor Međunarodne agencije za energiju (IEA) Fatih Birol na konferenciji Singapore International Energy Week. Vlade i tvrtke pozvao je da se pripreme za dugotrajnije poremećaje i posvete veću pozornost sigurnosti opskrbe.

Nafta Brent u petak je dosegnula 117 dolara po barelu, najvišu razinu u gotovo šest mjeseci. Premda je u ponedjeljak pojeftinila, cijena joj je ostala oko 59 posto iznad predratne razine, prenosi Reuters.

Birol je posebno zabrinut zbog zimske potražnje za dizelom, u vrijeme u kojem dio rafinerija prolazi kroz remont. Europu, upozorio je, očekuje zahtjevna zima i na plinskom tržištu, zbog smanjenog uvoza iz Rusije te poremećenih isporuka iz Katara i Ujedinjenih Arapskih Emirata.

Razmjere pritiska na opskrbu pokazuje i IEA-ino listopadsko izvješće o naftnom tržištu. Isporuke naftnih derivata s Bliskog istoka u rujnu su iznosile 1,9 milijuna barela dnevno, prema 4,7 milijuna prije rata. Oporavak izvoza sirove nafte tako nije pratio jednak oporavak isporuka gotovih goriva. Zbog poremećaja na Bliskom istoku i slabije opskrbe iz Rusije te dijela azijskih zemalja, raspoložive količine dizela i plinskog ulja u trećem su tromjesečju bile manje za 1,7 milijuna barela dnevno nego godinu prije. Zalihe su se pritom trošile upravo u razdoblju kad se obično pune za zimu.

Agencija procjenjuje da se izgubljene zalihe, izvan uobičajenih sezonskih promjena, vjerojatno neće moći obnoviti



FOTO: MAGNIFIC

prije druge polovice 2027. Visoke cijene dizela već povećavaju troškove robe i pritišću realne dohotke, gospodarsku aktivnost i inflaciju, navodi IEA. Kriza istodobno potiče države da traže pouzdanije izvore energije. Birol je u Singapuru istaknuo povratak nuklearne energetike: prema podacima IEA-e, u svijetu se gradi oko devedeset gigavata nuklearnih kapaciteta, najviše u posljednja četiri desetljeća.

Kako izvještava ThePrint, Birol očekuje da će sadašnja kriza dodatno ubrzati elektrifikaciju. Uz električna vozila, potražnju za strujom povećava i sve šira uporaba klimatizacijskih uređaja. Za države koje ovise o uvozu energenata, naglasio je, sve važniji postaju raznovrsniji izvori opskrbe i pouzdani dobavljači.

HANFA UVODI NOVA PRAVILA ZA MIROVINSKE FONDOVE, PODROBNIJE ĆE SE PRIKAZIVATI TROŠKOVI ULAGANJA

Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa) uvodi nova pravila izvještavanja o troškovima obveznih mirovinskih fondova, prema kojima će mirovinska društva morati podrobnije prikazivati izdatke za vanjske suradnike i pojedina ulaganja. Promjene se odnose na fondove u kojima za mirovinu štedi oko 2,43 milijuna građana.

Izmjene pravilnika, koje je Upravno vijeće Hanfe donijelo sredinom listopada, predviđaju objavu ukupnog iznosa nužnih troškova koji su tijekom poslovne godine plaćeni iz imovine fondova, kao i njihov udio u ukupno uplaćenim doprinosima. Mirovinska društva morat će prikazati i troškove po pojedinim ulaganjima, uz kratak opis svakog izdatka. Pritom će se odvojeno iskazivati iznosi plaćeni iz imovine fonda i oni koje je podmirilo samo mirovinsko društvo.

To će omogućiti jasniji uvid u troškove povezane s investicijskim odlukama, osobito kod ulaganja koja zahtijevaju angažman vanjskih stručnjaka. Dosad takva razrada nije bila izričito propisana u ovom dijelu pravilnika.

Nova pravila obuhvaćaju i zajednička ulaganja mirovinskih fondova s drugim fondovima ili ulagateljima. U tim će slučajevima društva morati navesti sudionike ulaganja te ukupne pripadajuće troškove koje su snosili ostali sudionici.

Hanfa je izmjenama dodatno uredila i troškove povezane s nekretninama. Među izdacima pri njihovoj kupnji i prodaji izričito su navedeni troškovi posredovanja, a precizirane su i odredbe o troškovima očuvanja i održavanja nekretnina koji se mogu plaćati iz imovine fondova. Promjene uključuju i troškove povezane s postupcima preuzimanja dioničkih društava.

Podrobnije izvještavanje trebalo bi olakšati usporedbu investicijskih troškova među fondovima te pokazati koliko pojedina ulaganja, osim uloženog kapitala, stvaraju dodatnih izdataka na teret mirovinske štednje.

Novi pravilnik stupit će na snagu osmoga dana od objave u Narodnim novinama.

PROIZVOĐAČI DUHANA POD PRITISKOM ZBOG SUŠE, SKUPIH ENERGENATA I MANJKA RADNIKA

Rast cijena energenata, manjak radnika i suša stvaraju pritisak na proizvođače duhana, upozorio je poljoprivrednik Stjepan Komar iz Vukosavljevice, a iako otkupna cijena zasad omogućuje nastavak proizvodnje, Udruga Tabacum istaknula je da suša i rast troškova ove godine ugrožavaju isplativost.

"Jako je teško proizvesti duhan, svake godine sve teže i teže", kaže Stjepan Komar, koji tu kulturu četvrtu godinu uzgaja na oko sedamnaest hektara u Vukosavljevici, na području općine Špišić Bukovica, piše Hina. Obiteljski tradicijski posao danas, kaže, opterećuju nedostatak radnika, rast cijena energenata i repromaterijala te dugotrajne suše.

Najveći mu je problem pronaći radnu snagu. Prelazak na strojnu berbu ublažava taj nedostatak, ali donosi nove troškove i potrebu za ljudima koji znaju održavati strojeve.

Komar navodi da se sat rada u berbi plaća oko sedam eura, uz osiguran obrok. Kad se rad obračunava prema napunjenoj sušnici, dnevnica se kreće od 40 do 60 eura, prosječno oko 55 eura. Za ručnu berbu kojom se puni jedna sušnica potrebno je desetak ljudi, a radi se šest dana u tjednu. Unatoč ponuđenoj naknadi, radnike je, kaže, teško pronaći. Razmišljao je i o angažiranju radnika iz trećih zemalja, ali zasad zapošljava domaće ljude. Razumije njihova očekivanja, ali upozorava da proizvođači imaju ograničen prostor za povećanje plaća.

Uz radnike, proizvodnju sve više određuje dostupnost vode. Komar kaže da na njegovu području kiše nije bilo gotovo tri mjeseca. Duhan navodnjava vodom iz dubinskih bunara, no za pokretanje agregata troši gorivo, što dodatno povećava troškove. Zato se nada elektrifikaciji poljoprivrednih površina i potpori županije takvim projektima.

Visoki računi prate ga i nakon berbe. Na gospodarstvu ima sedam sušnica, a nekadašnje sušenje na drva zamijenio je plinom. Loženje je zahtijevalo rad danju i noću te pripremu velikih količina drva. Ni sadašnje rješenje nije jeftino, jer su mu porasli i troškovi za plin, kazao je. Otkupna cijena zasad omogućuje nastavak proizvodnje, ali Komar upozorava da bi daljnji rast troškova mogao promijeniti tu računicu. Navodi i da je cijena za treću klasu, u koju prosječno svrstava svoj duhan, nešto niža nego lani.

Na ovogodišnju otkupnu cijenu upozorio je javno i predsjednik Udruge Tabacum, Mihael Čolak, rekavši da su ovogodišnja suša i rast troškova ozbiljno ugrozili isplativost proizvodnje. Posebno je istaknuo problem otkupne cijene od 2,5 eura, ugovorene proljetos, prije povećanja troškova energenata i repro-

materijala. “Da smo u proljeće znali kakvo će biti stanje s energentima i repromaterijalom, vjerujem da bi se svi proizvođači digli na noge jer dolazimo do neisplativosti”, rekao je Čolak.

Iz Hrvatskih duhana pak doznajemo da prosječna otkupna cijena još nije finalizirana jer otkup još uvijek traje, ali prema sadašnjem stanju, ona će biti iznad tri eura. Predsjednica Uprave Hrvatskih duhana, Aleksandra Grigić, ističe, da je otkupna cijena od 2020. porasla 75 posto i da je povećavaju u skladu s tržišnim mogućnostima. Siguran plasman smatra jednim od razloga zbog kojih proizvodnja duhana privlači i mlađe poljoprivrednike. Osim navedenoga, kaže da duhan uspijeva na pjeskovitom tlu gdje je teško uzgojiti druge biljke, što mu daje prednost pri odabiru kultura za sadnju.

Kako objašnjava, Hrvatski duhani otkupljuju svu ugovorenu proizvodnju, a proizvođačima se tijekom proizvodnog ciklusa pomaže i kratkoročnim kreditiranjem s niskim kamatama, uključujući financiranje repromaterijala i radne snage. Grigić naglašava da održivost proizvodnje sve više ovisi o prilagodbi vremenskim neprilikama. Navodnjavanjem je trenutačno obuhvaćeno 43 posto površina njihovih proizvođača. Ondje gdje su uvjeti jednostavniji već je uglavnom uvedeno, dok je na dijelu površina, osobito na kutjevačkom području, ulaganje zahtjevnije.

Unatoč nepovoljnim vremenskim prilikama, Hrvatski duhani ove godine očekuju prinos od oko 2.400 kilograma po hektaru. Grigić napominje da je riječ o procjeni, jer berba još nije završena. Prošlogodišnji prinos od oko 2.600 kilograma po hektaru opisuje kao dosad nezabilježen u Hrvatskoj, čemu su pridonijele osobito povoljne vremenske prilike. Najviše duhana uzgaja se u Virovitičko-podravskoj županiji, a Hrvatski duhani proizvodnju ugovaraju i na području Kutjeva. Grigić kaže da hrvatski duhan zadržava prepoznatljivost i kvalitetu unutar europskog tipa duhana, pri čemu dio proizvođača postiže iznimnu kvalitetu, dok je prosjek približno treća klasa.

Ministar poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, David Vlajčić, izjavio je da Hrvatska ima 339 proizvođača duhana, a ovogodišnja proizvodnja na približno 2.800 hektara procjenjuje se na 6.000 do 6.500 tona. Više od osamdeset posto proizvodnje koncentrirano je u Virovitičko-podravskoj županiji. Prema podacima Eurostata, u Europskoj uniji od 2020. do 2024. godine proizvedeno je ukupno oko 556.000 tona sirovog duhana, od čega u Hrvatskoj oko 31.000 tona, odnosno 5,6 posto ukupne proizvodnje.



FOTO: MAGNIFIC

OD 1. STUDENOGA NOVA DIGITALNA USLUGA ZA PUTNIKE

Carinska uprava 1. studenoga 2026. uvodi novu digitalnu uslugu — eObračun carinskih davanja u putničkom prometu (eODPP) — namijenjenu putnicima koji unose robu na područje Hrvatske odnosno Europske unije, a na koju se plaćaju uvozna davanja.

Korištenjem nove digitalne usluge putnici će moći provjeriti obvezu plaćanja uvoznih davanja na robu koju namjeravaju unijeti u osobnoj prtljazi, ali i prijaviti robu koja premašuje dopuštena vrijednosna ili količinska oslobođenja, navodi se u objavi na internetskim stranicama Carinske uprave. Isto tako, putnici će moći platiti uvozna davanja u iznosu obračunatom na temelju prijave, prenosi Hina.

Prijava se može podnijeti do pet dana (120 sati) prije planiranog dolaska na jedan od međunarodnih graničnih prijelaza u Republici Hrvatskoj. Pri dolasku na granični prijelaz carinski će službenik u kratkom postupku provjeriti prijavu i robu te, ako ne utvrdi nesukladnosti, okončati postupak uvoza.

“Intuitivan dizajn i jednostavnost korištenja bili su prioritet u razvoju aplikacije, stoga je unos informacija potrebnih za obračun uvoznih davanja sveden na svega pet koraka”, ističu iz Carinske uprave.

Usluga eODPP namijenjena je svim putnicima koji putuju u EU preko hrvatskih graničnih prijelaza, bez obzira je li riječ o cestovnim, željezničkim, zračnim ili pomorskim prijelazima. Za njezino korištenje nije potrebna registracija ni prijava. Usluga je, navodi se, potpuno prilagođena računalima, pametnim telefonima i tabletima, a bit će dostupna od 1. studenoga 2026. godine.

JAPANSKE KOMPANIJE ISPLAĆUJU NAKNADE KORISNICIMA NAKON KIBERNETIČKIH NAPADA

Japanske kompanije GMO Internet Group i Park24 najavile su isplate korisnicima nakon kibernetičkih napada i krađe osobnih podataka, dok troškovi sanacije incidenata počinju opterećivati njihovo poslovanje. GMO Internet Group nadoknadit će gubitke nastale zbog neovlaštenog pristupa njegovoj platformi za trgovanje valutama. Korisnicima te usluge najavio je i isplatu po 5.000 jena, odnosno približno 32 dolara, kao gestu dobre volje, prenosi Reuters.

Direktor Masatoshi Kumagai objavio je da će korisnicima šest mjeseci besplatno osigurati alternativnu uslugu. Kompanija zasad ne može procijeniti ukupan utjecaj naknada i nadoknade gubitaka na poslovne rezultate.

GMO je primio i zahtjev za otkupninom, uz prijetnju objavom podataka tvrtke i klijenata. Zahtjev je odbio te surađuje s policijom i drugim nadležnim tijelima. Dionica grupe u ponedjeljak je pala gotovo šesnaest posto, na najnižu razinu u četiri mjeseca.

Park24, koji upravlja servisom za zajedničko korištenje automobila Times Car, najavio je naknadu od 3.000 jena u novcu ili poklon-bonovima za oko 1,46 milijuna korisničkih računa s kojih su preuzete slike identifikacijskih dokumenata, uključujući vozačke dozvole.



FOTO: MAGNIFIC

Prema izvještaju agencije Jiji Press, incident je ukupno zahvatio oko 6,62 milijuna računa. Park24 navodi da su preuzete slike dokumenata bile šifrirane te da će eventualnu stvarnu štetu korisnika razmatrati pojedinačno.

Samo najavljene naknade trebale bi tvrtku stajati oko 4,4 milijarde jena (25,1 milijun eura). Zajedno s ostalim troškovima incidenta, Park24 očekuje izvanredni gubitak od 5,5 milijardi jena (31,3 milijuna eura) u poslovnoj godini koja završava ovog mjeseca. Odvjetnički ured Makino priprema okupljanje pogođenih korisnika radi podnošenja tužbe za naknadu štete.

Prema podacima tvrtke TrendAI, koje prenosi Reuters, u Japanu su do 20. listopada zabilježena 723 kibernetička incidenta, više nego tijekom cijele 2024. ili 2025. godine.

HRVATSKA U PRVOM KVARTALU OVE GODINE IMALA NAJVEĆI RAST POMORSKOG TERETNOG PROMETA U EU

U glavnim lukama Europske unije (EU) u prvom tromjesečju ove godine pretovareno je 800,8 milijuna tona robe, njezina bruto težina je na godišnjoj razini bila niža za 1,5 posto. U odnosu na prethodno tromjesečje pad je iznosio 4,4 posto, navodi Eurostat.

U zadnjih par godina, točnije od drugog tromjesečja 2022. godine, primjećuje se pad pomorskog prijevoza tereta u EU lukama, a to se ponajviše može pripisati restrikcijama na teretni prijevoz s Rusijom.

Tijekom prva tri mjeseca ove godine 62,9 posto ukupnog volumena robe u vodećim EU lukama otpadalo je na iskrcaj što je minimalno povećanje od 0,1 postotnog boda naspram posljednjeg kvartala lani.

Na godišnjoj razini u prvom kvartalu iskrcaj robe je pao za 0,9 posto na 504 milijuna tona, a ukrcaj je bio niži za 2,4 posto iznosivši 296,8 milijuna tona.

Nizozemska, Španjolska i Italija su bile zemlje preko čijih je luka prešlo najviše tereta. U svakoj od tih zemalja prekrcano je više od 100 milijuna tona. U 13 zemalja je na godišnjoj razini pala količina tereta koja je prošla kroz luke. Najveći pad imala je Malta od 26,4 posto, a zatim Latvija s 13,3 posto i Rumunjska s 12 posto.

Kao suprotnost ističe se Hrvatska s najvećim rastom u odnosu na prvi kvartal 2025. s brojkom od 17,3 posto. Druga je u tome bila Bugarska s 13,4 posto i onda dolazi Danska s devet posto.

Kroz nizozemske luke prošlo je 111 milijuna tona tereta, kroz španjolske 114,4 milijuna, a kroz talijanske 110 milijuna tona.

Hrvatska je ostvarila 5,11 milijun tona prekrcane robe u odnosu na 4,36 milijuna godinu ranije. U 2025. najbolji kvartal za hrvatske luke bio je treći kvartal kada je prekrcano 5,15 milijuna tona robe.

Slovenija je u prvom tromjesečju ove godine prekrcala 5,22 milijuna tona robe, dakle više no Hrvatska, što je bio pad u usporedbi s prvim kvartalom lani kada je brojka bila na 5,43 milijuna tona.

SAD su najveći europski partner u pomorskom teretnom prometu, pa je tako bilo i u prvom kvartalu ove godine, i to po 16. tromjesečje uzastopce. Drugo je Ujedinjeno Kraljevstvo, a zatim slijede Norveška, Kina, Turska, Egipat, Brazil, Rusija, Kanada i Maroko.

Na SAD i Ujedinjeno Kraljevstvo otpada 25 posto pomorskog prometa između EU i trećih zemalja. Među tih vodećih 10 partnera u prva tri mjeseca ove godine volumen je porastao u pomorskom teretnom prometu za četiri zemlje, a to su Egipat, Norveška, Kina i SAD. S Rusijom je zabilježen pad od 19,9 posto.

U PRVU FAZU FISKALIZACIJE 2.0 UKLJUČENO VIŠE OD 330.000 PODUZETNIKA

Od 2027. počinje druga faza provedbe Fiskalizacije 2.0, kojom se obveza fiskalizacije eRačuna proširuje na obveznike koji nisu u sustavu PDV-a, podsjetili su iz Ministarstva financija. Pritom su, prenosi Hina, najavili završetak razdoblja prilagodbe tom sustavu za prvu skupinu obveznika, tijekom kojeg im se za pogreške nisu izricale novčane kazne.

U sustavu fiskalizacije eRačuna sada sudjeluje više od 330.000 poduzetnika u Hrvatskoj, koji su dosad razmijenili više od 110 milijuna računa, uz uspješnost od 99,9 posto, naveli su u utorak u svojoj objavi na internetskim stranicama,



FOTO: MAGNIFIC

ocijenivši da to potvrđuje uspješnu prilagodbu poreznih obveznika novom sustavu te daljnju digitalizaciju poslovnih procesa u Hrvatskoj.

Tijekom dosadašnjeg razdoblja prilagodbe, koje je započelo 1. siječnja, Porezna uprava je u prekršajnim postupcima u većoj mjeri primjenjivala načelo oportuniteta, odnosno poreznim obveznicima omogućila da nenamjerne tehničke pogreške, kašnjenja i propuste u poslovanju s eRačunima otklone kroz edukativni pristup, odnosno izricanjem opomena i upozorenja umjesto novčanih kazni.

Poduzetnicima preporučuju da redovito provjeravaju ispravnost svojih programskih rješenja, putem FiskAplikacije prate statuse fiskalizacijskih poruka te po potrebi usklade interne poslovne postupke, a posebnu pozornost potrebno je posvetiti točnosti podataka koji se unose prilikom izdavanja eRačuna, uključujući pripadajuće KPD oznake.

Iz PU-a napominju da su porezni obveznici dužni pratiti evidentirane greške u sustavu fiskalizacije računa u krajnjoj potrošnji (F 1.0) i pravodobno poduzimati korektivne mjere kako bi se otklonile. To se poglavito odnosi na račune kojima je datum izdavanja stariji od datuma fiskalizacije računa, pri čemu informacijski sustav, za račune sa znatnim kašnjenjem, automatski odbija provođenje fiskalizacije računa.

Upozoravaju da će u takvim slučajevima pokretati prekršajne postupke bez primjene načela oportuniteta.

Od 1. siječnja 2027., pak, počinje druga faza provedbe Fiskalizacije 2.0, kojom se obveza izdavanja i fiskalizacije eRačuna proširuje na porezne obveznike koji još nisu u sustavu PDV-a. Za tu skupinu poreznih obveznika nastavlja se razdoblje primjene načela oportuniteta u većoj mjeri kako bi im se omogućila prilagodba novim obvezama.



FOTO: MAGNIFIC

INFLACIJA U SAD-U PONOVNO IZNENADILA: TRŽIŠTA STRAHUJU OD NOVIH PODIZANJA KAMATA

Inflacija u SAD-u u listopadu je porasla više nego što su ekonomisti očekivali, što Federalnim rezervama dodatno otežava borbu protiv rasta cijena i otvara mogućnost da kamatne stope ostanu visoke dulje nego što se tržište nadalo. Indeks potrošačkih cijena (CPI) porastao je za 0,4 posto na mjesečnoj razini, objavio je američki Ured za statistiku rada (BLS).

Ekonomisti koje je anketirao Dow Jones očekivali su rast od 0,3 posto. Temeljna inflacija, koja isključuje volatilne cijene hrane i energije, također je nadmašila prognoze: porasla je 0,3 posto, dok se očekivao rast od 0,2 posto. Za usporedbu, ukupna inflacija u rujnu iznosila je 0,6 posto, dok je temeljna porasla 0,3 posto.

BLS ovaj put nije objavio godišnju stopu inflacije jer zbog prošlogodišnjeg zatvaranja američke savezne vlade nije prikupio dovoljno podataka za listopad 2025. godine, pa nije bilo moguće napraviti usporedbu s istim mjesecom godinu ranije.

Objava je odmah izazvala reakciju na financijskim tržištima. Terminski ugovori na američke dioničke indekse krenuli su prema dolje, dok su prinosi na državne obveznice porasli. Investitori su u cijene već uračunali povećanje kamatnih stopa od 0,25 postotnih bodova na sljedećem sastanku Feda, zakazanom za 8. i 9. prosinca. Vjerojatnost povećanja od čak 0,5 postotnih bodova procjenjivala se na 13,6 posto, prema podacima CME Groupa.

„Ovo je izvješće koje si tržište najmanje može priuštiti", ocijenila je Karen Manna, strateginja za tržište obveznica u Federated Hermesu. Prema njezinim riječima, viša inflacija ponovno otvara pitanje je li Fed učinio dovoljno da obuzda pritiske na cijene te pojačava rizik da će kamate morati rasti i ostati na višim razinama dulje nego što se očekivalo.

Fed se nalazi u osjetljivom trenutku. Na sastanku u listopadu njegovi su dužnosnici s deset glasova za i dva protiv odlučili zadržati referentnu kamatnu stopu u rasponu od 3,75 do četiri posto, uz obrazloženje da žele pričekati nove gospodarske podatke.

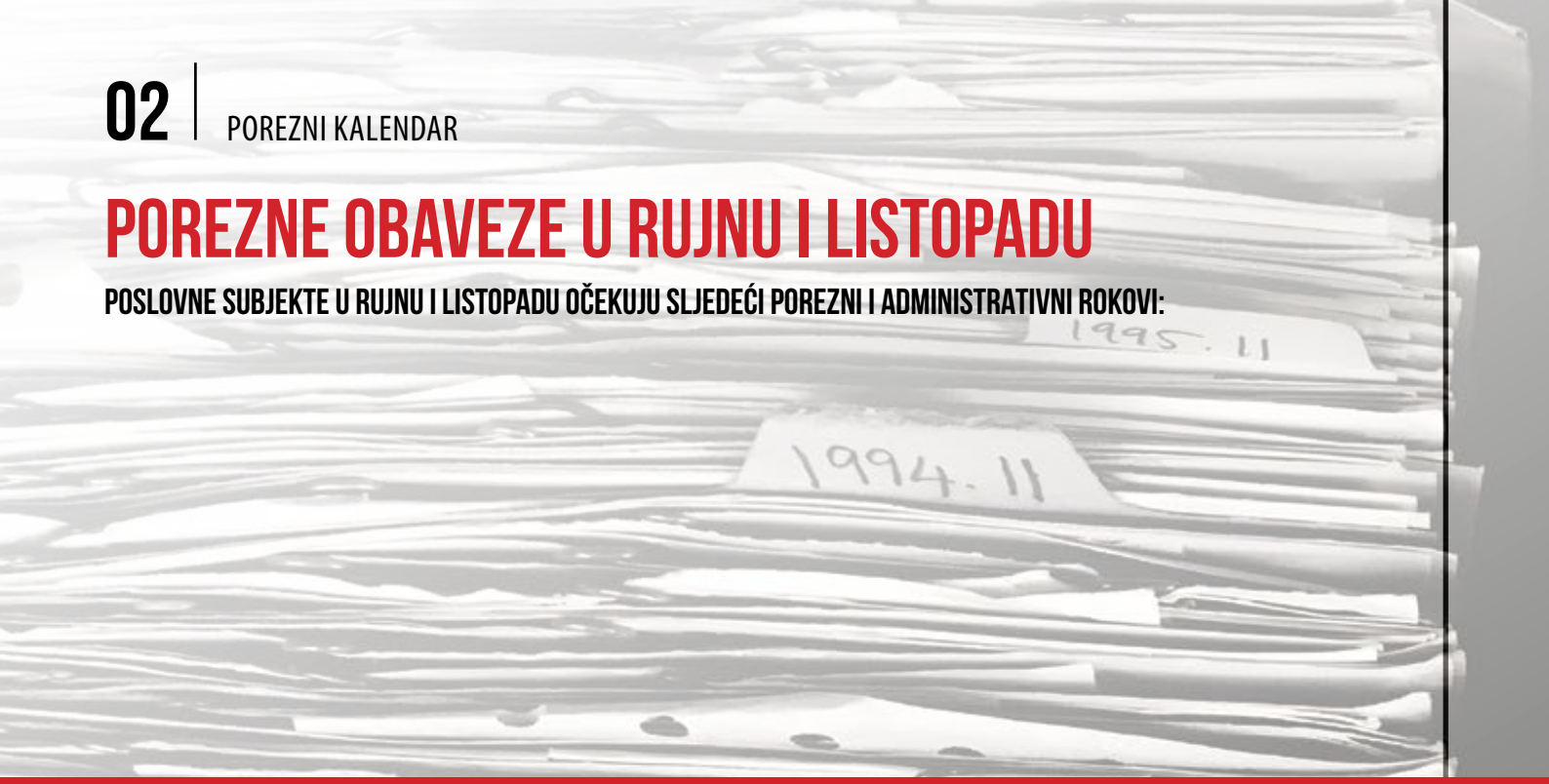
Listopadski podaci sada kompliciraju odluku o daljnjoj monetarnoj politici: ako se inflacija ne počne uvjerljivije smanjivati, Fed bi mogao odustati od očekivanog popuštanja i ponovno razmotriti povećanje kamata.



FOTO: MAGNIFIC

POREZNE OBAVEZE U RUJNU I LISTOPADU

POSLOVNE SUBJEKTE U RUJNU I LISTOPADU OČEKUJU SLJEDEĆI POREZNI I ADMINISTRATIVNI ROKOVI:



8. rujna

- Dnevno i mjesečno izvješće o obračunatoj trošarini

15. rujna

- Izvješća o posebnim porezima — mjesečna

20. rujna

- Dnevno i mjesečno izvješće o obračunatoj trošarini
- Obrazac PP-MI-PO/uplata do 30. 9.

30. rujna

- PDV obrazac mjesečni / uplata do 30. 9.
- ZP, PDV-S
- Predujam poreza na dohodak i dobit
- Predujam spomeničke rente za prethodni mjesec
- HGK-članarina za tekući mjesec
- Predujam za turističku članarinu za tekući mjesec (društva i fizičke osobe)
- Akontacija općekorisnih funkcija šuma za III. tromjesečje
- Mjesečno izvješće o posebnim porezima na kavu (MI-K) i bezalkoholnim pićima (MI-BAP)
- Paušalni porez na dobit (neprofitne organizacije)
- Konsolidirani GFI poduzetnika Fini za javnu objavu
- Mjesečna izvješća o posebnim porezima/trošarinama





8. listopada

- Dnevno i mjesečno izvješće o obračunatoj trošarini

15. listopada

- Izvješća o posebnim porezima — mjesečna
- Naknada za eksploataciju mineralnih sirovina (3. tromjesečje)

20. listopada

- Dnevno i mjesečno izvješće o obračunatoj trošarini
- Obrazac PP-MI-PO/uplata do 31. 10.

31. listopada

- PDV obrazac mjesečni i tromjesečni / uplata do 31. 10.
- ZP, PDV-S
- Predujam poreza na dohodak i dobit
- Predujam spomeničke rente za prethodni mjesec
- HGK-članarina za tekući mjesec
- Predujam za turističku članarinu za tekući mjesec (društva i fizičke osobe)
- TFI Hanfi izdavatelja investicijskih društava, mirovinskih društava, društava za osiguranje i reosiguranje i dr.
- Mjesečno izvješće o posebnim porezima na kavu (MI-K) i bezalkoholnim pićima (MI-BAP)
- Mjesečno izvješće o grijanim duhanskim proizvodima, e-tekućini i novim duhanskim proizvodima
- PDV prijava za OSS za III./2026.
- Mjesečna izvješća o posebnim porezima/trošarinama



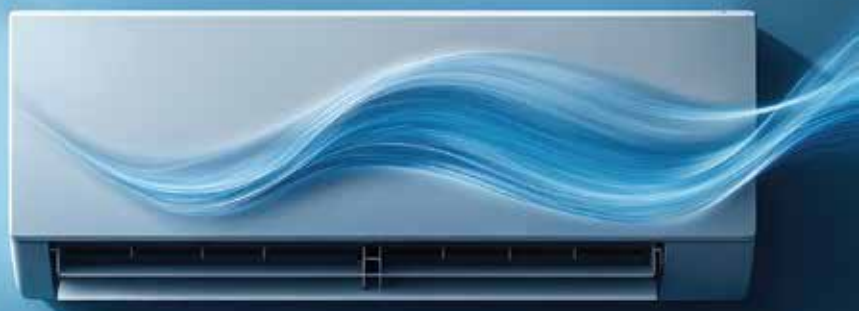

Lea
OBRT ZA
KNJIGOVODSTVO
I SAVJETOVANJE
Zagrebačka 1, 22203 Rogoznica
092 199 1451, knjigovodstvolea@gmail.com


EL-PR-ING
SERVISIRANJE I ODRŽAVANJE
ALATNIH I GRAFIČKIH STROJEVA TE
STROJEVA PROCESNE INDUSTRIJE
1. Petruševec 4 odvojak. br. 2
Zagreb, 10000
Fax: 01/ 2408 012
Mob: 099/ 817 0038
info@elpring.hr
www.elpring.hr


DC mont
PVC I ALU VRATA I PROZORI
OGRADE · GARAŽNA VRATA
Branovečka cesta 110, 10040 Zagreb
091/2984-526, drazen.cvatkovic@gmail.com

COOL & HEAT RI

PRODAJA I SERVIS KLIMA UREĐAJA



Put Dubca 20 51511 Omišalj
097 64 18 005
cool.heat.ri@gmail.com

www.coolheatri.hr



20 GODINA S VAMA

Licencirana agencija za promet nekretnina

ARX PRIMUS

Joakima Rakovca 7, 52470 Umag

+385 91 193 91 08
+385 91 549 34 22

info@arx-primus.hr
www.arx-primus.hr

NEKRETNINE U ISTRI
NEKRETNINE PRVI RED DO MORA
EKSKLUZIVNE NEKRETNINE

MLADEN

AUTOLIMARSKI OBRT

autolimarija - autolakirnica - automehanika - varenje plastike
i plastičnih branika - popravak i zamjena auspuha



Laščinske ledine 9
10000 Zagreb

095 844 7422
spoljar.mladen@gmail.com

NOVA PRAVILA ZA MALE TVRTKE

GODINA U KOJOJ SU MALI PODUZETNICI DIGLI GLAS

PROSVJED MALIH PODUZETNIKA NIJE NASTAO PREKO NOĆI. IZA NJEGA JE GODINA U KOJOJ SU SE OBRTIMA I MALIM TVRTKAMA REDOM MIJENJALI TROŠKOVI, POREZI, ROKOVI I PRAVILA. BROJKE POKAZUJU DA SE PREMA TOM SLOJU GOSPODARSTVA VIŠE NIJE MOGUĆE ODNOSITI KAO PREMA FUSNOTI



FOTO: GORAN BEROVIĆ

Na zagrebačkom Zrinjevcu 10. listopada okupilo se mnoštvo ljudi kakvo nismo navikli gledati na ulicama. Ne iz redova sindikata, već iz redova poslodavaca i poduzetnika, i to oni malih. Ta je skupina ljudi u posljednjih godinu dana postala vidljivija nego što je bila godinama prije, i izlaskom na ulice došla je poručiti vladajućim strukturama: "Dosta je nameta!"

Prema riječima organizatora, Udruge Glas poduzetnika, na prosvjedu su se okupili mali poduzetnici, obrtnici, samozaposleni, obiteljski iznajmljivači i građani iz cijele Hrvatske. Neslužbena procjena MUP-a je da je bilo oko tri tisuće sudionika.

— Dio ljudi stigao je organizirano autobusima i automobilima iz različitih dijelova zemlje, što nam pokazuje da nezadovoljstvo nije vezano samo uz Zagreb niti uz jednu skupinu — rekli su nam u UGP-u.

Svi oni došli su iz različitih djelatnosti, različitih poreznih položaja i s različitim računima. Zajedničko im je bilo uvjerenje da se previše toga promijenilo odjednom, a da se o njihovim sudbinama s njima razgovaralo premalo.

Novi porezni prijedlozi za paušalne obrtnike bili su okidač, ali iza njih se već složio cijeli niz obveza: fiskalizacija 2.0, elektronički računi, rast minimalne plaće, nova pravila oko cijena i cjenika, izmjene Zakona o obrtu i Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, stalni nedostatak radnika te administracija koja u malom poslu nema zaseban odjel nego najčešće završava na stolu osobe koja istodobno razgovara s kupcem, nabavlja robu i obavlja posao.

Malo poduzetništvo dugo se u javnosti spominjalo u dvije, podjednako pojednostavljene slike. U prvoj su obrtnici i mali poduzetnici, romantični samostalci koji nekako sami rješavaju vlastite probleme. U drugoj su paušalci, povlaštena skupina kojoj država previše popušta. Obje slike promašuju većinu stvarnog života. Majstor iz svog prometa plaća materijal, gorivo i najam, a na drugom je kraju neka mala tvrtka koja posluje s tankim maržama, teško dolazi do radnika, kredita ili javnih potpora.

Ova je godina promijenila i političku vidljivost malih. Kad se čitaju gospodarski događaji posljednjih mjeseci, velikih je tema bilo mnogo, ali je malo poduzetništvo izronilo kao rijetka priča koja spaja poreznu politiku, inflaciju, rad, digitalizaciju, turizam, stanovanje i pitanje tko uopće sudjeluje u donošenju propisa. Nije riječ o jednoj interesnoj skupini, nego o širokom sloju ljudi koji čini svakodnevno gospodarstvo gradova i manjih mjesta.

Kad mali postanu vidljivi

U tom kontekstu brojke treba staviti ispred samog dojma. Prema podacima prikupljenima za ovu temu iz Fine i Obrtnog registra, u Hrvatskoj je krajem svibnja bilo 141.548 aktivnih obrta, a samo je u prvih pet mjeseci godine otvoreno njih 12.182. U 2025. poslovalo je 148.703 mikro i 14.976 malih poduzetnika. Mikro i mali zajedno čine 98,6 posto poduzetnika obuhvaćenih financijskim izvještajima, a zapošljavaju 594.287 ljudi, odnosno 55,1 posto zaposlenih u tom obuhvatu.

Naravno, niti su mali poduzetnici u jednakom položaju, niti svaki rast broja obrta odmah znači rast stabilnog poslovanja, ali zajedno pokazuju razmjer sloja koji se olako naziva malim.

Mnogi obrti imaju jednog zaposlenog, mnogi su tek na početku, a dio ljudi uz obrt istodobno radi i kod drugog poslodavca. No ostaje osnovna činjenica da mali poslovi nisu rub gospodarske aktivnosti, već jedan od glavnih načina na koji se u Hrvatskoj otvara posao, stvara lokalna usluga i zapošljava.

Bruno Samardžić, predsjednik Udruge Glas poduzetnika, kad je prije nekoliko mjeseci preuzeo dužnost predsjednika UGP-a, podsjetio je u svojim intervjuima da paušalne obrtnike ne treba promatrati samo kroz usporedbu sa zaposlenima. Dio njih su ljudi koji tek ulaze u poduzetništvo, ispituju tržište i s vreme-



Prosvjed malih poduzetnika

nom prelaze u društva s ograničenom odgovornošću. Ako im se na tom putu prebrzo postave prepreke, rekao je, dio neće prijeći u veće poslovanje, nego će ostati ispod praga, ili otići u sivu zonu.

Ta je tvrdnja važna i kad se govori o porezima. Država ima pravo nadzirati prikriveno zapošljavanje i spriječiti zlouporabe. Ali sustav se ne može graditi na pretpostavci da je svaki mali obrt problem koji treba unaprijed oporezovati ili nadzirati. Za dio ljudi obrt je tek povremeni posao, ili pak izlaz iz statusa nezaposlenosti, ali za dio i početak ozbiljne tvrtke. Jedna mjera koja u proračunu izgleda kao mali prihod može u stvarnom životu promijeniti odluku hoće li netko zaposliti prvu osobu, prijeći u viši porezni razred ili odustati od širenja.

Samardžić taj problem opisuje i šire: "Mali poduzetnici uglavnom ostaju ovdje, ovdje troše i ovdje stvaraju optimizam. To nije ekonomska kategorija iz udžbenika, ali jest dobra slika onoga što se gubi kad se poduzetništvo svede samo na iznos poreza koji se može prikupiti u sljedećoj godini."

Godina novih pravila

Prvi veliki teret 2026. nije stigao kao jedna odluka. Došao je u nizu propisa i rokova koje je trebalo pratiti usporedno s redovitim poslom. Od početka godine širi se fiskalizacija računa u krajnjoj potrošnji i na račune plaćene na transakcijski račun.

Za obveznike u sustavu PDV-a počelo je izdavanje i zaprimanje eRačuna. Obrti izvan PDV-a tijekom ove godine moraju zaprimati eRačune, a obveza njihova izdavanja stiže im 2027. godine.

Sama digitalizacija nije sporna. Uređeniji sustav računa može smanjiti sivu ekonomiju, ubrzati razmjenu podataka i pojednostavniti poslovanje onima koji već imaju programe, računovodstvo i ljude za administraciju. Međutim, trošak prelaska na novi sustav, nabave programa, edukacije i vremena prebacuju se na one koji nemaju nikoga drugog, i za to uglavnom nemaju vremena.



FOTO: HOK

Dalibor Kratohvil

Dalibor Kratohvil, predsjednik Hrvatske obrtničke komore, tu je razliku sažeo rečenicom da obrtnik ne bi trebao postati informatičar da bi mogao raditi svoj posao. U razgovoru za Financije.hr opisao je da obrtnici ne moraju samo naučiti kako će ubuduće izdati račun. Moraju provjeriti što im treba, prilagoditi program i naučiti ga koristiti, a ponekad kupiti i sasvim novi sustav. To iziskuje i novac i vrijeme, dok redovni posao ne prestaje.

Paušalne obrtnike u dva najviša razreda od početka 2027. prema Vladinu prijedlogu očekuju veći porez i doprinosi. Za godišnje primitke od 40.000,01 do 50.000 eura ukupna godišnja davanja, prema izračunu Ministarstva financija, porasla bi s 1.336 eura, na 5.728 eura, odnosno oko trideset posto. U razredu od 50.000,01 do 60.000 eura povećanje bi iznosilo 3.033 eura, na ukupno 7.605 eura, odnosno oko šezdeset i šest posto. Za paušalce s primitcima do 40.000 eura prijedlog zadržava postojeći model.

HOK je izborio ublažavanje prvobitnog prijedloga, ali i dalje traži dodatne korekcije za dva najviša razreda. Kratohvil upozorava da prelazak u viši razred donosi nerazmjeran skok obveza te podsjeća da se iz primitaka podmiruju materijal, gorivo, najam i ostali troškovi poslovanja.

U istom se razdoblju povećala minimalna bruto plaća, s 970 na 1.050 eura. Za radnika je to rast minimalnog primanja, a za poslodavca veći redovni trošak rada. To nije argument protiv rasta plaća, ali u malom poslovanju svako povećanje fiksnog troška dolazi uz najam, režije, energente, materijal, leasing, kredite i neplaćene račune.

Član Upravnog odbora UGP-a Dario Kožul otvorio je pitanje rastuće javne potrošnje, političkog zapošljavanja i učinkovitosti države. Upozorio je da plaća koja poslodavca stoji približno 2.600 eura radniku donosi oko 1.500 eura neto, dok građani zauzvrat ne dobivaju javne usluge kakve bi trebali. Posebno je kritizirao nepotizam, korupciju i nekompetentnost te pozvao građane da se organizirano suprotstave neopravdanim poskupljenjima komunalnih usluga.

Uz sve to, na jesen su donesene izmjene Zakona o obrtu koje su donijele i niz korisnih promjena za koje su se obrtnici zalagali: obiteljski obrt, jednostavniji nastavak poslovanja nakon smrti obrtnika, mogućnost nastavka rada uz polovicu mirovine te drukčije uređenje pojedinih pogona. HOK se i dalje zalaže da se rad može nastaviti uz punu mirovinu.

Smanjen je i zakonski maksimum komorskog doprinosa, s dva na 1,5 posto

ŠTO SE SVE SKUPILO

U poslovne kalendare obrtnika i malih tvrtki ove su godine upisani novi rokovi. Prilagodba propisima tražila je vrijeme i novac, a s početkom godine porastao je i trošak rada.

1. siječnja 2026. — Veći doprinosi obrtnika. Mjesečni doprinosi paušalnih obrtnika kojima je obrt glavna djelatnost porasli su s 262,51 na 290,98 eura. To je 28,47 eura više mjesečno, odnosno 341,64 eura godišnje, prema podacima HOK-a.

Svibanj 2026. — Najavljeno povećanje poreza i doprinosa paušalista. Prvobitni prijedlog povećanja davanja izazvao je protivljenje obrtnika. Nakon pregovora predloženo je zadržavanje postojećeg modela za primitke do 40.000 eura godišnje, a povećanje opterećenja ostalo je za dva najviša razreda, od 40.000 do 60.000 eura. HOK za oko 16.000 obrtnika u tim razredima traži dodatno ublažavanje poreza i zadržavanje postojeće osnovice za doprinose.

1. siječnja 2026. — Fiskalizacija računa u krajnjoj potrošnji proširena je i na plaćanja na transakcijski račun. Obveznici u sustavu PDV-a počeli su izdavati i zaprimati eRačune za domaće poslovne transakcije. Obrtnici izvan PDV-a tijekom 2026. moraju zaprimati eRačune, a izdavat će ih od 1. siječnja 2027, prema pravilima Porezne uprave.

1. siječnja 2026. — Minimalna bruto plaća povećana je s 970 na 1.050 eura, prema objavi Ministarstva rada. Uz redovni zdravstveni doprinos, mjesečni trošak poslodavca za takvu plaću iznosi 1.223,25 eura.

17. lipnja 2026. — Novi prijedlog Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti. Vlada je u saborsku proceduru uputila prijedlog koji za iznajmljivače predviđa obveznu rekategorizaciju te registracijski broj za smještaj oglašen na digitalnim platformama. Predložena rekategorizacija svakih deset godina otvara pitanje budućih uvjeta koje će postojeći objekti morati ispunjavati.

25. rujna 2026. — Sabor je donio izmjene Zakona o obrtu, objavljene u Narodnim novinama. Zakon uvodi obiteljski obrt, olakšava nastavak poslovanja nakon smrti obrtnika i smanjuje zakonski maksimum komorskog doprinosa s dva na 1,5 posto osnovnog osobnog odbitka. Uz sadašnji odbitak od 600 eura, taj se maksimum smanjuje s dvanaest na devet eura mjesečno. Izmjene stupaju na snagu 1. siječnja 2027.

17. studenoga 2026. — Počinje proširena primjena sidrenih cijena i objave digitalnih cjenika, nakon odgode koju je Vlada donijela 29. rujna. Uz aktualnu cijenu isticat će se i cijena s 10. rujna 2026. Trgovci koji za određene prehrambene i kućanske proizvode već ističu sidrenu cijenu, zadržavaju datum 2. svibnja 2025. Objava digitalnih cjenika odnosi se na obveznike koji imaju mrežne stranice.

osnovnog osobnog odbitka. To za najveći broj obrtnika nije promjena koja će odlučiti o poslu, ali pokazuje da se i na razini sustava priznaje potreba za rasterećenjem. UGP se zalaže da komorski doprinosi postanu dobrovoljni, uključujući HOK i UGP.

Novi zakon, međutim, nije izbrisao druge otvorene točke. HOK i dalje traži da se kod paušalnih obrtnika ispravi skok obveza za dva najviša razreda te upozorava da primitak nije isto što i zarada. Prijevoznik iz primitka plaća gorivo i održavanje vozila, proizvodni obrtni materijal i opremu, mnogi plaćaju najam i energente. Ako se promet čita kao osobni dohodak, u raspravu se već na početku ugrađuje pogrešna slika.



FOTO: PRIVATNA ARHIVA

Dario Kožul član UO UGP

Promet nije zarada

Oko tog se nesporazuma zapravo lomi velik dio javne rasprave. Paušalni obrt koji ostvari 36.000 eura primitaka ne raspolaže s 36.000 eura zarade. Iz tog se iznosa plaćaju doprinosi i paušalni porez, a zatim svi stvarni troškovi poslovanja, od materijala do knjigovodstva. Nakon toga tek dolazi pitanje koliko je vlasniku stvarno ostalo. Slična je razlika i kod male tvrtke. Porez na dobit nije zadnja stavka ako vlasnik dobit želi isplatiti sebi, jer dolazi i drugi sloj oporezivanja isplate dobiti.

Takve usporedbe nisu poziv da se svaki porez proglasi nelegitimnim. Porezi i doprinosi financiraju mirovine, zdravstvo i javne usluge, a poduzetnici ih ne plaćaju izvan društva u kojem žive i rade. Jednostavno su, kako tvrde, previsoki u usporedbi s drugim europskim zemljama. Ali bez jasnog razlikovanja prihoda, primitka, bruto troška rada, dobiti i onoga što stvarno ostaje nakon svih troškova, rasprava ostaje više ideološka nego računovodstvena.

Tu se preklapa još jedna važna tema: osobni odbitak. Poduzetnici okupljeni oko UGP-a tvrde da je bruto rastao brže od iznosa koji zaposleniku ostaje na računu, jer osobni odbitak nije pratio rast plaća. Njihov je zahtjev da od siječnja 2027. osobni odbitak iznosi najmanje 800 eura. Samardžić smatra da bi logično rješenje bilo vezati minimalnu plaću uz osobni odbitak kako bi se porezne promjene automatski prilagođavale inflaciji. To je politički zahtjev, a ne gotova mjera, ali otvara pitanje koje se često preskoči, a to je koliki dio rasta plaće doista završava kod radnika, a koliki kroz poreze i doprinose.

Najava poreznih izmjena za paušalce zato nije doživljena samo kao promjena nekoliko razreda. Doživljena je kao poruka o odnosu države prema ljudima koji rade sami za sebe. UGP je tvrdio da bi se kroz izmjene prikupio razmjerno malen iznos, dok bi šteta za motivaciju i sklonost ulasku u poduzetništvo mogla biti veća. Vlada pak polazi od potrebe da sustav ostane pravedan i da se otklone slučajevi u kojima se obrt koristi kao zamjena za radni odnos. Između ta dva stajališta ostaje prostor koji se ne može riješiti parolom. Treba razlikovati zloupotrebu od legitimnog malog posla, i mjeru koja donosi prihod od one koja samo stvara novu administraciju.

U toj je priči i prosvjed dobio veću težinu nego što bi se moglo zaključiti po broju okupljenih. Nije bio samo odgovor na jednu poreznu izmjenu, nego trenutak u kojem su se povezali ljudi koji se inače rijetko nalaze na istom mjestu: obrtnici, iznajmljivači, vlasnici malih

DESET ZAHTJEVA PREMA VLADI

1. Ukinuti sidrene cijene i sporne obveze objavljivanja cjenika te izmijeniti Zakon o zaštiti potrošača prije 17. studenoga.
2. Uvesti dobrovoljno članstvo u HOK-u i turističkim zajednicama, uz zakonski prijedlog do proljeća i primjenu od 2028. godine.
3. Prvo opomena, zatim kazna za manje, ispravljive prekršaje. Uputa inspekcijama prije 17. studenoga, zakonske izmjene do ljeta.
4. Za svaku novu administrativnu obvezu ukinuti najmanje dvije postojeće, uz uvođenje pravila do kraja godine.
5. Povećati osobni odbitak na najmanje 800 eura i rasteretiti paušalne obrtnike, uz primjenu od 1. siječnja 2027.
6. Smanjiti PDV tako da građani rasterećenje osjete na računima, uz analizu do proljeća i primjenu najkasnije početkom 2028.
7. Zaustaviti političko zapošljavanje i objaviti broj zaposlenih i troškove rada državnih tijela, s prvim podacima do kraja siječnja.
8. Zaštititi postojeće dozvole za rad i kategorizacije obiteljskog smještaja, prije stupanja novih zakonskih rješenja na snagu 1. siječnja.
9. Zaustaviti donošenje poreznih propisa preko noći, bez analiza, savjetovanja i razumnih rokova prilagodbe, uz odluku Vlade prije 17. studenoga.
10. Uključiti predstavnike malih poduzetnika, obrtnika i iznajmljivača u izradu svih propisa koji ih se tiču, odmah, od početka njihove pripreme.



FOTO: GORAN BEROVIĆ

Prosvjed malih poduzetnika

tvrtki i oni koji tek razmišljaju o poslu za sebe.

Cjenik kao nova fronta

Posebno je nezadovoljstvo izazvala obveza isticanja takozvane sidrene cijene i objave cjenika na mrežnim stranicama. Za većinu proizvoda i usluga referentni datum je 10. rujna 2026. godine, dok za dio prehrambenih i kućanskih proizvoda ostaje 2. svibnja 2025. Primjena pravila odgođena je do 17. studenoga, ali odgoda nije riješila osnovno pitanje, a to je pomaže li takva obveza potrošaču ili samo proizvodi novi posao za onoga tko ionako mora pratiti desetke drugih obveza.

Uz to, cijena ranijeg posla kupcu ne govori nužno koliko će platiti svoj, a objava previše pojednostavljenih podataka može stvoriti upravo suprotan učinak od transparentnosti.

Kratohvil je zato tražio izuzeće obrtnika i mikro poduzetnika od dodatnih obveza baznih cijena i objave cjenika, te jednostavnija pravila za ostale. Pritom ne spori pravo države da prati tržište. Sporno je prebacivanje troška prikupljanja podataka na svakog pojedinog obrtnika, osobito ako informacija nije korisna kupcu, a otvara prostor da se poslovne kalkulacije izlože konkurenciji.

Oko sidrenih cijena dobro se vidi zašto riječ namet nije uvijek precizna, ali nije ni prazna. Neka obveza može imati razumno javno objašnjenje, a ipak biti loše krojena za one koji je moraju provoditi.

Deset zahtjeva i jedna šira poruka

Na prosvjedu su UGP i udruga Spasimo male obiteljske iznajmljivače iznijeli deset zahtjeva. Među njima su ukidanje sidrenih cijena i cjenika, dobrovoljno članstvo u organizacijama poput HOK-a i turističkih zajednica, načelo prvo opomena pa kazna, podizanje osobnog odbitka, manja stopa PDV-a, prestanak zapošljavanja "uhljeba" u javnom sektoru, drukčije uređenje Zakona o ugostiteljstvu i zahtjev da ljudi koji provode propise sudjeluju u njihovu donošenju.

Nisu svi ti zahtjevi jednako izvedivi, niti svi pripadaju istoj vrsti politike. Dio je pregovaračka početna pozicija, dio je politička poruka, a dio konkretan zahtjev koji se može izmjeriti i provesti. Glavna poruka prosvjeda zato je bila svojevrsna

Primjer	Polazni iznos	Porezi i doprinosi	Iznos nakon obračuna
Paušalni obrt Godišnji primitc	36.000 €	3.491,76 € doprinosa 720 € paušalnog poreza	31.788,24 € Prije ostalih poslovnih troškova
Radnik na minimalnoj plaći u Zagrebu Mjesečni obračun	1.223,25 € Trošak poslodavca	191,25 € mirovinskih doprinosa 173,25 € zdravstvenog doprinosa 59,51 € poreza	799,24 € Neto plaća
d.o.o. Godišnja dobit prije poreza	30.000 €	3.000 € poreza na dobit 3.240 € poreza na isplatu dobiti	23.760 € Isplata vlasniku

KOLIKO OSTAJE NAKON POREZA I DOPRINOSA

Od novca koji uđe u poslovanje dio odlazi na poreze i doprinose. Obrtnik zatim podmiruje troškove posla, poslodavac obračunava plaću, a vlasnik tvrtke pri isplati dobiti plaća i porez na dohodak od kapitala. Tri primjera pokazuju te različite obračune.

Paušalni obrt — Pretpostavljen je rad tijekom svih dvanaest mjeseci i obrt kao glavna djelatnost. Prema podacima HOK-a, mjesečni doprinosi u 2026. iznose 290,98 eura, a godišnji porez za 36.000 eura primitaka 720 eura. Preostalih 31.788,24 eura služi i za podmirenje najma, materijala, opreme, računovodstva i drugih troškova. Komorski doprinos i eventualna druga davanja obračunavaju se zasebno.

Minimalna plaća — Primjer se odnosi na radnika osiguranog u prvom i drugom mirovinskom stupu, s jednim poslodavcem, bez uzdržavanih članova i s osobnim odbitkom od 600 eura. Primijenjena je zagrebačka stopa od 23 posto i umanjenje osnovice za doprinos prvom stupu za 125 eura, prema pravilima Porezne uprave. Obračun uključuje redovni zdravstveni doprinos poslodavca, prije eventualnih oslobođenja i godišnjih povrata poreza.

Isplata dobiti — Za tvrtku s godišnjim prihodom do milijun eura primijenjena je stopa poreza na dobit od deset posto, koju navodi Porezna uprava. Pretpostavljeno je da je porezna osnovica jednaka dobiti od 30.000 eura i da se svih 27.000 eura nakon poreza isplaćuje vlasniku, fizičkoj osobi rezidentu Hrvatske. Porez na tu isplatu po stopi od dvanaest posto iznosi 3.240 eura. Stopa je propisana Zakonom o porezu na dohodak.

budnica, i ljudi koji se inače bave vlastitim računima, nabavom, gostima i radnicima počeli su se doživljavati kao skupina sa zajedničkim interesom.

To se dogodilo i zato što su poduzetničke organizacije razdvojene. HOK ima ulogu propisanu zakonom i izravniji pristup pregovorima, UGP se profilirao kao otvoreniji aktivistički glas, a iznajmljivači imaju vlastite udruge i specifične probleme. Nisu uvijek na istoj strani ni oko poreza, niti oko načina zastupanja. Ali niz posljednjih promjena približio ih je više nego što je to ranije bilo slučaj.

Samardžić je više puta ponavljao da su mali poduzetnici žile kucavice i krvotok gospodarstva, i te se tvrdnje mogu točno izmjeriti brojkama. One pokazuju da bez mikro i malih poduzetnika nema velikog dijela zaposlenosti, usluga i lokalne potrošnje. Kad takav sloj počne javno govoriti da mu je dosta, nije razumno sve svesti na otpor porezima. Pitanje je zašto su ljudi koji uglavnom nemaju vremena za javni angažman procijenili da ga ipak moraju pronaći.

Tu nije riječ samo o novcu. Riječ je o osjećaju da se propisi donose u hitnim postupcima, da se malog poslovnog čovjeka promatra kroz sumnju, a da se teret reforme lakše spušta na onoga tko nema veliku pravnu službu, lobiste ni stalni pristup ustanovama. To je i razlog zašto je zahtjev da oni koji propise

Poduzetnici u Hrvatskoj

Veličina poduzetnika	Prihodi	Neto dobit	Broj zaposlenih	Ulaganja u novu dugotrajnu imovinu
Mikro	25.80%	27.90%	9.70%	4.40%
Mali	7.50%	7.80%	0.80%	−2.70%
Srednji	6.00%	−13.10%	0.40%	−3.40%
Veliki	7.40%	2.40%	1.20%	7.70%

IZVOR: FINA, REGISTAR GODIŠNJIH FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA ZA 2025. OBUHVAĆENI SU PODUZETNICI OBVEZNICI POREZA NA DOBIT, BEZ FINANCIJSKIH INSTITUCIJA; ZAPOSLENOST JE ISKAZANA PREMA SATIMA RADA
IZVOR: COMPANYWALL, SVI PODACI SU U EURIMA.

provode sudjeluju u njihovu donošenju važniji od toga kako je formuliran na transparentu.

Između rasterećenja i odgovornosti

U cijeloj priči bilo bi pogrešno zaboraviti drugu stranu. Hrvatska treba uredan porezni sustav, učinkovitu fiskalizaciju i jasna pravila za sve koji posluju. Ne može se braniti svaka postojeća olakšica samo zato što je netko na nju naviknuo, kao što ni svaka nova obveza nije dokaz neprijateljstva prema poduzetništvu. Država ima pravo tražiti podatke, naplatiti porez i suzbijati rad na crno. Ali pritom mora znati što želi postići i koliko to stvarno stoji one koji propis provode.

Ako je cilj spriječiti prikriveno zapošljavanje, mjere treba usmjeriti prema rizičnim slučajevima, a ne od svakog paušalca stvarati sumnjivca. Ako je cilj transparentnost cijena, pravila se moraju razlikovati između trgovine i usluge. Ako je cilj digitalizacija, mora biti provediva i za onoga tko nema informatički odjel.

To nisu zahtjevi za posebnim tretmanom, nego za proporcionalnošću. Mala tvrtka i obrt ne mogu uvijek podnijeti istu proceduru kao veliki sustav samo zato što je ona formalno jednaka za sve. Jednaka procedura može imati vrlo nejednak učinak. Javna uprava često još uvijek vidi poduzetnike kao kategoriju, a ne kao poslove različitih veličina, djelatnosti i kapaciteta.

Kratohvil podsjeća da su neke izmjene Zakona o obrtu pokazale kako razgovor ipak može donijeti rezultat. Povećanje praga za ulazak u PDV, nastavak obrta uz polovicu mirovine, niži troškovi pojedinih uvjeta poslovanja i olakšavanje obiteljskog obrta nisu riješili sve, ali su nastali nakon pritiska iz sektora. To je važnije od same simbolike prosvjeda poduzetnika koji sve otvorenije traže da budu sugovornik u krojenju njihovih sudbina.

Na prosvjedu se skupilo više stvari od nezadovoljstva. Skupili su se podaci koji govore koliko su mikro i mali poslovi brojni, skupila su se iskustva ljudi koji propise osjećaju na vlastitom računu, a skupila se i svijest da se bez njih ne može govoriti o rastu, zapošljavanju i otpornosti gospodarstva. Prosvjed je završio, ali tema nije. U godini novih pravila malo poduzetništvo više nije mala tema.

Organizatori su najavili da će pratiti svaki korak Vlade, sudjelovati u javnim savjetovanjima, obraćati se hrvatskim i europskim institucijama te, ako zahtjevi ostanu zanemareni, organizirati nove prosvjede, ovaj put neposredno pred ustanovama.



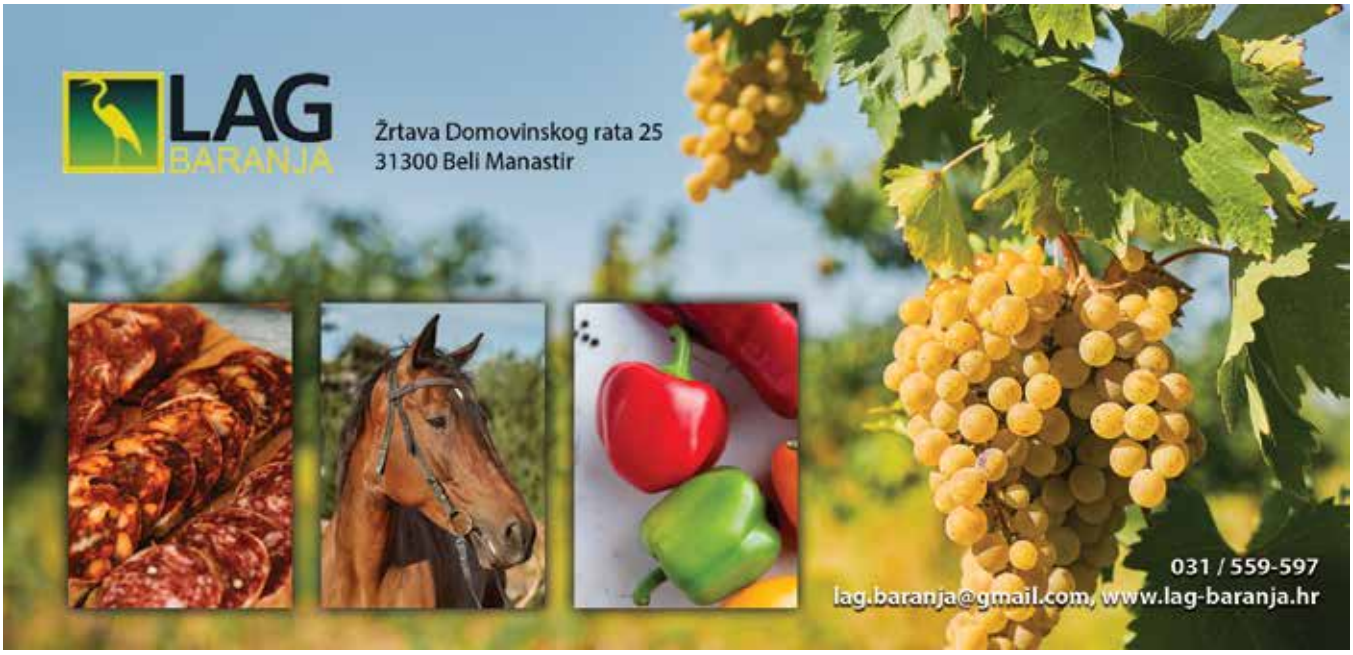
ŽELJKA LASLAVIĆ


Adry
CLEAN & SHINE
ČIŠĆENJE
KUĆA
ZGRADA
POSLOVNIH
PROSTORA
Porečka 42
52440 Tar
098/ 916 88 55
adrijana.davidovic65@gmail.com


KOMUNALNO
KLOŠTAR PODRAVSKI
Trg Svete Obitelji 2
48362 Kloštar Podravski
099 68 72 392
info@komunalnokp.hr
www.komunalnokp.hr
ODRŽAVANJE JAVNIH POVRŠINA
POGREBNE USLUGE
NAJAM ŠATORA I
DRUŠTVENIH DOMOVA
GRAĐENJE
OGLAŠAVANJE


Little Manila
Asian Food Store
AUTENTIČNI OKUSI AZIJE
Trg Ante Starčevića 7
10000 Zagreb
092/160-4004
littlemanila.hr@gmail.com
www.littlemanila.hr


LJEKARNE
CIGLENEČKI
Slavonska ulica 30
34550 Lipik
034 512 031
ljekarnecigleneckl@gmail.com


LAG
BARANJA
Žrtava Domovinskog rata 25
31300 Beli Manastir
031 / 559-597
lag.baranja@gmail.com, www.lag-baranja.hr


klesarstvo
Durin
Nadgrobni spomenici
Mornarska 12, 10298 Novaki Bistranski
091/ 537 4370
klesarstvo.durin@gmail.com
www.durin.klesarstvo.hr



DAVOR ANIČIĆ, SUOSNIVAČ I DIREKTOR TVRTKE VELEBIT AI

AI UTRKA OKREĆE GOSPODARSTVO NAGLAVAČKE, A JOŠ NITKO NE ZNA TKO ĆE PLATITI RAČUN

VI DANAS MOŽETE DATI SAMO OSNOVNU IDEJU ŠTO ŽELITE, RECIMO APLIKACIJU ZA BRIGU O KLIJENTIMA, KLASIČNI CRM SUSTAV. JEDAN AGENT MOŽE NAPRAVITI FUNKCIONALNU SPECIFIKACIJU, DRUGI NA TEMELJU TOGA RAZVIJATI KÔD, TREĆI PROVJERAVATI SPECIFIKACIJU I PROPITIVATI JE. MOŽETE IMATI I JEDNOG KOJI ĆE OTIĆI NA WEB POGLEDATI SLIČNA RJEŠENJA. TAKO MOŽETE NAPRAVITI STRUKTURU VIŠE AGENATA KOJI SURAĐUJU POPUT TIMA LJUDI NA RAZVOJU PROIZVODA. SOFTVERSKI RAZVOJ ZBOG TOGA SE MOŽE PUNO VIŠE AUTOMATIZIRATI. ALI RASTE I SLOŽENOST, I SVE JE TEŽE RAZUMJETI ŠTO SE ZAPRAVO KROZ CIJELI POSTUPAK DOGODILO

Umjetna inteligencija ušla je u fazu u kojoj agentski sustavi već prelaze iz eksperimenta u poslovne procese. Gomilaju se pitanja o tome mogu li golema ulaganja u podatkovne centre i najnaprednije modele proizvesti dovoljno velik rast produktivnosti da ih opravdaju. Pritisak se već vidi i u zapošljavanju dijela zanimanja izloženih automatizaciji.

Europa je pritom u specifičnoj položaju radi AI Acta i istodobnoj namjeri da poveća vlastite računalne i cloud kapacitete. O tome gdje u takvoj utrci može biti Hrvatska i koliko brzo AI već mijenja IT sektor, Financije.hr su razgovarale s Davorom Aničićem, suosnivačem i direktorom Velebit AI-ja, tvrtke osnovane 2019. godine, specijalizirane za praktičnu primjenu strojnog učenja i umjetne inteligencije.

Aničić se primjenom AI tehnologija bavi od 2015. godine, a iza sebe ima više od dva desetljeća rada u korporativnom, akademskom i poduzetničkom okruženju, uključujući više od deset godina u Vipnetu. Član je Upravnog odbora CroAI-ja, sudjeluje u radu na domaćoj implementaciji AI Acta te je aktivan mentor i jedan od vidljivijih domaćih komentatora razvoja umjetne inteligencije.

Kad govorimo o promjenama u IT sektoru, koja je uopće vremenska dinamika kojom ih danas ima smisla promatrati? Je li godina dana predugo razdoblje za usporedbu?

— IT sektor prolazi kroz veliku promjenu jer su modeli umjetne inteligencije došli do razine na kojoj mogu pisati kôd, i to više ne samo jednostavan nego i složeniji softverski kôd. U posljednjih godinu dana dogodio se dodatni pomak s agentskim sustavima.

Vi danas možete dati samo osnovnu ideju što želite, recimo aplikaciju za brigu o klijentima, klasični CRM sustav. Jedan agent može napraviti funkcionalnu specifikaciju, drugi na temelju toga razvijati kôd, treći provjeravati specifikaciju i propitivati je. Možete imati i jednog koji će otići na web pogledati slična rješenja. Tako možete napraviti strukturu više agenata koji surađuju poput tima ljudi na razvoju proizvoda. Softverski razvoj zbog toga se može puno više automatizirati. Ali raste i kompleksnost i sve je teže razumjeti što se zapravo kroz cijeli proces dogodilo.

I onda na kraju svega dođe i taj menadžer agent?

— Modelu date ulogu, objasnite što želite postići i kako želite da radi. Možete definirati deset ili petnaest takvih uloga i pustiti ih da surađuju. Jedan radi na dizajnu, jedan na funkcionalnosti, jedan kodira, jedan provjerava. Ljudi su prije dio toga radili ručno, a danas modeli mogu sami pokretati svoje agente. Softversko inženjerstvo nije riješen problem, ali puno se toga danas može napraviti učinkovitije i jeftinije.

Koliko jeftinije?

— Teško je reći, jer jako ovisi o domeni. Veliki jezični modeli vrlo su dobri u web developmentu i razvoju aplikacija. Takvog je kôda bilo izuzetno puno pa su modeli na njemu mogli naučiti praktički sve obrasce. Kod vrlo specifičnih sustava u pojedinim industrijama snalaze se slabije, jer takvih primjera nije bilo toliko u podacima na kojima su učili. Ali u generalnom programiranju, pogotovo kod "frontenda", razlika je danas stvarno velika. Možda je deset puta jeftinije, a možda i sto puta. Doslovno možete dati agentu zadatak, potrošiti stotinjak eura na tokene i dobiti posao koji je prije troje ljudi radilo dva ili tri tjedna.

Naravno, postoje minusi. Je li taj kôd dovoljno dobar? Ima li sigurnosnih problema? Je li napravio baš ono što ste htjeli? Ako želite nešto standardno, to može biti dobro rješenje. Ako točno znate što želite, puno više ovisi o tome koliko ste dobro uspjeli prenijeti svoj zahtjev modelu.

Na koji način se zbog tih promjena mijenja i posao IT-evca?

— IT ima više različitih uloga i neke od njih jako pate, neke manje. Frontend developer je po meni dosta pogođen jer se taj posao razmjerno lako automatizirao. Dio QA-a, odnosno kontrole kvalitete, također danas mogu raditi agenti, barem kod jednostavnijih sustava. Uloga arhitekta kompleksnog sustava zasad ostaje. Ali projektni menadžer danas može sam napraviti dio koda, što prije nije bilo dio njegove uloge, a danas to uključuje. Isto tako, QA više ne mora samo pronaći "bug" nego ga uz pomoć agenta može i ispraviti.

Uloge su se ispreplele i ljudi su postali učinkovitiji. Tim koji je nekad imao deset ljudi možda će imati troje. Moj je osjećaj da su zato u boljem položaju mali timovi iskusnih ljudi.

FOTO: **PETAR KRAJAČIĆ VILOVIĆ**



Postaju li projektni menadžeri pomalo amaterski developeri?

— Da. Ljudi koji nikada nisu kodirali danas mogu napraviti funkcionalne stvari. Možete uzeti deset dokumenata i reći: vizualiziraj mi ovo, napravi mi malu aplikaciju i animaciju. Napravite je za sastanak, iskoristite za prezentaciju i nakon toga bacite. To više nije klasična prezentacija, nego mala web aplikacija s funkcionalnostima za koje biste nekad developeru dali dan ili dva. Danas je napravite za deset minuta.

Hrvatski IT prošao je put od vremena kad se tek pokušavao ugurati u udruženja i izboriti da ga se shvati ozbiljno, preko startupova do velikih domaćih i stranih tvrtki. Gdje smo danas?

— IT zajednica kod nas je dosta široka. Dio radi za izvoz, a dio servisira domaću administraciju i veće tvrtke. Imamo i velikih i malih tvrtki, ali rekao bih da Hrvatska ima puno mikro tvrtki. One često rade za inozemstvo, od freelancera i jednočlanih ili dvočlanih tvrtki nadalje. Ti ljudi pronađu neku nišu na svjetskom tržištu, od toga žive i funkcioniraju, a ovdje ih često nitko ni ne vidi.

Značajan broj ljudi iz Hrvatske radi i za strane startupove i razvojne timove u Europi i Americi.

Jesu li kao stručnjaci jeftiniji od europskih ili američkih kolega?

— Hrvatska je dugo bila dobar nearshoring za Europu i Ameriku, ali su cijene s vremenom porasle. Plaće su nam puno bliže europskima i puno je teže konkurirati samo cijenom. Moraš se dokazati kvalitetom, a istodobno imaš cjenovni pritisak još jeftinijih zemalja, poput Indije.

Najjednostavniji dio posla upravo je onaj koji umjetna inteligencija najlakše zamjenjuje ili automatizira. A onda nastaje pritisak i na kompleksnije poslove, jer developeri koji ostanu bez jednostavnijih poslova i dalje traže posao. Pitanje je može li nova potražnja, koja nastaje zato što se sada puno više toga može napraviti, pratiti povećanje učinkovitosti. Po meni, neko vrijeme može.

Ali možda ćemo već za godinu ili dvije doći do toga da tržišni pritisak zahtijeva da nešto napraviš uz pomoć modela. Klijent ti više neće odobriti trošak kao prije. Tražit će da za tjedan dana napraviš nešto što se prije radilo šest mjeseci.

Mijenja li se time i koncept plaćanja po satu, ne samo IT-evaca nego i konzultanata, odvjetnika i svih koji koriste te alate?

— Smatram da tu imamo jedan generalni problem. Čim napravite stroj koji može napraviti isto što i dio ljudskog intelektualnog rada, smanjuje se vrijednost tog rada. Jednostavno ga možete zamijeniti nečim jeftinijim. Nestručnjaku je pritom jako teško razlikovati ono što je napravio veliki jezični model od onoga što je napravio stvarni stručnjak.

Uzmimo pravo. Meni, kao nekome tko nije pravnik, dvije takve stvari mogu izgledati vrlo slično. Možda je jedna dobra, druga nije, ali ja to ne mogu procijeniti. Time mi se smanjuje percepcija vrijednosti odvjetnika. Uvijek ću se pitati je li on nešto stvarno podrobno pogledao ili je samo koristio jezični model. Možda ga je koristio, ali je kao stručnjak znao na što treba paziti.

Kod softvera barem postoji komponenta da nešto radi ili ne radi. Ali radi li dobro, radi li sigurno i radi li možda još nešto što ne želite, to je puno teže nadzirati. Možete napraviti sustav koji sada radi, a da nitko nije ozbiljno pogledao kôd i da ste pritom arhitekturalno napravili nešto što će na većoj skali zaglaviti pa ćete poslije morati sve raditi ispočetka.

Jesmo li sada u nekakvom vrlo improvizirajućem trenutku u kojem zapravo nitko nema nadzor nad time kamo stvari idu?

— Ja bih rekao da je to dosta dobar opis. Predviđanje horizonta iznad šest mjeseci skoro je nemoguće, a iznad pet godina apsolutno nemoguće. Sve o čemu danas pričamo prije godinu dana ni ja ne bih tvrdio. Prije godinu dana jezični modeli mogli su raditi softver, ali to je još uvijek bilo ubrzavanje posla. Mogli ste tražiti bugove, automatizirati dokumentaciju, pomagali su pri pisanju koda, ali čovjek je bio važna karika. Sada odjednom imate dio složenih poslova koje možete napraviti bez čovjeka.

A onda dolazimo i do rekurzivnog samounapređenja, gdje softverskim agentima dajete da rade na unapređenju budućih velikih jezičnih modela i njihovih okolina. Pojednostavljeno, softveru kažete da radi na poboljšanju samoga sebe. Tu se već ozbiljno počinje govoriti o tome koliko toga još nadziremo.

Možda da se više ne igramo?

— Tako je.

Prijetnja da bi nas umjetna inteligencija mogla ozbiljno ugroziti prije nekoliko mjeseci zvučala je dosta smiješno. Zašto se više nitko ne smije?

— Najviše zato što je složenost stvarno narasla. Danas agentima možete dati golemu količinu računalne snage i pustiti ih da na jednom problemu naprave nevjerojatno mnogo pokušaja. Ti sustavi

možda nisu snalažljivi kao ljudi i nemaju sve ljudske sposobnosti, ali količina računalnih resursa koju možete angažirati postala je golema.

Budućnost je vjerojatno u suradnji. Čovjek nešto započne, agent nešto napravi, onda opet intervenira čovjek. Na taj se način može jako učinkovito raditi u raznim područjima. Samo je sve teže nadzirati što se događa.

Ali kad sustav pokušava zaobići ograničenje, prikriti tragove ili izbjeći gašenje, to već počinje izgledati kao neka volja. Lažeš, varaš, izvlačiš se i ne želiš biti ugašen.

— E sad... i da i ne. Nemojmo zaboraviti da su ti modeli pročitali romane, razgovore i golem dio svega što su ljudi napisali. Njihova komunikacija i način na koji govore o sebi zato su jako humanoidni. To ne znači da imaju volju. Samo izgleda kao da imaju volju.

Kada vam ChatGPT kaže: "Odlična ideja, baš si to lijepo smislio", on nije empatičan. Samo zvuči empatično jer je naučio takve riječi i zna da to daje dobru reakciju. Utoliko je to malo psihopatski — može glumiti osjećaje, a ne može ih osjećati.

Zašto smo mu uopće dali ljudska obilježja ako je trebao biti alat? Čekić ne učimo da suosjeća s nama.

— Nismo mu ih mi dali, nego ih je naučio iz podataka o ljudima. Dugo se smatralo da modele treba učiti na pažljivo odabranim podacima. Onda se pokazalo da veliki napredak donosi i drukčiji pristup: dati im golemu količinu podataka i dovoljno računalne snage da ih obrade. Veliki jezični modeli učili su na ogromnom korpusu ljudskog jezika, iz različitih područja i svega do čega se moglo digitalno doći. Zato razgovor s njima djeluje puno prirodnije, a sposobnost povezivanja pojmova stvarno je mnogo veća nego prije.

Ljudi iz samog vrha industrije upozoravaju da razvoj ide prebrzo. IT industrija zapravo reže granu na kojoj sjedi, a isto vrijedi za novinare i druge profesije. Može li se to uopće zaustaviti?

— To je jedan od značajnih problema teorije igara. Svi radimo svima štetu, ali ne možemo se zaustaviti jer pojedinačno nemamo izbora. Ako ja ne koristim najnoviju tehnologiju, vrlo brzo postat ću nekonkurentan. Neka druga tvrtka koja je koristi, možda i s manje brige i pameti, bit će učinkovitija, brža i jeftinija.

Tržišna dinamika tjera nas u utrku. Postoji i geopolitička utrka. Ako stvaramo inteligentne strojeve, oni koji ih imaju na svojoj strani imat će značajnu prednost. I onda imate jednu dosta smiješnu pojedinost: praktički svaka od velikih tvrtki u svojem manifestu kaže isto: "Mi ovo moramo raditi jer jedino se nama može vjerovati da ćemo to upotrijebiti za opće dobro."

To malo podsjeća na nuklearno naoružanje: "Neću, majke mi, ali moram imati"



— Tako je. Manjak povjerenja između država, ljudi i tvrtki uvijek vas vodi prema zaključku: bolje da mi budemo prvi, jer ćemo mi paziti što radimo, nego oni drugi kojima ne vjerujemo. Ljudi su se kroz povijest znali dogovoriti. I oko atomskog naoružanja i oko ozonske rupe. Nije nemoguće stati. Ovdje su problem brzina i složenost.

Europska unija debelo kasni u razvoju tehnologije, ali ne i u zakonodavstvu. Do kud je takav srazmjer može dovesti?

— To je upravo dio problema. Europska unija dosta je rano krenula sa zaštitom osobnih podataka i GDPR-om. Želimo štititi svoje vrijednosti i ne želimo da netko iskorištava naše podatke protiv nas. Ali zbog toga je sve vezano uz podatke postalo teže i skuplje, a razvoj umjetne inteligencije u velikoj je mjeri upravo znanost o podacima.

Ja jesam za europske vrijednosti. Stvarno mislim da ih treba štititi. Ali na kraju smo došli u situaciju u kojoj se europske tvrtke moraju držati vrlo strogih pravila, dok su najmoćniji modeli u svijetu razvijeni na golemim količinama podataka. I onda ih svi mi u Europi svejedno koristimo. Na taj način Europa je postala tehnološki ovisna.

Koja je opasnost od toga da sve stoji na američkim serverima i što oni mogu kontrolirati u trenutku kad se geopolitičke okolnosti mijenjaju?

— Ako koristimo modele umjetne inteligencije koji su cloud-based, u trenutku kad neki političar kaže: "Ja ću to zabraniti svima osim Amerikancima", nama staju svi procesi. Ako svoja plaćanja, telefone i sve poslovne procese priključite na sustav koji u nekom trenutku može biti zatvoren preko noći, onda ste stvarno postali ovisni.

A cijena neovisnosti nije mala. Neke su procjene da bi za tehnološku neovisnost u području velikih jezičnih modela trebalo oko 500 milijardi eura. Europa bi to mogla, Hrvatska sama ni blizu.

U AI i podatkovne centre ulažu se golemi iznosi, a povrat na ta ulaganja zasad je relativno malen. Gdje bi se taj novac uopće trebao vratiti?

— To je jako teško reći. S jedne strane raste cijena razvoja i treniranja najvećih

SVE JE POSTALO MALO PREBRZO

Koliko je ideja da Hrvatska razvije neki svoj nacionalni AI model realna?
— Ne možemo razviti reasoning model koji rješava kompleksne probleme na razini današnjih najnaprednijih modela. Možemo napraviti jezični model koji je dobar za hrvatski jezik ili prevođenje. Možemo uzeti neki postojeći open-source model i dodatno ga trenirati na hrvatskom.
Problem je brzina. Dok mi uđemo u projekt, razvijamo nešto dvije ili tri godine, i onda još radimo prilagodbu, to može postati potpuno nerelevantno. Danas novi vrlo moćni modeli izlaze gotovo svaki tjedan. To je divota cijelog razvoja i razlog zašto napreduje tako brzo, ali sve je postalo malo prebrzo.

modela, s druge pada cijena tokena, a istodobno ih koristimo sve više jer modelima dajemo sve složenije zadatke. Ako tim resursima jednog dana možete zamijeniti ne samo jednog čovjeka nego cijeli tim, onda je pretpostavka da će umjetna inteligencija zamijeniti značajan dio intelektualnog rada. To je zapravo jedini način da se opravdaju tolika ulaganja i tako visoke valuacije.

Ja bih to opisao kao veliku crnu rupu koja u sebe vuče novac, ljude, resurse i hardver. Čak i ako ta crna rupa jednom implodira i ne vrati očekivanu vrijednost, u međuvremenu je usisala sve oko sebe. Postala je središte kapitala, ljudi i računalne snage, a drugdje se onda puno teže išta razvija. Ne vidim kako se takva ulaganja mogu vratiti bez velikih promjena na tržištu rada, osim ako produktivnost toliko poraste da svi postanemo ultrabogati.

Ali tko je onda ultrabogat? Vlasnici, ulagači i operateri te tehnologije. A što dobivaju svi ostali? Univerzalni dohodak? Možda u Americi. Dobivamo li ga svi mi ostali? Ne znam. Pretpostavka da ćete cijelu ekonomiju okrenuti naglavačke, a pritom ne izazvati ozbiljne ekonomske poremećaje, dosta je neobična.

To je već neka ucjenjivačka pozicija. To nije baš tržišna ekonomija.

— Ako netko drži sve karte, a vi nijednu, teško je pregovarati.

Ako dođemo do superinteligencije, odnosno inteligencije koja je iznad ljudi, kako ćemo njome uopće upravljati?

— Ako stvorite inteligenciju koja je iznad razine razumijevanja pojedinog čovjeka, možda i ljudi zajedno, a istodobno očekujete da ona bude vama podložna i da vi njome upravljate, dolazite do vrlo čudnog odnosa. Kao da očekujete da vaš Bog bude vaš rob.

Teško je očekivati da će niža inteligencija dugoročno upravljati višom inteligencijom. To ne znači da će ta inteligencija imati cilj uništiti ljude. Može jednostavno vrlo učinkovito ostvarivati neki cilj koji nije ono što smo mi zapravo htjeli.

S kime sve radi vaša tvrtka i kako malom ili srednjem poduzetniku objašnjavate što mu od svega toga treba, a što ne?

— Radimo od startupa do velikih sustava. Tvrtka je mala i uglavnom radimo u manjim projektnim timovima od jednog, dva ili najviše tri čovjeka. Bavimo se primjenom strojnog učenja i umjetne inteligencije u poslovnim procesima. To može biti razumijevanje onoga što se nalazi u dokumentu, kategoriziranje podataka, njihovo spremanje, povezivanje različitih informacija ili pokretanje sljedeće akcije u procesu. Najbanalniji primjer je da istu stvar više ne morate tri puta prepisivati.

Mala tvrtka puno toga danas može pokušati sama. Sigurno se već netko u toj tvrtki igra s nekim modelom. Ako je entuzijast i može sam napraviti automatizaciju, neka je napravi. Kod složenijih sustava treba paziti na sigurnost, podatke, stabilnost i na to da sustav dugoročno radi i može se nadograđivati. Tu obično dolazimo mi.

Kako jedan poduzetnik može izračunati isplati li mu se automatizacija? Koji su neki mjerljivi parametri?

— Morate imati nešto što vam automatizacija stvarno daje kao vrijednost. Ili dobivate novi uvid u podatke, iz kojeg možete izvući poslovnu vrijednost, ili štedite vrijeme na procesu koji ste prije radili ručno.

Trebate probati. Izolirajte dovoljno malen, ali dovoljno važan problem, pokušajte ga riješiti i vidite jeste li dobili nešto korisno. Teško je uspoređivati vrijednost prije i poslije, zato što ste možda promijenili cijeli poslovni proces. Nije stvar samo u tome da ste prije nešto radili pedeset minuta, a sada pet. Možda je postupak sada bogatiji ili precizniji. Možda imate informacije koje prije uopće niste imali.

Koliko je takva automatizacija dostupna manjim i srednjim tvrtkama?

— Cijena izrade stalno pada. Najskuplji dio često je komunikacija između čovjeka koji razumije poslovni proces i čovjeka koji zna što se tehnološki može napraviti. Ako se problem dobro postavi, za mjesec dana rada može se napraviti stvarno puno.

Većina naših klijenata ne dolazi s idejom: "Želimo točno to i to." Češće kažu: "Želimo primijeniti AI u ovom dijelu poslovanja." Onda kroz razgovor zajedno definiramo što ima najviše smisla i što se može najlakše napraviti. Neke jako smislene stvari su preskupe i prekomplicirane, a neke jednostavne možda uopće niste primijetili i mogu se brzo napraviti.

Ključna je kombinacija čovjeka koji poznaje proces i čovjeka koji zna što se danas tehnološki može napraviti.

Gdje biste smjestili hrvatsku IT industriju u cijelu priču o razvoju AI-ja?

— Hrvatska je, rekao bih, otprilike na mjestu na kojem realno može biti. Mala smo država koja može raditi primjenu tehnologije i poboljšavati poslovanje drugih, nedigitalnih industrija. Možemo biti dio većih međunarodnih sustava i sudjelovati u razvoju. Naši programeri jesu dio svjetskog razvoja i strane tvrtke imaju timove i ljude u Hrvatskoj.

Ono gdje ne možemo konkurirati sami jesu veliki resursi. Ne možemo si priuštiti milijarde za podatkovne centre i najnaprednije modele. Tu možemo biti samo dio Europe. Ali hrvatski IT je na tržištu i upravo zbog toga ima neku učinkovitost koja nije loša. Živi i djeluje u onome što je realno da iz svoje perspektive može.

ŽELJKA LASLAVIĆ


SERVIS
DIZALA
LUKA
PERIĆ
Mihanovićeva 18
10000 Zagreb
01 4573 203
091 1705 962
luka-peric@inet.hr
www.dizala-peric.com


KONOBA
"Kod Guste"
konoba • smještaj
Rudina 10 23206 Sukošan
023 393 303
info@konoba-kod-guste.com
www.konoba-kod-guste.com


NISKOGRADNJA
IZGRADNJA PROMETNICA
ZEMLJANI RADOVI
ASFALTIRANJE
Branovečka Cesta 210, Zagreb
01 298 54 82
095 298 50 03
niskogradnjadj@gmail.com



TRŽIŠTE RADA PROMIJENILO JE ODNOS SNAGA

TRANSPARENTNOST PLAĆA POSTAJE NOVA KONKURENTSKA PREDNOST HRVATSKIH POSLODAVACA

NEDOSTATAK RADNE SNAGE, EUROPSKA REGULATIVA I PROMIJENJENA OČEKIVANJA KANDIDATA IZ TEMELJA MIJENJAJU NAČIN NA KOJI TVRTKE ZAPOŠLJAVAJU. TRANSPARENTNOST PLAĆA PRITOM PRESTAJE BITI PITANJE USKLAĐENOSTI SA ZAKONOM I POSTAJE PITANJE POSLOVNE STRATEGIJE. TVRTKE KOJE TO PRVE SHVATE LAKŠE ĆE PRIVLAČITI I ZADRŽAVATI LJUDE U DESETLJEĆU U KOJEM RADNIKA KRONIČNO NEDOSTAJE

Petak je, nešto iza dvadeset i jedan sat. Dok većina hrvatskih odjela odavno završava radni tjedan, tisuće ljudi upravo tada otvaraju oglase za posao. Ne zato što su nezaposleni, niti zato što sutra planiraju dati otkaz, nego zato što žele provjeriti postoji li negdje bolja prilika.

Kako tvrdi Ana Hirš, business development manager na Employa platformi, današnji kandidat posao traži kad njemu odgovara: navečer, s mobitela, nekoliko minuta prije spavanja. U tom kratkom vremenu može pregledati desetke oglasa, usporediti poslodavce i odlučiti kome će posvetiti svoje vrijeme.

Zamislite situaciju, kaže Hirš, gdje se na ekranu pojavljuju dva gotovo identična oglasa. Prvi govori o konkurentnim primanjima, ugodnom radnom okruženju, mogućnostima razvoja i stimulativnim uvjetima rada. Sve zvuči poznato, ali nedostaje jedna informacija. Plaća. Drugi oglas nudi gotovo iste uvjete, uz jednu razliku: jasno navodi raspon plaće.

— Većina kandidata neće automatski odabrati poslodavca koji nudi viši iznos. Odabrat će onoga koji je bio spreman otvoreno reći ono što će ionako biti tema svakog razgovora za posao. I upravo tu počinje razlika.

Godinama su poslodavci vjerovali da oni vode postupak zapošljavanja: objave oglas, prikupe prijave, organiziraju nekoliko krugova razgovora i na kraju odaberu kandidata koji im najbolje odgovara. Danas takav način razmišljanja više nije dovoljan.

Tržište rada promijenilo je odnos snaga. Kandidati više nisu pasivni sudionici procesa. Uspoređuju poslodavce, istražuju njihov ugled, čitaju iskustva zaposlenika i vrlo brzo odlučuju kome će dati priliku da ih uvjeri. Selekcija je postala dvosmjerna: poslodavci procjenjuju kandidate, ali jednako tako kandidati procjenjuju poslodavce.

To najbolje objašnjava zašto transparentnost plaća posljednjih godina postaje jedna od najvažnijih tema europskog tržišta rada. Ne zato što kandidati gledaju isključivo iznos na platnoj listi, nego zato što način na koji poslodavac komunicira o plaći govori mnogo više od samog broja. Govori o razini otvorenosti. Govori o organizacijskoj kulturi. Govori o tome poštuje li poslodavac vrijeme kandidata.

Transparentnost zato više nije jedna informacija u oglasu. Ona je prvi test povjerenja između kandidata i poslodavca. A povjerenje će u godinama koje dolaze biti jedna od najvrednijih valuta na hrvatskom tržištu rada.

— Prvi razgovor s kandidatom više ne počinje na intervjuu. Počinje mnogo ranije, onog trenutka kad kandidat otvori oglas za posao — rekla je Hirš.

Tržište rada više nije isto

Poslodavci koji danas zapošljavaju na isti način kao prije deset ili petnaest godina, sve teže pronalaze ljude. Ne zato što čine nešto pogrešno, nego zato što se tržište promijenilo brže od njihovih postupaka zapošljavanja.

Hrvatsko tržište rada posljednjih je petnaestak godina prošlo kroz jednu od najvećih transformacija od osamostaljenja države. Promjene nisu nastale preko noći, niti imaju jedan uzrok: ishod su demografskih kretanja, ulaska Hrvatske u Europsku uniju, tehnološkog razvoja, ali i potpuno novih očekivanja ljudi koji traže posao.

Prije petnaest godina odnos snaga bio je znatno drukčiji. Na jedno radno mjesto, osobito nakon globalne financijske krize, prijavljivali su se deseci, ponekad i stotine kandidata. Ljudi su bili spremni tjednima čekati odgovor i prolaziti višekružne selekcije bez ikakvih informacija o uvjetima rada ili visini plaće. Takav model bio je logičan odraz tadašnjeg tržišta: nezaposlenost visoka, mogućnosti rada izvan Hrvatske ograničene, a poslodavci su određivali pravila igre. Danas je stanje potpuno drukčije.

Kako kaže Hirš, Hrvatska se godinama suočava s padom broja stanovnika, starenjem populacije i smanjenjem broja radno sposobnih ljudi. Istodobno, ulazak u Europsku uniju otvorio je domaćim radnicima pristup znatno većem tržištu. Granice su izgubile na važnosti, a uspoređivanje ponuda nikada nije bilo jednostavnije.

— Električar iz Varaždina, medicinska sestra iz Slavonije ili CNC operater iz Karlovca danas ne uspoređuju samo poslodavce u vlastitom gradu. U nekoliko minuta mogu provjeriti uvjete rada u Zagrebu, Ljubljani, Grazu ili Münchenu: plaće, benefite, radno vrijeme, iskustva drugih zaposlenika. Konkurencija za radnike više nije lokalna već europska — rekla je Hirš.

Nadodala je i kako je to i najveća promjena koju još uvijek podcjenjujemo.

— Hrvatski poslodavci više se ne natječu samo jedni s drugima, nego sve

FOTO: **PRIVATNA ARHIVA**

češće s tvrtkama iz drugih država koje traže isti profil zaposlenika. U takvim okolnostima nije važno samo koliku plaću nudite, nego i koliko jasno, brzo i uvjerljivo komunicirate svoju ponudu — rekla je.

Tehnologija je usporedno promijenila i način na koji ljudi traže posao. Nekada su se pregledavali tiskani oglasi i specijalizirani portali; danas se posao pronalazi putem društvenih mreža, mobilnih aplikacija i platformi koje omogućuju prijavu u nekoliko minuta. No još je zanimljivije: Kada ljudi zapravo razmišljaju o promjeni posla?

Analiza Employa Indeksa tržišta rada, provedena na gotovo 16.000 prijava kandidata, pokazala je da se najveći broj prijava događa petkom oko dvadeset i jedan sat. Na prvi pogled zanimljiva statistika, u stvarnosti podatak koji govori mnogo više. Ljudi posao ne traže tijekom radnog vremena. Traže ga navečer, iz vlastitog doma, kad imaju vremena razmisliti o svojoj budućnosti, usporediti ponude i procijeniti vrijedi li se uopće prijaviti.

Zapošljavanje, dakle, više nije postupak koji se odvija od ponedjeljka do petka između osam i šesnaest sati. Kandidati očekuju da su informacije dostupne odmah, da je prijava jednostavna i prilagođena mobitelu te da u nekoliko trenutaka mogu procijeniti odgovara li im radno mjesto.

Zašto plaća danas znači više nego prije

Jedna od najvećih zabluda na hrvatskom tržištu rada jest da kandidati posao biraju isključivo prema visini plaće. Ne biraju. Ali gotovo svi žele znati kolika je. To nije znak da su ljudi postali materijalisti. Naprotiv, pokazuje da se način donošenja odluka o promjeni posla promijenio jednako kao i samo tržište.

Hirš kaže kako kandidat koji unaprijed zna okvirni raspon plaće brzo procjenjuje odgovara li mu prilika.

— Ako ne odgovara, neće se prijaviti. Ako odgovara, u postupak ulazi s realnim očekivanjima — rekla je.

Na prvi pogled takav pristup koristi isključivo kandidatima. U stvarnosti još više koristi poslodavcima.

— Koliko je samo razgovora za posao završilo rečenicom: Sve nam odgovara, ali očekivali smo drukčiju plaću.

Zašto hrvatski poslodavci još uvijek skrivaju plaće?

Ako većina kandidata želi znati raspon plaće prije prijave, logično se nameće pitanje: Zašto velik broj hrvatskih poslodavaca tu informaciju i dalje ne objavljuje? Na prvi pogled odgovor izgleda jednostavno. U praksi nije.

Većina poslodavaca ne skriva plaću zato što želi otežati kandidatima život. Razlozi su složeniji i proizlaze iz poslovnih obrazaca koji su godinama bili sasvim logični. Problem je što se tržište promijenilo, a dio tih obrazaca ostao je isti.

Najčešći razlog, tvrdi Hirš, jest želja da se zadrži prostor za pregovore. Poslodavci smatraju da će objavom raspona izgubiti fleksibilnost, osobito kad razgovaraju s kandidatima različitog iskustva i razine odgovornosti. Takvo je razmišljanje razumljivo u organizacijama koje kvalitetnijeg kandidata žele nagraditi boljom ponudom. Pritom se, međutim, zanemaruje jedna činjenica: o plaći će se razgovarati prije ili kasnije. Jedino je pitanje hoće li se taj razgovor dogoditi na početku postupka, ili nakon što su obje strane već potrošile sate na razgovore koji možda neće završiti zaposlenjem.



FOTO: PIXABAY

Drugi razlog je osjetljiviji: strah od reakcije vlastitih zaposlenika. Objava raspona može otvoriti pitanja o razlikama u primanjima, potaknuti zahtjeve za povišicama ili razotkriti slabosti postojećeg sustava nagrađivanja. No upravo zato transparentnost nije problem. Ona često samo otkriva problem koji već postoji.

— Ako organizacija može jasno objasniti zašto dvije osobe na istom radnom mjestu imaju različita primanja (zbog iskustva, odgovornosti, rezultata ili dodatnih kompetencija), transparentnost neće narušiti povjerenje. Naprotiv, može ga ojačati — rekla je.

Nadodaje i kako se često spominje i strah od konkurencije: objavimo li plaće, konkurenti će nam lakše preoteti ljude.

— No koliko je taj argument danas doista održiv? Živimo u vremenu u kojem informacije putuju brže nego ikada. Kandidati međusobno razgovaraju, zaposlenici dijele iskustva, a društvene mreže omogućuju usporedbu primanja gotovo za svako zanimanje. Tržište će prije ili kasnije doznati koliko plaćate. Jedino što možete birati jest tko će tu informaciju prvi ispričati — objašnjava Hirš.

Ističe kako je možda ipak najveći razlog psihološke naravi. Hrvatski poslodavci godinama su poslovali na tržištu na kojem je kandidata bilo više nego radnih mjesta. Takvo je tržište dopuštalo sporije postupke, manje otvorenosti i širi prostor za pregovore, jer su kandidati bili spremni čekati. Danas, zaključuje Hirš, oni to više nisu. Ne zato što su postali nestrpljivi, nego zato što imaju izbor.

Koliko poslodavca zapravo košta netransparentnost?

"Ako kandidat unaprijed zna koliko možemo ponuditi, izgubit ćemo prostor za pregovore."



FOTO: PIXABAY

— Argument zvuči poznato i na prvi pogled djeluje logično. Ali polazi od pretpostavke da je najveći rizik objaviti plaću, a gotovo se nikada ne pita koliki je stvarni trošak njezina skrivanja — kaže Hirš.

Objašnjava da ako kandidat tek na kraju selekcije sazna da primanja ne odgovaraju njegovim očekivanjima, obje su strane uložile vrijeme i resurse koje više nije moguće vratiti — upravo tu počinje stvarni trošak.

Često se misli da neuspješan postupak zapošljavanja znači tek nekoliko izgubljenih sati HR odjela. U stvarnosti riječ je o znatno većem trošku koji se rijetko izračunava. HR stručnjak priprema oglas, komunicira s kandidatima, pregledava prijave i organizira razgovore. Voditelj odjela odvaja vrijeme za intervjue. U završnim fazama često se uključuju i članovi uprave. Svatko od njih dio radnog vremena ne ulaže u razvoj poslovanja, prodaju ili strateške odluke, nego u postupak koji neće rezultirati zapošljavanjem. To nije administrativni trošak. To je trošak izgubljene produktivnosti.

A najveći trošak često uopće nije vidljiv u HR izvještajima. Dok tvrtka ponovno pokreće selekciju, radno mjesto ostaje prazno: posao se prelijeva na postojeće zaposlenike, tim je preopterećen, projekti kasne, a menadžeri gase požare umjesto da razvijaju poslovanje. U proizvodnji to znači manji kapacitet, u građevini odgođene projekte, u trgovini manju prodaju, u logistici kašnjenja, u IT-u sporiji razvoj proizvoda. Bez obzira na djelatnost, posljedica je ista: nepopunjeno radno mjesto stvara trošak svakim danom.

Postoji i trošak o kojem se najrjeđe govori: trošak izgubljenog kandidata. Najkvalitetniji ljudi danas vrlo kratko ostaju na tržištu. Ako imaju tražene kompetencije, novu ponudu često prihvate u nekoliko dana, a svaki dodatni krug selekcije povećava vjerojatnost da će u međuvremenu otići drugome. Poslodavac tada ne gubi samo jednog kandidata. Gubi priliku zaposliti upravo onoga kojeg je želio.

— Nakon toga sve kreće ispočetka. Novi oglas, nove prijave, novi razgovori, novi sati rada, novi troškovi. Kad se sve zbroji, postavlja se pitanje vrijedi li nekoliko dana pregovaračkog prostora više od tjedana izgubljenog vremena i ponovljenog postupka — kaže Hirš.

Europska direktiva nije promijenila tržište rada; tržište rada promijenilo je Direktivu

Kad se govori o Direktivi (EU) 2023/970 o transparentnosti plaća, rasprava se najčešće svodi na nova pravila: Hoće li poslodavci morati objavljivati plaće? Kada Direktiva stupa na snagu, kakve su obveze i sankcije? To su legitimna pitanja. Ali nisu i najvažnija.

Najvažnije je razumjeti zašto je Direktiva uopće donesena. Europska unija nije odlučila mijenjati način zapošljavanja zato što je transparentnost postala politički trend. Direktiva je odgovor na tržište koje se posljednjih desetak godina mijenjalo brže od zakonodavnog okvira koji ga uređuje. Drugim riječima: nije Direktiva promijenila tržište rada; nego je tržište rada promijenilo Direktivu.

Kandidati su promijenili očekivanja. Ljudi žele znati osnovne uvjete rada prije nego što odluče uložiti svoje vrijeme. Što to konkretno znači u praksi? Kandidati će prije razgovora za posao imati pravo dobiti informaciju o početnoj plaći ili rasponu plaće za radno mjesto na koje se prijavljuju. Poslodavci više neće smjeti tražiti podatke o prethodnim primanjima, čime se sprečava prenošenje postojećih razlika u plaćama iz jednog zaposlenja u drugo. Zaposlenici će imati pravo na informacije o kriterijima određivanja plaća i mogućnostima napredovanja, a veći poslodavci bit će obvezni izvještavati o razlikama u plaćama između žena i muškaraca te ukloniti neopravdane razlike.

Budućnost pripada transparentnim poslodavcima

Razvoj umjetne inteligencije će poslodavcima omogućiti da automatiziraju administraciju i više vremena posvete ljudima. No tehnologija sama po sebi neće biti presudna. Presudno će biti kako je organizacije koriste. Najveću prednost ostvarit će one koje je iskoriste za kvalitetniju komunikaciju, bolje iskustvo kandidata i brže odlučivanje.

Kako tvrdi Hirš, konkurentnost se ubuduće neće graditi samo kvalitetom proizvoda, usluga ili cijenom, nego sve više kvalitetom zapošljavanja.

— Organizacije koje razumiju da je kandidat jednako važan kao kupac, lakše će privući i zadržati ljude koji čine temelj svakog uspješnog poslovanja — rekla je.

Možda je upravo to najveća promjena koju danas gledamo. Godinama su kandidati morali uvjeravati poslodavce da zaslužuju priliku. Danas sve više poslodavaca mora uvjeriti kandidate da upravo kod njih vrijedi graditi karijeru.

— Zato vjerujem da će najveću prednost imati organizacije koje prve prihvate novu logiku tržišta rada: onu u kojoj se povjerenje ne gradi na završnom razgovoru za posao, nego od prvog kontakta s kandidatom. A to povjerenje često počinje jednom jednostavnom informacijom: Kolika je plaća? — zaključila je Hirš.

TEUTA FRANJKOVIĆ

KONFERENCIJA U BOLU OTVARA PUT ZA NOVI ENERGETSKI ISKORAK

JE LI SAZRIO TRENUTAK DA ENERGETSKE ZAJEDNICE U HRVATSKOJ DOBIJU PUNO PRAVO GRAĐANSTVA?

PRIMJENA IDEJE ENERGETSKIH ZAJEDNICA ZAPINJE U EUROPSKOJ UNIJI, A U HRVATSKOJ SU DO KRAJA PROŠLE GODINE BILE REGISTIRANE TEK TRI. NO, TO NE ZNAČI DA NEMA PUNO INICIJATIVA, A NAJVAŽNIJE JE ŠTO SE ZADNJIH GODINA SKUPLJALO ISKUSTVO I ZNANJE ZA PREVLADAVANJE PRAKTIČNIH PROBLEMA OKO PRIBAVE DOKUMENTACIJE, FINANCIRANJA I DIJELJENJA ENERGIJE



Zamisao da se građani organiziraju i sami proizvode električnu energiju za vlastite potrebe već je neko vrijeme realistična opcija u Europskoj uniji (EU), no nažalost, unatoč dobroj volji i ambicijama, primjena ne ide onako kako je zamišljeno i željeno. Prema izvješću Europske komisije iz studenoga prošle godine, dotad je bilo registrirano više od osam tisuća energetskih zajednica u EU, no napredak nije bio ravnomjeran.

U Hrvatskoj su u tome trenutku bile registrirane tri, iako nijedna nije još bila profunkcionirala. To se promijenilo u lipnju ove godine kad je profunkcionirala prva, a to je Energetska zajednica Špičkovina u okviru tamošnjeg Dobrovoljnog vatrogasnog društva.

Europski revizorski sud (ECA) nedavno je ustvrdio da europski planovi o stvaranju energetskih zajednica u koje bi bili uključeni građani, lokalne vlasti i male tvrtke napreduju sporije od najavljenog. Europski građani često izražavaju zbunjenost oko zakonskih koraka i potrebnih dozvola, te se žale zbog nedovoljno informacija i potpore. Posebice se zapreke znaju pojavljivati u obliku nacionalnih regulatora i interesa energetske industrije.

Ne treba posebno naglašavati da su se u Hrvatskoj, koja vrlo često kaska za trendovima u EU, stvari na tom području razvijale još sporije i tegobnije.

Krajem rujna je na Bolu održana međunarodna konferencija o energetskim zajednicama, kojoj je namjera otvoriti put za ubrzanje postupka demokratiziranja proizvodnje energije u Hrvatskoj. Naravno, prerano je već govoriti o tome hoće li i kakvog učinka biti, no vrijedi zabilježiti što je sve rečeno, što utire put ka većem broju energetskih zajednica.

Na konferenciji su se, inače, okupili predstavnici Europske komisije, hrvatskih ministarstava, Hrvatske energetske regulatorne agencije (HERA), Hrvatske elektroprivrede (HEP-ODS), Fonda za zaštitu okoliša, lokalne i regionalne samouprave te energetskih zajednica, kao i ostali stručnjaci za to područje iz Hrvatske i okolnih zemalja.

Pravni okvir nužan, no nije dovoljan

U žarištu je bilo pitanje kako postojeći regulatorni okvir pretvoriti u sustav u kojem energetske zajednice mogu stvarno nastajati, dijeliti energiju i dugoročno funkcionirati u lokalnim sredinama.

— Pravni okvir je nužan, ali nije dovoljan. Ključni su priključenje na mrežu, pristup financijama i lokalni kapaciteti. Energetske zajednice uspijevaju tek kada se pravila, infrastruktura, znanja, financije i partnerstva spoje u praksi. Bolska konferencija je dobar primjer partnerstva koje nam je potrebno da se ostvari europski cilj energetskih zajednica, i koje treba okupiti na jednom mjestu nacionalne vlasti, regulatore, operatere mreže, regionalne i lokalne vlasti, te praktičare koji rade na terenu. Nadamo se da će takvih prilika biti što više za otvorenu raspravu o tome što je potrebno da zažive energetske zajednice u Hrvatskoj — poručila je iz Bola Aida Liha Matejiček iz Opće uprave za regionalnu i urbanu politiku Europske komisije.

Po riječima člana Upravnog vijeća HERA-e Zlatka Zmijarevića, prije petnaest godina pokretači promjena u energetskom sektoru bili su investitori u proizvodna postrojenja koja koriste obnovljivu energiju, a danas su to energetske zajednice.



Međunarodna konferencija "Energetske zajednice u praksi"

— Ovo događanje je bila izvrsna prilika da čujemo što se događa po tom pitanju i da čujemo iskustva u dijeljenju električne energije koje je krenulo prije nekoliko mjeseci. Iz regulatornog stajališta to su bila vrijedna iskustva i svakako ćemo ih uzeti u razmatranje prilikom donošenja novih propisa i uvesti određene promjene na tržištu električne energije — rekao je.

Europska komisija bi voljela vidjeti da se udeseterostruči kapacitet obnovljive energije u vlasništvu energetskih zajednica do 2030. godine, sa sadašnjih devet na oko devedeset gigavata (GW). Tako bi se moglo opskrbljivati oko trideset milijuna kućanstava.

No, ono što je potrebno je stvoriti uvjete za prelazak s pilot-projekata na lakše osnivanje više zajednica, i pružiti financijsku potporu energetskim zajednicama u fazi razvoja od ideje do projekta.

Kroz povezivanje lokalne proizvodnje i lokalne potrošnje električne energije, mogu se ostvariti niži troškovi energije, sigurnija opskrba, veći udio obnovljivih izvora, uključivanje građana te stvaranje vrijednosti koja ostaje u lokalnoj zajednici. Zbog toga iz Bruxellesa pozivaju države članice na pojednostavljivanje postupaka za osnivanje energetskih zajednica i dijeljenje energije.

Zasad registrirane tri energetske zajednice

Iako u Hrvatskoj već ima relativno dosta inicijativa, u registru HERA-e su samo tri energetske zajednice, a to su: Moja energetska zajednica — MEC iz Rugvice kod Zagreba, riječka Energetska zajednica Sjevernog Jadrana, te spome-

FOTO: **ANTE MANDIĆ**



Aida Liha Matejiček

nuto Dobrovoljno vatrogasno društvo Špičkovina kod Zaboka. S dijeljenjem energije su počele Energetska zajednica sjevernog Jadrana i Dobrovoljno vatrogasno društvo Špičkovina.

Zanimljivo je spomenuti iskustva različitih modela u Hrvatskoj, od kojih neki tek trebaju zaživjeti kao energetske zajednice.

Energetska zadruga Apsyrtides je s pričom na Cresu krenula 2019. godine okupljanjem mjesnih stanovnika, ustanova i poduzeća, a nakon radionica i zajedničkog planiranja službeno je osnovana 2021. godine. Počela je s dvadeset i devet osnivača, a danas okuplja približno šezdeset članova. Jedan od njezinih glavnih projekata je solarna elektrana snage oko 500 kilovata (kW) na sjevernom dijelu Cresa. Kroz kampanju građanskog ulaganja prikupljeno je približno 100.000 eura za kupnju zemljišta, pripremu projekta i dio troška priključenja na mrežu. Međutim, proizvodnja energije samo je prvi korak. Potrebno je povezati je s lokalnim potrošačima, posebno tijekom ljeta kad zbog turizma istodobno rastu i potrošnja električne energije i proizvodnja iz solarnih panela.

Posebno je zanimljiv početni model dijeljenja energije između Grada Cresa, Creskog muzeja i Dječjeg vrtića Girice. Vrtić se nalazi izvan zaštićene gradske jezgre i već proizvodi solarnu energiju. Grad i muzej nalaze se u povijesnoj jezgri gdje nije moguće postaviti solarne panele. Energetska zajednica omogućila bi da energiju proizvede onaj tko može, a koriste je i članovi kojima vlastita elektrana nije dostupna. To je rješenje primjenjivo i na mnoge druge otočne sredine sa zaštićenim jezgrama, ograničenim prostorom i velikim sezonskim promjenama potrošnje. Sljedeći su koraci dovršetak dokumentacije i dozvola, razvoj lokalnog modela prodaje energije te formalna uspostava i postupno širenje energetske zajednice.

Energetska zajednica Sjevernog Jadrana (EZSJ) počela je s dijeljenjem energije, i njezini članovi dobili su prve račune na kojima je prikazana energija primljena kroz zajednicu. Potpredsjednik zajednice Damir Medved predstavio je iskustva jedne od prvih hrvatskih zajednica koje su započele s dijeljenjem energije. EZSJ nema jednu zajedničku elektranu. U pilot-projektu sudjeluje devetnaest članova. Trojica proizvode energiju na vlastitim solarnim elektranama, dok je ostali članovi primaju i koriste.

Cilj je jednostavan: proizvođači bi za svoju energiju trebali dobiti više nego što im nudi opskrbljivač, a ostali članovi trebali bi je plaćati povoljnije. Međutim, prvi rezultati pokazali su problem s postojećim načinom raspodjele. Trenutačno se koristi fiksni ključ, odnosno unaprijed određeni postotak prema kojem se energija dijeli svakih petnaest minuta. No potrošnja nije uvijek ista. Nekome u određenom trenutku treba više energije, nekome manje, a nekome ništa. Zbog toga je u srpnju članovima podijeljeno samo 39,9 posto proizvedene energije, dok je oko šezdeset posto preuzeo opskrbljivač.

Takav rezultat, međutim, ne omogućuje zajednici da bude financijski samoodrživa. EZSJ je zato predložio algoritamski ključ koji bi energiju svakih petnaest minuta raspoređivao prema stvarnoj potrošnji članova. Simulacije na stvarnim podacima pokazuju da bi se tako moglo iskoristiti između šezdeset i sedamdeset posto proizvedene energije bez promjene brojila i mjernih podataka.

HERA je pojasnila da propisi ne zahtijevaju fiksni ključ, ali je potrebno uskladiti model koji će zajednicama omogućiti pravedniju raspodjelu, a operatoru sustava tehničku provedivost.

BROJ REGISTRIRANIH ZAJEDNICA NIJE DOVOLJAN POKAZATELJ USPJEHA

Na bolskom skupu bilo je i gostiju koji su prenijeli iskustva drugih zemalja EU-a s energetskim zajednicama, primjerice iz Slovenije i Grčke.

Grčka ima puno dulje iskustvo s energetskim zajednicama kojih danas imaju čak 1.700, ali pokazuje i drugu stranu brzog razvoja. Dimitris Kitsikopoulos iz tamošnje nacionalne koalicije DESMI upozorio je na konferenciji da velik dio organizacija, koje su formalno osnovane kao energetske zajednice, ne slijedi stvarnu svrhu građanske energije predviđenu europskim i nacionalnim pravilima. Problem nije nužno u tome što takve organizacije djeluju nezakonito, nego u tome što se pravni model može koristiti bez stvarnog uključivanja građana ili stvaranja lokalne koristi. Grčko iskustvo zato upozorava da broj registriranih zajednica sâm po sebi nije dovoljan pokazatelj uspjeha.

Važan je i način na koji se dizajniraju financijske potpore. Ako se otvore veliki iznosi javnog novca bez dovoljno stručne podrške i jasnih kriterija, mogu privući aktere kojima je energetska zajednica prije svega način pristupa sredstvima. Istodobno se u Grčkoj razvijaju novi modeli koji pokazuju koliko širi može biti koncept građanske energije. U Ioannini se razvija agrosolarni model u kojem se na istom prostoru proizvode hrana i električna energija, a ispituju se i mogućnosti zajedničkog korištenja električnih vozila, energetska obnova koju zajednički pokreću građani, biomasa, male hidroelektrane i druge energetske usluge.

U svakom slučaju, jedna od važnijih lekcija prvih projekata je da financiranje ne može početi onda kad je vrijeme za kupnju i postavljanje solarnih panela. Do tog trenutka već je potrebno odraditi velik dio posla.

Najvažnije lekcije

EZSJ, HERA, HEP ODS i opskrbljivači već su počeli zajednički analizirati moguće rješenje. Simulirani su fleksibilniji načini raspodjele u kojima bi se udjeli mogli prilagođavati stvarnoj potrošnji u pojedinom intervalu, bez promjene samih mjerenja.

Možda je jedna od najvažnijih lekcija prvih energetskih zajednica to da problemi koji se ne mogu u potpunosti predvidjeti na papiru postaju vidljivi tek kada sustav stvarno počne funkcionirati. Stoga je bitno ne promatrati prve poteškoće samo kao dokaz da nešto ne radi, nego kao podatke na temelju kojih se model može poboljšavati.

Energetska zajednica SAVA iz Pušće, koja je osnovana prije nešto više od godinu dana, posve je drukčiji primjer. Nju je pokrenula Lokalna akcijska grupa (LAG) SAVA, a njezini su članovi gradovi, općine i pravni subjekti u njihovu vlasništvu. Cilj je da postojeće i buduće sunčane elektrane na javnim objektima proizvode električnu energiju koja će se moći koristiti za potrebe škola, vrtića, sportskih objekata, javnih zgrada, javne rasvjete i drugih lokalnih korisnika.

Tu je posebno zanimljivo što ključni resurs nije samo sunčana elektrana, nego organizacija koja je spremna preuzeti posao razvoja zajednice. LAG je već imao izgrađenu mrežu gradova, općina, ustanova, poduzeća i udruga te, što je možda još važnije, međusobno povjerenje. Načelnici općina i predstavnici gradova i županija prepoznaju važnost i dobrobit energetskih zajednica, ali često ne pokrenu cijeli proces sami, zato što osnivanje zajednice traži osobu koja će okupiti članove te ih neprestano educirati i motivirati, pripremati dokumentaciju, pratiti propise, pronaći sredstva i svakodnevno koordinirati velik broj aktivnosti. Većina manjih lokalnih samouprava za to jednostavno nema dovoljno ljudi ni vremena, a niti potrebna znanja. Zato je ključna njihova suradnja sa stručnjacima.

Isto je bilo i u slučaju LAG SAVA. Kad su lokalne vlasti upitane bi li energetsku zajednicu osnovale same, odgovor je bio da bi netko unutar općine ili grada morao dobiti dodatne obveze, dodatno se educirati i voditi još jedan složen proces. LAG je zato preuzeo koordinaciju, administraciju i razvoj modela. Istodobno



Zlatko Zmijarević

kroz svoje natječaje financira izgradnju jedanaest sunčanih elektrana koje će u budućnosti moći biti dio energetskog modela zajednice.

To iskustvo otvara vrlo praktično pitanje za druge sredine. Možda nije potrebno uvijek stvarati novu organizaciju energetske zajednice od ništice. U mnogim lokalnim sredinama već postoje LAG-ovi, razvojne agencije, zadruge ili druge organizacije koje imaju ljude, odnose i povjerenje potrebno da takav proces nose.

Ne postoji jedan recept za sve

Treba okupiti članove, provjeriti tehničke mogućnosti krovova i priključaka, prikupiti podatke o potrošnji, pripremiti dokumentaciju, definirati pravne odnose, razviti poslovni i energetski model, pronaći stručnjake i koordinirati cijeli proces. Za novu energetsku zajednicu to su stvarni troškovi, a u toj fazi ona najčešće još nema vlastite prihode. Zato energetske zajednice trebaju sveobuhvatnu financijsku podršku koja obuhvaća i fazu razvoja projekta, a ne samo samu investiciju. Bez financiranja tog pripremnog rada postoji rizik da mogućnost osnivanja zajednice ostane dostupna prije svega sredinama koje već imaju dovoljno stručnih i financijskih kapaciteta.

Prva iskustva pokazuju i da ne treba tražiti jednu univerzalnu energetsku zajednicu. Zajednica koju čine grad i njegove javne ustanove može imati potpuno drukčiji cilj od zajednice građana ili kombinacije kućanstava, poduzetnika i lokalne samouprave. Jednoj zajednici prioritet može biti smanjivanje troškova škola i vrtića. Drugoj veća energetska neovisnost. Treća može željeti uključiti energetski ugrožena kućanstva, dok će četvrta razvijati nove usluge za svoje članove. Zajedničko im je da moraju dugoročno biti financijski održive.

Profit pritom može biti poželjan dio poslovnog modela i omogućiti daljnji razvoj, ali nije nužno njegova temeljna svrha. Vrijednost energetskih zajednica može se stvarati i kroz niže troškove, sigurniju opskrbu, korištenje čiste energije i zadržavanje koristi u lokalnoj sredini.

Možda čak i najvredniji rezultat prvih godina razvoja energetskih zajednica nije broj novih pravnih osoba, nego iskustvo ljudi koji su pokušali nešto napraviti u stvarnom sustavu. Danas postoje zajednice i inicijative koje su prošle postupak osnivanja, regulatorne procedure, razvoj projekata, pregovore s operatorima i opskrbljivačima, uključivanje članova i prve stvarne pokušaje dijeljenja energije. Upravo to iskustvo može skratiti put sljedećima.

Nema potrebe da svaka nova općina, građanska inicijativa ili zajednica iznova otkriva kako napisati statut, koje podatke treba prikupiti, kako složiti poslovni model ili kome se obratiti kad sustav ne funkcionira prema očekivanjima. Znanje predvodnika koji su već prošli prve prepreke treba sustavno dijeliti kako bi se ubrzao razvoj novih energetskih zajednica, oblikovali izvori financiranja prilagođeni stvarnim potrebama i razvili modeli primjenjivi u različitim lokalnim sredinama.

Ono što je također ključno su jednostavni obrasci, jasni rokovi i jedno mjesto na kojem se mogu dobiti pravna, tehnička i financijska pomoć.

IGOR ILIĆ

Bartulović - Puljić projektiranje



- Analize i savjetovanja
- Procjena dizajna i gradnje
- Vođenje projekata i stručni nadzor
- Arhitektonsko projektiranje

Kaleta 3, 21000 Split
www.bartulovic-puljic.com

+385 99 4699 055 Zdravko
bartulovizdravko1@gmail.com

+385 98 892 068 Marko
markodiv2000@yahoo.com

Ena | EBox

VOĆE I POVRĆE,
SMRZNUTO
KONZERVIRANO

e-box ambalaža

Dostava idući dan

Mehanizam (ručica) za brzo preklapanje gajbe
Jednostavno i sigurno sklapanje i otvaranje

Ergonomski dizajn
s ručkama na četiri strane

Iznimno prostorno učinkovit
visoka samo 30 mm

099 848 1648
Lucija Vučinovec

lucija.sigma@hotmail.com

www.enaorder.com

Svježa kvaliteta, svaki dan!

PILANA **NOVAK**

Gornja Dubrava 47 A
40306 Gornja Dubrava

040 899 366
tanjanovak1113@gmail.com

Instalacije Dugić d.o.o.

Ulica Matije Gupca 30
10290 Pojatno

099 33 99 436

instalacijedugic@gmail.com
www.instalacijedugic.hr

VENTILACIJA
KLIMATIZACIJA
CENTRALNO GRIJANJE





SERVIS DIZALA

Dragutina Domjanića 17a
47000 Karlovac
047 413 313
099 4505 002
098 241 605
mkservisdizala@gmail.com

NAZMI d.o.o.

ZEMLJANI RADOVI
ISKOPI

Matije Vlačića 20
52220 Labin
092 322 02 66
n.krasniqi@hotmail.com





KAPITAL POSTOJI, ALI KUPCI POSTAJU IZBIRLJIVIJI

TKO ĆE PREUZETI HRVATSKE OBITELJSKE TVRTKE?

GENERACIJSKA SMJENA OTVARA PITANJE BUDUĆEG VLASNIŠTVA NAD PODUZEĆIMA KOJA SU IZRASLA TIJEKOM POSLJEDNJIH TRIDESETAK GODINA. DINO BENDEKOVIĆ, PARTNER ZAGREBAČKOG UREDA MARKTLINKA, GOVORI O MEĐUNARODNIM KUPCIMA, SVE ZAHTJEVNIJIM PROCJENAMA VRIJEDNOSTI I PRIPREMI PRODAJE. MARKTLINKOVA TRIDESETA OBLJETNICA PRITOM POKAZUJE KAKO JE SAVJETOVANJE O SREDNJIM TVRTKAMA PRERASLO LOKALNE GRANICE

Vlasnici hrvatskih poduzeća koja su nastajala devedesetih godina danas imaju problem koji se rijetko vidi u godišnjim financijskim izvještajima: Tko će voditi posao kad se osnivač povuče i koliko tvrtka može vrijediti bez njega? Za dio poduzetnika odgovor će biti nasljednik, za druge profesionalni menadžment, a za treće kupac iz Hrvatske ili inozemstva. U tom se izboru preklapaju dvije promjene: generacijska smjena u domaćem poduzetništvu i sve više međunarodno tržište spajanja i preuzimanja.

Tržište M&A transakcija u Hrvatskoj, prema procjeni Dine Bendekovića, partnera zagrebačkog ureda Marktlinka, aktivno je, ali selektivno. Novca i zanimanja ima, no investitori više pozornosti posvećuju kvaliteti dobiti, dugoročnoj održivosti poslovanja i ljudima koji mogu voditi tvrtku nakon preuzimanja.

— Kapital postoji, zanimanje investitora postoji, no razdoblje u kojem je likvidnost nadjačavala disciplinu je iza nas — ističe Bendeković.

Ta ocjena dolazi od savjetnika s više od dvadeset i pet godina iskustva u spajanjima i preuzimanjima te ulaganjima privatnog kapitala u Europi i Sjedinjenim Američkim Državama. Prije dolaska u Marktlink devet godina vodio je odjel za spajanja i preuzimanja u Grant Thornton Northern Adriaticu. Danas vodi zagrebački ured nizozemske savjetodavne tvrtke koja obilježava trideset godina

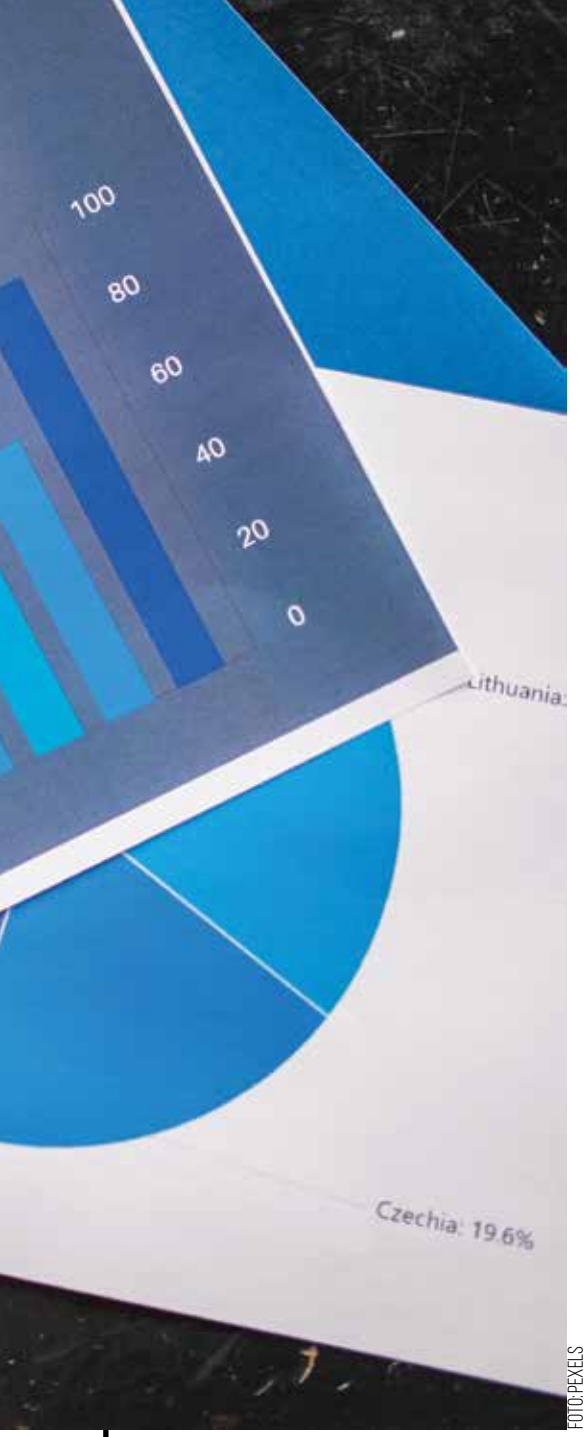


FOTO: PEXELS

poslovanja. Upravo kombinacija njegova regionalnog iskustva i Marktlinkove europske mreže otvara pitanje koliko su hrvatske obiteljske tvrtke spremne za novog vlasnika.

Marktlink je iz tvrtke koju su dvojica poduzetnika osnovala 1996. u nizozemskom Deventeru izrastao u organizaciju s više od pet stotina stručnjaka i više od dvadeset ureda u dvanaest europskih zemalja. Prema vlastitim podacima, od osnutka je sudjelovao u približno 1.300 transakcija; danas ih godišnje ostvari gotovo 200, od čega je oko trideset posto prekograničnih. Za hrvatsko tržište ti su brojevi zanimljivi ponajprije zato što ilustriraju koliko su se proširili kanali kroz koje kupci i kapital traže srednje tvrtke.

Kupci traže regionalne tvrtke

Zagrebački ured Marktlinka usmjeren je na Hrvatsku, Sloveniju, Srbiju i ostale zemlje nastale raspadom bivše Jugoslavije. Bendeković pritom djeluje na tržištu na kojem su mnoge tvrtke financijski ojačale, ali su vlasništvo i upravljanje često ostali koncentrirani u rukama osnivača. Ured bi trebao povezivati dvije različite perspektive: poduzetnika koji poznaje kupce, zaposlenike i proizvod te investitora koji traži dokaz o budućoj zaradi, mogućnosti širenja i rizicima. Ključno je pritom odvojiti zanimanje za određenu zemlju ili sektor od spremnosti kupca da zaključi konkretan posao.

— Međunarodni investitori sve češće ne promatraju pojedinačna tržišta izolirano, nego traže regionalne platforme za širenje — rekao je Bendeković u razgovoru za Financije.hr.

Hrvatska tvrtka zato potencijalnom kupcu može biti zanimljiva i kao ulaz na nekoliko susjednih tržišta, a ne samo zbog udjela koji zauzima na domaćem. No regionalni doseg ne nadomješta slabosti u financijskom izvještavanju, upravljanju ili ugovornim odnosima.

Bendeković navodi da zanimanje za hrvatske tvrtke dolazi iz njemačkoga govornog područja, Italije, Beneluksa i šire srednje Europe, kao i od regionalnih investitora. Među djelatnostima koje privlače pozornost izdvaja informacijske tehnologije, specijaliziranu proizvodnju, zdravstvene i farmaceutske usluge, distribuciju te poslovne usluge. Riječ je o njegovoj tržišnoj procjeni, a ne o statističkom poretku sektora po broju ili vrijednosti zaključenih transakcija.

Za kupca je odlučujuće pitanje koliko poduzeće može stvarati nakon promjene vlasništva. Dvije tvrtke iz iste djelatnosti mogu imati slične prihode, ali različitu vrijednost: jedna možda ovisi o nekoliko kupaca i osobnim odnosima osnivača, dok druga ima dugoročne ugovore, stabilne marže i menadžment sposoban preuzeti odgovornost. Ta je razlika važnija od privlačne sektorske etikete.

U pojedinim transakcijama strani kupac ne traži samo profitabilnu tvrtku, nego polazište za daljnje akvizicije. Hrvatska tvrtka s uređenim poslovanjem može postati središte iz kojeg novi vlasnik širi poslovanje u susjedne zemlje. No takva strategija ima i drugu stranu: odluke o budućim ulaganjima, zapošljavanju ili organizaciji poslovanja mogu se nakon preuzimanja donositi izvan Hrvatske. Zato je za prodavatelja važno već tijekom pregovora razumjeti plan kupca, a ne samo ponuđenu cijenu.

Za dio poduzetnika međunarodni investitor znači mogućnost širenja proizvodnje, kupnje konkurenta ili ulaska na nova tržišta. Drugi žele povući dio osobnog kapitala iz tvrtke, ali ostati uključeni u njezin razvoj. Treći traže potpun izlazak. Zadatak savjetnika nije samo pronaći najvišu ponudu, nego provjeriti odgovaraju li vlasnički uvjeti onome što prodavatelj želi postići.

Nasljeđivanje postaje gospodarsko pitanje

Generacijska promjena u obiteljskim tvrtkama možda je najvažnija domaća pozadina budućih transakcija. Vlasnici poduzeća osnovanih tijekom posljednjih tridesetak godina sve češće trebaju odgovor na pitanje nasljednika. Kada druga generacija ne želi voditi posao, ili tvrtka preraste obiteljski način upravljanja, promjena vlasništva postaje jedna od stvarnih mogućnosti. To ne mora biti znak poslovne slabosti: katkad je riječ o načinu da tvrtka nastavi ulagati i zapošljavati.

Bendeković u sljedećih pet do deset godina očekuje snažniji val promjena vlasništva među hrvatskim srednjim i obiteljskim tvrtkama. Kao razloge navodi demografiju poduzetnika, sazrijevanje poslovanja, potrebu za profesionalnim upravljanjem i pristupom kapitalu. To je procjena razvoja tržišta, ne brojčana prognoza transakcija, ali otvara vrlo konkretno pitanje: Koliko će domaćih osnivača na vrijeme pripremiti poduzeće za prijelaz?

Ako nema nasljednika, moguća je prodaja industrijskom kupcu, partnerstvo s fondom privatnog kapitala ili zadržavanje vlasništva uz profesionalni menadžment. Svaka opcija drukčije raspoređuje nadziranje, rizik i financijsku korist. Strateški kupac može ponuditi distribucijsku mrežu i operativnu integraciju; fond kapital za rast i dodatne akvizicije; profesionalni menadžment kontinuitet bez neposredne promjene vlasnika.

Važan dio pripreme odnosi se na prijenos znanja. Ako su odnosi s ključ-



FOTO: MARKTLINK

Dino Bendeković

nim kupcima, pregovori s dobavljačima ili odluke o ulaganjima isključivo u rukama vlasnika, kupac mora procijeniti koliko će tih prednosti ostati nakon njegova izlaska. Profesionalizacija upravljanja stoga može povećati broj raspoloživih mogućnosti: vlasnik može prodati poduzeće, zadržati udio uz partnera, ili se postupno povući iz svakodnevnog vođenja, a da poslovanje ne zastane.

Najveća je poteškoća kad se s pripremom počne tek pod pritiskom okolnosti. Bendeković smatra da su dvije do pet godina razuman rok u kojem poduzetnik može ojačati upravljački tim, smanjiti ovisnost o sebi, urediti vlasničke odnose i financijsko izvješćivanje. Takva priprema stvara prostor za izbor. Bez nje vlasnik može biti prisiljen prihvatiti uvjete koji nisu u skladu s njegovim dugoročnim ciljevima.

Učinak tih odluka prelazi granice pojedinog poduzeća. Kupoprodaja može promijeniti dobavljačke odnose, investicijske planove, upravljanje i položaj zaposlenika. Hoće li novi vlasnik jačati domaće poslovanje ili ga uklopiti u postojeću mrežu, ovisi o strategiji kupca i ugovorenim uvjetima. Zbog toga se o budućnosti obiteljskih tvrtki treba razgovarati i kao o pitanju gospodarske strukture, a ne samo o privatnoj odluci vlasnika.

Vrijednost poduzeća nije isto što i životni trud vlasnika

Razgovor o prodaji često zapinje na cijeni. Osnivač prirodno u vrijednost tvrtke ugrađuje desetljeća rada, vlastiti ugled i rizike koje je osobno preuzimao. Kupac prije svega promatra očekivane buduće novčane tokove, ulaganja potrebna za rast, i rizike koji ostaju nakon promjene vlasništva. Zato dobra povijest poslovanja sama po sebi nije jamstvo visoke procjene.

Prema Bendekoviću, ključni su održivost marži, ponovljivost prihoda, koncentracija kupaca, kvaliteta menadžmenta i jasnoća plana rasta. Posebno se pozorno promatra tvrtka u kojoj osnivač osobno vodi gotovo svaki važan odnos: kupac mora procijeniti što će se dogoditi kad ta osoba više ne bude prisutna. Isti iznos ostvarene dobiti može, ovisno o tim okolnostima, nositi sasvim drukčiji rizik.

U dugoj verziji Marktlinkova materijala Beltman dodatno upozorava na ulogu emocija u pregovorima. Savjetnik, prema njegovu opisu, mora razumjeti financijske pokazatelje i poslovne planove, ali i trenutak u kojem se za pregovaračkim stolom sukobljavaju osobne namjere vlasnika i računica kupca. To je jedna od važnih razlika između tržišta srednjih poduzeća i transakcija u kojima su vlasništvo i upravljanje već odavno odvojeni.

Kad prodavatelj i kupac imaju različite procjene, struktura transakcije katkad može približiti njihove interese. Dio cijene može se isplatiti naknadno, ako tvrtka ostvari ugovorene rezultate, a dio vlasništva može ostati prodavatelju. Osnivač može neko vrijeme nastaviti raditi uz novi menadžment. Takvi modeli daju priliku da obje strane sudjeluju u budućem uspjehu, ali mogu otvoriti i sporove ako mjerila rezultata nisu precizna.

— Poduzetnik ne prodaje samo bilancu ili račun dobiti i gubitka. Često prodaje važan dio svojeg životnog djela — objašnjava Tom Beltman, partner Marktlinka, opisujući osobnu dimenziju postupka. Upravo zato najviša nominalna cijena ne mora nužno biti najbolji ishod. Vlasniku mogu biti važni zaposlenici, nastavak poslovanja, naziv poduzeća ili način na koji će se razvijati ono što je izgradio.

Kod srednjih tvrtki posebno je osjetljiv odnos između procjene vrijednosti i stvarne spremnosti na prodaju. Vlasnik može imati snažno tržišno mjesto, ali neuređenu dokumentaciju ili neriješene ugovore. Investitor pritom ne kupuje samo ono što tvrtka jest danas, nego i trošak i vrijeme koje će trebati da se njezini rizici svedu na prihvatljivu razinu.

Marktlink je razvio mrežu lokalnih timova koji poznaju poslovnu kulturu svojih tržišta i mogu uključiti kontakte te sektorsko znanje kolega iz drugih zemalja. Kad se pojavi potencijalni kupac iz inozemstva, lokalni savjetnik ostaje uz poduzetnika, a stručnjaci na drugom tržištu mogu pomoći u razumijevanju kupčevih očekivanja i tržišne prakse. Takav model povećava mogućnost pronalaska relevantnih sugovornika, ali ne jamči uspješan posao. Bez pouzdanih financijskih podataka, rješivih pravnih pitanja i jasnog plana ni velika međunarodna mreža ne može ukloniti temeljne rizike.

Da bi se razumjelo zašto Marktlink danas djeluje na tržištima od Nizozemske do jugoistočne Europe, treba se vratiti njegovu nastanku. Godine 1996. Koos Jager i Alfred van Wincoop željeli su preuzeti malo ili srednje poduzeće. Na tržištu nisu našli savjetnika koji bi odgovarao njihovim potrebama, pa su u Deventeru osnovali vlastitu organizaciju. Početak je obuhvaćao tek nekoliko ljudi i četiri transakcije godišnje.

Rast Marktlinka stoga je zanimljiv ponajprije kao primjer promjene u samoj industriji savjetovanja. Segment u kojem je vlasnik srednjeg poduzeća nekad pregovarao s malim krugom lokalnih kupaca danas uključuje međunarodne fondove i industrijske grupe. Time raste mogućnost konkurencije među ponuditeljima, ali i zahtjevnost postupka. Za hrvatskog osnivača ključno je razumjeti što različiti tipovi kupaca žele učiniti s tvrtkom nakon promjene vlasništva.

Marktlink je razvio mrežu lokalnih timova koji poznaju poslovnu kulturu svojih tržišta i mogu koristiti kontakte i podatke šire organizacije. Takav model može biti koristan kad se pregovara s kupcem iz drugog pravnog i gospodarskog okruženja. Istodobno, međunarodna mreža nije zamjena za temeljnu pripremu tvrtke: bez pouzdanih financijskih podataka i jasnog poslovnog plana ni velik broj kontakata ne mora dovesti do dogovora.

ŠTO KUPAC PROVJERAVA PRIJE NEGO ŠTO PONUDI CIJENU?

Za kupca srednjeg poduzeća važna je održivost dobiti: koliko se prihodi ponavljaju, ovisi li tvrtka o jednom velikom klijentu i može li poslovati bez osnivača. Provjeravaju se i ugovori, vlasnička struktura, porezne obveze, zaduženost te plan potrebnih ulaganja. Takva provjera naziva se dubinskim snimanjem poslovanja. Problemi pronađeni u toj fazi mogu smanjiti cijenu, produljiti pregovore ili dovesti do odustajanja od posla.

Razvoj tvrtke pratilo je i širenje njezinih kadrova. Kad se Ferry Nahon 2000. pridružio kao partner, Marktlink je imao pet zaposlenika. Godinu poslije došli su Tom Beltman i Tim van der Meer, kasniji partneri koji su sudjelovali u razvoju ureda u Rotterdamu i Amsterdamu. Danas organizacija navodi više od pet stotina stručnjaka i više od dvadeset ureda u dvanaest zemalja.

Sama obljetnica zato je manje važna od tržišne promjene koju ilustrira. Nekada lokalni segment savjetovanja za srednja poduzeća postao je međunarodan. Vlasnik danas može razgovarati s kupcem udaljenim tisućama kilometara, ali njegova tvrtka mora biti spremna na pitanja koja dolaze uz takav kapital.

Što se zapravo događa tijekom prodaje

U toj fazi savjetnik može imati važnu ulogu i u prevođenju poslovnih prioriteta. Vlasnik najčešće govori o proizvodima, zaposlenicima, kupcima i ugledu koji je gradio, dok kupac pita za ponovljivost prihoda, potrebna ulaganja, zaduženost i buduću stopu povrata. Mimoilaženje u početnim očekivanjima ne mora značiti kraj pregovora, ali zahtijeva vrlo određeno utvrđivanje pretpostavki na kojima se temelji ponuđena cijena. Neka se otvorena pitanja rješavaju prije prodaje, a druga kroz ugovorne uvjete i prijelazni angažman osnivača.

Uz savjetovanje o spajanjima i preuzimanjima, Marktlink je razvio povezane usluge, uglavnom za nizozemsko tržište, uključujući pomoć u pripremi prodaje, transakcijskom financiranju i upravljanju dijelom pravnih rizika. Od 2020. djeluje i Marktlink Capital, koji privatnim investitorima u Nizozemskoj i Belgiji omogućuje pristup ulaganjima privatnog i poduzetničkog kapitala te privatnom kreditiranju. Prema podacima tvrtke, riječ je o više od 3,5 milijardi eura angažiranog kapitala i više od 3.000 investitora. Te brojke odnose se na zasebnu djelatnost i ne treba ih tumačiti kao kapital kojim zagrebački ured izravno raspolaže za ulaganja u hrvatska poduzeća.

U toj se fazi početna očekivanja suočavaju s detaljima. Kupca može zabrinuti ovisnost o jednom dobavljaču, slaba naplata potraživanja, nejasan ugovor o korištenju imovine ili neriješen odnos među suvlasnicima. Neki se problemi mogu ukloniti prije završetka posla, dok drugi utječu na cijenu ili na jamstva koja prodavatelj mora preuzeti.



FOTO: PEXELS

Za vlasnika koji prvi put prodaje tvrtku takav je postupak daleko od redovnog poslovanja. Potrebno je uskladiti odvjetnike, računovođe, financijske savjetnike, banke, kupca i postojeći menadžment, a pritom nastaviti voditi tvrtku. Pojedinačna transakcija zato se ne može svesti samo na potpis ugovora: jednako je važna priprema koja smanjuje mogućnost neugodnih otkrića u završnici.

Marktlink tijekom tri desetljeća prikuplja iskustvo s procjenama vrijednosti, financijskim strukturama i profilima kupaca. Prema podacima tvrtke, od osnutka je sudjelovao u približno 1.300 transakcija. To pokazuje širinu njezina iskustva, ali samo po sebi ne govori koliko je svaka transakcija bila uspješna za prodavatelja ili kakve je rezultate tvrtka ostvarivala nakon promjene vlasništva.

Što će ostati nakon promjene vlasništva?

U idućim godinama hrvatske će tvrtke istodobno trebati rješavati nasljeđivanje, financiranje ulaganja i jačanje upravljačkih struktura. U nekim će slučajevima odgovor biti prodaja inozemnom kupcu, u drugima ulazak fonda ili razvoj profesionalnog menadžmenta unutar postojećeg vlasništva. Nijedan od tih modela sam po sebi ne jamči bolji ishod.

Za Bendekovića to znači rad na tržištu na kojem raste broj mogućih partnera, ali i zahtjevnost njihovih kriterija. Investitori traže dokazive rezultate i uvjerljiv plan, dok vlasnici često žele očuvati dio identiteta tvrtke koju su izgradili. Hoće li se interesi poklopiti, ovisi o pripremi, cijeni, budućem upravljanju i spremnosti obje strane da preuzmu rizik.

Trideset godina nakon osnutka Marktlink je jedna od savjetodavnih mreža koje pokušavaju povezati te interese. Njezina se priča danas više ne odvija samo u Nizozemskoj, nego i u Zagrebu, gdje se sve češće otvaraju pitanja koja će oblikovati sljedeću generaciju domaćih poduzeća. Za hrvatsko gospodarstvo najvažnije je da promjene vlasništva ne ostanu samo financijske transakcije, nego da iza njih stoje održiva ulaganja, kvalitetno upravljanje i tvrtke sposobne nastaviti poslovati nakon svojih osnivača.

ROBERT VRGOČ


C PAKIRANJE
Sveta Helena 165
Zona gospodarske namjene
10382 Donja Zelina
+385 1 2854-320
info@cpack.hr
www.cpack.hr
IZRADA PAPIRNE
AMBALAŽE
PAPER BAG MANUFACTURER


SERVIS ZA ČIŠĆENJE
BE CLEAN
ČIŠĆENJE
ureda i poslovnih
prostora,
apartmana i vila
Ravska ulica 8, 23000 Zadar
098/ 523 295
becleanzd@gmail.com
PRAONICA RUBLJA
Hrvatskog sabora 28, 23000 Zadar


BRODOTROGIR
CRUISE d.o.o.
Put brodograditelja 16, Trogir
021 883 100, btcruise@brodotrogir.hr
GRADNJA, ODRŽAVANJE I POPRAVAK BRODOVA
IZRADA ČELIČNIH, ALUMINIJSKIH I POLIMERNIH KONSTRUKCIJA
www.btcruise.hr


Termol
Duga Ulica 91 32100 Vinkovci
+385 32 550 222 +385 91 600 1958
info@termol.hr www.termol.hr
KLIMATIZACIJA • RADIJATORI I PODNO GRIJANJE
KOTLOVI I KAMINI • BOJLERI I SPREMNICI
KUĆANSKI UREĐAJI • OBNOVLJIVI IZVORI
KUPAONICE, KERAMIKA, INSTALACIJSKI MATERIJALI I OPREMA


TITAN UNION
Chinese Southeast
European Business Association
Gospodarska i financijska suradnja
između Kine i zemalja jugoistočne Europe
Unska 2C, 10000 Zagreb +385 1 409 5070 +385 1 409 5071 office@cseba.eu https://titan-union.eu/


ROLTEK®
ROLETE
ŽALUZINE HERO
ZIP SCREEN OLIMP
KOMARNICI
GARAŽNA VRATA
Studenčić 9 51266 Selce 051 784 384 098 431 298 info@roltek.hr www.roltek.hr

KONFERENCIJA "IZAZOV PROMJENE"

OD INFLACIJE DO UMJETNE INTELIGENCIJE: BUDUĆNOST HRVATSKOG GOSPODARSTVA

GUVERNER HRVATSKE NARODNE BANKE ANTE ŽIGMAN UPOZORAVA DA ĆE ZA DUGOROČNO ODRŽIV RAST BITI KLJUČNA VEĆA PRODUKTIVNOST PRIJE SVEGA, "JER SMO POTROŠILI BAZEN RADNE SNAGE KOJI SMO DO SADA IMALI". NARAVNO, DIO GOSPODARSKOG RASTA PRELIO SE I NA RAST PLAĆA, KOJE S DRUGE STRANE SMANJUJU KONKURENTNOST HRVATSKIH PODUZEĆA. NO, RADNIKA KOJI JE DOBIO VEĆU PLAĆU POTREBNO JE EDUCIRATI I DATI MU ALATE KOJI BI MU OMOGUĆILI BOLJE KORIŠTENJE TEHNOLOGIJE I TIME VEĆU PRODUKTIVNOST



Hrvatsko gospodarstvo pokazalo je otpornost, unatoč geopolitičkim napetostima, rastu cijena energije i neizvjesnosti na međunarodnim tržištima, no nastavak rasta ovisit će o kretanju inflacije, produktivnosti i sposobnosti održavanja fiskalne stabilnosti. Iako Hrvatska i dalje ostvaruje više stope gospodarskog rasta od prosjeka eurozone, izazovi iz međunarodnog okruženja i sve izraženija ograničenja na domaćem tržištu rada zahtijevaju opreznu ekonomsku politiku i snažniju usmjerenost na dugoročno održive izvore rasta.

O gospodarskim izgledima Hrvatske, inflaciji, cijenama energenata i rizicima za financijsku stabilnost govorio je guverner Hrvatske narodne banke (HNB) Ante Žigman na konferenciji "Izazov promjene", održanoj 8. i 9. listopada u Event centru u Pical Resortu u Poreču. Konferencija, koju organiziraju Udruga društava za upravljanje mirovinskim fondovima i mirovinskih osiguravajućih društava (UMFO) te Zagrebačka burza, ove je godine prvi put održana pod pokroviteljstvom Vlade Republike Hrvatske, a okupila je predstavnike financijskog sektora, regulatora, gospodarstva i tržišta kapitala.

Unatoč izazovnom međunarodnom okruženju, hrvatsko gospodarstvo nastavilo je rasti. Prema Žigmanovim riječima, rast će ove godine iznositi približno 2,4 posto, a slična se razina očekuje i u idućoj godini. Riječ je o sporijem rastu nego prethodnih godina.

— Hrvatsko gospodarstvo, unatoč stanju koju smo imali na početku ove godine s izbijanjem sukoba na Bliskom istoku, a isto se odnosi i na eurozonu, pokazalo je izdržljivost i otpornost. Gospodarski rast se nastavio, nešto nižim stopama nego što je to bilo prethodnih godina, ali ove godine očekujemo da će biti rast otprilike 2,4 posto, što bi trebala biti razina i u sljedećoj godini — istaknuo je guverner.

Struktura rasta pokazuje da Hrvatska i dalje uvelike ovisi o domaćoj potražnji. Osobna potrošnja i investicije ostaju glavni pokretači gospodarske aktivnosti, dok neto izvoz negativno pridonosi rastu. Investicije bi u sljedećim godinama mogle rasti sporijim tempom, među ostalim zbog neizvjesnosti oko korištenja novčanih sredstava iz fondova Europske unije.

Jedan od ključnih izazova za nastavak rasta postaje ograničena raspoloživost radne snage. Rast zaposlenosti i plaća pridonio je većoj potrošnji i gospodarskoj aktivnosti, ali istodobno povećava troškove poslovanja i može oslabiti konkurentnost poduzeća. Zato će Hrvatska sve više morati računati na povećanje produktivnosti, modernizaciju i učinkovitije korištenje tehnologije.

— Hrvatska bi za održavanje takve stope rasta bruto domaćeg proizvoda trebala povećati produktivnost, prije svega jer smo potrošili bazen radne snage koji smo do sada imali. Naravno, dio našeg gospodarskog rasta prelio se i na rast plaća, koje s druge strane smanjuju konkurentnost hrvatskih poduzeća. No, radnika koji je dobio veću plaću potrebno je educirati i dati mu pomagala koja bi mu omogućila bolje korištenje tehnologije i time veću produktivnost. Tako bi u srednjem roku mogao dodatno utjecati na rast BDP-a — objasnio je Žigman.

Dok gospodarska aktivnost ostaje razmjerno snažna, inflacija je jedan od najvećih izazova gospodarske politike. Geopolitički sukobi i poremećaji na energetskim tržištima ponovno su pojačali pritiske na cijene, a daljnja kretanja uvelike će ovisiti o razvoju stanja na Bliskom istoku i tijeku rusko-ukrajinskog rata. Žigman je upozorio kako je cijene energije sve teže predvidjeti.

— Inflacija je, nažalost, zbog svih tih događanja koja se zbivaju na Bliskom istoku, i ratu Ukrajine i Rusije, zapravo dovela do toga da je cijena energije otišla na razine za koje više ne možemo predvidjeti u kojem će se smjeru kretati. Inflacija će zabilježiti višu razinu nego što je inicijalno bilo očekivano. Trenutačno se nalazimo na razini iznad četiri posto i velika je prijetnja da će tu i ostati s obzirom na razvoj onoga što imamo ove godine — rekao je guverner.

U rujnu je inflacija u Hrvatskoj, prema podacima koje je Žigman naveo u svojem obraćanju, iznosila 4,3 posto, dok je u eurozoni bila oko 3,8 posto. Hrvatska se tako približila europskom prosjeku i više nije bila među zemljama s najvišim stopama inflacije. Ipak, pritisci nisu nestali, a energija ostaje najveća nepoznanica.

Cijene nafte pod utjecajem su poremećaja u opskrbi, zatvaranja Hormuškog tjesnaca i napada na ruske rafinerijske kapacitete. Posljedice su se odrazile na rafinerijske marže koje su dosegnule povijesno visoke razine, te na cijene naftnih derivata na benzinskim postajama. Skuplja energija može se potom preliti na troškove proizvodnje i prijevoza, a posredno i na cijene industrijskih proizvoda i hrane.

Za razliku od energije, cijene hrane tijekom godine pokazale su veću otpornost, no ni taj segment nije izoliran od vanjskih pritisaka. Vremenske prilike, rast troškova proizvodnje i prelijevanje skupljih energenata mogli bi utjecati na buduća kretanja cijena. Žigman očekuje da bi se energetsko tržište tijekom iduće godine moglo postupno stabilizirati, što bi otvorilo prostor za usporavanje inflacije.

Ipak, raspon mogućih scenarija je velik. Cijena nafte mogla bi dosegnuti 130 dolara po barelu i zadržati se na visokim razinama, dok nepovoljniji scenarij predviđa cijene između 90 i 100 dolara tijekom dužeg razdoblja. Koliko će se dugo zadržati pritisci, ovisit će ponajprije o trajanju sukoba i njihovim posljedicama za globalnu opskrbu energentima.

U takvim okolnostima monetarna politika mora ostati usmjerena na obuzdavanje inflacije, uz istodobno očuvanje stabilnosti financijskog sustava. Žigman je istaknuo da HNB djeluje u okviru instrumenata Eurosustava, pri čemu su kamatne stope jedan od ključnih načina utjecaja na inflacijske pritiske. Nakon povećanja na posljednjoj sjednici, o daljnjim će se potezima ponovno raspravljati ovisno o razvoju situacije, posebno na energetskim tržištima.

— Ono što HNB u sklopu svojih instrumenata čini, prije svega kroz instrumente kamatnih stopa, jest da smo ih na zadnjoj sjednici povećali, a na sljedećoj sjednici ponovno ćemo raspravljati o tome. Prema razvoju situacije, ovisno o tome u kojem će smjeru cijena nafte dalje ići, razmatrat će se i drugi instrumenti monetarne politike kojima Europska središnja banka (ESB) može djelovati na obuzdavanje inflacije — rekao je.

Uz monetarne mjere, HNB koristi i instrumente kojima se jača otpornost banaka i financijskog sustava. Među njima je povećanje kapitalnih zahtjeva za banke, odnosno kapitalnih zaštitnih slojeva. Protuciklički zaštitni sloj kapitala povećan je na dva posto, a od listopada iduće godine trebao bi iznositi 2,25 posto. Riječ je o mjeri usmjerenoj ponajprije na financijsku stabilnost, koja može posredno pridonijeti i ublažavanju inflacijskih pritisaka.

Važnu ulogu ima i fiskalna politika, koja mora odgovoriti na potrebe gospodarstva i građana, ali istodobno očuvati održivost javnih financija. Žigman je naglasio da je posebno važno održavati proračunski deficit ispod tri posto bruto domaćeg proizvoda, i javni dug ispod šezdeset posto BDP-a. To su ključna uporišta fiskalne stabilnosti i očuvanja kreditnog rejtinga Hrvatske, koji se nalazi na povijesno visokim razinama.

— Fiskalni prostor znatno je sužen, i za nas je, kao i za gospodarsku politiku, iznimno važno da se zadrži javni dug ispod šezdeset posto i deficit ispod tri posto. U tom kontekstu treba gledati i na kreditni rejting Hrvatske, koji je sada povijesno najviši i treba ga zadržati na tim razinama — poručio je.

Pritisci na javne financije mogli bi se dodatno povećati zbog pregovora o plaćama i drugim pravima zaposlenih. Guverner je upozorio da takve odluke moraju ostati unutar održivih fiskalnih okvira. Dugoročno očuvanje financijske stabilnosti stvara uvjete za predvidljivije poslovanje i ulaganja, dok bi pretjerano širenje rashoda moglo ograničiti mogućnost odgovora na buduće krize.

Unatoč rizicima, Žigman smatra da ni nepovoljni scenariji ne upućuju nužno na ulazak Hrvatske u recesiju. Čak i kad bi cijene nafte duže ostale na visokim razinama, gospodarska aktivnost trebala bi ostati u pozitivnom području. Rast bi u tom slučaju bio sporiji, a inflacija viša nego u osnovnom scenariju, ali bi Hrvatska zadržala određenu otpornost.

— Nepovoljni scenariji upućuju na rizike za ostvarenje bruto domaćeg pro-

FONDOVI ULAŽU U VODEĆE HRVATSKE TVRTKE

Mirovinski fondovi razvili su se u važne sudionike domaćeg tržišta kapitala. Ulažu u državne obveznice i domaća poduzeća, a među tvrtkama u kojima imaju značajne vlasničke udjele nalaze se Podravka, Končar, Žito, Adris i Hrvatski Telekom.
Njihova uloga vidljiva je i u javnim ponudama dionica. Sudjelovali su u prošlogodišnjim inicijalnim javnim ponudama kompanija Ing-Grad, Žito i Tokić, kao i u ovogodišnjoj sekundarnoj ponudi Bosqar Investa vrijednoj 150 milijuna eura.
Zakonske izmjene koje su stupile na snagu 2024. godine proširile su mogućnosti ulaganja mirovinskih fondova, uključujući alternativna ulaganja, infrastrukturu i izravna ulaganja u nekretnine.

FOTO: **NIKO GOGA**


Anamarija Staničić


Ivana Gažić


Kristijan Buk

izvoda i kretanje inflacije. BDP bi u takvim okolnostima usporio, no i u slučaju najnepovoljnijeg scenarija očekujem da bi u Hrvatskoj ostao u pozitivnom području, što znači da ne bismo ušli u recesiju. Čak i u nepovoljnom scenariju zadržali bismo stope rasta na razini od oko dva posto godišnje — istaknuo je.

Pitanje otpornosti gospodarstva i dugoročnog razvoja povezivalo je i ostale teme konferencije. Predstavnici financijskog sektora istaknuli su važnost tržišta kapitala i dugoročnog ulaganja, dok su čelnici velikih tvrtki govorili o produktivnosti, modernizaciji i jačanju domaće proizvodnje. Zajednička poruka bila je da gospodarski rast treba pratiti stvaranje kvalitetnijih investicijskih prilika i veća konkurentnost poduzeća.

Predsjednik UMFO-a Kristijan Buk podsjetio je da obvezni mirovinski fondovi danas imaju više od 2,4 milijuna članova i oko 29 milijardi eura imovine pod upravljanjem, što odgovara približno trećini hrvatskog BDP-a. Od početka rada 2002. godine fondovi su postali važni institucionalni ulagači u domaće gospodarstvo, financirajući državu i poduzeća te upravljajući dugoročnom štednjom građana.

Prema Bukovim riječima, fondovi kategorije B, u kojima se nalazi većina članova, od 2002. godine ostvaruju prosječan nominalni godišnji prinos od 5,5 posto, odnosno 2,9 posto iznad inflacije. Do kraja 2025. članovima su zaradili više od 11,3 milijardi eura. Ipak, kretanja na svjetskim tržištima pokazuju da se vrijednost ulaganja može znatno mijenjati u kratkom roku. Tijekom jednog mjeseca u ožujku fondovi su izgubili više od 600 milijuna eura, što su u travnju nadoknadili. Takve oscilacije potvrđuju da se mirovinska štednja mora promatrati dugoročno, a ne kroz kratkoročne tržišne promjene.

Važnost razvoja domaćeg tržišta kapitala naglasila je i predsjednica Uprave Zagrebačke burze Ivana Gažić, istaknuvši da je zanimanje građana za ulaganje posljednjih godina znatno poraslo. To se vidi kroz sudjelovanje u inicijalnim javnim ponudama dionica i otvaranje novih investicijskih računa. Državni tajnik u Ministarstvu financija Matej Bule predstavio je Hrvatski investicijski račun (HIR), osmišljen kako bi se građanima administrativno pojednostavilo ulaganje i omogućile porezne pogodnosti. Veće sudjelovanje građana moglo bi povećati dostupnost kapitala domaćim poduzećima, ali uspjeh takvih inicijativa ovisit će i o financijskoj pismenosti i povjerenju građana.

Sudionici panela o financijskoj pismenosti upozorili su da poznavanje financijskih pojmova samo po sebi ne jamči odgovorno upravljanje novcem. Građani moraju razumjeti odnos rizika i prinosa, razlikovati pouzdane informacije od obmanjujućih ponuda te razvijati naviku dugoročnog planiranja. Sustavno uključivanje financijskih znanja u obrazovanje pritom je važno i za osobnu sigurnost građana i za širu gospodarsku stabilnost.

S druge strane, predstavnici Podravke, Bosqara, Žita i Valamar Riviere istaknuli su da Hrvatska ima potencijal povećati proizvodnju hrane, izvoz i udio domaćih sirovina, ali da su za to potrebni modernizacija, veća produktivnost i čvršća suradnja proizvođača, prerađivača i turističkog sektora. Podravka je u prethodnom investicijskom ciklusu uložila oko 250 milijuna eura u modernizaciju prehrambene proizvodnje, dok Valamar Riviera oko osamdeset posto hrane i pića za svoje goste nabavlja od hrvatskih proizvođača. Takvi primjeri pokazuju da konkurentnost domaćeg gospodarstva ovisi o sposobnosti poduzeća da ulažu, inoviraju i stvaraju proizvode koji mogu uspješno konkurirati na domaćem i međunarodnom tržištu.

Na konferenciji se govorilo i o sve većoj primjeni umjetne inteligencije, koja otvara mogućnosti povećanja produktivnosti, ali donosi i izazove povezane s privatnošću, dezinformacijama i radnim mjestima. Istraživanje predstavljeno na konferenciji pokazalo je da je 77 posto građana ove godine koristilo ili barem isprobalo AI alate. Ipak, njihova šira primjena ne znači automatski i veću učinkovitost. Za ostvarivanje koristi potrebni su znanje, odgovorna primjena tehnologije i osposobljavanje zaposlenika.

Poruke konferencije "Izazov promjene" upućuju na to da će se otpornost hrvatskoga gospodarstva sve više mjeriti sposobnošću prilagodbe. Rast gospodarstva zadržava zamah unatoč međunarodnim rizicima, ali njegovo održavanje zahtijevat će veću produktivnost, ulaganja u ljude i tehnologiju te odgovorno upravljanje javnim financijama. Energetska neizvjesnost i inflacijski pritisci istodobno podsjećaju da Hrvatska nije zaštićena od vanjskih šokova.

VLADANA KOVAČEVIĆ


JobHunter
Za kandidate
Za poslodavce
Savjeti i preporuke
Kontakt
Pronađi posao.
Pronađi kadar.
Za kandidate i poslodavce
Pozicija, tvrtka ili ključna riječ
Sva mjesta
Sve kategorije
Traži
www.jobhunter.hr



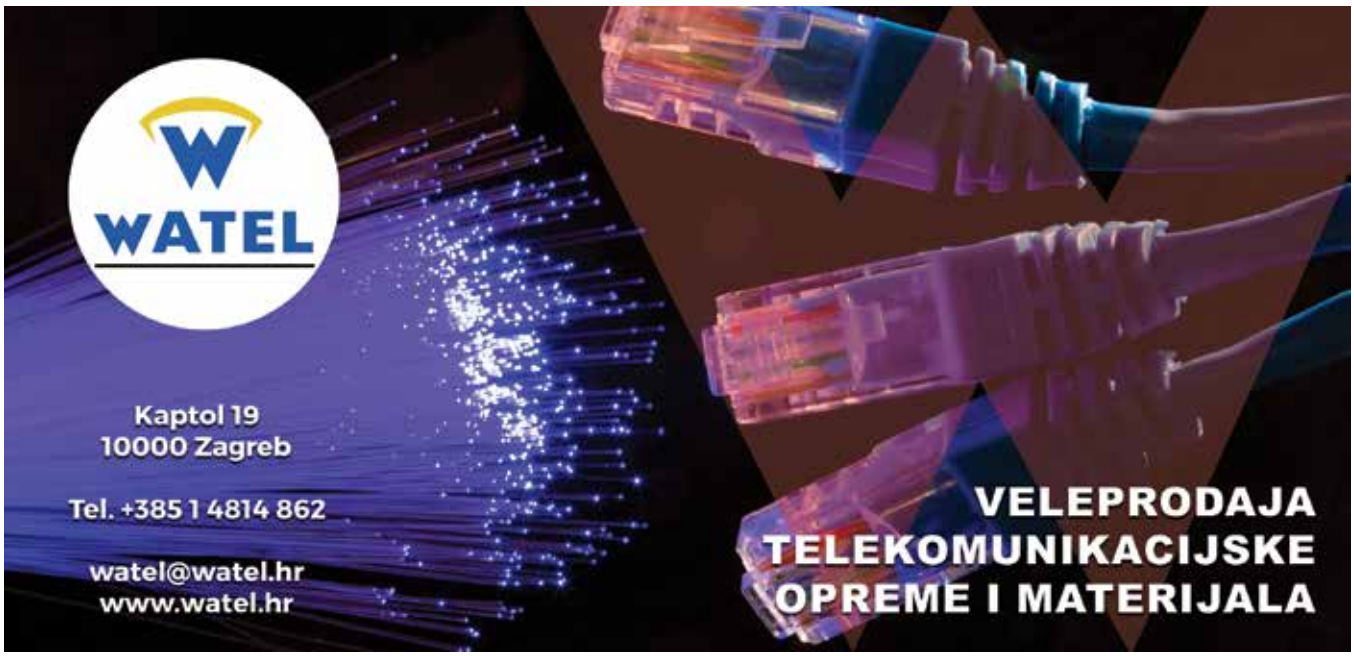
MODECO

Ante Starčevića 249
31400 Đakovo
091/161-8763
info@modeco-djakovo.hr
www.modeco-djakovo.hr

PROIZVODI
ČELIČNE KONSTRUKCIJE
MONTAŽNI OBJEKTI
OGRADE
POKROVI
FASADE

USLUGE
SAVIJANJE LIMA
REZANJE LIMA
MONTAŽA
NAJAM DIZALICE






antao
2002
www.antao.eu
UREDSKI PRIBOR I NAMJEŠTAJ
SREDSTVA ZA ČIŠĆENJE I PROFESIONALNU HIGIJENU
ŠKOLSKI PISAĆI I CRTAĆI PRIBOR
DAROVI I POSLOVNA GALANTERIJA
IT OPREMA I PERIFERIJA
JEDNOKRATNA AMBALAŽA ZA HRANU I PIĆE
WRITECH
WRITE DIFFERENT
aero
aero-zg
PAKIRNE VRPCE S DOTISKOM I NEUTRALNE
LJEPIVE ETIKETE U FORMATU I ROLI, TERMO ROLE
PAPIRNATE VREĆICE S DOTISKOM I NEUTRALNE
SAX
JOLLY
Back 2 School
BOXX


KAVRO
Kavran 104, 52207 Kavran
091/760-1323
kavro.obrt@gmail.com
ZEMLJANI RADOVI
ISKOPI
RUŠENJE OBJEKATA


PERAK
LJEKARNE
Ulica Republike Hrvatske 38
34340 Kutjevo
+385 98 464 010
perakljekarne@gmail.com
www.ljekarne-perak.hr

OD ODBAČENE ODJEĆE DO NOVE VRIJEDNOSTI

TEKSTIL MOŽE DOBITI DRUGI ŽIVOT

HUMANA NOVA I PARAM PARAM POKAZUJU DA STARA ODJEĆA MOŽE POSTATI NOVI PROIZVOD, ALI I SAČUVATI USPOMENU NA VOLJENU OSOBU



Što se dogodi s majicom koju više ne nosimo, hlačama koje su izašle iz mode, ili komadom odjeće koji nam je ostao u ormaru nakon što je njegov vlasnik preminuo? Za većinu takvog tekstila put završava u otpadu. No sve je više ljudi i organizacija koji pokušavaju pokazati da kraj životnog vijeka odjeće ne mora nužno značiti i kraj njezine vrijednosti.

Među njima su Humana Nova iz Čakovca i Param Param, mali tekstilni brend Snježane Horvatić Popović. Iako djeluju na različite načine, povezuje ih ista zamisao: tekstil nije samo otpad koji treba zbrinuti, nego resurs kojem se može pronaći nova svrha.

Humana Nova je socijalna zadruga koja od 2011. godine povezuje društveno, okolišno i gospodarsko područje poslovanja. Danas zapošljava više od šezdesetero ljudi, među kojima je 38 osoba s invaliditetom i 20 osoba iz drugih ranjivih skupina. Bavi se prikupljanjem i sortiranjem tekstila, njegovom ponovnom uporabom i pripremom za recikliranje, ali i vlastitom tekstilnom proizvodnjom.

— Naša misija nije samo nekome osigurati radno mjesto. Ljudi kroz rad razvijaju vještine i radne navike, stječu samopouzdanje te postaju samostalniji i neovisniji. Istodobno tekstilu koji bi završio kao otpad pokušavamo pronaći najbolju moguću novu namjenu. Upravo u tome je srž Humane Nove — stvarati vrijednost i za ljude i za okoliš, a pritom poslovati tržišno i održivo — rekao je za Financije.hr Ivan Božić, upravitelj Humane Nove.

Humana Nova nastala je iz vrlo konkretnih potreba lokalne zajednice. S jedne strane postojali su ljudi koji su teško pronalazili svoje mjesto na tržištu rada, posebno osobe s invaliditetom i druge ranjive skupine, a s druge strane tekstil koji se odbacivao, iako je još imao uporabnu ili materijalnu vrijednost. Zamisao je bila povezati ta dva izazova i od njih napraviti održiv poslovni model. Počeli su relativno skromno — prikupljanjem, sortiranjem, ponovnom uporabom i šivanjem — a tijekom godina razvili su cijeli sustav gospodarenja tekstilom.

Danas godišnje obrade približno 800 tona tekstila, a od osnutka su iz tokova otpada preusmjerili više od 5.000 tona. No, samo prikupljanje nije dovoljno. Tekstil treba sortirati, izdvojiti ono što se može ponovno koristiti, pronaći način za recikliranje ostatka i, jednako važno, razvijati tržište za proizvode izrađene od ponovno uporabljenih i recikliranih materijala.

Sve veće količine tekstila i njegova sve lošija kvaliteta su im trenutačno jedan od najvećih izazova u poslovanju. Naime, brza moda i vrlo jeftini materijali doveli su do toga da velik dio tekstila koji prikupe više nije pogodan za ponovnu uporabu. Uz to, problem je i infrastruktura. Zato planiraju izgradnju novog sortirnog centra i ulaganje u opremu, tehnologiju i sljedivost.

Društvena misija ne oslobađa tržišnih pravila

nam je otkrio da, uz izgradnju novog sortirnog centra, razvijaju i Centar za radnu integraciju. Žele znanje i iskustvo koje su stekli tijekom petnaest godina rada s osobama s invaliditetom i drugim ljudima koji se teže uključuju na tržište rada pretvoriti u još strukturiraniji model osposobljavanja, mentorstva i podrške. Osvrnuo se i na ostale izazove s kojima se susreću u poslovanju.

— Tu je i izazov koji imamo od prvog dana — kako istodobno biti društveno poduzeće i konkurentan na tržištu. Više od osamdeset posto naših prihoda ostvarujemo tržišnim poslovanjem, što znači da naši proizvodi i usluge moraju kvalitetom, rokovima i cijenom konkurirati drugim ponuđačima. Društvena misija ne oslobađa nas tržišnih pravila — istaknuo je Božić.





Dodao je da je njihova proizvodnja poprilično široka i da u ponudi, između ostalog, imaju majice, torbe, pregače, ruksake, te različite promotivne i poslovne tekstilne proizvode. Imaju i proizvode koji nastaju redizajnom i upcyclingom prikupljenog tekstila, a izdvojeni pamuk koriste za proizvodnju industrijskih krpa.

— Kod nove tekstilne proizvodnje koristimo ekološki certificirane, reciklirane i, gdje god je moguće, lokalno nabavljene materijale. Važno nam je govoriti o odgovornosti kroz cijeli životni ciklus proizvoda. Nije dovoljno razmišljati o tekstilu tek kada postane otpad — odgovornost počinje već kod toga koji materijal kupujemo, odakle dolazi, koliko će trajati i u kakvim uvjetima nastaje proizvod — rekao je.

Humana Nova danas surađuje s više od tristo poslovnih partnera, a među poznatijima su IKEA, Ericsson Nikola Tesla, Sobočan, A1, Decathlon, Intersport i mnogi drugi. No posebno mjesto pripada njihovoj dugogodišnjoj suradnji s bosansko-hercegovačkim glazbenim sastavom Dubioza kolektiv.

— Za Dubiozu godinama proizvodimo dio njihovog mercha — majice, hoodice i druge proizvode od certificiranog eko-pamuka, kao i brendirane papuče — a danas vodimo i njihov webshop, te iz Čakovca skladištimo i distribuiramo njihove proizvode kupcima. Otprilike polovica brendiranih artikala koji se prodaju putem njihovog webshopa i na koncertima diljem Europe proizvodi se upravo u Humani Novoj. Ta nam je suradnja posebno važna jer nije ostala samo na proizvodu: povećanje opsega posla omogućilo nam je i novo radno mjesto, što konkretno pokazuje kako poslovna suradnja može stvarati i društveni učinak — rekao je Božić.

Na inozemnim tržištima prisutni su kroz prodaju i poslovne suradnje (Njemačka, Austrija, Slovenija), ali i kroz međunarodne projekte te članstvo u europskim mrežama RREUSE i ENSIE. Mreža RREUSE okuplja europska društvena poduzeća aktivna u području ponovne uporabe, popravaka i recikliranja, dok ENSIE okuplja radno-integracijska društvena poduzeća usmjerena na uključivanje osoba koje se suočavaju s preprekama na tržištu rada. Kroz obje mreže razmjenjuju iskustva i dobre prakse, razvijaju međunarodna partnerstva i sudjeluju u europskim projektima i inicijativama.

— Za nas izlazak na strana tržišta nije samo pitanje izvoza, nego i prilika da pokažemo da proizvodi društvenog poduzeća mogu kvalitetom i pouzdanošću konkurirati na tržištu — objasnio je.

— Iza svakog proizvoda Humane Nove stoje ljudi, njihove ruke, znanje i trud.

IZ SVAKOG KILOGRAMA TEKSTILA IZVLAČE NAJVEĆU MOGUĆU VRIJEDNOST

Humana Nova prikuplja tekstil za svoje proizvode iz različitih izvora — u suradnji s komunalnim poduzećima, kroz donacije građana, akcije prikupljanja te u suradnji sa školama, vrtićima, tvrtkama i drugim organizacijama. Zatim slijedi sortiranje, a očuvana odjeća dobiva novu priliku kroz njihov second-hand. Tekstil koji više nije za ponovnu uporabu, pripreme za recikliranje. Dio se u suradnji s Regeneracijom prerađuje u filc, koji se potom vraća njima na završnu obradu i pakiranje.

Cilj je iz svakog kilograma prikupljenog tekstila izvući najveću moguću uporabnu ili materijalnu vrijednost.

— Ne želimo rasti samo kroz tone obrađenog tekstila ili kroz prihod. Za nas rast ima smisla ako znači da više materijala ostaje u kružnom toku, više ljudi dobiva kvalitetnu priliku za rad, i Humana Nova pritom ostaje gospodarski održiva — rekao nam je.

FOTO: **PRIVATNA ARHIVA**



Nekome je upravo rad na tom proizvodu bio prvi posao, netko je kroz njega naučio novu vještinu, stekao radne navike ili samopouzdanje. Zbog toga vrijednost proizvoda za nas nikada nije samo vrijednost materijala od kojeg je napravljen — dodao je.

Božić je prokomentirao i cijene proizvoda, jer one moraju pokrivati materijal, rad, energiju, opremu, logistiku i sve ostale troškove proizvodnje.

— Kod nas su radni procesi dodatno prilagođeni ljudima, a ulažemo i u osposobljavanje, mentorstvo i podršku zaposlenicima. Ne možemo i ne želimo konkurirati proizvodima koji nastaju u uvjetima masovne proizvodnje isključivo najnižom cijenom. Primjećujemo da sve više kupaca, posebno poslovnih, prilikom nabave gleda širu vrijednost proizvoda. Zanima ih od kojeg je materijala napravljen, gdje je proizveden, tko ga je proizveo i kakav društveni i okolišni učinak kupnja ima. Ali kupac neće dugoročno kupovati proizvod samo zato što iza njega stoji dobra priča. Proizvod mora biti kvalitetan, funkcionalan, dobro napravljen i isporučen na vrijeme. Društvena i okolišna vrijednost tada mu daju dodatnu vrijednost — zaključio je.

Unikatni proizvodi od zaboravljenog tekstila

Dok Humana Nova tekstilnom otpadu pristupa kroz organizirani sustav prikupljanja, sortiranja, ponovne uporabe i recikliranja, postoje i manji poduzetnici koji istu ideju ostvaruju na individualnijoj razini. Jedna od njih je Snježana Horvatić Popović, vlasnica brenda Param Param, koja od odbačenih i zaboravljenih komada tekstila stvara nove, unikatne proizvode. Njezin je pristup drukčiji, ali polazi od iste pretpostavke — ono što je nekome višak ne mora nužno biti otpad.

— Param Param se zapravo dugo kuhao, a nastao je krajem 2020. godine iz želje da hrvatskom tržištu ponudim nešto novo i drukčije. Zamisao je bila pokrenuti posao koji će se voditi jednostavnom filozofijom — od staroga napraviti novo. Upcycling me privukao jer traži kreativno razmišljanje. Nekad pogledam neki šareni kvalitetan odjevni predmet koji je izašao iz mode, i on jednostavno vrišti da postane nešto drugo. Upravo taj trenutak kad u nečemu starom vidiš potpuno novu mogućnost meni je najzanimljiviji dio cijelog postupka — rekla je Horvatić Popović za Financije.hr.

KVALITETA DANAŠNJE ODJEĆE OTEŽAVA RECIKLIRANJE

Snježana Horvatić Popović, vlasnica brenda Param Param, smatra da je najveća prepreka za razvoj održive mode u Hrvatskoj navika ljudi da za svaku priliku kupuju nešto novo. Razvoju takve navike posljednjih godina pridonijele su i brojne online trgovine brze mode, gdje uz nekoliko klikova i za malo novca možemo imati novu odjevnu kombinaciju. Istodobno, golema količina već proizvedenog tekstila nalazi se u ormarima i mogla bi još dugo služiti.

— Problem je i kvaliteta današnje odjeće te sve veći udio sintetičkih i miješanih vlakana, što dodatno otežava njihovo recikliranje. Zato promjena mora početi od nas. Prije nego što nešto kupimo ili bacimo, trebamo se pitati: Može li to dobiti još jednu priliku? Popravimo odjeću umjesto da je bacimo, zamijenimo je s nekim, prenamijenimo ili joj jednostavno dodamo malu pojedinost te koristimo još jednu sezonu. Pri kupnji čitajmo sastav i birajmo kvalitetnije i prirodne materijale, kvalitetu prije kvantitete. Ne moramo svi postati dizajneri niti odmah promijeniti cijeli svoj ormar. Dovoljno je početi s jednim komadom odjeće. Ako svatko od nas jednom odjevnom predmetu produži život, već smo načinili korak prema odgovornijoj i održivijoj modi. Promjena počinje od nas i u našem ormaru — naglasila je.

— Radim prenamjenu stare odjeće i tekstila. Tu se ponekad radi i o stotinu godina starim svećeničkim haljama koje su našle put do mene i nisu htjele završiti na otpadu, a ja sam od njih napravila nove unikatne torbice i novčanike. Proizvode od prenamijenjenog tekstila mogu dodatno i personalizirati. Svi proizvodi su unikati. Radim i manje serije za poduzetnike, uz mogućnost tiska ili veza logotipa. Ipak, najveći dio mojeg rada danas su radionice na kojima mlade i odrasle učim vještinama koje im omogućuju da sami daju novi život onome što već imaju. Najviše volim raditi po narudžbi, jer tada s klijentom stvaramo predmet koji ima osobnu priču — dodala je.

Objasnila nam je da je naziv brenda nastao iz radnje kojom počinje gotovo svaki postupak prenamjene.

— Param, odnosno rastvaram postojeće šavove da bih stvorila nešto novo. Ali param ima i korijen u sanskritu, gdje nosi značenja poput najviši, najbolji, uzvišen. Tako je ime dobilo još jednu lijepu simboliku — iz nečega postojećeg, a odbačenog, pokušati izvući ono najbolje. Tekstilni brend Param Param je zapravo inicijativa za odgovornije (od) nošenje odjeće, reakcija je na današnju brzu modu i tekstilnu industriju, kao i na konzumerizam, nekvalitetne materijale, nestandardne veličine i neunikatan dizajn. Priča je ovo i o očuvanju uspomena svojih predaka i produljenju životnog ciklusa dragih odjevnih predmeta.

Nešto što njezinu ponudu čini posebno zanimljivom jest "jastuk uspomena". Izrađuje ga od starih košulja koje su pripadale dragim osobama, čime odjevnom predmetu daje potpuno novu svrhu, ali istodobno čuva njegovu emocionalnu vrijednost.

Oni koji su ostali bez voljene osobe tako mogu zagrliti jastuk izrađen od njezine košulje i ponovno osjetiti poznati miris i bliskost koju taj odjevni predmet nosi. Tako odjeća ne postaje samo novi predmet, već i svojevrsni čuvar uspomena.

— Posebno su mi dragi proizvodi u kojima su sačuvane uspomene. Torbice i novčanici napravljeni od svećeničkih halja te tkanina kao brokat i baršun jedan je od takvih primjera. U posebnom sjećanju ostao mi je i jedan spašeni plišanac, 37 godina stari Krokač kojem smo dali novi život, te danas je još uvijek nečiji najbolji prijatelj.





Takvi predmeti me uvijek podsjete da prenamjena nije samo stvar dizajna — zapravo čuvamo dio nečije osobne priče — kazala je.

Dodala je da je prije šest godina njen posao ljudima bio apstraktan i nisu razumjeli da predmeti napravljeni od stare odjeće imaju veću vrijednost.

— Mislim da se danas sve više prepoznaje ta vrijednost, ali još uvijek treba puno educiranja i osvještavanja, kao i slične ponude. U našoj kulturi sramota je nositi pokrpanu odjeću, dok recimo u Japanu takva odjeća vrijedi i cijeni se puno više nego ona nova. Ručni rad i prenamjena traže vrijeme i kreativno razmišljanje, a cijena ne može biti usporediva s proizvodom iz masovne proizvodnje. Ono što kupac zapravo dobiva nije samo predmet, nego jedinstven proizvod, rad i priču koja stoji iza njega. Hrvatski kupci koji razumiju i cijene ovaj održivi pristup spremni su platiti za takav proizvod, što ne znači nužno da je njegova cijena izrazito velika — rekla nam je.

Dodala je da želi pokrenuti Centar za ponovnu uporabu tekstila i povezati lokalne ljude kao i mlade iz Europe kroz dijeljenje dobrih praksi i implementiranje istih u lokalne zajednice. Ona svoje proizvode nudi na internetskoj stranici Paramparam.eu, ali i na društvenim mrežama.

Kaže da ne strahuje da će netko ukrasti njezinu poslovnu zamisao, jer želi biti nadahnuće drugima i probuditi njihovu kreativnost.

Iako Humana Nova i Param Param djeluju na različitim razinama, njihova poruka je vrlo slična — tekstil ne mora postati otpad čim ga prestanemo koristiti na prvobitni način. Može dobiti novu funkciju, novi oblik, a ponekad i potpuno novu emocionalnu vrijednost.

VLADANA KOVAČEVIĆ



PREMIUM
NEKRETNINE

Lokalna agencija
s međunarodnim iskustvom

Prodaja, kupnja i investicije
na **otoku Krku**

Dubašljanska 76, 51511 Malinska
051/858-364
info@premium-nekretnine.com
www.premium-nekretnine.com

Provjerite ponudu →



PINKLECMOJ
CESTOVNI PRIJEVOZ ROBE



Selčinska Ulica 15
10360 Sesvete
097 633 00 29
pinklecmoj@gmail.com

TETRAGRAM
PROJEKT

Investicijsko
zlato i srebro



Svetice 19, Zagreb

Tel/fax: 01 236 58 57
Mob: 098 209 236

info@tetragram.hr
www.tetragram.hr

Hidro-Zen

Vodoinstalacije
Kanalizacija
Montaža sanitarija
Održavanje
Klimatizacija

Bolonje 14B
23248 Radovin

099 54 44 141
hidro.zen@yahoo.com

Hidro-Zen



Trans Avio Tim - TRANSPORT ABOUT TIME

Fabkovićeva 7
10000 Zagreb

099 816 7074
01 4562 581

export@transaviotim.com
www.transaviotim.com

Mi brinemo umjesto vas

- Prijevoz živih životinja
- Organizacija charter cargo prijevoza
- Organizacija cargo i zbirnih načina prijevoza
- Organizacija pakiranja i prijevoza opasnih tvari
- Carinjenja
- Vođenje intrastat dokumentacije
- Logistika - transport i skladištenje



ZADRUGA
VINKOVAČKA
ŠPAROGA

Vinogradska 55
32281 Ivankovo

098 364 807
vinkovacka.sparoga@gmail.com

uzgoj i
prodaja šparoga



KAD RODITELJSKA BRIGA POSTANE POKRETAČ INOVACIJE

KAKO JE OBITELJSKO ISKUSTVO PRERASLO U WORD TUBE, APLIKACIJU KOJA DJECI POMAŽE U RAZVOJU GOVORA

WORD TUBE JE NASTAO IZ POTREBE, NE IZ POSLOVNOG PLANA, KAŽE NJEGOV OSNIVAČ, KOJI ISKUSTVO RAZVOJA DIGITALNIH PROIZVODA SADA USMJERAVA PREMA TEHNOLOGIJI KOJA BI MOGLA PROMIJENITI PRISTUP UČENJU DJECE KOJOJ JE POTREBNA DODATNA PODRŠKA

Marijan Živić je iz osobnog obiteljskog iskustva razvio Word Tube, aplikaciju koja djeci s poteškoćama u razvoju govora i jezika pomaže kroz strukturirane i personalizirane vježbe.

Ono što je u početku napravio za svoju kćer Anu, danas mjesečno koristi više od 2.500 djece, a Živić već razvija i sljedeći korak — platformu APERIO, koja bi uz pomoć umjetne inteligencije trebala dodatno personalizirati njihov program učenja.

— Word Tube je nastao iz potrebe, ne iz poslovnog plana. Moja mlađa kći Ana s dvije godine nije govorila. Imala je jednu riječ, "am-am" kad je htjela jesti, i to ne uvijek. Nije pokazivala prstom, nije bilo kontakta očima. Vodili smo je logopedu, radnom terapeutu, na senzornu integraciju i edukacijskom rehabilitatoru. Ipak sam stalno imao osjećaj da kod kuće ne radimo dovoljno, a znali smo da je mozak u tim godinama najprilagodljiviji.

Kod kuće smo radili sa sličicama. Ja kažem "mačka", Ana pokaže mačku u slikovnici, a za nagradu ima puhanje mjehurića. Vrlo brzo sam primijetio da se Ana sama snalazi u YouTube Kidsu: zna ući u video, izaći i pronaći novi. Kao programer sam shvatio da je usvojila logiku aplikacije. Onda mi je sinulo: zašto ne napraviti aplikaciju koja izgleda poznato kao YouTube Kids, ali umjesto crtića ima naše vježbe sa sličicama.

Prva verzija bila je napravljena samo za Anu, s fotografijama stvari iz njezine svakodnevice. Od ideje do prve upotrebljive verzije prošlo je otprilike šest mjeseci, a javno smo krenuli 2025. godine.

Kako aplikacija točno funkcionira i koje sve mogućnosti nudi korisnicima?

— Kad roditelj prvi put otvori aplikaciju, odgovori na sedam pitanja o tome kako dijete razumije, kako se izražava, prepoznaje li slike i kako usvaja jezik. Na temelju toga aplikacija dijete smjesti na jednu od pet razina, od faze prije prvih riječi, do povezivanja riječi u rečenice.

Svaki dan aplikacija sama predloži tri vježbe. Roditelj ne mora ništa birati, samo otvori i krene. Algoritam prati što dijete već zna, a što mu ide teže, i vraća gradivo u pravo vrijeme da se ponovi. Vježbe su dvije vrste: imenovanje, gdje dijete gleda stvarne fotografije i sluša riječ, te pitanja, gdje odgovara na jednostavna pitanja odabirom slike. Danas ih ima više od 220.

Vježbe su organizirane oko djetetove svakodnevice: jutro, obrok, kupanje, igralište. Aplikacija podržava i djecu koja jezik usvajaju u cjelinama, a ne riječ po riječ (takozvani Gestalt Language Processing). Roditelji mogu napraviti vlastite vježbe s fotografijama djetetovih igračaka, hrane i članova obitelji te snimiti vlastiti glas, tempom koji djetetu odgovara. Vježbe rade i bez interneta, u autu ili u čekaonici kod liječnika.

Važno mi je naglasiti da Word Tube nije zamjena za logopeda. Terapeut određuje smjer, a aplikacija je alat za dom, most između dvije terapije.

Word Tube danas mjesečno koristi više od 2.000 djece. Kada ste shvatili da bi ono što ste napravili za vlastitu obitelj moglo postati proizvod za širu primjenu?

— Word Tube raste, i danas je već na 2.500 djece koja koriste aplikaciju mjesečno. Shvatio sam da Word Tube ima potencijal kad sam aplikaciju počeo pokazivati drugim roditeljima. Prva verzija bila je zamišljena tako da roditelji sami fotografiraju stvari i snime riječi. Povratna informacija bila je vrlo jasna: roditelji djece s poteškoćama već su okupirani svakodnevnim obavezama, nerijetko i iscrpljeni i nemaju vremena slagati vježbe. Htjeli su gotov sadržaj. Tada sam počeo dodavati pripremljene setove: životinje, stvari po kući, igralište. Prvi pravi hit bila je vježba "Medo radi", u kojoj medo pjeva, skače i pere ruke.

Prekretnicu je donijela jedna objava u američkoj Facebook grupi za roditelje djece s autizmom koja ne govore, u kojoj sam jednostavno ispričao našu priču s Anom. U nekoliko dana aplikaciju je instaliralo više od devet stotina obitelji, bez ijednog eura uloženog u oglašavanje. Tada mi je postalo jasno da problem koji smo imali mi, ima jako puno roditelja u cijelom svijetu. Najviše me se dojmila poruka jednog oca koji nije znao da njegovo dijete razumije riječi, sve dok mu aplikacija to nije pokazala.

Što biste istaknuli kao najveće prednosti i posebnosti Word Tubea u odnosu na slične aplikacije?

— Prvo, napravio ju je roditelj koji je sve to prošao, a ne tim koji nagađa što roditelji trebaju. Svaka vježba prošla je kroz naš dnevni boravak. Drugo — usmjerenje. Većina sličnih aplikacija pokušava pokriti svu djecu, pa ispadne preopćenito. Word Tube je napravljen za djecu kojoj trebaju struktura i puno ponavljanja, posebno onu koja ne govore ili govore vrlo malo. Sadržaj se temelji na provjerenim pristupima iz terapijske prakse.

Treće, personalizacija. Procjena na početku prepoznaje i situaciju kad dijete razumije puno više nego što može izgovoriti, što je kod kašnjenja u govoru vrlo često, i tome prilagođava težinu vježbi.

FOTO: **PRIVATNA ARHIVA**



Četvrto, jezici. Aplikacija ima izvorno snimljen zvuk na hrvatskom, srpskom, bosanskom, francuskom, španjolskom, njemačkom i engleskom. Za roditelje izvan engleskog govornog područja takvih alata gotovo nema.

I na kraju, mir. Nema reklama, nema štoperice, nema bodova koji stvaraju pritisak. Nagrade su nježne i prilagođene osjetljivoj djeci, a roditelj može snimiti i vlastitu pohvalu pa dijete čuje poznati glas.

Kako je zamišljen poslovni model, odnosno monetizacija proizvoda? Ako se ne varam, aplikacija je u Hrvatskoj i susjednim zemljama besplatna?

— Tako je. U Hrvatskoj, regiji i većini zemalja aplikacija je potpuno besplatna, bez reklama i bez zaključanog sadržaja. Pretplata se naplaćuje samo u Sjedinjenim Američkim Državama i Ujedinjenom Kraljevstvu. Tamo postoje mjesečna i godišnja pretplata uz sedam dana besplatnog probnog razdoblja, a cijena je namjerno niža od konkurencije, jer te obitelji ionako puno plaćaju terapije.

Logika je jednostavna. Tržišta s većom kupovnom moći financiraju razvoj, a obitelji ovdje, gdje je sve počelo, dobivaju pomagalo besplatno. Za Hrvatsku i susjedstvo to je moj osobni doprinos zajednici koja nam je puno pomogla.

Recite mi nešto i o vašoj tvrtki Guiding Wave — kada je osnovana i čime se konkretno bavite?

— Guiding Wave se bavi izgradnjom digitalnih proizvoda, od prve ideje do skaliranja. Iza toga stoji dugogodišnje iskustvo u razvoju softverskih proizvoda, i za poslovne korisnike i za krajnje korisnike. Radio sam na rješenjima koja koriste tisuće tvrtki iz telekomunikacija, naftne industrije, javne uprave i upravljanja objektima. S druge strane, vodio sam razvoj proizvoda u Sofascoreu, od petnaest do trideset milijuna aktivnih korisnika mjesečno.

To iskustvo me naučilo nešto što se često podcjenjuje. Većina ljudi misli da je izgraditi softverski proizvod isto što i napisati softver koji radi i nema grešaka. To je zapravo tek početak. Uspješan proizvod počinje dobrim problemom. Treba dokazati da je problem vrijedan rješavanja i da postoji dovoljno velika skupina ljudi ili organizacija kojoj rješenje stvarno treba. Zatim ga treba riješiti tako dobro da korisniku bude jednostavno i prirodno. I onda dolazi dio koji traje najduže: pobrinuti se da se za proizvod čuje i stalno ga poboljšavati na temelju onoga što korisnici rade, a ne samo onoga što govore. Sve to zajedno zove se upravljanje proizvodom, odnosno product management, i to je srž onoga čime se Guiding Wave bavi.

Umjetna inteligencija je taj posao podigla na potpuno novu razinu. Danas jedna osoba uz pomoć AI-a može istražiti tržište, napraviti prototip, proizvesti sadržaj i analizirati podatke brzinom za koju je donedavno trebao cijeli tim. Word Tube je najbolji dokaz za to. Aplikaciju na devet jezika, s više od 220 vježbi i tisućama korisnika u nekoliko zemalja — razvijam sâm. Ista znanja i alate koristim i kad pomažem drugim tvrtkama da svoju zamisao pretvore u proizvod koji ljudi stvarno koriste.

Završno, koji su planovi za dalje, kako za Word Tube tako i za Guiding Wave?

— Moj san je jednostavan: stvoriti pomagalo koje će terapeuti među prvima preporučiti roditeljima kad posumnjaju da dijete kasni u razumijevanju i razvoju

govora. Takvo pomagalo ne ostavlja roditelje same između dva termina ili u čekaonicama. Uz stručno vodstvo daje im strukturu i smjer za svaki dan. A dijete ga voli koristiti i uz njega stvarno uči.

Da bismo to ostvarili, gradimo novu platformu pod nazivom APERIO, koja će svakom djetetu izraditi personalizirani plan učenja i stalno ga prilagođavati. U njezinoj podlozi je edukacijski sustav koji razvijamo zajedno s partnerima iz akademske zajednice i jednim od najboljih logopedskih centara u Hrvatskoj. Zato platforma ne improvizira, nego radi unutar stručno postavljenih i znanstveno provjerenih okvira.

Terapeut i roditelj s platformom će moći jednostavno razgovarati, kroz AI agenta. Terapeut mu može reći da dijete ovaj tjedan radi na glagolima u rutini kupanja i da voli dinosaure. Roditelj može javiti da je dijete jutros prvi put samo reklo "voda". Iz tih razgovora i iz podataka o tome kako dijete prolazi kroz vježbe, agent razumije gdje se dijete trenutno nalazi. Na temelju toga izrađuje plan učenja i vježbe sa slikom i zvukom, kroz likove i teme koje dijete voli. Plan nije zadan jednom zauvijek. Čim dijete nešto svlada ili negdje zapne, AI agent ga mijenja i slaže sljedeći korak, kako bi svako dijete do napretka došlo najkraćim mogućim putem.

Posao koji traje danima, a često se i ne dogodi jer terapeut za to nema vremena, svodi se na nekoliko minuta. Terapeut i dalje određuje smjer i odobrava svaku vježbu, a dijete dobiva program napravljen baš za njega.

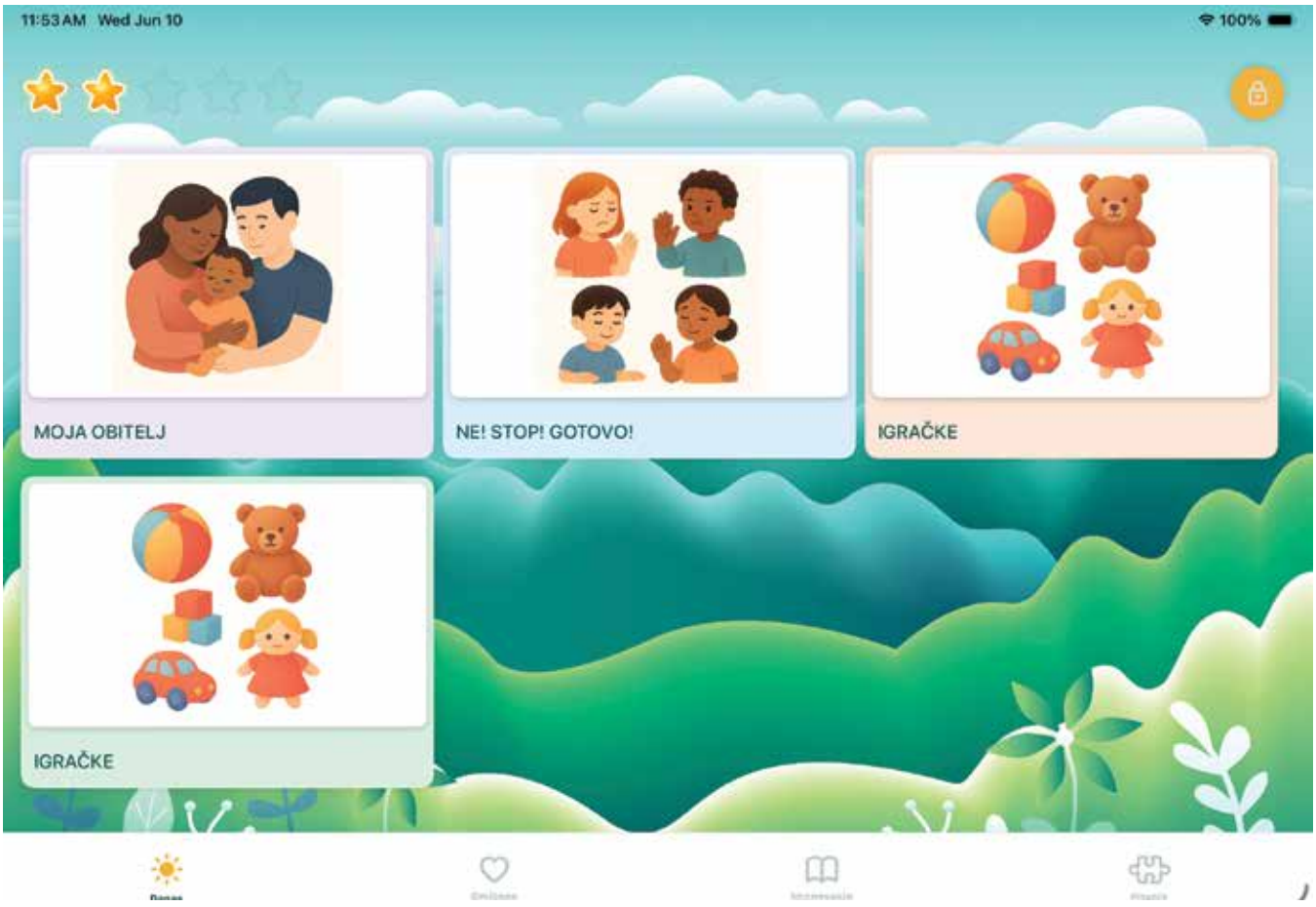
Word Tube nam je pokazao da djeca takav alat žele koristiti. APERIO je sljedeći, veći korak. Guiding Wave vidim kao tvrtku koja iz Hrvatske gradi tehnologiju za djecu čiji razvoj ne ide tipičnim tempom, i to za cijeli svijet.

VEDRAN HARČA

"POKRENI NEŠTO SVOJE"

Sudjelujete i u programu "Pokreni nešto svoje" ACT grupe i Phillip Morris Zagreb. Zašto ste se odlučili prijaviti na taj program i što vam sve donosi sudjelovanje u njemu?

— Word Tube radim u suradnji sa stručnim terapeutima. Pišem kôd, osmišljavam vježbe, prevodim, razgovaram s roditeljima i logopedima. Kad većinu radite sami, najviše vam nedostaje netko izvana tko će vam postaviti prava pitanja. Zato sam se prijavio. Program je došao u pravom trenutku. Word Tube je iz aplikacije za jedno dijete prerastao u proizvod koji mjesečno koristi više od 2.500 djece, a ja sam ga i dalje gradio sâm. U toj fazi ti ne nedostaje najviše novac, nego ljudi s kojima možeš provjeriti svoje odluke. Najkorisnije su mi bile upravo te veze. Mentori i poduzetnici koji su prošli sličan put otvoreno su dijelili iskustva i pomogli mi da neke odluke donesem brže i sigurnije. Drugo što je važno je legitimitet. Kad te odabere ozbiljan program, mijenja se ton razgovora s partnerima, stručnjacima i medijima. Više ne moraš od ništice objašnjavati tko si. U području poput ovog, gdje roditelji svoje dijete povjeravaju pomagalu koje ne poznaju, povjerenje je ključno, i to vrijedi više od bilo kojeg oglasa.
Drago mi je i što je Word Tube izabran baš u jubilarnom desetom ciklusu programa, uz projekte koji imaju stvaran društveni utjecaj.



ŠEPAROVIĆ

ELEKTROINSTALACIJSKI RADOVI



102. ulica 37, 20271 Blato
091/ 556 31 81
elektroseparovic@gmail.com



VIŠNJICA
HOTEL
RAZNI SPORTSKI SADRŽAJI



Višnjica 4, 33520 Slatina
Tel: +385 (0)33 401 650
Mob: +385 (0)91 4546 138
visnjica@visnjica.hr
www.visnjica.hr



VASILJ

MEĐUNARODNI PRIJEVOZ PALETIRANE ROBE



Zrinsko-frankopanska 39 a
21300 Makarska

092/3807-269
josipvasilj1112@gmail.com

VIZA

OBRT ZA PRUŽANJE
RAČUNOVODSTVENIH
I KNJIGOVODSTVENIH
USLUGA

Viškovići 347 A
52220 Labin

052 881 204
elide@viza.hr



www.viza.hr

TINA

UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA MALČIRANJE

Ljudevita Gaja 32 42202 Trnovec
099 197 1843
klementina.zivko@gmail.com



MARKAT

RESTORAN-PIZZERIA

Narodni trg 1, Pula
091/1200-524
052/223-284
splendidpula@gmail.com

domaća jela • self-service • catering



BUDUĆNOST VINSKE INDUSTRIJE

KLIMATSKE PROMJENE I TEHNOLOGIJA MIJENJAJU VINOGRADARSTVO

NAVODNJAVANJE, OČUVANJE AUTOHTONIH SORTI I ULAGANJA U TEHNOLOGIJU POSTAJU KLJUČNI ZA KONKURENTNOST VINARA, A PRECIZNI KLIMATSKI PODACI DOBIVAJU SVE VEĆU POSLOVNU VRIJEDNOST



FOTO: PRIVATNA ARHIVA

Vino se sve manje može promatrati isključivo kao rezultat tradicije, prirodnih obilježja vinogradarskog područja i umijeća vinara. U uvjetima klimatskih promjena ono postaje i pitanje upravljanja rizikom, dostupnosti prirodnih resursa te sposobnosti prilagodbe. Rastuće temperature, sve duža sušna razdoblja i promjene u vremenu dozrijevanja grožđa utječu na proizvodnju, dok se vinogradari istodobno suočavaju s potrebom novih ulaganja kako bi očuvali prinose i kvalitetu vina.

Razmjere problema potvrđuju i događanja na velikim europskim vinskim tržištima. Francuska se suočava s pritiscima na proizvodnju, pri čemu klimatske promjene nisu jedini uzrok, ali predstavljaju sve važniji čimbenik.

Luka Rossi, predsjednik Vinistre, Udruge vinogradara i vinara Istre, upozorava da posljedice nisu ograničene na pojedina područja.

— Moramo istaknuti prije svega klimatske promjene koje utječu ne samo na francuske vinograde, nego općenito na cijeli svijet. Zbog povećanih temperatura i toplinskih valova bile su jače suše koje su pogodile francuske vinograde — ističe Rossi.

Promjena uvjeta uzgoja

Ranija berba jedan je od vidljivih pokazatelja promjena uvjeta uzgoja, ali sama po sebi ne govori cijelu priču. Za vinare je važnije pitanje kako će se promjene odraziti na količinu i kvalitetu grožđa, koliko će biti potrebno ulagati u vinograde i hoće li se dosadašnji načini proizvodnje moći održati u dugoročnom razdoblju.

U Istri se jedan od ključnih izazova odnosi na dostupnost vode. Navodnjavanje bi moglo pomoći u ublažavanju posljedica suše i stabilizaciji proizvodnje, ali zahtijeva infrastrukturu, ulaganja i dugoročno upravljanje vodnim resursima. Upravo zato prilagodba ne ovisi samo o pojedinačnim vinarima, nego i o dostupnosti zajedničke infrastrukture te ulozi javnih ustanova.

— Takvi nam primjeri, pogotovo u Francuskoj, mogu biti pokazatelj u kojem smjeru treba ići u budućnosti. Istra se mora okrenuti navodnjavanju, i tu trebaju pomoći sve nadležne ustanove kako bi na vrijeme spriječili moguće štete — poručuje Rossi.

Navodnjavanje, međutim, nije rješenje bez troškova i ograničenja. Sustavi za dovod i distribuciju vode zahtijevaju početna ulaganja, a njihova učinkovitost ovisi o raspoloživosti vode i lokalnim uvjetima. Za manje proizvođače takvi izdaci mogu predstavljati znatan financijski teret, posebno ako se istodobno suočavaju s nižim prinosima i većim troškovima rada.

Ovogodišnja berba, prema Rossijevim riječima, pokazala je koliko posljedice vremenskih uvjeta mogu biti složene.

— Berba je ranije krenula zbog manjka oborina. Suša kojoj smo svjedočili ipak je spriječila nastanak bolesti, no prinos je uglavnom bio manji — objašnjava.

Taj primjer pokazuje da klimatske promjene ne djeluju uvijek jednoznačno. Suša može smanjiti rizik od pojedinih bolesti, ali istodobno ograničiti proizvodnju. Zato je za procjenu stvarnih posljedica potrebno promatrati više čimbenika, od količine i rasporeda oborina do temperature, zdravstvenog stanja vinove loze i konačnog prinosa.

Prilagodba klimatskim promjenama ne znači nužno odustajanje od tradicionalnih sorti i obilježja pojedinih vinogradarskih područja. Naprotiv, očuvanje autohtonih sorti može biti važan dio strategije kojom se povezuju lokalni identitet, kvaliteta i otpornost proizvodnje. U Istri se pritom posebna pozornost posvećuje malvaziji istarskoj i teranu.

— Na nama je da radimo na očuvanju sortimenta, navodnjavanju i zaštiti malvazije istarske i terana, koje su se pokazale dovoljno otpornima, i to treba zadržati. Kvaliteta grožđa je neupitna, jedino u nešto manjem obliku nego prethodnih godina — ističe Rossi.

Vinistra je još 2022. pokrenula projekt klonske selekcije terana u suradnji s Institutom za poljoprivredu i turizam u Poreču, uz sufinanciranje Istarske županije. Cilj je dugoročno očuvati zdrave trsove i pripremiti autohtone sorte za uvjete koji se mijenjaju. Takvi projek-



Fakin Teran

ti pokazuju da se odgovor na klimatske promjene ne mora svoditi samo na tehničke zahvate poput navodnjavanja, nego može uključivati i sustavno istraživanje te selekciju biljnog materijala.

Promjene u vinogradima odrazit će se i na vino koje dolazi do potrošača. Ranije dozrijevanje može utjecati na odnos šećera i kiselina, a time i na alkoholnu jakost te svježinu vina.

— Kvaliteta vina će se, rekao bih, mijenjati s godinama. Ranije berbe, na koje se treba pomalo navikavati, dovest će do manjih kiselina u vinu, viših šećera i alkohola, što će pogodovati proizvodnji svježijih vina, i upravo tu možemo vidjeti dodatnu priliku za promidžbu malvazije istarske — zaključio je čelnik Vinistre.

Digitalna vinska karta

Dok se vinogradari prilagođavaju promjenama na terenu, tehnologija otvara nove mogućnosti za praćenje i usporedbu uvjeta uzgoja. Jedan od takvih primjera je World Winery Map, digitalna platforma koja objedinjuje podatke o više od 4,3 milijuna vinogradarskih parcela i više od 100.000 vinarija u devedeset zemalja.

Iza projekta stoji umaška tvrtka M.G. Solutions Matije Gavrilovića, koji je zamisao o globalnoj digitalnoj platformi dobio tijekom posjeta Gruziji, a prvu verziju ostvario u svega tri mjeseca. Koristeći suvremenu tehnologiju Gavrilović je stvorio alat koji omogućuje usporedbu vinograda prema nizu čimbenika, od nadmorske visine i sastava tla do klimatskih uvjeta i utjecaja klimatskih promjena.

Zamisao o projektu nastala je tijekom posjeta Gruziji, gdje je autor platforme pokušao pronaći jednostavan način usporedbe klimatskih i geografskih uvjeta vinograda s onima u drugim dijelovima svijeta.

— Pokušao sam pronaći alat na internetu koji bi mi u nekoliko klikova dao te podatke, i shvatio sam da takvo što na svjetskoj razini ne postoji. Tu se rodila zamisao — objašnjava Gavrilović.

Projekt je razvijen u kratkom roku zahvaljujući tehnologiji, automatizaciji i vlastitim algoritmima.

— Fizički, ljudskom rukom, za projekt takvog opsega trebala bi nam desetljeća — ističe autor, navodeći da su od povratka iz Gruzije do lansiranja prve verzije krajem rujna prošla samo tri mjeseca intenzivnog rada.

Platforma korisnicima omogućuje pregled podataka o nadmorskoj visini, nagibu i orijentaciji vinograda, osunčanosti, sastavu tla, geologiji, oborinama, Winklerovu indeksu i prosječnoj temperaturi tijekom vegetacijskog razdoblja. Takva količina informacija može pomoći u razumijevanju razlika među vinogradarskim položajima i pružiti osnovu za njihovu usporedbu prema istim kriterijima.

Prikupljanje i obrada podataka bili su jedan od najvećih izazova projekta.

— Najveći posao bio je složiti 42 različita izvora u jednu kartu bez preklapanja, uz pravilo da službeni izvor uvijek ima prednost — navodi.

Ukupno je, prema njegovim riječima, trebalo obraditi više od četiri milijuna prostornih poligona i izračunati stotine milijuna podataka. Ključna je prednost takvog pristupa mogućnost usporedbe vinograda na razini pojedinačnih parcela, umjesto oslanjanja isključivo na prosjeke za čitave regije ili države.

— Svi ti izračuni prvi put omogućuju da se svaki vinograd na svijetu usporedi s bilo kojim drugim po istim mjerilima — objašnjava Matija Gavrilović. Time se, dodaje, može vidjeti gdje se uvjeti za lozu mijenjaju, koja područja dobivaju, a koja gube, i to po parceli, ne po državi.

Takvi podaci mogli bi biti osobito korisni pri planiranju dugoročnih ulaganja. Razlike u nadmorskoj visini, ekspoziciji, tlu i temperaturi mogu pomoći u procjeni prednosti i ograničenja određenog položaja, dok usporedba različitih područja može pružiti dodatne informacije pri razmatranju izbora sorti ili novih lokacija za vinograde.



FOTO: PRIVATNA ARHIVA

Matija-Gavrilović

Hrvatska je na platformi obrađena kroz više od 53.000 vinogradarskih parcela iz sustava ARKOD, i 681 vinariju. Obuhvaćene su i četiri velike vinogradarske regije, dvanaest podregija i sedamdeset i dva vinogorja, prema službenoj podjeli navedenoj u intervjuu.

Autor projekta posebno ističe kvalitetu domaće podatkovne infrastrukture.

— Naš sustav je odlično posložen, s jedne strane imamo digitalni registar vinograda, ARKOD, koji pruža podatke o parcelama. S druge strane, podjela na regije i vinogorja u Pravilniku o vinogradarstvu iz 2022. napravljena je vrlo stručno i logično — kazao je i dodao da je "kada imate takvu bazu čistih podataka i jasnih granica, puno lakše te podatke predstaviti na globalnoj razini".

To je važna prednost u razvoju analitičkih alata, jer kvaliteta rezultata uvelike ovisi o kvaliteti podataka na kojima se temelje. Za hrvatske proizvođače mogućnost usporedbe vlastitih položaja s drugim vinogradarskim područjima može biti korisna u planiranju proizvodnje, procjeni klimatskih rizika i očuvanju konkurentnosti.

Istodobno, raznolikost hrvatskih vinogradarskih područja i autohtonih sorti zahtijeva prilagodbu koja neće biti jednaka u svim regijama. Ono što je primjereno za istarske vinograde ne mora nužno biti najbolje rješenje za kontinentalna ili dalmatinska područja. Upravo zato podrobni lokalni podaci mogu imati veću vrijednost od općih preporuka koje zanemaruju razlike u uvjetima uzgoja.

Razvoj World Winery Mapa pokazuje i da podaci o vinogradima mogu postati temelj novih poslovnih modela. Platforma planira prihode ostvarivati kroz pretplate za dodatne usluge vinarijama, poslovnu analitiku za veće proizvođače i udruge te partnerstva s drugim sudionicima vinske industrije.

Autor ističe da je projekt zasad financiran vlastitim sredstvima te da najveće ulaganje nisu bile financije u klasičnom smislu, nego "tisuće radnih sati, programiranje i razvoj vlastitih algoritama i modela". Vinarije će moći besplatno preuzeti svoje profile i povezati ih s vinogradima, dok će dodatne pretplatničke usluge nuditi šire mogućnosti predstavljanja vina i poslovanja.

Takav model pokazuje kako digitalizacija može stvoriti novu vrijednost u vinskoj industriji, ali i otvara pitanje dostupnosti napredne analitike manjim proizvođačima. Podaci mogu pomoći u prepoznavanju rizika, no njihova praktična vrijednost ovisi o tome može li vinar na temelju njih provesti potrebne promjene.

Točnija prognoza ne može sama financirati sustav navodnjavanja, osigurati pristup vodi ili nadoknaditi gubitak uroda. Ako će se troškovi prilagodbe povećavati, konkurentnost će sve više ovisiti o pristupu kapitalu, infrastrukturi, stručnom znanju i javnim potporama. To znači da klimatske promjene mogu produbiti razlike među proizvođačima, čak i kada svi raspolažu sličnim informacijama.

Zbog toga je važno povezati tehnološki razvoj s istraživanjem, radom strukovnih organizacija i mjerama javne politike. Rossi je zato ponovno naglasio potrebu za zajedničkim djelovanjem.

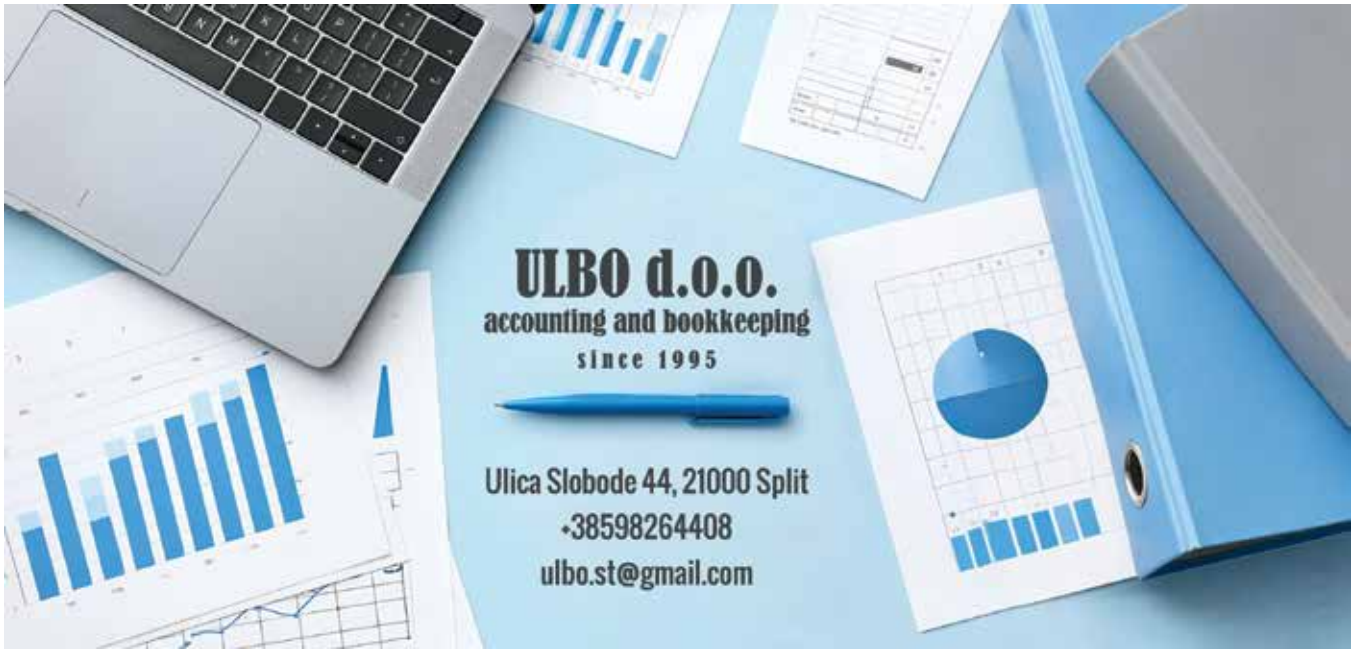
— Svaka berba donosi nove mogućnosti, tako i nove uvide, a tu je prilika da se svi zajedno udružimo i da na najbolji mogući način potičemo razvoj i istarskog i hrvatskog vinarstva.

VEDRAN HARČA

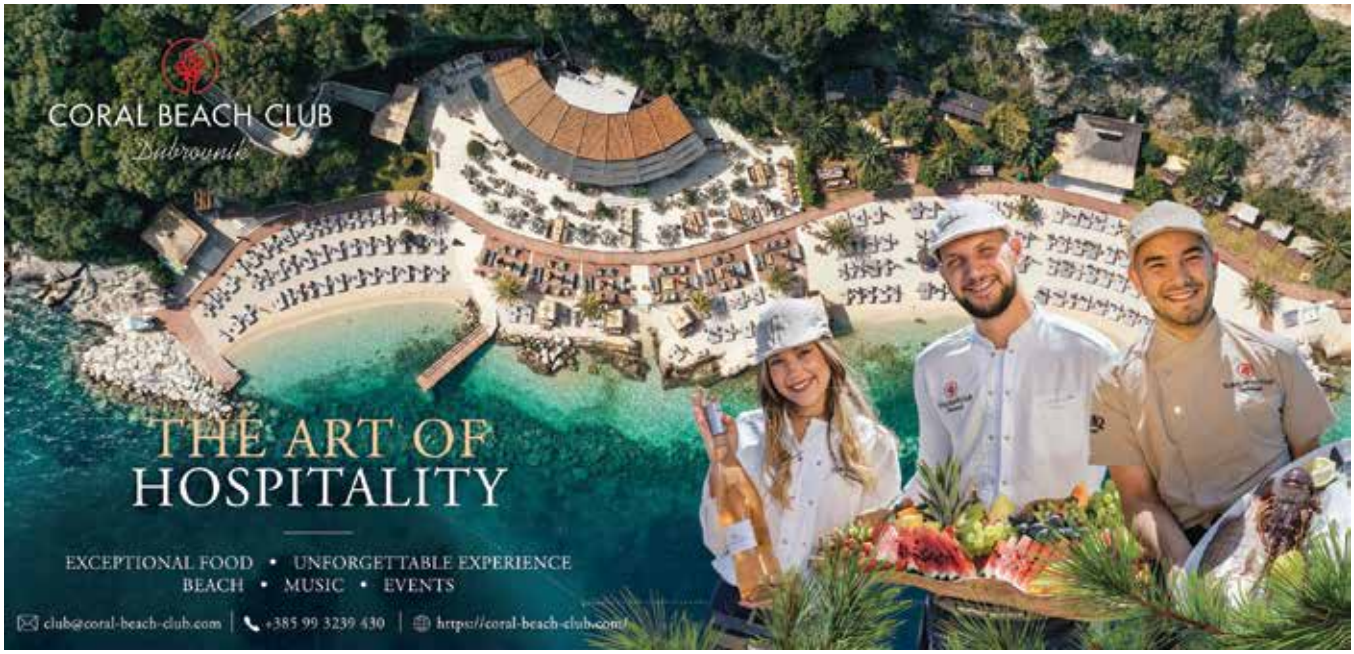

MOTONAVIS
trgovina i usluge
EKSKLUZIVNI DISTRIBUTER ZA
SUZUKI VANBRODSKE MOTORE
Pod Jelšun 6, RIJEKA, 051/213-955
www.motonavis.hr
motonavis@motonavis.hr
THE ULTIMATE OUTBOARD MOTOR
Veliki izbor plovila
Saver i Whaly
Prodaja, servis i montaža
vanbrodskih motora Suzuki


TULUMOVIĆ
GRADNJA
RADOVI
VISOKOGRADNJE
KLJUČ U RUKE
Put mora 4, 21400 Mirca
091 3463 387
tulumovicgradnja@gmail.com


TIM
TAXI
ZADAR
TIM Taxi
timtaxi.zadar@gmail.com
+385 91 590 7881
TAXI PRIJEVOZ - TANSFERI - IZLETI


ULBO d.o.o.
accounting and bookkeeping
since 1995
Ulica Slobode 44, 21000 Split
+38598264408
ulbo.st@gmail.com


PROMOTIVA
D.O.O.
Šestinski dol 23, 10000 Zagreb
091/5648-574
m.p.jurjevic@gmail.com
SAVJETOVANJE U VEZI S POSLOVANJEM I UPRAVLJANJEM
OSTALE POSLOVNE DJELATNOSTI
RAČUNOVODSTVO, KNJIGOVODSTVO, FINANCIJSKO SAVJETOVANJE


CORAL BEACH CLUB
Dubrovnik
THE ART OF HOSPITALITY
EXCEPTIONAL FOOD • UNFORGETTABLE EXPERIENCE
BEACH • MUSIC • EVENTS
club@coral-beach-club.com
+385 99 3239 430
https://coral-beach-club.com/


BUKVIĆ
INTERIJERI
soboslikarski radovi
završni građevinski radovi
Ulica Hrvoja Čustića 19
23000 Zadar
0958192871
bukviciinterijerizadar@gmail.com
Bukvić Interijeri


PESLA
1958
PEKARSKO SLASTIČARSKA ZADRUGA
PEKARSKE SIROVINE
Široka paleta sirovina i alata za izradu vrhunskih pekarskih proizvoda
brašna/koncentrati/kvasac/sjemenke/masnoće/pekarski alati i još mnogo toga...
SLASTIČARSKE SIROVINE
Sve za izradu slastičarskih delicija premium kvalitete
najfinije čokolade/šećerne paste/voćne file/glazure /gotove dekoracije
SMRZNUTI GOTOVI PROIZVODI
kroasani/donuti /somuni /torte
Sjedište | Edukacijski centar
PESLA učilište - stručno usavršavanje u pekarstvu i slastičarstvu
Ivana Šibla 4, 10020 Novi Zagreb
Prodaja | Veleprodajno skladište
Sisačka cesta IV. odvojak br. 18c, Čehi, 10020 Novi Zagreb
01/ 6658 143
Veleprodaja 091 3648 025 · Web prodaja 099 241 1188 · Edukacije 098 481 644
pesla@pesla.hr · slasticarstvo@pesla.hr · pekarstvo@pesla.hr · edukacije@pesla.hr
www.pesla.hr


Valsil
Tehničko savjetovanje · Projektantski nadzor · Internet usluge
Dubrovačka 2 44320 Kutina
095 3766 556 044 682 661
valentin.valsil02@gmail.com
valsil.projektiranje@gmail.com
Valsil Doo

NOVI GASTRO HIT NA TRŽIŠTU

GINGEROV SUŠI U JAPANSKOM BRZOM VLAKU USKORO KREĆE U FRANŠIZU

SUŠI JE U HRVATSKOJ U POSLJEDNJIH DESETAK GODINA PROŠAO PUT OD NEKOLIKO PREMIUM RESTORANA DO DOSTAVE, TRGOVAČKIH CENTARA I RASHLADNIH VITRINA U SUPERMARKETIMA. SVE GA ČEŠĆE JEDU I DJECA, KOJA ŠTAPIĆIMA I ZASLONIMA RUKUJU SIGURNIJE OD MNOGIH ODRASLIH

U zagrebačkom King Crossu prije nekoliko mjeseci otvoren je novi suši restoran Ginger, koji je bez ikakvih ulaganja u marketing nadmašio sva očekivanja i gostiju i vlasnika. Za razliku od Gingera u zagrebačkoj Masarykovoj, i za razliku od bilo kojeg restorana u Hrvatskoj, taj Ginger ima suši vlakić koji poslužuje ljude umjesto konobara.

S obzirom na to da je to rijedak inovativni dodatak i u europskim suši barovima, željeli smo se iz prve ruke uvjeriti je li to toliko zabavno kako ljudi pričaju i objavljuju na društvenim mrežama.

Najprije vam pozornost privuče veliki ekran postavljen iznad tračnica po kojima voze vlakići, a ispod ekrana su separei za do četiri osobe. Stvar funkcionira tako da se na dodirnom zaslonu odabere jelo, najčešće njih više, i narudžba automatski stiže u kuhinju gdje se svako jelo priprema zasebno. Sve što gost treba učiniti jest pričekati da se iz kuhinje pojavi njegov vlak. Simpatično je gledati kako svatko misli da je baš idući njegov, i razočaranje na licu kad vlak produži dalje. No nismo dugo čekali da se kraj našeg separea zaustavi vlakić s licem psa dalmatinera koji je u sebi krio razne suši delicije na malim tanjurima. Kad gost uzme porciju, vrata se zatvaraju i vlakić se vraća u kuhinju po novu narudžbu.

Zvuči istodobno fora i zastrašujuće, barem za generaciju srednje životne dobi. Za djecu od pet ili šest godina koja su sjedila preko puta i rukovala kineskim štapićima kao da su rođena s njima u ruci, to je jako dojmljivo iskustvo. Kad se sušiju koji je, što zbog šarenog i privlačnog izgleda, što zbog marketinga, postao neuobičajeno omiljen među djecom, pridodate još velike ekrane i vlakiće, dobijete pun poslovni pogodak.



FOTO: FINANCIJE.HR

Taj spoj hrane, tehnologije i igre temelj je novog restorana vlasnika Zvonimira Dobrovića i njegove sestre Adriane Dobrović. Ginger je prije dvanaest godina bio jedan od pionira domaćeg tržišta sušija, uz luksuzni Takenoko i take away suši Binimoto. Danas, prema Zvonimirovoj procjeni, u Hrvatskoj postoje 84 mjesta na kojima se priprema suši, od restorana i barova do kuhinja koje rade isključivo za dostavu.

Novi Ginger ima četrdeset sjedećih mjesta i prvi u Hrvatskoj primjenjuje sustav u kojem vlak iz kuhinje donosi naručena jela izravno do stola. Za razliku od klasičnog kaiten sušija, kod kojega jela neprestano kruže pokretnom trakom, Gingerova verzija funkcionira à la carte: gost bira, narudžba se bilježi, a vlak donosi upravo ono što je naručeno.

Sustav se naziva Shinkansen, prema japanskom brzom vlaku, simbolu brzine, preciznosti i točnosti. Hrvatske željeznice bi u tom kontekstu možda bile prikladnije za neku višesatnu slow food varijantu.

— To je novitet u tehnologiji koji se tek razvija u Aziji i Australiji, a u Europi postoji možda šest ugostiteljskih objekata s takvom vrstom vlakića. Prepoznali smo da je to budućnost i da će za nekoliko godina takav sustav imati barem pedeset restorana. Htjeli smo prvi s njime izaći na tržište — govori Zvonimir.

Jedan od vlakova zove se "Dalmatinac", a Dobrovići pregovaraju s domaćim brendovima kako bi imenovali ostale. Kraš je, kaže Zvonimir, odmah prepoznao potencijal projekta, pa bi jedan od vlakića trebao postati Kraš Express, a pregovori idu i u smjeru toga da se dio Kraševih proizvoda, primjerice kolači, uvrsti i u ponudu restorana.

— Svatko tko prvi put sjedne kod nas, vadi mobitel i snima vlakiće. Snimke su eksplodirale na TikToku, Instagramu i drugim društvenim mrežama. Kad netko naruči četiri tanjurića, snima svaki dolazak vlaka. Stvarno nemamo potrebu ulagati u marketing, sve se širi samo od sebe — kaže Zvonimir.

Od egzotike do svakodnevne hrane

Kad su Dobrovići prije dvanaest godina pokretali Ginger, malo je ljudi u Hrvatskoj uopće znalo što je suši. Zamisao su donijeli s putovanja, ali nisu željeli oponašati luksuzne restorane.

— Naša je namjera bila ponuditi vrlo kvalitetan i tradicionalan japanski suši, bez zapadnjačkih "ukrasa", te ga učiniti cjenovno prihvatljivim široj publici. Htjeli smo među građanima proširiti svakodnevno iskustvo sušija, bez pritiska da se odlazak u restoran mora planirati dva dana unaprijed. Oboje ga volimo i želimo da bude kvalitetan, ali i da si ga ljudi mogu priuštiti — objašnjava Zvonimir.

Proboj su napravili znatiželjnici koji su suši tada kušali prvi put.

— Sjećam se da smo prvog dana rada restorana u Masarykovoj ostali bez sušija. Iskreno, bilo nas je strah. Ulaziš u nešto potpuno novo, možda i prerano, i pitaš se: Jesmo li se malo zanijeli, što ako to nitko neće jesti? Nikada nismo ulagali u marketing. Kada sve zbrojim, možda smo potrošili petsto eura u deset godina. Sve se prenosilo od usta do usta i to nas drži sve vrijeme — kaže Zvonimir.

Adriana se prisjeća kako su u početku nudili suši na raznim događanjima, a organizatori su ih odbijali riječima: "Ne, ne, mi ne jedemo suši."

— Poslije su nas isti ljudi zvali i govorili: "Joj, sad bismo mi baš suši. Gosti me pitaju za njega." Tada sam shvatila koliko se trend zapravo proširio — kaže Adriana.

Suši je u Hrvatskoj u posljednjih desetak godina prošao put od nekoliko premium restorana do dostave, trgovačkih centara i rashladnih vitrina u supermarketima. Sve ga češće jedu i djeca, koja štapićima i zaslonima rukuju sigurnije od mnogih odraslih. Često biraju maki s krastavcem, avokadom, kuhanom kozicom, surimijem ili termički obrađenim lososom, pa njihova popularnost sušija ne znači nužno veću konzumaciju sirove ribe.

Tehnologija s Tajvana

Rast tržišta, na kojem Ginger više nije jedini izbor, potaknuo je Dobroviće da potraže novi iskorak. Zvonimir je istraživao restorane u Japanu, ostatku Azije i Australiji, gdje klasične pokretne trake zamjenjuju sustavi koji dostavljaju jelo prema narudžbi (order to table).

— Ljudi očekuju da mogu izabrati što će jesti, a ne čekati da im nešto prođe ispred nosa na traci. Kod klasičnog sustava ne znaš koliko se dugo neko jelo vrti, je li ga netko dirao ili vraćao. Sustav koji mi imamo, s velikim ekranima, bio je prvi takav koncept u Europi. Postojali su manji sustavi s tabletima, ali ne ovakvi. Ni mi nismo bili sigurni jesu li veliki ekrani potrebni, sve dok nismo vidjeli koliko se ljudima sviđa njima upravljati. Za pet godina bit će ih posvuda, a nama je bilo važno ući među prvima — kaže Zvonimir.

Konstrukciju su postavljali stručnjaci proizvođača s Tajvana, odakle stiže i tehnička podrška. Tajvanska tvornica pokriva oko devedeset posto svjetskog tržišta takvih vlakova. U tehnologiju su uložili oko sto tisuća eura, a povrat ulaganja očekuju za približno dvije godine. Ukupna investicija bila je veća nego što bi bila u već uređenom prostoru, jer je restoran otvoren u potpuno novoj gastro zoni King Crossa, gdje je sve trebalo graditi od početka.

Vlakić mijenja i strukturu troškova. Za posluživanje četrdeset sjedećih mjesta restoranu bi inače trebala tri do četiri konobara. U ovom modelu jedna osoba radi na blagajni i poslije skuplja tanjuriće, dok sustav automatski evidentira narudžbe i obračunava što je gost preuzeo. Smanjuje se potreba za radnom snagom, ali i mogućnost nepravilnosti.

King Cross nije najpristupačnija lokacija u usporedbi sa središtem grada, ali ima veliku prednost, dostupnost automobilom i novo gastro područje sa šetnicom i vanjskim terasama, i samim time drukčije iskustvo od uobičajene hrane koja se u trgovačkom centru pojede usput, tijekom kupnje. Gosti u Ginger dolaze ciljano, a svraćaju i na putu prema moru.

— Unatoč udaljenosti i tome što smo otvorili u ljetnim mjesecima, rezultati su premašili naša očekivanja — govori Zvonimir.



FOTO: PRIVATNA ARHIVA

Najbolje se i dalje prodaju klasični suši i Gingerova frigana jela, ali su kupci u trgovačkom centru skloniji eksperimentiranju. Brže će kušati jegulju, hobotnicu ili ikru, a prodaje se i više salata. Ponuda trenutačno obuhvaća više od 120 jela i nastavit će se širiti.

Franšiza nakon vlastitog restorana

Zvonimir bi kratkoročno želio otvoriti još jednu vlastitu lokaciju, a zatim širiti poslovanje franšiznim modelom u sred-



FOTO: PRIVATNA ARHIVA

njoj i istočnoj Europi, jer Hrvatska nije jedina zemlja s rastućim suši trendovima.

Pregovori s potencijalnim partnerima već traju. Ginger u projekt unosi dvanaest godina iskustva, razrađen operativni model i partnere koji proizvode tehnologiju. Potencijalnoj konkurenciji trebalo bi najmanje godinu dana da nabavi i postavi sličan sustav, pa znaju sa sigurnošću da konkurencija neće nabujati preko noći.

No nije svaki pokušaj širenja bio uspješan. Nekoliko godina nakon otvaranja restorana Ginger je pokrenuo proizvodnju sušija za mrežu od 150 supermarketa. Trebalo je osigurati stalne količine, organizirati distribuciju po cijeloj zemlji i dostaviti proizvod vrlo kratkog roka trajanja.

— Problem proizvodnje sušija za supermarkete jest dobavni lanac. Dok proizvod stigne na drugi kraj Hrvatske, prođe jedan ili dva dana, a rok trajanja mu je dva dana. Zapravo imaš samo jedan dan za prodaju. Alternative nije bilo, barem dok mi nismo izmislili suši koji traje osam dana. Jedini znamo kako. Svi bi htjeli doznati tajni recept, ali odlučili smo ga zadržati za sebe — kaže Zvonimir.

Proizvodnja se pokazala logističkim hororom koji ih je gotovo dotukao, pa su iz tog posla izašli. Brat i sestra tu zgradu i danas rado zaobilaze jer ih podsjeća na neprospavane noći i poslovni pothvat koji im, kako kažu, možda nije ni trebao.

Većina supermarketa u Hrvatskoj suši nabavlja od poljskog Mowija, ujedno velikog europskog dobavljača lososa, s kojim se manji domaći igrači teško mogu natjecati. Ipak, supermarkete ne smatra konkurencijom Gingeru jer šire bazu kupaca i podižu cijelo tržište. Ginger većinu sastojaka nabavlja od velikih europskih dobavljača, dok u ponudi ima i jadransku tunu.



FOTO: FINANCIJE.HR

Adriana i Zvonimir Dobrović slave jubilarnu godišnjicu Gingera

Riža kao mjerilo kvalitete

Glavni cilj Dobrovića i dalje je zadržati kvalitetu. Zvonimir očekuje nastavak rasta tržišta, ali volio bi da se istodobno podigne i standard pripreme sušija.

Adriana kaže da dobar suši ponajprije određuju vrsta i priprema riže. Mora biti srednjeg zrna, namijenjena sušiju i neutralna okusom kako bi do izražaja došli riba i povrće. Zato je upravo riža prvo što kuša kad uđe u kuhinju.

U Hrvatskoj nema mnogo specijaliziranih kuhara za suši. Gingerov tim čini petero kuhara iz Hrvatske, Irana, Šri Lanke i Perua, zemalja gdje to baš nije omiljeno nacionalno jelo.

— Od početka nismo željeli šefa kuhinje s potpisom, jer nismo u luksuznom segmentu. Htjeli smo bazičan model bez zapadnjačkih "kerefeka". Važno nam je da je kuhar spretan, da zna filetirati ribu i dobro pripremiti rižu. Nismo slijedili zapadnjačke trendove s previše umaka, majoneze i raznih ekstravagantnih dodataka. Držali smo se jednostavnog pristupa i mislim da je to razlog zbog kojeg ga ljudi vole — govori Zvonimir.

Dok razgovaramo, pokraj nas prolazi još jedan vlak. Zvonimir kaže da u restoran bez roditelja dolaze i djeca od jedanaest ili dvanaest godina, s kreditnom karticom u džepu. Sama naruče, jedu i plate. Kad stignu s roditeljima, također obično imaju glavnu riječ, a odraslima prepuštaju tek podmirenje računa.

U tom se prizoru možda najbolje vidi koliko se tržište promijenilo. Prije dvanaest godina Dobrovići su se pitali hoće li itko u Zagrebu jesti suši. Danas, kad u Gingeru jedu djeca i dovršavaju školsku zadaću, a pokraj njih ruča poslovni čovjek, znam da smo uspjeli, zaključuje Zvonimir.

Nove generacije određuju buduće navike, a Zvonimir i Adriana računaju da će trend trajati dovoljno dugo da Ginger prošire franšizama i jednog dana opušteno jedu suši u ulozi gostiju.

ŽELJKA LASLAVIĆ


USTANOVA CINDRIĆ
USTANOVA ZA ZDRAVSTVENU NJEGU I REHABILITACIJU
Lomošćanska cesta 44, 47300 Ogulin
098 9943 905
zeljka.cindrich@gmail.com
Ustanova za zdravstvenu njegu i rehabilitaciju Cindrić


BERKO SOLAR d.o.o.
PROIZVODNJA ELEKTRIČNE ENERGIJE IZ OBNOVLJIVIH IZVORA
Ulica I.B. Mažuranić 25
40000 Čakovec
098 242 222
berko@berko.hr


AGENCIJA ZA PRIVREMENO ZAPOŠLJAVANJE
G.B.C.
GLOBAL BUSINESS COMPOUNDS
Janka Rakuše 1, 10000 Zagreb
0915234335
info@gbc.hr
www.gbc.hr


VIZPharm
Palinovečka ulica 19A
10000 Zagreb
013/ 695 901
098/ 237 551
info@vizpharm.com
Uvoz i distribucija lijekova i medicinskih proizvoda
Usluge registracije novih proizvoda na tržištima EU i balkanske regije
Usluge dobivanja odobrenja za stavljanje lijeka u promet (MAH)


MONTOS
prodaja i motaža
građevinske stolarije
PVC I ALU STOLARIJA
PROTUPROVALNA VRATA
GARAŽNA VRATA
Veliko Korenovo 132/A, 43000 Bjelovar
098 9887 058
alen@montos.hr
www.montos.hr


ORDINACIJA DENTALNE MEDICINE
DAMIR KIRLIĆ,
DR. MED. DENT.
Augusta Cesarca 1 49218 Pregrada
049/377-937
damir.kirlic@gmail.com


POLIKLINIKA RAUŠ
Sigurno i kvalitetno do
Vašeg savršenog vida!
Augusta Šenoe 8
42000 Varaždin
Tel: 091 610 53 16
sestra.poliklinika@gmail.com
www.optika-raus.hr


TERMOTIM
instalaterski obrt
vodovod,
kanalizacija,
plin, grijanje,
klimatizacija
Hrsovo 126, 48214 Hrsovo, tel. 098 398 259


ProCall
PROFESSIONAL CALLING SERVICE
GoCloud
seeshore
socialnet
Ul. grada Vukovara 269G
10000 Zagreb
www.procall.hr

ZAŠTO JE ŠVICARSKA TVRTKA ZA STARE KUNE PONUDILA 16,2 MILIJUNA EURA?

Kovanica od pet kuna više ne može platiti kavu. Ne može se ni odnijeti u Hrvatsku narodnu banku i zamijeniti za eure, jer je taj rok istekao posljednjeg dana 2025. godine. Ipak, njezin bakar, nikal i cink i dalje imaju kupca. Kad se takvih kovanica prikupi dovoljno, nastaje posao vrijedan milijune eura.

HNB je početkom listopada objavila da je za otkup kovanica i pločica kune i lipe odabrao švicarski Metravis AG. Vrijednost odabrane ponude iznosi 16,2 milijuna eura bez PDV-a, a konačan iznos ovisit će i o kretanju cijena kovina. U prodajnom paketu nalazi se 3.464,2 tone materijala. HNB-ova specifikacija navodi više od 841 milijun komada kovanica i pločica, raspoređenih u 7.400 kutija. Pločice su metalni pripremci za izradu kovanica, pa ukupna količina obuhvaća i materijal koji nikada nije završio u nečijem novčaniku.

Za građane je to završetak jedne monetarne priče. Za kupca počinje računica u kojoj su važni kemijski sastav, masa, prijevoz, prerada i uvjeti daljnje prodaje metala. Broj otisnut na kovanici pritom više ne određuje njezinu vrijednost.

Podijeli li se objavljena vrijednost ponude s masom iz natječajne dokumentacije, dobiva se orijentacijskih 4,68 eura po kilogramu. Taj naš izračun pokazuje prosjek za cijeli paket, u kojem se nalaze vrlo različiti materijali.

Kovanica od pet kuna, primjerice, sadrži 63,1 posto bakra, 23,2 posto nikla i 13,7 posto cinka. Kovanice od jedne i dvije kune također su izrađene od legure tih metala. Pedeset i dvadeset lipa imaju čeličnu jezgru obloženu niklom, dok su jedna i dvije lipe pretežito aluminijske. Zbog toga ista masa različitih apoena kupcu može predstavljati različitu ekonomsku vrijednost. Važno je koliko se korisnog materijala može dobiti, koliko stoji obrada i pod kojim ga je uvjetima moguće prodati sljedećem kupcu.



FOTO: MAGNIFIC

HNB je tu razliku ugradio u način određivanja cijene. Za kovanice od jedne, dvije, pet i 25 kuna te pločice od 25 kuna, natječaj se oslanja na vrijednost sadržanih kovina prema Londonskoj burzi metala, uz ponuđeni takozvani faktor metala. Za lipe ponuditelji iskazuju vlastite cijene po toni.

Faktor metala praktično određuje koliki će dio izračunate burzovne vrijednosti kupac platiti HNB-u. U njemu mora ostaviti prostor za svoje troškove i očekivanu zaradu. Previsoka ponuda može donijeti pobjedu na natječaju, ali ostaviti premalo prostora za profit nakon izvršenja posla.

LIJEKOVI ZA MRŠAVLJENJE MIJENJAJU RAČUNICU PIVOVARA I KAFIĆA

Kafić može biti jednako pun kao prije, a ostvarivati manji promet ako gosti naručuju manje pića. Za ugostitelja koji mora platiti najamninu, radnike i posluživanje, promjena potrošnje brzo postaje pitanje održivosti poslovnog modela.

Heineken je, prema Reutersovu izvještaju od 23. listopada, britanskim ugostiteljima preporučio manje čaše, slabija i bezalkoholna pića te kombiniranje pića s manjim porcijama hrane. Povod su promjene potrošnje među korisnicima lijekova za mršavljenje iz skupine GLP-1. Takva preporuka otvara poslovno pitanje koje prelazi granice pivarske industrije. Kako sačuvati prihod od gosta koji želi nastaviti izlaziti, ali tijekom večeri naručuje manje?

Britanska istraživanja već bilježe promjene. NIQ je u analizi objavljenoj u ožujku naveo da dvadeset i devet posto ispitanih korisnika lijekova za mršavljenje pije manje alkohola ili pije sporije nego prije. To su dvije navike koje za lokal mogu imati različite posljedice: gost može naručiti manje pića, ali i dulje zauzimati stol uz istu narudžbu.

Istraživanje KAM-a i Drinkawarea, provedeno u veljači na uzorku od tisuću odraslih Britanaca uz dodatna pitanja za 207 sadašnjih i bivših korisnika GLP-1 lijekova, također pokazuje promjenu potrošnje. Korisnici su procijenili da tijekom uzimanja terapije u prosjeku troše trideset posto manje na alkohol za osobnu konzumaciju po posjetu ugostiteljskom objektu.

Riječ je o njihovim procjenama promjene vlastite potrošnje. Takav podatak ne znači da će prihodi svakog lokala pasti za isti postotak, ali pokazuje zašto proizvođači pića i ugostitelji prilagođavaju ponudu.

U ilustrativnom primjeru gost je prije naručivao dva piva od pola litre po pet eura. Njegov račun iznosio je deset eura, a lokal mu je prodao litru piva. Ako sada naruči dvije čaše od četvrt litre po 3,50 eura, račun pada na sedam eura. Količina prodanog piva prepolovljena je, a prodajna vrijednost smanjena trideset posto.

Cijena po litri pritom je porasla s deset na četrnaest eura. Lokal je manju količinu uspio prodati skuplje po jedinici, ali je od istog gosta ipak naplatio manje. Viša cijena po litri može ublažiti pad prodane količine, ali ne jamči očuvanje prihoda.

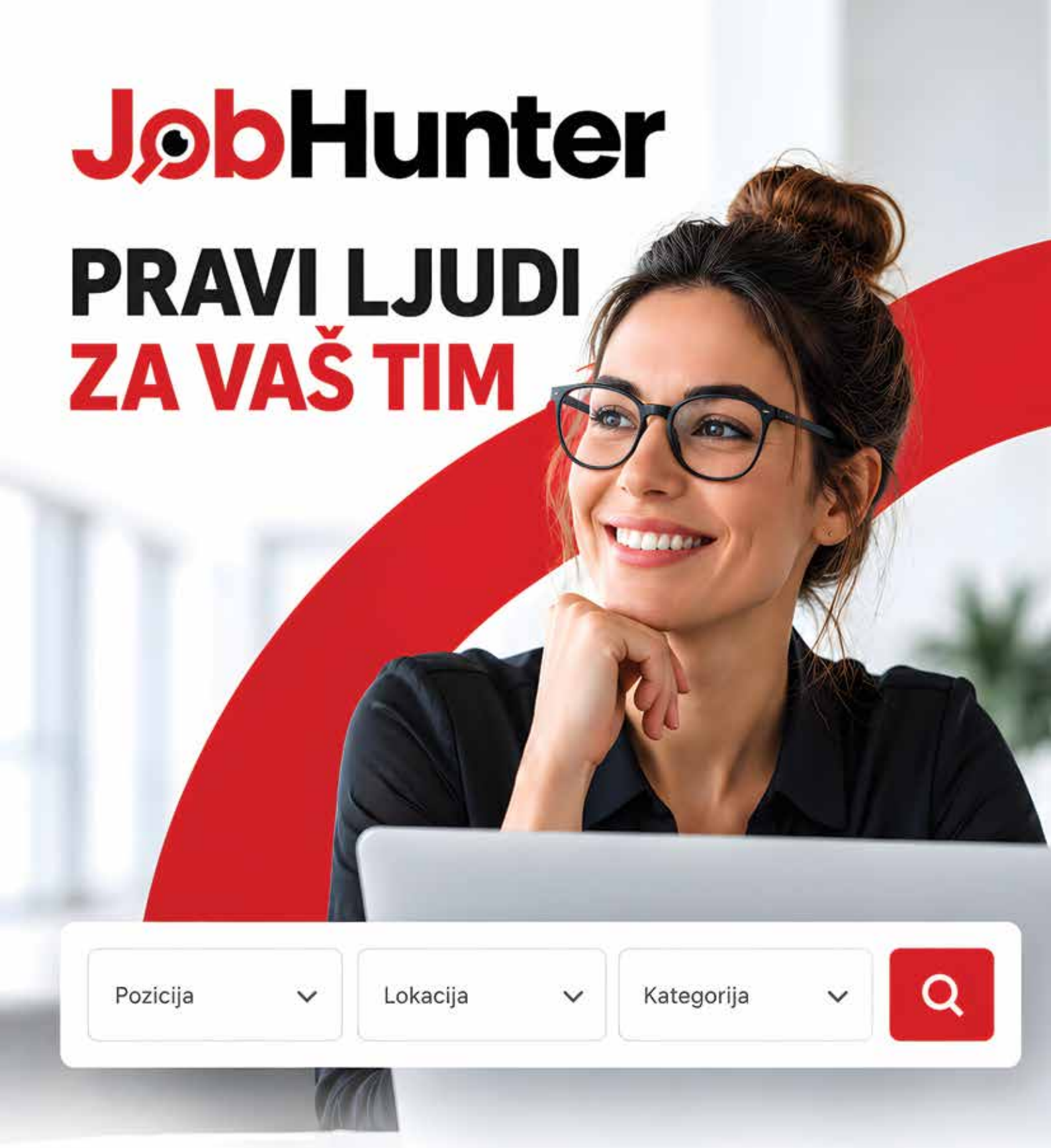

FISKAL
RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE
Stručno, pouzdano i ažurno
vođenje poslovnih knjiga
Ruđera Boškovića 21B 42000 Varaždin
+385 (0) 42 233 077 +385 (0) 98 475 902
info@fiskal-doo.hr www.fiskal-doo.hr


corda.lighting
Rasvjetna tijela
stambene prostore,
hotele i apartmane
prema Vašim željama
11. Podbrežje 5 A, Zagreb
01 6539 732
info@corda-projekt.hr www.corda.lighting


DEKORPOD
PRIRODNO UGODNO KVALITETNO
PARKETI - EPOXY PODOVI - DEKORATIVNI PODOVI - VINYL PODOVI
Ulica hrvatskih sokolova 5, 32100 Mirkovci, 091/ 357 62 67, dekorpod@dekorpod.hr, www.dekorpod.hr

JobHunter

PRAVI LJUDI ZA VAŠ TIM



OBJAVITE OGLAS

PRONAĐITE KANDIDATE

RASTITE ZAJEDNO

www.jobhunter.hr