

Универзитет у Источном Сарајеву
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У БРЧКОМ

Univerzitet u Istočnom Sarajevu
EKONOMSKI FAKULTET U BRČKOM



БРОЈ/БРОЈ

2

ЗБОРНИК **RADOVA** ZBORNİK РАДОВА

Јубилатно издање поводом
Јубиларно издање поводом

120

година економског образовања у Брчком
година економског образовања у Брчком

Brčko, decembar
Брчко, децембар

2004.

godine
године

ZBORNİK РАДОВА ЗБОРНИК РАДОВА

БРОЈ / BROJ

2

Брчко, децембар 2004. године
Brčko, decembar 2004. godine

ИЗДАВАЧ
Економски факултет у Брчком

РЕДАКЦИОНИ ОДБОР
Проф. др Милан Томић, проф. др Марин Гужалић,
проф. др Хамид Алибашић, проф. др Слободан
Видаковић, проф. др Мурат Синанагић, проф. др Младен
Бодирожа, доц. др Момчило Пољић, мр Теодор М.
Петровић, мр Лазар К. Радовановић

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК
Проф. др Милан Томић

ЛЕКТОР
Васо Танасић, професор

ТЕХНИЧКИ СЕКРЕТАР И КОРЕКТОР
Мр Лазар К. Радовановић

ШТАМПА
.....

ЗА ИЗДАВАЧА
Проф. др Милан Томић, декан Факултета

ТИРАЖ
300 примјерака

IZDAVAČ
Ekonomski fakultet u Brčkom

REDAKCIONI ODBOR
Prof. dr Milan Tomić, prof. dr Marin Gužalić,
prof. dr Hamid Alibašić, prof. dr Slobodan Vidaković,
prof. dr Murat Sinanagić, prof. dr Mladen Bodiroža,
doc. dr Momčilo Poljić, mr Teodor M. Petrović,
mr Lazar K. Radovanović

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK
Prof. dr Milan Tomić

LEKTOR
Vaso Tanasić, profesor

TEHNIČKI SEKRETAR I KOREKTOR
Mr Lazar K. Radovanović

ŠTAMPA
.....

ZA IZDAVAČA
Prof. dr Milan Tomić, dekan Fakulteta

TIRAŽ
300 primjeraka

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

999999999999
666666666666
55555555555555

XXXXXX, Xxxxxx

Xxxxxxxxxxxxxxxxxx / Xxxxxx Xxxxx.-
[2. izd.]. - Brčko : Ekonomski fakultet, 2004 (Brčko :
Vxxxxxxxxx). - 186 стр. : илустр. : 25 cm

Тираж 300.- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.-
Библиографија: possllijje svakkkog raadaa.

ISBN 9999-999-9-X

П.О.: XXXXXXXXXXXX, XXXXXXXXXXXX

MFN=001234
Winisis-Библио

SADRŽAJ / САДРЖАЈ TABLE OF CONTENTS

UVODNO IZLAGANJE <i>prof. dr Milan Tomić, dekan</i>	5
NASTAVNI PLANOWI I PROGRAMI NA EKONOMSKOM FAKULTETU I UKLJUČIVANJE U BOLONJSKE PROCESSE <i>prof. dr Marin Gužalić, prodekan</i>	9
PRIVATIZACIONI PROCESI U TRANZICIONIM ZEMLJAMA S POSEBNIM OSVRTOM NA PRIMJENU RAZLIČITIH MODELA PRIVATIZACIJE <i>prof. dr Hamid Alibašić</i>	19
PRIVATIZACIJA KAO SASTAVNI DIO TRANZICIJE <i>prof. dr Hamid Alibašić & Mato Brašnić, dipl. oec.</i>	29
MODELI TRANZICIJE – DA LI BRZA ILI SPORA TRANZICIJA <i>prof. dr Mladen Bodiroža</i>	37
PREDUZETNIŠTVO I LOKALNA SAMOUPRAVA <i>prof. dr Marin Gužalić</i>	49
PARADIGMA “TRANZICIJSKOG KAPITALIZMA” I BOSANSKOHERCEGOVAČKI IZLAZ IZ TRANZICIJSKE KRIZE <i>prof. dr Kadrija Hodžić</i>	63
KONCESIJA U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA BOSNE I HERCEGOVINE <i>doc. dr Hajro Kofrc</i>	73
ORGANIZACIJA KOJA UČI - NOVI TREND U MENADŽMENTU <i>prof. dr Gordana Kokeza & prof. dr Božidar Stavrić</i>	81
ZAŠTITA POTROŠAČA U PROCESU TRANZICIJE <i>doc. dr Rifat Klopčić</i>	87
ПРОБЛЕМИ ПРОВОЂЕЊА ТРАНЗИЦИЈЕ У СВЈЕТЛУ ПРИВАТИЗАЦИЈЕ <i>доц. др Пајо Панић</i>	95
EKONOMSKI EFEKTI TRANZICIONIH PROCESA U POLJOPRIVREDI ZEMALJA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE <i>mr Teodor M. Petrović</i>	99
SISTEM ZARADA U FUNKCIJI RAZVOJA ZEMALJA U TRANZICIJI <i>doc. dr Momčilo Poljić</i>	109
BUDŽETIRANJE U TRŽIŠNOJ EKONOMIJI I PRAKSA BiH PREDUZEĆA <i>dr Sado Puškarević</i>	119
ULOGA GLOBALNIH INFORMACIONIH SISTEMA I INTERNETA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU <i>mr Lazar K. Radovanović</i>	125
ELEKTRONSKA RAZMENA FINANSIJSKIH PORUKA <i>prof. dr Rade Stankić</i>	135

LOHN POSLOVI – TRANZICIJSKA ILI DUGOROČNA STRATEGIJA POSLOVNE SARADNJE S INOSTRANSTVOM	
<i>prof. dr Mustafa Sinanagić</i>	145
ПЛАНСКА УЛОГА ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА	
<i>проф. др Никола Сивановић</i>	153
ПРИМЈЕНА ТЕОРИЈЕ ОДГОВОРА НА ПИТАЊА У ЕКСТЕРНОМ ОЦЈЕЊИВАЊУ УЧЕНИЧКИХ ПОСТИГНУЋА	
<i>проф. др Сиван Р. Сивевић & Душан Сарајлић, дигл. инж.</i>	165
УТИЦАЈ МАРКЕТИНГА НА ТРАНЗИЦИЈУ БАНКАРСТВА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ	
<i>доц. др Љубомир Трифуновић</i>	177

УВОДНО ИЗЛАГАЊЕ ДЕКАНА ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У БРЧКОМ ПОВОДОМ 120 ГОДИНА ЕКОНОМСКОГ ОБРАЗОВАЊА У БРЧКОМ

Даме и господо!

У другој половини 19. вијека, између осталих, исписане су двије значајне странице у историји образовања у Брчком. Једна је посвећена оснивању прве основне школе, а друга првој трговачкој школи у Брчком, која је почела с радом школске 1883/84. године, дакле прије 120 година. Ми смо се 6. октобра 2003. године на првом бруцошком часу у овој школској години са 300 бруцоша, а у присуству чланова Владе Брчко дистрикта БиХ и представника међународних организација, договорили да цијелу школску годину обиљежимо радно и свечано. Тим поводом, ове године на Економском факултету у Брчком гостовали су г. Питер Никол, гувернер Централне банке БиХ и истакнути њемачки професори са универзитета у Хајделбергу и Гисену; проф. др Mainfred Rose и проф. др Hans Rimberg Hemmer који су имали запажена предавања из области монетарне теорије, пореске политике и макроекономије с тежиштем на тржишну економију и глобализацију. Данас, осим свечаног дијела, имамо и «Европски час» о европским интеграцијама, с веома истакнутим гостима као предавачима. Сутра ће се одржати два округла стола о чијем програму и учесницима сте обавијештени. У јуну и септембру ћемо наставити одређене активности: међународна савјетовања из рачуноводства и ревизије и спортске сусрете студената. Изузетно успјешну сарадњу у посљедњих неколико година остварили смо са УСАИД-ом чији су представници студентима прве и друге године изводили наставу о примјени свјетских стандарда у области рачуноводства и ревизије.

Оно што овом приликом треба посебно истаћи је чињеница да Трговачка школа, која је почела с радом прије 120 година, није била прва ове врсте само у Брчком, него и у БиХ. Са ове временске дистанце није тешко закључити да је одиграла огромну улогу у развоју трговине у Брчком, Босанској Посавини и Семберији. Била је то, дакле, школа регионалног карактера која је претеча каснијег вишег и високог образовања у Брчком.

Ни два свјетска, ни посљедњи рат у БиХ, нису успјели да прекину линију континуитета економског образовања на овим просторима.

Послије завршетка Првог свјетског рата у Брчком долази до школске реформе у којој се, послје скоро 40 година рада, Трговачка школа затвара (1919/1920), а умјесто ње се оснива НИЖА ГИМНАЗИЈА. Отварање Ниже гимназије наишло је на одушевљене Брчака, а укидање Трговачке школе дочекано је с великим незадовољством и горчином. Брчаци су били бескомпромисни у настојањима да се образовање за трговинску струку мора наставити. Зато су умјесто Трговачке школе тражили оснивање Трговачке академије. Текло је то мукотрпно, јер је тадашње Министарство трговине и индустрије Краљевине Југославије било против, истичући сљедеће разлоге:

«Двогодишње трговачке школе ми имамо у Марибору, Цељу, Скопљу, Битољу, Нишу, Шапцу, итд. Сва су то места по свом промету, трговинском и пословном значају јача и важнија од Брчког. Са гледишта целине значило би омашку прелазити преко свих наведених крупнијих места, па давати Брчком Трговачку академију. Треба остати при ранијем предлогу.» (Цитат из једног архивског документа.)

Какве ли ироније и нелојичности у циљаном сјаву? Као да су Брчаци тада тражили укидање трговачких школа у Цељу, Нишу или Битољу.

И поред ових противљења организована и добро осмишљена борба Брчака с предсједником општине Луком Елдуповићем и потпредсједником Мехмедалијом Едхемовићем на челу, потпомогнутим од Ахмета Борића из Одјељења Министарства трговине Краљевине Југославије за БиХ у Сарајеву, окончана је успјешно. Тако је у Брчком, 1923/24. године почела с радом Трговачка академија коју је, 06. септембра 1923. године отворио лично Ахмет Борић чиме је Министарство трговине и индустрије

Краљевине Југославије било стављено пред свршен чин. Наставу је у споразуму с Просвјетним одјељењем Покрајинске управе БиХ преузело особље Ниже гимназије:

1. Др Васо Зрнић, директор;
2. Марко Алагић;
3. инж. Стеван Славић;
4. Клаудија Мељшицка;
5. Мурат Синанагић – отац поштованог проф. др Мурата Синанагића који тренутно председава овом скупу;
6. Артур Шешић.

Ово особље је изводило наставу школске 1923/24. и 1924/25. године. 1925/26. године у Трговачку академију су уписана три разреда, а за новог директора школе постављен Фрањо Павловић.

Радост Брчака у вези с Трговачком академијом трајала је само 6 година, јер школске 1930/31. године ДРЖАВНА ТРГОВАЧКА АКАДЕМИЈА ЈЕ ИЗ БРЧКОГ ПРЕМЈЕШТЕНА У БАЊУ ЛУКУ (ИЗ ДРИНСКЕ У ВРБАСКУ БАЛОВИНУ).

Рјешење о томе потписује министар трговине и индустрије Краљевине Југославије Јурај Деметровић. Ово рјешење, од 25. августа 1930. године, погодило је не само Брчко него и цијелу Босанску Посавину и Семберију.

Тадашња руководства општина и трговинских комора из Брчког, Бијељине, Босанског Шамца и Градачца ишла су чак и код председника Владе Краљевине Југославије Петра Живковића и молила га да интервенише да се Трговачка академија из Брчког не премјешта у Бању Луку.

Молбе и преписке трајале су до 1939/40. године када је у БРЧКОМ ПОНОВО ОТВОРЕНА ДРЖАВНА ТРГОВАЧКА АКАДЕМИЈА КОЈА ЈЕ РАДИЛА И ТОКОМ II СВЈЕТСКОГ РАТА И НАСТАВИЛА С РАДОМ ПОСЛИЈЕ РАТА.

Школске 1950/51. године Трговачка академија добија назив: Средња економска школа, а 1958/59. године добила је нови назив: ЕКОНОМСКА ШКОЛА У БРЧКОМ. Од тада до успостављања Брчког дистрикта БиХ школа је имала неколико промјена, од промјене у имену до промјене профила образовања. Са 1.404 ученика распоређена у 51 одјељење, у десет занимања, Економска школа данас ради у изузетно добрим условима у односу на окружење.

Континуирана борба Брчака за економско образовање била је солидна основа да се 1961. године у Брчком отвори Виша економско-комерцијална школа (ВЕКШ) која је у широј регији и самом Брчком дала врло значајне кадрове за привреду и друге дјелатности.

Школу је од њеног оснивања до прерастања у Економски факултет похађало око 3.000 редовних и 9.000 ванредних студената, а дипломирало 3.500.

Три вијећа Скупштине општине Брчко 23. септембра 1976. године донијела су, једногласно, одлуку да се у Брчком оснује Економски факултет (прије 28 година) који је до 1992. године радио у саставу Универзитета у Тузли. Из познатих разлога 1992. године један број професора и сарадника бошњачке националности оснива у Тузли Економски факултет, а овај факултет наставља с радом и постаје члан Универзитета у Српском Сарајеву.

Од 1999/2000. школске године ова два факултета успјешно сарађују уз напомену да у овој згради ради и Одјељење Више пословне школе из Тузле (I степен Економског факултета у Тузли) у чијем наставном процесу учествују професори оба факултета.

У Брчко дистрикту БиХ постигнути су видни резултати који се не могу и не смију потцјењивати. Заокружен правни систем с веома израженом активношћу законодавне власти – преко 100 усвојених закона, више од 60% приватизованих државних предузећа, приватна имовина враћена 100% што је примјер за БиХ. У погледу материјалног статуса постигнут је велики успјех у свим сегментима

образовања осим у високом образовању, управо због неријешеног формално-правног статуса Факултета. Немамо закон о високом образовању у Брчко дистрикту БиХ, нити закон о универзитету да би смо се могли издвојити из састава Универзитета у којем смо од 1992/93. школске године и основати властити универзитет. Међутим, активности се воде на овом плану већ трећу годину. Учињени су одређени помаци али су неке активности на ширем плану, као што су доношење новог закона о високом образовању у БиХ, потписивање Болоњске декларације итд. успориле тај процес.

Наши студенти, њихови родитељи, наставници, сарадници, сви ми, живимо у нади да ће доћи до позитивног рјешења, јер неодрживо је да професор на Економском факултету има плату два пута мању него професор средње школе у Дистрикту (или да будем још конкретнији, да имамо плате као ложач централног гријања у средњој школи, мада професоре средње школе и ложаче изузетно цијенимо). Разлог за то је што смо на буџету РС.

У последњих неколико седмица Економски факултет у Брчком, Влада и Скупштина Брчко дистрикта БиХ, ОХР и Одјељење за образовање у Влади кренули су у синхронизовану акцију од које очекујемо позитиван исход. У тој активности нам пуну подршку даје и ректор Универзитета, академик проф. др Бориша Старовић уз само један људски услов: «Издвојте се из овог универзитета ако ће вам бити боље!» Да будем јасан, нама нико не оспорава издвајање из састава Универзитета у Српском Сарајеву, али издвојити се а не имати властити универзитет у Брчко дистрикту БиХ, значило би да укидамо сами себе.

За Брчко се зна и нашироко прича да има «јакко изражену душу као град». Онима који нису познавали Брчко и Брчаке, а питају се у чему се огледа та душа, одговор је, између осталог, у младости Брчког. Она је данас изражена у 3.500 средњошколаца и 1.000 студената. Само у овој згради Економске школе и Факултета је око 2.500 ученика и студената и, наравно, традиција економског образовања чију 120-годишњицу данас обиљежавамо. Ко не би био поносан на то, ко може и смије иједног тренутка то да заборави? Ми у Брчко дистрикту БиХ с правом очекујемо позитивна рјешења у закону о високом образовању БиХ и спремност Владе, Скупштине и ОХР да формално-правни и други статус Економског факултета позитивно ријеше. Оно што желим посебно истаћи је то да су бивши студенти овог факултета на истакнутим положајима у привреди и другим дјелатностима, а посебно у образовању: на мјесту професора и директора у средњим школама и на мјесту предавача, продекана и декана на факултетима. На примјер, госпођа Елизабета Дервишевић је директор Економске школе у Брчком, Нермина Синанагић, Сабина Шабановић, Милан Томић, Лејла Шерифовић, Нисвета Бећировић, Јелена Тривундић, Аница Димитријевић, Косана Божић, Савка Мојић, Снежана Тешић итд. професори су Економске школе у Брчком. На економским факултетима у Брчком и Тузли универзитетски професори су: проф. др Кадрија Хоџић, проф. др Чедомир Љубојевић, проф. др Стеван Стевић, проф. др Сејфудин Захировић, проф. др Мустафа Синанагић, проф. др Ненад Пенезић, доц. др Момчило Пољић, доц. др Сенад Омерхоџић и други. Ако овоме додамо да је један број професора данас запослених на Економском факултету у Тузли и Брчком титуле доктора наука стекао на овом факултету: проф. др Сабахет Дрпљанин, проф. др Лазар Милићевић, проф. др Хамид Алибашевић, проф. др Младен Бодирожа, проф. др Изудин Кешетовић и други онда нам је укупни допринос овог факултета још јаснији. Кад једна институција постане синоним за околину у којој постоји и дјелује онда то о њој много говори; говори да је она успјела, да има богату и плодну традицију и да има резултате с којима се и она и њена околина поносе. Закључите сами да ли су то данас Економска школа с неколико хиљада свршених средњошколаца и Економски факултет са 1.150 дипломираних економиста, који су крајњи резултати традиције дуге 120 година.

У најкраћим цртама осврнућу се на тренутно стање. Данас на Економском факултету у Брчком студира 627 редовних и 320 ванредних студената. Факултет је и по студентском и по наставничком и сарадничком националном саставу мултиетнички. У наставном процесу је једна трећина наставника и сарадника бошњачке и хрватске националности. Национална структура студената последњих неколико година је битно промијењена тако да је учешће Бошњака и Хрвата 35 – 40%. На то је утицало више фактора:

- Проглашење Брчког дистриктом БиХ (на принципу Condominiuma);
- Повратак избјеглих и расељених лица у своје куће и станове;
- Промијењена национална структура наставног особља;

- Мултиетничност у основним и средњим школама, итд.

На Економском факултету у Брчком је од 1976. године па све до 1989. године организован студиј ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ. Рационализацијом високог образовања у БиХ 1988. године, на Економском факултету у Брчком је дошло до измјена наставног плана и програма и организовања економског студија под називом УПРАВЉАЊЕ ПОСЛОВНИМ ПРОЦЕСИМА – јединог таквог усмјерења у БиХ.

Школске 2000/2001. године на Економском факултету у Брчком усвојили смо нове наставне планове и програме и организовали наставу на три смјера, и то:

- I. РАЧУНОВОДСТВО И ФИНАНСИЈЕ;
- II. ПОСЛОВНА ИНФОРМАТИКА;
- III. МЕНАѢМЕНТ.

Наша намјера била је да ове смјерове доведемо до нивоа самосталних факултета те да их удружимо у «МИНИ УНИВЕРЗИТЕТ» БРЧКО ДИСТРИКТА БиХ. То је дозвољавао још увијек важећи Закон о универзитету.

У сталном радном односу је 1/3 наставника и сарадника с пуним радним временом, а 2/3 су спољни сарадници са универзитета из Бање Луке, Тузле, Београда и Новог Сада.

Овом приликом желим нагласити да нам је Економски факултет из Бање Луке посебно помогао да одржимо континуитет на чему им се искрено захваљујемо (били смо једну школску годину њихово одјелење).

Факултет располаже библиотеком која има око 10.000 књига, библиотечком читаоницом, са 2 кабинета за информатику опремљена са 50 рачунара, што је с обзиром на број студената и смјер ПОСЛОВНЕ ИНФОРМАТИКЕ још увијек недовољно. Укупан број рачунара на Факултету је 62.

И поред тешке материјалне ситуације Факултет ради на обнови и проширењу библиотечког фонда, повећању броја рачунара, а прије свега приоритет је да се повећа број наставника и сарадника у сталном радном односу. Уколико у томе не успијемо, а са овим платама је то немогуће, судбина ће нам бити све неизвјеснија јер Болоњска декларација и нови закон постављају врло јасне и оштре критеријуме.

Од прве Трговачке школе у Брчком па до Економског факултета прошло је 120 година економског континуитета, ваљда ће проћи много мање до брчанског «мини универзитета».

Кад сагледамо дуг и мукотрпан пут економског образовања у Брчком у последњих 120 година и резултате који су остварени, с правом би се могли овдје позвати на Шантићеве стихове:

»Снага је наша планинска ријека,
 њу никад неће уставити нико,
 јер народ овај у мукама тешким,
 лијека да нађе умират је свико. «

Међутим, вријеме је да умирање замијенимо лијепим животом у миру, слози, толеранцији и просперитету. Зато нам не треба много снаге већ само мало више добре воље, разумијевања и међусобног поштовања.

Брчко, 7. мај 2004. године

Декан
 Проф. др Милан Томић

NASTAVNI PLANOVI I PROGRAMI NA EKONOMSKOM FAKULTETU I UKLJUČIVANJE U BOLONJSKE PROCESSE

Prof. dr Marin Gužalić, prodekan,
Ekonomski fakultet u Brčkom

Zašto je bitna tema Nastavni planovi i programi na Ekonomskom fakultetu i uključivanje u Bolonjske procese, da se o njima raspravlja na okruglom stolu posvećenom 120 godina razvoja ekonomske misli u Brčkom?

Zato što je to jedna celina suštinskog procesa transformacije obrazovanja u narednom periodu a uključuje dosadašnja dostignuća u toj oblasti. Naš budući rad u procesu transformacije se mora oslanjati na holizam i neodređenost – osnovu savremene nauke i Bolonjskih procesa u obrazovanju.

Holizam kao pojam "znači da su brojni individualni delovi nekog kvantnog sistema tako potpuno integrirani da se ponašaju kao jedna jedinstvena celina. Granice individualnih fotona (čestica svetlosti) u laserskom zraku se, na primer, toliko poklapaju da se zrak ponaša kao da je prisutan samo jedan ogroman foton. " Nastavni planovi i programi moraju postati taj "ogroman foton" – jezgro svetlosti znanja koje će završeni student Ekonomskog fakulteta u Brčkom poneti sa sobom u odrednice života u Evropskoj uniji ili u evropskoj regiji.

Princip neodređenosti (Hajzenberg) predstavlja osnovu kvantne teorije, pri čemu kvantna stvarnost je sama po sebi ispunjena beskonačnim potencijalom (beskonačnim istinama). Naša saznanja idu samo do nivoa nekih aspekata istine. "Kao posmatrači, mi smo uključeni u sukreativan dijalog sa onom pozadinskom stvarnošću i ono što vidimo zavisi od pitanja koja postavljamo. Istina nije ograničena ili neodređena, ali naša gledišta na nju uvek jesu."

Ekonomski fakultet u Brčkom od svog osnivanja – 1. novembra 1976. godine do danas vršio je transformaciju osnovnih studija i programa. Osnovne studije na Ekonomskom fakultetu u Brčkom traju četiri godine, odnosno osam semestara. Važeći programi i planovi na Ekonomskom fakultetu u Brčkom su rezultat globalnih tendencija i potreba Fakulteta usvojenih na organima Fakulteta tokom 2000-te godine, i primenjuju se od školske 2000/1. godine. Oni obuhvataju studiranje na fakultetu na tri smera:

1. Računovodstvo i finansije
2. Menadžment
3. Poslovna informatika

Preuzete obaveze o implementaciji određenih oblasti u nastavne planove i programe pred međunarodnom zajednicom, Ekonomski fakultet u Brčkom je uvođio tokom 2001, 2002. i 2003. godine, što su određeni organi – predstavnici međunarodne zajednice verifikovali. U školskoj 2003/4. godini Fakultet je pristupio eksperimentalnoj primeni pojedinih odredbi Bolonjske deklaracije o uvođenju jednosemestralnih predmeta na svim godinama studija. To je sa sobom nosilo određene podsticaje za studente i nastavu, ali i određene probleme kod organizovanja nastave i procesa ispitivanja.

Postojeći planovi i programi na Fakultetu obuhvataju:

- | | |
|--|--------------------|
| 1. Zajedničku nastavu na I i II godini | 17 predmeta |
| 2. Usmerenu zajedničku nastavu na III i IV godini | 8 predmeta |
| 3. Usmerenu odvojenu nastavu po smerovima na III i IV godini | 7 predmeta |
| SVEGA | 32 PREDMETA + (14) |

Od svih predmeta nastava Engleskog jezika se odvija tokom četiri godine studija, a polaže se nakon odslušanog četvrtog semestra – druge godine, odnosno posle osmog semestra – četvrte godine. Sa drugim karakteristikama je predmet fizičko vaspitanje, koji se u obliku vežbi izvodi na prvoj godini studija. Pregled planova i programa na svim godinama studija sa nedeljnim fondom časova daje se u narednim tabelama – 1.

Zajednička nastava I i II godine studija; 2. Usmerena zajednička nastava; 3. Usmerena odvojena nastava 3. 1 Smer: Menadžment, 3. 2 Smer: Računovodstvo i finansije, 3. 3 Smer: Poslovna informatika.

1. ZAJEDNIČKA NASTAVA I i II GODINE STUDIJA

PREDMETI	SEMESTAR			
	I	II	III	IV
1. Politička ekonomija	2+1	2+1		
2. Sociologija	2+1	2+1		
3. Ekonomika preduzeća	2+1	2+1		
4. Informatika	2+2	2+2		
5. Računovodstvo	2+2	2+2		
6. Matematika	2+2	2+2		
7. Privredno pravo	2+1	2+1		
8. Engleski jezik I	1+2	1+2	1+2	1+2
9. Fizičko vaspitanje	0+2	0+2		
10. Makroekonomska analiza			2+1	2+1
11. Upravljačko računovodstvo			2+2	2+2
12. Statistika			2+2	2+2
13. Marketing			2+1	2+1
14. Programiranje			2+2	2+2
15. Menadžment			2+1	2+1
16. Finansije			2+1	2+1
17. Engleski jezik I			1+2	1+2
Ukupno časova sedmično	15+14	15+14	15+14	15+14

2. USMERENA ZAJEDNIČKA NASTAVA

PREDMETI	SEMESTAR			
	V	VI	VII	VIII
1. Međunarodni marketing	2+1	2+1		
2. Međunarodna ekonomija	2+1	2+1		
3. Poreski sistem i politika	2+1	2+1		
4. Upravljanje poslovnim procesima	2+1	2+1		
5. Engleski jezik II	1+2	1+2	1+2	1+2
6. Upravljanje ljudskim resursima			2+1	2+1
7. Preduzetništvo			2+1	2+1
8. Upravljanje organizacionom strukturom preduzeća			2+1	2+1
Ukupno časova sedmično	9+6	9+6	7+5	7+5

3. USMERENA ODVOJENA NASTAVA

3. 1. SMER: MENADŽMENT

PREDMETI	SEMESTAR			
	V	VI	VII	VIII
1. Poslovne finansije	2+2	2+2		
2. Projektni menadžment	2+1	2+1		
3. Strategijski menadžment	2+2	2+2		
4. Upravljanje investicijama i projektima			2+2	2+2
5. Kvantitativne metode u odlučivanju			2+2	2+2
6. Informacioni sistemi za podršku odlučivanju			2+1	2+1
7. Menadžment proizvodnje			2+1	2+1
Ukupno časova sedmično	6+5	6+5	8+6	8+6

3. 2. SMER: RAČUNOVODSTVO I FINANSIJE

PREDMETI	SEMESTAR			
	V	VI	VII	VIII
1. Poslovne finansije	2+2	2+2		
2. Računovodstvo troškova	2+2	2+2		
3. Računovodstvo za preduzetnike	2+2	2+2		
4. Teorija i analiza bilansa			2+2	2+2
5. Revizija finansijskih izvještaja			2+1	2+1
6. Računovodstveni informacijski sistemi			2+2	2+2
7. Međunarodne finansijske institucije			2+1	2+1
Ukupno časova sedmično	6+6	6+6	8+6	8+6

3. 3. SMER: POSLOVNA INFORMATIKA

PREDMETI	SEMESTAR			
	V	VI	VII	VIII
1. Programski jezici	2+2	2+2		
2. Projektovanje informacionih sistema	2+2	2+2		
3. Poslovni informacijski sistemi	2+1	2+1		
4. Elektronsko poslovanje			2+2	2+2
5. Računarske mreže			2+1	2+1
6. Baze podataka			2+2	2+2
7. Tehnološki sistemi i zaštita okoline			2+1	2+1
Ukupno časova sedmično	6+5	6+5	8+6	8+6

NASTAVNI PREDMETI PO SMEROVIMA I GODINAMA STUDIJA

PRVA GODINA STUDIJA

PREDMETI	BROJ ČASOVA	
	I i II SEMESTAR	
	PREDAVANJA	VEŽBE
Politička ekonomija	2	1
Sociologija	2	1
Ekonomika preduzeća	2	1
Informatika	2	2
Računovodstvo	2	2
Matematika	2	2
Privredno pravo	2	1
Engleski jezik I	1	2
Ukupno časova sedmično	15	12

DRUGA GODINA STUDIJA

PREDMETI	BROJ ČASOVA	
	III i IV SEMESTAR	
	PREDAVANJA	VEŽBE
1. Makroekonomska analiza	2	1
2. Upravljačko računovodstvo	2	2
3. Statistika	2	2
4. Marketing	2	1
5. Programiranje	2	2
6. Menadžment	2	1
7. Finansije	2	1
8. Engleski jezik I	1	2
Ukupno časova sedmično	15	12

TREĆA GODINA STUDIJA - SMER: MENADŽMENT

PREDMETI	BROJ ČASOVA	
	V i VI SEMESTAR	
	PREDAVANJA	VEŽBI
1. Međunarodni marketing	2	1
2. Međunarodna ekonomija	2	1
3. Poreski sistem i politika	2	1
4. Upravljanje poslovnim procesima	2	1
5. Engleski jezik II	1	2
6. Poslovne finansije	2	2
7. Projektni menadžment	2	1
8. Strategijski menadžment	2	2
Ukupno časova sedmično	15	11

ČETVRTA GODINA STUDIJA - SMER: MENADŽMENT

PREDMETI	BROJ ČASOVA	
	VII i VIII SEMESTAR	
	PREDAVANJA	VEŽBI
1. Engleski jezik II	1	2
2. Upravljanje ljudskim resursima	2	1
3. Preduzetništvo	2	1
4. Upravljanje organizacionom strukturom preduzeća	2	1
5. Upravljanje investicijama i projektima	2	2
6. Kvantitativne metode u odlučivanju	2	2
7. Informacioni sistemi za poslovno odlučivanje	2	1
8. Menadžment proizvodnje	2	1
Ukupno časova sedmično	15	11

TREĆA GODINA STUDIJA - SMER: RAČUNOVODSTVO I FINANSIJE

PREDMETI	BROJ ČASOVA	
	V i VI SEMESTAR	
	PREDAVANJA	VEŽBI
1. Međunarodni marketing	2	1
2. Međunarodna ekonomija	2	1
3. Poreski sistem i politika	2	1
4. Upravljanje poslovnim procesima	2	1
5. Engleski jezik II	1	2
6. Poslovne finansije	2	2
7. Računovodstvo troškova	2	1
8. Računovodstvo za preduzetnike	2	2
Ukupno časova sedmično	15	11

ČETVRTA GODINA STUDIJA - SMER: RAČUNOVODSTVO I FINANSIJE

PREDMETI	BROJ ČASOVA	
	VII i VIII SEMESTAR	
	PREDAVANJA	VEŽBI
1. Engleski jezik II	1	2
2. Upravljanje ljudskim resursima	2	1
3. Preduzetništvo	2	1
4. Upravljanje organizacionom strukturom preduzeća	2	1
5. Teorija i analiza bilansa	2	2
6. Revizija finansijskih izveštaja	2	1
7. Računovodstveni informacioni sistemi	2	2
8. Međunarodne finansijske institucije	2	1
Ukupno časova sedmično	15	11

TREĆA GODINA STUDIJA - SMER: POSLOVNA INFORMATIKA

PREDMETI	BROJ ČASOVA	
	V I VI SEMESTAR	
	PREDAVANJA	VEŽBI
1. Međunarodni marketing	2	1
2. Međunarodna ekonomija	2	1
3. Poreski sistem i politika	2	1
4. Upravljanje poslovnim procesima	2	1
5. Engleski jezik II	1	2
6. Programski jezici	2	2
7. Projektovanje informacionih sistema	2	2
8. Poslovni informacioni sistemi	2	1
UKUPNO ČASOVA SEDMIČNO	15	11

ČETVRTA GODINA STUDIJA - SMER: POSLOVNA INFORMATIKA

PREDMETI	BROJ ČASOVA	
	VII I VIII SEMESTAR	
	PREDAVANJA	VEŽBI
1. Engleski jezik II	1	2
2. Upravljanje ljudskim resursima	2	1
3. Preduzetništvo	2	1
4. Upravljanje organizacionom strukturom preduzeća	2	1
5. Elektronsko poslovanje	2	2
6. Računarske mreže	2	1
7. Baze podataka	2	2
8. Tehnološki sistemi i zaštita okoline	2	1
Ukupno časova sedmično	15	11

Eksperimentalno, na Fakultetu se pristupilo uvođenju jednosemestralnih predmeta – jednog od uslova i preporuka iz Bolonjskog procesa, što u realnim uslovima znači:

I godina	4 predmeta
II godina	3 predmeta
III godina	2 predmeta
IV godina	7 predmeta

Ostali predmeti izvode se prema planu i programu tokom godine u dva semestra.

Nastavni proces je poveren osoblju u stalnom i honorarnom radnom odnosu.

	Stalno zaposleni	Honorarno angažovani	UKUPNO
Redovni profesori	1	10	11
Vanredni profesori	4	7	11
Docenti	2	3	5
Svega	7	20	27
Asistenti	2	6	8

Oni izvode nastavu za sledeći broj redovnih i vanrednih studenata na Fakultetu u poslednje tri godine:

ŠKOLSKA GODINA	STUDENTI		
	REDOVNI	VANREDNI	UKUPNO
2001/2.	391	170	561
2002/3.	482	224	706
2003/4.	638	302	940

Fakultet u svom nastavnom procesu nije uvodio posleddiplomske studije, što u narednom periodu predstavlja dodatnu obavezu koja se mora uvesti u sistem studiranja na Fakultetu.

Fakultet je deo okruženja u kome postoji i funkcioniše, deleći sudbinu zaposlenih na univerzitetima u Republici Srpskoj i Federaciji Bosne i Hercegovine. Pripadajući Univerzitetu Srpsko Sarajevo, Ekonomski fakultet u Brčkom se trudio da dostojno reprezentuje Univerzitet u ovoj sredini.

Mnoge protivrečnosti društvenog okruženja se prelamaju u nastavnom procesu i na Ekonomskom fakultetu u Brčkom. To je deo realnosti. Realnost je da su procesi šireg okruženja – međunarodne zajednice, deo obaveza koje Univerzitet i Fakultet moraju realizovati. Obrazovanje je opšte dobro sa karakterističnim vrednostima za pojedinca i društvo. To je ono zрно znanja koje završeni student nosi sa sobom, a primena principa neodređenosti je za konkretnog studenta obezbedila. U vremenu znanja i informacija ono zahteva uređeni sistem pravila i rokova u procese stvaranja jedinstvenog obrazovanog prostora – Bolonjski procesi, jer " Evropa Znanja je široko prihvaćena kao nezamenljiv faktor društvenog razvoja i neizostavna komponenta konsolidacije i obogaćenja evropskog građanskog prava sposobnog da pruži građanima neophodne nadležnosti za suočavanje s izazovima novog milenijuma, uz svest o zajedničkim vrednostima i pripadnosti istom društvenom i kulturnom prostoru " (Izvod iz Zajedničkog saopštenja Evropskih ministara obrazovanja).

Cilj stvaranja jedinstvenog obrazovnog prostora, nazvan Bolonjski proces, je promena kojom se obezbeđuje transparentnost u odnosu na druge obrazovne sisteme, tržište rada i studente. Time se ujednačavaju uslovi koji omogućavaju efikasnu pokretljivost studenata i profesora u Evropi – jezgra budućeg razvoja organizacija, regionalnih zajednica, društva i Evrope.

Lisabonska konvencija "obuhvata procenu kvalifikacija u oblasti visokog obrazovanja s ciljem priznavanja donošenja odluka ili na neki drugi način". Ona je rezultat napora vidljiv u Evropskim konvencijama o visokom obrazovanju od 1953 – 1990. godine:

- ETS br. 15: Evropska konvencija o priznavanju diploma čime se omogućava prijem na univerzitet (1953)
- ETS br. 49: Protokol Evropske konvencije o priznavanju diploma čime se omogućava prijem na univerzitet (1964)
- ETS br. 21: Evropska konvencija o priznavanju trajanja studija (1956)
- ETS br. 32: Evropska konvencija o akademskom priznavanju univerzitetskih kvalifikacija (1959)
- ETS br. 138: Evropska konvencija o opštem priznavanju trajanja univerzitetskih studija (1990),

od kojih je svaka na svoj način uvažavala realnost dinamičnih procesa u sistemu obrazovanja. One su služile kao podloga za uvođenje "kompetentnih" merila za priznavanjima dokumenata od strane legalnih institucija obrazovanja drugih država u zemljama Evrope. Tom procesu se priključila i UNESCO-va Konvencija o priznavanju studija, diploma i zvanja stečenih u visokom obrazovanju u zemljama koje pripadaju evropskoj regiji, 1979. godine.

U tom periodu visoko obrazovanje u Evropi se dramatično menjalo, a konvencije nisu uspevale da se prilagode tim promenama. Na državnom nivou dolazi do diverzifikacije visokog obrazovanja. Osim tradicionalnih državnih univerziteta, nastaju novi univerziteti, pri čemu nastaju različiti oblici usmerenog – kraćeg obrazovanja, koje nije tip univerzitetskog obrazovanja. Ove promene – diverzifikacija i profesionalizacija su uticale i na promene nastave u srednjem obrazovanju, što je stvorilo kompleksne odnose kod prijema i primene koncepta međunarodne ekvivalentnosti.

Takođe je došlo do značajnog povećanja broja privatnih institucija u oblasti obrazovanja. Sa stanovišta Lisabonske konvencije o priznavanjima ne radi se o tome na koji način se organizuje oblast visokog obrazovanja u evropskom regionu – privatna ili javna (društvena, državna) institucija "nego o tome da li postoje odrednice kojima se osigurava kvalitet nastave i kvalifikacija. Evropske konvencije ne sadrže nikakve odredbe kojima se pravi razlika između raznih institucija unutar državnog sistema" (Objašnjenje Lisabonske konvencije, tačka 5)

Programi visokog obrazovanja se u različitim državama definišu uže ili šire. Program visokog obrazovanja obuhvata "predmet studija ili grupu predmeta studija čije se različite komponente međusobno dopunjuju

kako bi studentu obezbedili kvalifikaciju visokog obrazovanja (Isto, str. 9). Pod programom se podrazumeva akademska oblast studija i potrebni uslovi, a "institucija" predstavlja organizacioni oblik u okviru kojeg se obezbeđuje visoko obrazovanje. Univerziteti su jedna od tih institucija koji imaju zadatak podučavanja i naučnog istraživanja na različitim nivoima u nizu naučnih disciplina. Postoje i druge institucije visokog obrazovanja: sa manje programa visokog obrazovanja, sa ciljem osposobljavanja studenata za posebne profesije ili u okviru ograničenog broja akademskih oblasti.

Prema Lisabonskoj konvenciji o priznavanjima postoje dve vrste kvalifikacija:

- a) Visoka stručna sprema
- b) Kvalifikacija koja omogućava pristup visokom obrazovanju.

Visoka stručna sprema se odnosi na bilo koji dokument koji potvrđuje da je program visokog obrazovanja uspešno završen.

Kvalifikacija koja omogućava pristup visokom obrazovanju je bilo koji dokument koji potvrđuje uspešno okončanje programa – koje Strana potpisnica konvencije, smatra da osposobljava nosioca te kvalifikacije da učestvuje u procesu visokog obrazovanja. "Kvalifikacija" se upotrebljava i za stručnost, znanje i sposobnost koje se steknu kroz određeni program, pa dokument koji to potvrđuje.

Svedočanstva o visokoj stručnoj spremi imaju mnogo naziva: "diploma", "akademski stepen", "zvanje" i "uverenje" su neka od njih.

"Priznanje je vid procene pojedinačne kvalifikacije. Međutim, dok procena može predstavljati bilo kakvu izjavu o vrednosti stvarne kvalifikacije, priznavanje se odnosi na zvaničnu izjavu od strane nadležnog organa za priznavanje kojom se priznaje vrednost svedočanstva za koje se traži priznavanje (Isto, str. 11). U osnovi Lisabonskom konvencijom za priznavanje se definišu uslovi i uvode principi u proces priznavanja dokumenata između članica potpisnica Konvencije. Ona predstavlja deo Bolonjskog procesa.

Bolonjski proces predstavlja skup mera i aktivnosti posvećen ujednačavanju kvaliteta programa, efikasnog izvođenja nastavnog procesa, razmenu znanja i informacija – dinamiziranu pokretljivost unutar Evropskog regiona, posvećen efikasnom studiranju i sticanju kompetetnih znanja primenjivih u praksi. Kao takav, pred Univerzitet i Fakultet postavlja zahteve koji se moraju ispunjavati u definisanim rokovima. Na univerzitetu su urađeni okvirni kriterijumi za izradu novih nastavnih planova. Oni obuhvataju sledeće:

" - Nastava bi se organizovala trostepeno (4+1+3);

- Broj predmeta po semestru da bude 5, plus jedan izborni, a da svi predmeti budu jednosemestralni;
- Sedmično opterećenje studenata da ne bude veće od 25 časova;
- 60% nastavnog procesa da bude realizovano kroz praktičnu nastavu;
- Da se više pažnje posveti informatičkom obrazovanju i učenju stranih jezika;
- Da budu zastupljeni interdisciplinirani sadržaji;
- Da nastavni planovi izražavaju fleksibilnost kroz modulaciju studijskih programa, mogućnosti za produbljivanje jedne oblasti uz primenu kreditnog sistema;
- Da se u realizaciji nastavnog procesa vidi vođenje i pomaganje studentu umesto podučavanje;
- Da se ističe partnerski odnos i saradnja sa korisnicima usluga svakog od fakulteta. "

Pre primene ovog principa neophodno je izvršiti realno sagledavanje kompletne infrastrukture svakog fakulteta – od rešenja imovine, laboratorija, biblioteka, nastavnih planova, nastavnog osoblja, studentske službe, administrativnih službi, kao i genezu odnosa između fakulteta i Univerziteta. Neophodno je pristupiti realnoj oceni:

- nastavnih planova i programa,
- odnosu teorijskog i praktičnog znanja i ovladanih veština,
- dužina trajanja studija,
- kvalitet nastave,
- organizovanje poslediplomskih studija,
- naučno-istraživački rad,
- publikacije,
- angažovanje studenata u nastavi i njihov veći uticaj,
- uvođenje standarda kvaliteta,

- uticaj zakonskih rešenja na nivou BiH, Republike Srpske i Brčko Distrikta,
- integrisanost fakulteta u okruženju,
- autonomija upravljanja,
- finansijska autonomija,
- uvođenje Evropskog sistema prenosa bodova za sve studentske programe.

Nakon sprovedene analize izvršiti realno ocenjivanje polaznog položaja. U tom smislu neophodno je angažovati kompletan kolektiv. Da svaki pojedinac doprinese realnom sagledavanju polaznog položaja i učestvuje u postavljanju sistema standarda koji će nas približavati zahtevima Bolonjskog procesa. To nalaže potrebu izrade autoevaluacije.

Okvirni sadržaj bi bio:

1. Autoevaluacija nastave,
2. Evaluacija zvanja,
3. Program obrazovanja,
4. Plan studija – program po predmetima,
5. Organizacija nastave,
6. Rad studenata,
7. Evaluacija naučenog,
8. Rezultati nastave,
9. Profesori – ocena,
10. Administracija,
11. Tehnološki resursi.

Autoevaluacija nastave obuhvata obradu određenih informacija opšteg značaja o Fakultetu, ciljeve, značaj i mesto zvanja koje se stiče završetkom studiranja u sistemu ciljeva Ekonomskog fakulteta u Brčkom (magistarske studije, doktorske studije, naučno-istraživački rad, projekti). Podaci koji utiču na evaluaciju zvanja obuhvataju kvantitativne podatke o fakultetu i učestće kvantitativnih podataka u strukturi Univerziteta.

Na osnovu njih se vrši analiza:

- sociološko-ekonomskog položaja fakulteta i zvanja na Univerzitetu,
- procesa donošenja odluka (sastav organa, teme, broj odluka i proces sprovođenja, odnosi između različitih organa, učestalost sastanaka).

Evaluacija zvanja podrazumeva strukturu i formalne mehanizme odlučivanja o zvanju koji se odnose na:

- plan studija, organizacija nastave, sredstva koja se koriste u nastavi,
- stepen autonomije u procesu donošenja odluka u okviru različitih organizacionih delova,
- zakonodavni okvir u odnosu na zvanje (značaj zvanja u strukturi zvanja na Univerzitetu i razvoj)

Ciljevi evaluacije polaze od novog plana studija i koncipiranja programa za sticanje zvanja.

Analiza i vrednovanje ciljeva se vrši sa aspekta:

- profil zvanja
- infrastruktura,
- ljudski resursi,
- organizacija uprave,
- politika kvaliteta nastave,
- studentska služba,
- broj studenata,
- usaglašenost ciljeva zvanja sa ciljevima Univerziteta,
- stepen prihvatanja ciljeva od strane okruženja i korisnika.

Uvođenje zvanja obuhvata niz aktivnosti kojima se vrši analiza motiva za uvođenje zvanja i potrebe za realizovanjem nastave do sticanja zvanja, potrebe za zvanjem u okruženju i postojeći plan i usaglašenost postojećeg sa planom sticanja – sticanje zvanja, kao i ponuda, tražnja i upis za zvanjem iz okruženja.

Program obrazovanja obuhvata analizu nastavnog plana sa aspekta profila obrazovanja potrebnog za sticanje zvanja, opšte karakteristike zvanja i doprinos fakulteta i Univerziteta, pri čemu se jasno ističe:

- značaj prakse i određivanje preciznog položaja u nastavnom planu,
- formulisanje i vrednovanje procesa organizovanja nastave,
- mesto specijalizacije u procesu sticanja zvanja,
- razlozi koji opravdavaju specijalizaciju,
- analizu raspodele kredita u okviru plana studija

Plan studija – program po predmetima je kompleksan dokument u čijoj izradi učestvuju nadležni profesori za predmet. On obuhvata:

- relevantne informacije za ocenu stepena organizovanosti nastave,
- ocenu programa nastave sa ciljevima,
- ocenu naučne savremenosti sadržaja programa i izvora koji se koriste u nastavi,
- opis metoda koji se koristi u nastavi,
- ocena broja studenata i profesora da li su "dovoljni" za sticanje zvanja.

Dokument mora da sadrži sve relevantne podatke o predmetu. On je deo opšte informativne publikacije o nastavnom programu na fakultetu.

Organizacije nastave se ocenjuje na osnovu zvanične pisane dokumentacije koja obuhvata posebno obradu sa aspekta:

- organa zaduženih za organizaciju nastave,
- perioda nastave i obim,
- nedeljni fond časova nastave i struktura,
- planiranje završnog ispita,
- položaj prakse u nastavi koja posebno obrađuje stepen prilagođavanja vežbi ciljevima sticanja zvanja, vremensko prilagođavanje vežbi, učešće različitih tipova vežbi u realizaciji nastave i kvalitet vežbi.

Razvoj nastave se odnosi na uvođenje savremenih metoda nastave tipa tutorstva.

Metodologija nastave se odnosi na ocenu primenjenih metoda u praksi, ocenu stepena didaktičkih inovacija nastave, ocena stepena uključivanja studenata u proces nastave, analiza učešća tehničkih pomagala u nastavi, analiza usaglašenosti primenjenih metoda i broj studenata.

Posebno se obrađuje problematika ocena stepena realizacije nastave po predmetima, ocena stepena uticaja realizovane nastave na druge predmete, ocena vannastavnih aktivnosti kao i ocena sporazuma sa preduzećima sa kojima se saraduje u organizovanju izvođenja vežbi iz prakse.

Rad studenata obuhvata program koji se ocenjuje, na osnovu zahteva i posvećenosti studenata nastavi u učenju, odnos časova predavanja i vežbi i časova učenja.

Čas učenja je nedeljni prosek koji se zahteva od studenata po času i tipu nastave iz konkretnog predmeta. On predstavlja osnovu kojom se procenjuje ukupan broj časova za učenje – nastava, vežbe, praksa, seminarski rad, priprema ispita i ispit.

Evalvacija naučenog se oslanja na informacije o svim aktivnostima posvećenih sticanju zvanja upoređenih sa planom studiranja i cilj pojedinačnog predmeta. U tu svrhu koriste se sledeće činjenice:

- ispit,
- ispitni rezultati,
- kriterijumi za evaluaciju na ispitima,
- parcijalni ispiti,
- završni ispiti.

Rezultati nastave se odnose na važnije indikatore koji se odnose na nastavu:

- procenat napuštanja nastave na prvoj godini,
- procenat napuštanja nastave u prve dve godine,
- procenat prisutnosti studenata na ispitima (prijavljeni – ukupan broj)
- procenat uspešnosti (broj odličnih – izašlih na ispit)
- procenat prolaznosti (broj položenih – broj izašlih na ispit)
- globalna uspešnost u poslednje tri godine.

Za ocenu profesora se uzimaju sledeći podaci:

- prilagođenost profila profesora ciljevima nastave za određeno zvanje,
- struktura profesora po zvanjima,
- stepen korišćenja potencijala i kvaliteta profesora (odnos teorije i prakse)
- ocena kriterijuma za izbor profesora,
- ocena tipa sklopljenih ugovora sa gostujućim – honorarnim profesorima,

- promocija i ugled profesora.

Posebno se sagledavaju aktivnosti usavršavanja profesora sa aspekta: analize programa i inovacije u nastavi, učešće na seminarima, pojavljivanje u stručnim časopisima, knjige. Drugi aspekt ocene se odnosi na aktivnost profesora u nastavi sa aspekta nedolazaka na nastavu, zamene i stepen ispunjenja programa nastave.

Evaluacija profesora vrši se na osnovu sledećih elemenata: prihvaćenosti profesora, učešće na seminarima, pojavljivanje u stručnim časopisima, knjige.

Drugi aspekt ocene se odnosi na aktivnost profesora u nastavi sa aspekta nedolazaka na nastavu, zamene i stepen ispunjenja programa nastave.

Ocena evaluacije profesora se vrši na osnovu sledećih elemenata: prihvaćenost profesora, učešće profesora u nastavi, rezultati nastave, rezultati evaluacije nastave i uticaj svih elemenata na posledice preduzetih aktivnosti profesora.

Metod rada se odnosi na zahtev da :

1. Svaki profesor treba da izradi program za poveren mu predmet,
2. Svaki profesor sačini izveštaj o broju kredita i o ostalim elementima autoevaluacije,
3. Nakon sačinjenih izveštaja – katedre, profesori razmatraju i usvajaju objedinjene materijale o samoevaluaciji,
4. Neophodno je odrediti Komisiju za samoevaluaciju,, odrediti rokove i zadatke da na osnovu objedinjenih materijala sačine Konačan izveštaj o postojećim ili novim planovima studija sa rezultatima samoevaluacije na Ekonomskom fakultetu u Brčkom,
5. Izveštaj se podnosi Savetu fakulteta, a on prosleđuje Savetu univerziteta.

Prikazani metod samoevaluacije predstavlja deo procesa koji Bolonjska deklaracija inicira i koji mora da se uradi na fakultetu. On predstavlja deo obaveza i prema Univerzitetu. Kompleksnost materije i pristupa za primenu nije dozvolio da se detaljnije ulazi u pojedine segmente. On predstavlja polaznu osnovu za buduće aktivnosti.

PRIVATIZACIONI PROCESI U TRANZICIONIM ZEMLJAMA S POSEBNIM OSVRTOM NA PRIMJENU RAZLIČITIH MODELA PRIVATIZACIJE

„MAKE PRIVATELY“ PROCESS IN „TRANSIT“ COUNTRIES WITH A SPECIAL VIEW ON REALIZATION OF DIFFERENT „MAKE PRIVATELY“ MODELS

Prof, dr Hamid Alibašić
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Autor u članku analizira ostvarene privatizacione procese i primijenjene različite modele privatizacije u tranzicionim zemljama. Konkretnije, tekstualni dio rada posvećen je pojmovnom određenju privatizacije i tranzicije, analizi privatizacije u istočnoevropskim zemljama i fokusiranju modela privatizacije koji su primijenjivani u pojedinim tranzicionim zemljama.

Ključne riječi: privatizacija, tranzicija, model, strategija, fokus.

Abstract. Author, in this work, reconsiders realized „make privately“ proces and different „make privately“ models in „transit“ countries.

Concrete, this work deals with definition, analysis of „make privately“ process and process of „transit“ in east - europe countries, with focus on „make privately“ process - models.

Key words: „make privately“ process, „transit“, model, focus.

UVOD

Danas su **privatizacija i tranzicija** pojmovi sve prisutniji u našoj svakodnevici, u okruženju u kojem se nalazimo, u nastajanju i izrastanju novih tržišnih i demokratskih država, oslobođenih stega prošlosti centralnoplanskog načina privredivanja. Što se tiče **privatizacije**, taj pojam i nije sasvim nov, jer u zemljama s razvijenim tržišnim privredama **privatizacija** državnih preduzeća prisutna je već više godina. Stoga ona u privredno - razvijenim zemljama i nije toliko relevantna sa aspekta ukupnog društveno - ekonomskog razvoja i to upravo zbog veoma male participacije državnih preduzeća u ukupnom broju privrednih subjekata. Upravo je to i pridonosilo sve manjoj ulozi **privatizacije** u ukupnosti privrednih zbivanja u tim zemljama. Međutim, kada su u pitanju zemlje srednje i istočne Europe, **privatizacija** se tu pojavila kao **presudna neminovnost**, budući da je u tim zemljama sve do tog trenutka **privatna svojina** bila stvarno i formalno uveliko zapostavljena.

I upravo ta neminovnost, kao i ekonomske i političke prilike u tim zemljama predodredile su tok i dinamiku **privatizacije i tranzicije**, pa čak i ukupne rezultate na tom polju. Potreba za promjenom **vlasničke strukture**, proizašla je iz godinama brižno čuvanih dogmi izraslih iz bivšeg društveno - ekonomskog sistema - socijalizma. S obzirom da taj sistem nije mogao biti više efikasan u smislu stvaranja i razvoja uspješne privrede i uspješnog cjelokupnog demokratskog društvenog sistema, sve je to izazvalo i globalnu krizu socijalističkog društva. Stoga je došlo do otvaranja puta novom određenju - **privatizaciji**, koja je kao dio restrukturiranja i ukupnih privrednih zbivanja na liniji ka tržišnom privrednom sistemu obilježila devedesete godine prošlog vijeka.

Neosporna je činjenica da su u sklopu nastalog talasa svih tih društveno - ekonomskih promjena **ekonomska nauka i privredna praksa** bile zatečene, kako u našoj zemlji, tako i u svim ostalim tranzicionim zemljama. Iz tog razloga zahuktalim **privatizacionim** odnosno **tranzicionim procesom** svoreno je mnogo problema, kao što su, na primjer: **masovna nezaposlenost, prodavanje državne i društvene imovine po cijenama ispod njene stvarne - tržišne vrijednosti, socijalna nejednakost među stanovništvom, teško ekonomsko stanje, kriza moralnih vrijednosti, masovna kriminalizacija društva, mito, korupcija** itd.

Posebno su svi ovi, kao i mnogi drugi problemi danas prisutni u našoj zemlji - Bosni i Hercegovini. Da bi se **privatizacija i tranzicija** mogle efikasno sprovesti u jednoj zemlji neophodno je, po našem mišljenju, da je njeno društvo, a naravno i država u svoj svojoj cijelosti stabilni. Prema tome, prelaz na efikasnu privredu podrazumijeva ne bilo kakvu, **posebno ne pljačkašku, nego racionalnu, ekonomski funkcionalnu i socijalno cjelishodnu privatizaciju i tranziciju**. To znači da privatizacija i tranzicija ni u kom slučaju ne bi

smjele biti nasilne, totalne i isključive u korist bogatih i moćnih, te da ključ rješenja svih ekonomskih i drugih problema u jednom društvu nije samo u privatizaciji i tranziciji. One bi, po našem mišljenju, trebale biti dobrovoljne, zakonite, pravične, te bi trebalo uvažavati realnost i specifičnosti, koje su karakteristične za jednu državu, **uz poštovanje interesa i želja, potreba i prava svih radnih ljudi koji su imovinu, predviđenu za privatizaciju, stvarali svojim dugogodišnjim radom.** Na svu žalost u našoj zemlji - Bosni i Hercegovini privatizacija nema nijedno dobro obilježje koje smo maloprije spomenuli. Zato ona polako, ali sasvim sigurno, sve nas vodi u sigurni katastrofizam u svakom pogledu, nanoseći većini, osim bogatijih i moćnijih slojeva našeg stanovišta, kolateralnu štetu.

Neophodno je naglasiti da su **privatizacija**, odnosno **tranzicija** termini koji prije devedesetih godina prošlog vijeka nisu bili sadržani u našoj ekonomskoj teoriji. Upravo stoga **naša ekonomska nauka** nije mogla sa svoje strane obezbijediti efikasno odvijanje procesa **privatizacije, odnosno tranzicije.** **Tranzicija je u stvari proces, koji je radikalniji od reforme, jer reforma označava promjene unutar istog sistema, a tranzicija prelaz iz jednog sistema u drugi sistem - odnosno iz socijalizma u tržišnu privredu.** Što se tiče pojma **privatizacije, on najčešće označava transfer ukupnog vlasništva, ili većeg dijela vlasništva, državnoga (društvenog) sektora privatnim osobama.** „Privatizacija se može definisati kao opšti proces uvođenja privatnog sektora u vlasničku strukturu ili rukovođenje državnim (društvenim) poduzećima, uključivši kupnju cijeloga ili dijela državnoga (društvenog) poduzeća od strane privatnog kapitala te i različite oblike privatizacije upravljačke funkcije. Postojanje razlika već pri određivanju pojma privatizacije razumljivo je ne samo sa stajališta okruženja iz kojih izrastaju definicije, utemeljujući se na različitim političkim i povijesnim osnovama, nego i sa stajališta značaja i ciljeva, odnosno ukupnosti strategije privatizacije u određenoj zemlji“.¹

PRIVATIZACIONI PROCESI U ISTOČNOEVROPSKIM ZEMLJAMA

Ukoliko se odredi **strategija privatizacije** u tranzicionim zemljama, koja predstavlja dio ukupne strategije privrednog razvoja, onda ona u najširem smislu riječi znači uvećanje privatnog sektora u odnosu prema državnom sektoru privređivanja. Njene karakteristike se ogledaju, prije svega, u specifičnostima i obilježjima nje same, a koja se odnose na njenu prihvatljivost s ekonomskog, socijalnog i političkog aspekta.

Što se tiče ekonomske prihvatljivosti određene **strategije privatizacije**, ona se sastoji u njenom pozitivnom uticaju na ukupni privredni razvoj dotične zemlje, najčešće izraženog stopom rasta **društvenog bruto - proizvoda.** Socijalna prihvatljivost obuhvata probleme pravednosti, što bi u idealnom slučaju bila takva preraspodjela koja bi omogućila davanje jednakih prava svima. S tim u vezi često se danas u našoj pa i u svjetskoj naučnoj javnosti s pravom postavlja pitanje jesu li svi jednako zaslužni za takva **“paribus“** prava. Konačno, **politička prihvatljivost startegije privatizacije** u dotičnoj zemlji podrazumijeva prihvatanje većinskog dijela stanovništva nje same, pri čemu se ni u kom pogledu ne dovodi u pitanje značajna preraspodjela proizvodnog potencijala dotične privrede. U isto vrijeme ona obuhvata i smanjenje uticaja vlade na ekonomske tokove društva i ograničavanje rasta državne uprave. Ujedno nije zanemariv ni njen uticaj na razvoj demokratije.

Dosadašnja iskustva pokazuju da je veoma teško postići optimum u smislu adekvatnog zadovoljenja svih triju gore spomenutih kriterijuma. Upravo se zbog tog razloga danas veoma često upućuju kritike i različita osporavanja uspješnog sprovođenja **procesa privatizacije u istočnoevropskim zemljama**, odnosno mnogo se zamjera novonastalim promjenama u samoj **strategiji privatizacije.** Temeljeći strategiju promjena **vlasničke strukture** na različitim načelima unutar dotičnog privrednog sistema, razvijane su i određene strategije privatizacije u tranzicionim zemljama. Ali **zajedničko obilježje svim modelima jeste karakteristična prisutnost države**, koja se u ostvarivanju privatizacionog procesa angažovala i djeluje kao koordinator aktivnosti vezanih za pitanja osiguranja institucionalno - pravnih pitanja i svega ostalog što prati privatizaciju u jednoj zemlji. Prema tome, **ovdje se država pojavljuje kao glavni sudionik svake privatizacije, bez obzira kakvog je ona karaktera.**

„Sukladno svojim specifičnostima što se temelje na naslijeđenoj gospodarskoj strukturi, a vođena ciljevima koje želi postići u tranziciji, svaka je postsocijalistička zemlja u proces privatizacije krenula svojim putem. I

¹ Grupa autora, *Management i poduzetništvo*, Centar za poduzetništvo d.o.o., Zagreb, 1994, str. 804.

dok danas praktično više nema većih dvojbi o ciljevima privatizacije (posebice onima dugoročnima), putovi njihova ostvarenja, strategije kretanja i odabir vremena bitno se razlikuju od zemlje do zemlje“.²

Ono što je **zajedničko obilježje privatizacije** u svim tranzicionim zemljama jeste da se u fokusu nalazi isključivo percepcija privatne svojine, što je neophodan, ali nije ni dovoljan uslov makroekonomskog prilagođavanja, zbog slijedećeg:

- privatna svojina je integralni dio tržišne privrede, a ona *de facto* ne postoji kao opšti okvir i
- razvoj tržišne privrede je ugrožen nedostajućim finansijskim tržištima.

„Tehnika privatizacije - pretvaranje u akcionarsko društvo, a zatim distribucija akcija (na primer, 20% penzionim fondovima, 30% preko investicionog fonda besplatno podeliti građanima, 25% poslovnim bankama i 25% državi) - sama po sebi nije sporna, problem je u nedostajućem institucionalnom okruženju. To nedostajuće okruženje nije se ogledalo toliko u nepostojanju privatne svojine, koliko u nepostojanju *de facto* vlasnika, a to je proisticalo iz institucionalnog okruženja, a ne privatne svojine. Svojinska prava bila su nedefinisana, zloupotrebljavana ili ignorisana i samo ustanovljavanje privatne svojine nije dovoljno“.³

Nezavisno od političkih i društvenih prilika u pojedinim zemljama, koje su doista različite u njima samima, danas postoji ubjedljiva argumentacija koja dokazuje da je najefikasnija **postepena tranzicija**. A što se tiče **nasilno forsirane tranzicije** na osnovama privatizacije, ona doista danas nije poželjna, jer ima negativne konotacije na ukupan privredni razvoj dotične zemlje. U stvari tzv. **forsirana tranzicija** multiplikuje postojeće privredne probleme i vodi dotičnu zemlju u još veći kolaps i haotičnost, zbog čega se danas najviše bune i dižu svoj glas najsiriromašniji slojevi stanovništva, pošto nose i najveći teret sprovođenja **transformacionih svojinskih odnosa** u svojim zemljama. Ovaj koncept tranzicije razmotrićemo u svjetlu dva suprotstavljena gledišta - liberalističkog i institucionalističkog.

„Tranzicija u istočnoj Evropi jednostavno je utemeljena samo na neoklasičnoj alokativnoj efikasnosti; o dugotrajnom procesu adaptivne efikasnosti - promene normi, institucija - retko se govori. Adaptivna efikasnost dopušta dinamičko modeliranje institucija, formalnih i neformalnih pravila; to je dinamički, a ne statički koncept privrede i društva, matrica koja dopušta uvođenje, menjanje i nestajanje svih faktora koji su preduslov stabilne zajednice“.⁴

Uprkos svim ovim argumentima, kako nam je poznato, „Gorbačovljeva perestrojka je propala jer nije bila sprovedena do kraja“ ili „svi graduelisti su opstrukcionista reformi“, R. Mekkinon ubjedljivo dokazuje da je jedino moguća postepena tranzicija. Tako je, na primjer, Kina uspjela da od 1979. godine pojooprivrednu proizvodnju godišnje uvećava za 8 - 10 %, inicirala je ekonomske zone u okviru doktrine „Jedna zemlja dva sistema“, nasuprot ovome istočna Evropa se priklonila Dž. Saksovim preporukama o transformaciji svojine, vaučerima i opštoj liberalizaciji.⁵

Iskustvo ruske privatizacije pokazuje slijedeće:

- menadžeri u preduzećima izvojevali su značajnu kontrolu nad investicijama, zapošljavanju i drugim odlukama koje su ranije bile u domenu granskih ministarstava;
- centralna ministarstva grčevito održavaju svoju birokratsku vlast, koristeći raniji monopol vlasti za uticaj na novoustanovljene lobističke odnose koordinacije ponude i potražnje;
- radnici na nivou preduzeća nisu osvojili značajniju vlast, ali preko uticajnih političkih snaga u parlamentu imaju snagu veta na važne odluke parlamenta i
- lokalna vlast, kao i ranije, održava preduzeća u životu, koristeći ih za finansiranje infrastrukture.

Kako nam je poznato, **ruski program privatizacije** podrazumijevao je političku redistribuciju svojinskih prava od centralne birokratije u pravcu radnika i menadžera kojima je alocirana imovina samo u 1993.- o

² Isto, str. 807.

³ Dr Miomir Jakšić i dr Hamid Alibašić, **Osnovi makroekonomske analize**, Ekonomski fakultet u Brčkom, 1998, str. 192.

⁴ Isto.

⁵ Opširnije vidjeti o tome, Isto.

godini 10.000 preduzeća sa 40% industrijskih radnika je privatizovano, dok je zaključno sa 1. julom 1994.godine privatizovano 15.000 preduzeća sa dvije trećine industrijskih radnika.⁶

Osnovni zadatak procesa je uvlačenje velikih spoljnih investicionih investitora (kao što su: penzioni fondovi, investicioni fondovi, stranci, privatnici), koji po svaku cijenu idu u maksimizaciju profita, u učvršćivanje pravne sigurnosti i svojinskih prava. Dž. Saks dokazuje da je jedino **šok - terapija** djelotvorna, pošto gradualizam samo odlaže probleme i ne suspendira endemsku inflaciju koja sigurno prerasta u hiperinflaciju. Najveće opasnosti po uspješnu tranziciju u Rusiji dolaze od:⁷

- oslabljene države koja, finansijski iscrpljena, ne može da obavlja vitalne funkcije i
- bjekstva od domaće valute, što pojačava finansijske spekulacije i monetarni haos.

Svakako najsporniju središnju tačku i najneizvjesniju ulogu, po mišljenju Dž. Saks, trebalo je da odigra kresanje budžeta i oslonac na domaće hartije od vrijednosti i strane kredite; budžetski deficit od 9% DBP već sada je usklađen sa inflacijom ispod 5% mjesečno; vezivanje za strane valute trebalo bi da bude ključno nominalno monetarno sidro, uz pretpostavljenih 14 mlrd. dolara stranih kredita kojima bi se pokrio budžetski deficit, što bi sve u krajnjoj instanci trebalo da finansiranje deficita osloni na emisiju obveznica a ne novca, istakao je s tim u vezi Dž. Saks.

Političke važne **preduslove neuspjeha ovih projekata u Rusiji**, spram Kine, treba po mišljenju R.Mekkinona tražiti u:⁸

- razvijenijoj industriji koja je iziskivala razudniju i efikasniju podršku države u procesu tranzicije;
- raspadu SEV-a koji je zaustavio spoljnoekonomске tokove i
- raspadu komunističkih partija koje su sa sobom povukle i državni aparat.

Što se tiče **kineskog okruženja** u tom pogledu, ono je bilo sasvim drugačije. Pokrenuvši razvoj na selu i u malim preduzećima, **Kina je reforme utemeljila na tzv. „tvrdom budžetskom ograničenju“- štednji preduzeća, građana i seljaka** što je omogućilo stvaranje monetarne i finansijske discipline: kamate su od početka bile realno pozitivne, a država je sve više bivala u poziciji da uravnotežuje svoj budžet (odnos M2-GDP od 28% u 1978.-oj godini uvećan je na 97% u 1991.- oj godini, realne kamate su se kretale u rasponu plus 4,66 - 6,54).⁹

Po mišljenju Mekkinona, ključni faktor uspjeha bila je činjenica da **Kina nije pribjegla privatizaciji državnog sektora**, ni liberalizaciji „Velikog praska“ u uslovima naslijeđene distorzije cijena iz perioda centralnog planiranja. Što se tiče proizvođačkih cijena u odnosima državnih firmi, one su bile pod kontrolom, postepeno liberalizovane, a tek nakon zadovoljavanja obaveznih isporuka sav preostali ostatak je mogao da odlazi na slobodno tržište. Na taj način su Kinezi postupno prilagođavali relativne cijene, „sidreći“ pri tome nominalne cijene roba / usluga u odnosima između preduzeća. Suštinski kreatori potpune liberalizacije protivili su se ovom dvoslojnom modelu dokazujući da bi u uslovima dualnog (plansko - tržišnog) utvrđivanja cijena resursi odlazili ka tržištu, sprečavajući često zadovoljavanje potreba vitalnih sektora privrede.

Ostvareni **rezultati privatizacije u Rusiji** su zabrinjavajući:¹⁰

- u periodu 1/92. - 1/93. velikoprodajne cijene povećane su 90 puta, maloprodajne 30 puta, a nadnice samo 10 puta;
- preduzeća nisu bila izložena tvrdom budžetskom ograničenju, nego su se „osiguravala“ kupovinom deviza na liberalizovanom tržištu, ne pitajući za devizni kurs, uništavajući sopstvenu valutu;
- raspad države onemogućio je prikupljanje poreza, pa se i država oslanjala na inflaciju (1992. godine kurs rublje pao je od 5 na 500 za 1 dolar);
- 1992.godine GDP Rusije je smanjen za 19%, potrošnja je smanjena za 15 - 16%, maloprodajne cijene (XII/92 - XII/91), povećane su za 26,3 puta, a velikoprodajne čak za 62,2 puta;

⁶ Navedeno prema: Isto.

⁷ Navedeno prema: Isto, str. 193.

⁸ Navedeno prema: Isto.

⁹ Navedeno prema: Isto.

¹⁰ Navedeno prema: Isto.

- odnos štednja domaćinstva - maloprodajni promet od 60% (1991.) pao je na 20% (sredinom 1992.), a zatim potpuno nestao - nije više bilo ušteda na kojima bi se mogla temeljiti monetarna rigidnost države.

Ovakva „**nominalistička liberalizacija odozgo**“ nije mogla da pokrene realno prestrukturiranje. Preduzeća su se oslanjala na državne kredite iz primarne emisije izlazeći na tržište deviza i tako se štiteći od inflacije.

U vezi sa svim tim ostaje ključna dilema: razvijene tržišne privrede raspolažu efikasnim državnim aparatom, a nerazvijene planske privrede takav aparat ne posjeduju. Stoga se ovdje postavlja pitanje: Kako će se djelotvorno pokrenuti realna tržišna transformacija bez takvih institucija?

Ako se primijeni **brza privatizacija (šok terapija)**, onda će na svim frontovima biti i sama ugrožena i to zbog nedostajuće sistemsko - institucionalne osnove, koja je tim potrebnija jer, kao što piše Dž. Saks „ključno za ekonomsku politiku Istočne Evrope je ubrzavanje privatizacije; ukoliko ne bude proboja u privatizaciji krupnih preduzeća, ceo proces će biti ugrožen“.¹¹

MODELI PRIVATIZACIJE

U dosadašnjem toku ostvarenih **privatizacionih procesa** u tranzicionim zemljama primjenjivani su veoma različiti **metodi privatizacije** i svaka zemlja je imala svoj specifičan pristup kod transformacije privrednog sistema i privrede u cijelosti. Naime, očigledno je sada da u većem broju tih zemalja nisu bili primjenljivi načini i tehnike privatizacije koje su bile aplicirane u razvijenim tržišnim privredama. **U najznačajnije modele privatizacije u istočnoevropskim zemljama spadaju: (1) klasična prodaja preduzeća; (2) spontana privatizacija; (3) masovna privatizacija i (4) model vaučera i investicionih fondova.**

KLASIČNA PRODAJA PREDUZEĆA

Ovo je **tradicionalni način privatizacije** koji se najčešće primjenjuje u tržišnim uslovima privređivanja. S tim u vezi, naš ugledni ekonomista, prof. dr Kadrija Hodžić piše: „Tradicionalni (zapadni) model prodaje državnih preduzeća, u kome se preferira kupac s najvećom ponudenom cijenom, naravno, nije bilo moguće izravno primijeniti (u tranzicionim zemljama - Hamid Alibašić) zbog odsustva tržišnih uvjeta (prije svega finansijskih tržišta) i platežno sposobne tražnje. Model je, stoga, mogao biti primijenjen samo u slučaju bivše Istočne Njemačke, integrirane u jaku zapadnonjemačku privredu, koja je u otkupu i rekonstrukciji istočnonjemačkih preduzeća učestvovala s fantastičnih 1.700 milijardi DEM! Prodaja se izvodila prema tržišnim vrijednostima preduzeća, potpuno centralizirano preko ogromne holding - kompanije (Treuhandanstalt) sa sveobuhvatnim informativnim sistemom. Ostale zemlje, razumljivo, nisu mogle ni sanjati o primjeni ovog modela. Jedino je Mađarska svojevremeno pokušala s modelom prodaje „slučaj po slučaj“, ali je ubrzo morala odustati. Iako je riječ o najprivlačnijem modelu (prvo, jer stvara platežnu akumulaciju za ublažavanje makroekonomskih tenzija i za servisiranje vanjskih dugova, i drugo, jer poboljšava karakter upravljanja i povećava ukupnu efikasnost), ove zemlje ne mogu ga izvesti, pa su izvedeni primjenjivi modeli prodaje u obliku interne i eksterne privatizacije“.¹²

Pri internoj privatizaciji, piše dalje prof. dr Kadrija Hodžić, prodaja se vrši radnicima preduzeća (uposlenim u onim bivšim preduzećima), naravno uz visoke beneficije (na primjer, po osnovu radnog staža i visine zarada), što vodi gotovo bagatelnim prodajama dionica. Odgovorna za vlastitu privatizaciju, posebno ističe ovaj naš ugledni ekonomista, preduzeća samostalno pokreću i provode prodaju, a novac, uglavnom, ostaje u preduzeću. U eksternoj privatizaciji dionice su dostupne svim građanima, ali najčešće na javnim licitacijama, uz princip ponuđene više cijene, pa je postizanje njihove najviše cijene najveća pretpostavljena ekonomska prednost ovog modela.

SPONTANA PRIVATIZACIJA

Decentralizacija privatizacije danas se često u literaturi naziva i tzv. **spontanom privatizacijom**. Isto tako je njeni oponenti nazivaju „**divljom privatizacijom**“. Prema definiciji, to je **takva vrsta privatizacije koja**

¹¹ Navedeno prema: Isto.

¹² Prof. dr Kadrija Hodžić, **(Re) privatizacija i globalizacija**, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo, 2004, str. 438.

daje punu slobodu preduzeću da pokrene i sprovede postupak privatizacije samostalno. Pri tome svako preduzeće mora odabrati način koji je najpovoljniji vodeći računa o specifičnostima u kojima posluje i o ciljevima koje želi postići. Međutim, ovakva vrsta privatizacije često se brka s prodajom preduzeća menadžerima, odnosno zaposlenima. S tim u vezi ovdje treba znati da su to tehnike privatizacije koje se mogu primjenjivati i pri **centralnoj strategiji privatizacije**. Osnovna karakteristika **spontane strategije privatizacije** jeste da se u njenom procesu mogu upotrebljavati različite tehnike, ne isključujući mnogo kompleksnije oblike kao što je, na primjer, inicijalna javna ponuda, ili mnogo konkuretnije, kao što je direktna prodaja individualnom kupcu. Međutim, u praksi se pokazalo da je pri toj vrsti strategije privatizacije najčešći oblik djelimična prodaja ili razni oblici zajedničkog ulaganja (joint venture), lizing (leasing) i slično.

Ovaj oblik privatizacije najviše je koristila Mađarska. No ova tehnika privatizacije je izložena najžešćim kritikama, jer se postavlja pitanje motivisanosti i kontrole. Naime, zbog odsustva kontrole i odgovarajuće regulative koja bi onemogućavala menadžerima da procesom privatizacije manipulišu u svoju korist, često se, stoga, ova vrsta strategije naziva „divljom“. Dosadašnja iskustva su pokazala da su menadžeri na različite načine otuđili brojna preduzeća. Prema tome, oni su zahvaljujući primjeni ove vrste strategije privatizacije za sebe izvukli višestruku korist. Transferisali su najprofitabilniji dio preduzeća i sami su osnivali novo preduzeće. Tako je, na primjer, u Mađarskoj bilo pojava da su menadžeri određenih preduzeća strancima dopuštali zajedničko ulaganje u najbolje dijelove preduzeća, zadržavajući za sebe odgovarajuće pozicije i povlastice, a sve na štetu državnog vlasništva. Sve ove manipulacije bilo je lako izvesti jer su zaposleni ili radnički savjeti bili zadovoljni obećanjem da će zadržati radno mjesto, pa čak da će dobiti i veće plate kao i različite povlastice.

Pri prodaji preduzeća zaposlenima najčešće se uz problem motivisanosti pojavljuje i problem daljeg razvoja - odnosno budućeg investiranja u preduzeće. Konkretnije, svima nam je poznato da zaposleni nemaju dovoljno novca za određenu dokapitalizaciju nužnu za restrukturiranje preduzeća i za poslovanje u novom tržišnom okruženju. Ovaj se problem danas pokušava prevladati davanjem određenih popusta zaposlenima te kupovanjem na kredit. Međutim, ako se kupovina obavlja na temelju obročne otplate, postoji veća vjerovatnost lošeg poslovanja takvih preduzeća zbog otplate duga. Pored toga, uvijek postoji bojazan da zaposleni zbog različitih razloga prestanu plaćati ili pak da odustanu od plaćanja. Isto tako rijetko je koji investitor voljan investirati u preduzeće u kojem je većinsko vlasništvo tzv. unutrašnje vlasništvo - odnosno vlasništvo zaposlenih ili menadžera.

MASOVNA PRIVATIZACIJA

Model masovne privatizacije provodi se kuponima koji su najčešće označeni kao vaučeri i certifikati. Ovaj oblik privatizacije razvija se u dvije varijante: **neposrednoj i posrednoj**. Prva se odvija tako što se **vaučeri i certifikati daju neposredno građanima, a druga se ostvaruje pomoću investicionih fondova, koji predstavljaju posrednike između pojedinačnih dioničara i preduzeća.**¹³

Model podjele kupona se još naziva i „**privatizacija privatizacije**“ i **papirna privatizacija**. On se najviše zasniva na načelima jednakosti i pravednosti raspodjele državnog kapitala i to stoga što se sistemom kupona omogućava, uglavnom, besplatni prenos vlasničkih prava na građane¹⁴ (kuponi konverzijom prvo prelaze u dionice, a nakon toga na otvorenom sekundarnom tržištu - kupoprodajom dionica, dolazi do stvaranja izvjesne koncentracije vlasništva). Ovakav model je prvo koristila ondašnja Čehoslovačka, a nakon toga koristile su ga i još neke postkomunističke zemlje. U vezi prednosti ovog modela privatizacije prof. dr Kadrija Hodžić piše: „Osnovna prednost ovog modela jeste da, uz minimalne troškove pretvorbe, brzo kreira

¹³ Izvorno, ovi pristupi pojavljuju se pod nazivima: *mass privatisation* (Poljska) i *large - scale privatisation* (Češka i Slovačka).

¹⁴ Posmatrano po pojedinačnim zemljama, raspodjela privatizacionih kupona je, uglavnom, različito vršena. Tako su, na primjer, u Češkoj i Slovačkoj kupone dobili samo punoljetni građani, zatim u Rusiji i maloljetni, a u Litvaniji je napravljena diferencijacija: kuponi su dijeljeni u rasponu od 1000 rubalja (osobama ispod 18 godina) do 5000 rubalja (za osobe više od 35 godina). Štaviše, Letonija je provodila političku diskriminaciju podijelivši pri tome manje kupona nekadašnjim zaposlenicima u organima Komunističke partije, a više onima koji su stradavali pod pritiskom prethodnog režima kao i onima koji duže žive u zemlji (diferencijacija pripadnika manjina). Naša zemlja - Bosna i Hercegovina i Hrvatska su takođe dopunski izdale određeni broj kupona stradalnicima u nedavnom ratu.

široku bazu za privatizaciju - milione novih vlasnika. Uz to, kompenzira nedostatak kapitala, te omogućuje veliku participaciju domaćih građana u privatizacijskom procesu. Na kraju, vrlo brzo dinamizira domaće tržište kapitala i vrijednosnih papira, što je najslabija tačka svih zemalja u tranziciji. Kuponi se čine naročito pogodnim za privatizaciju velikih industrijskih državnih sistema za koje je teško pronaći kupce.¹⁵

Naravno, ovaj model privatizacije ima i svoje nedostatke. Oni se odnose, prije svega, na usitnjenost titulara imovine, prisutna je raspršenost dionica i ona smanjuje efikasnost korporativnog upravljanja, ostvaruju se mali ili gotovo nikakvi državni prihodi. *De facto*, ovaj model nikako ne rješava tzv. problem aktivnog vlasnika. Prema tome u neku ruku to i ne predstavlja pravu privatizaciju. Osim toga, kao nedostatak ovog modela privatizacije jeste i odsutnost kontrole provođenja ukupnog procesa privatizacije, zbog čega su neke vlade pokušale to prevladati i to tako što su osiguravale tzv. paket dionica. Isto tako kod ove strategije privatizacije ne postoji individualni pristup, a dobro nam je poznato da je svako preduzeće specifično, te da ima vlastita obilježja i potrebe. Masovna privatizacija je nadasve i centralistička strategija, pa se stoga, nezavisno od proklamovanih ciljeva, najviše sumnja u ostvarivanje brzine ukupnog procesa kao i u dobre kadrove koji bi adekvatno sprovodili sam njen proces.

Prvi put je ideja o masovnoj privatizaciji bila predložena 1989. godine u Poljskoj. To je i termin koji se najčešće veže za poljski način privatizacije. Nakon početnih iskustava s klasičnim načinom prodaje preduzeća te postignutih skromnih rezultata, poljska je vlada odlučila ubrzati proces privatizacije uvođenjem masovnog programa. Naime, smatralo se da će se time znatno smanjiti ukupni troškovi pretvorbe, ne samo sa ekonomskog, već i sa socijalnog aspekta. Ali na temelju iskustva javnom prodajom dionica, koji se pokazao prikladnim samo za određene slučajeve, uvidjelo se da je za njegovu provedbu neophodno mnogo novca i vremena. Isto tako neosporna je i činjenica da je procijenjena vrijednost svih poljskih preduzeća desetak puta veća od ukupne štednje poljskog stanovništva.

Model institucionalnih institucija sačinjen je prema uzoru na uzajamne (zajedničke) fondove (mutual funds). Osnovna im je funkcija investiranje na berzi i upravljanje novcem investitora. Pored Poljske, primijenjivan je još i u Češkoj, Slovačkoj i Rusiji. Pomoću ovog modela privatizacije vrši se masovni i brzi kuponski transfer vlasništva građanstvu posredstvom institucionalnih vlasnika indirektno (državnom holding - kompanijom, kao u slučaju bivše Istočne Njemačke). Osim toga, sami građani mogu povjeriti svoje kupone finansijskim posrednicima ili PIF-ovima - privatizacionim investicionim fondovima, gdje svoje kupone zamjenjuju za dionice ovih fondova. Kao „aktivni vlasnici“, ovi posrednici preuzimaju na sebe ukupnu odgovornost za poslovanje privatizovanih preduzeća i za njihovo prestrukturiranje. Pored toga što angažuju stručnjake u procjeni i pri upravljanju preduzećima, oni smanjuju rizik kupovanjem dionica različitih preduzeća. To se smatra pogodnim rješenjem u uslovima još uvijek nedovoljno artikulirane pozicije menadžera u preduzeću. Ujedno se samim tim doprinosi brzom formiranju tržišta kapitala.

Zbog mogućih mahinacija, piše prof. dr Kadrija Hodžić „mnoge zemlje ne propuštaju samo jednom institucionalnom vlasniku kupovinu preduzeća, već to ili ograničavaju određivanjem učešća (u Rusiji svaki fond može imati 10% vlasništva u jednom preduzeću, a u Federaciji BiH 30%), ili fiksiranjem raspona između kupovnih i prodajnih cijena dionica preduzeća. Poljska je čak izradu propisa o fondovima povjerila Međunarodnoj investicijskoj banci i konzorciju domaćih i stranih pravnika. Iako su im se na domaći teren ubacivale podružnice „Creditanstalt Austria“ i francuskog „Commerciala“, češke i slovačke banke i osiguravajuća društva formirali su najveće PIF-ove u kojima se koncentrirala velika ekonomska moć (u Češkoj oko 400 PIF-ova, koji su prikupljenim vaučerima građana ostvarili 72% - tni plasman vaučera u portfelje fondova, njih desetak prikupilo je 40% svih kupona), a neki zadržavaju i veze s državom. U Rusiji je, također, lincenciran veći broj fondova (do 1994. formirano 640 regionalnih i nacionalnih fondova), a u Poljskoj je planski formirano oko 20 ovih fondova, od kojih je svaki preuzeo 33% dionica tridesetak preduzeća, kao i određeni broj dionica drugih SOE“.¹⁶

Kao glavna negativnost ovog modela ističe se sporost u privatizaciji, indirektnost uticaja pojedinačnih dioničara na poslovanje preduzeća, kao i odsustvo njihovog uticaja na menadžerske grupe koje rukovode fondovima, centralizam (u slučaju državnog holdinga), što preduzećima ne omogućuje individualni pristup u

¹⁵ Prof. dr Kadrija Hodžić, *(Re)privatizacija i globalizacija*, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo, 2004, str. 439 i 440.

¹⁶ Isto, str. 440 i 441.

privatizaciji, zbog čega se gubi ili umanjuje efikasnost, jer su izostavljeni menadžeri i zaposleni. Međutim, ovdje se državi ostavlja mogućnost da zahvati kontrolni paket dionica.

Kada je riječ o različitim varijantama modela masovne privatizacije, nedvosmisleno se prednost daje **investicionim fondovima** s obzirom da oni u upravljanju preduzećima rješavaju problem usitnjenog vlasništva, što građani smanjuju rizik investiranja, prenoseći ga tako na posrednike.

KOMBINOVANI MODEL PRIVATIZACIJE

Kombinovani model privatizacije predstavlja sintezu navednih modela privatizacije u zemljama tranzicije, s tim što se uzimaju u obzir specifičnosti i posebni uslovi u kojima se odvija privatizacioni proces, što je karakteristično za pojedine tranzicione zemlje. Kombinacija se ostvaruje tako što se različiti pristupi provode:

- „Uporednim kombiniranjem prodaje, kupona i fondova (Rumunija, Rusija, Češka, Slovačka, Estonija, Letonija, Slovenija). Kvantifikacija ovakvih kombinacija, primjera radi, izgleda ovako: u Rumuniji se 70% svakog preduzeća prodaje, a ostatak distribuira građanima putem fondova; u Letoniji se 75% prodaje, a ostatak dijeli građanima u vidu kupona; Slovenija od svojih preduzeća 40% prodaje, 40% dijeli u obliku kupona, a ostatak prenosi po 10% Penzionom fondu u Fondu za restituciju.
- U više talasa, koji označavaju određene vremenske faze, s tim što u jednom talasu dominira jedan model, pa se u drugom talasu taj model napušta i preuzima drugi itd. (Mađari i Poljaci su prvo i vrlo kratko imali tzv. **spontanu privatizaciju**, zatim su u drugom talasu pokušali prodati preduzeća, da bi se tek u trećem talasu, zbog nepostojanja domaće platežne tražnje i izostanka očekivanih stranih investitora, prešlo na **masovnu privatizaciju**.
- Dopunjavanjem osnovnih s dopunskim metodama, od kojih su ove potonje: iznajmljivanje preduzeća, likvidacija preduzeća i prodaja ili unajmljivanje dijelova njegove imovine, prodaja imovine po stečaju, fragmentacija velikih preduzeća i prodaja u dijelovima, konverzija duga u ulog, dokapitalizacija („pojedine od ovih metoda primjenjuju: Poljska, Hrvatska, Makedonija, Srbija i BiH). Srbija je opet u jednom vremenu bila primjer najvećeg favoriziranja zaposlenih, mada su to u manjoj mjeri činile još Slovenija, Hrvatska i Rusija.
- Uz to, veći broj zemalja dijeli veliku od male privatizacije, pri čemu se velika privatizacija realizira kuponima i / ili cashom, a mala isključivo cashom (posebno licitacijom), a jedan broj zemalja (Kazahstan, BiH) kombinira cash i kupone i u maloj privatizaciji¹⁷.

S tim u vezi treba posebno istaći da složenost kombinovanog modela privatizacije i njenog procesa uopšte sve više dolazi do izražaja bez obzira na vrstu metoda privatizacije koji se primjenjuje. Problemi na koje istočnoevropske zemlje nailaze prilikom privatizacije državnih preduzeća sve su izraženiji upravo radi nemogućnosti sprovođenja jedinstvene strategije koja bi doprinijela ostvarenju pozitivnih rezultata u toj oblasti na dugi rok.

Zemlje koje su prve krenule u proces privatizacije svojih preduzeća, i to na sasvim različite načine (Mađarska, Poljska, bivša Čehoslovačka), u nedoumici su vezanoj za promjene prvobitno planiranih strategija. U tom sklopu pronalaženja novih mogućih puteva privatizacije sve su sklonije kombinaciji različitih pristupa, djelimično odstupajući od svojih dosadašnjih karakterističnih i prepoznatljivih modela.

Polazeći od ostvarenih iskustava sprovođenja privatizacije u pojedinim tranzicionim zemljama, zemlje istočne i srednje Evrope (Rumunija, Bugarska, Albanija, Rusija, baltičke zemlje i dr.) čine pokušaje da pronađu put u privatizaciju primjenjujući jedan od već iskušanih modela, odnosno, parafrazirajući Vaclava Klause, „sanjajući svoj san o kapitalizmu“. Međutim, nesumnjivo je da sve zemlje u tranziciji ipak moraju proći najteži dio privredne transformacije - restrukturiranje preduzeća, što je nauspješnije učinjeno u bivšoj Istočnoj Njemačkoj, i to zahvaljujući najviše finansijskoj podršci same njemačke države.

U zemljama u kojima proces privatizacije još uvijek teče sve češće se spominje, kako smo to već istakli u našem prethodnom izlaganju, pojam „privatizacija privatizacije“, što svakako pretpostavlja još veću ulogu

¹⁷ Isto, str. 441 i 442.

investicionih fondova te produžavanje roka stvarne privatizacije. Upravo zbog te činjenice i dalje će ostati „izazov tranzicije“, i to upravo stoga što još uvijek postoje problemi pronalazjenja optimalne strategije privatizacije koja bi se *de facto* zasnivala na trajnijim osnovama, omogućivši pri tome stabilan privredni razvoj i tako dugo očekivano bolje blagostanje svom stanovništvu Istočne Evrope.

ZAKLJUČNE NAZNAKE I PRETPOSTAVKE ZA USPJEŠNU PRIVATIZACIJU

Na osnovu svega do sada rečenog o **privatizacionim procesima i različitim modelima privatizacije u tranzicionim zemljama** možemo zaključiti slijedeće:

- u privatiziranju svojih ekonomija zemlje u tranziciji suočene su s posve novim problemom. Naime, one ne samo što moraju privatizovati svoju privredu nego su dužne stvoriti takvo okruženje koje će omogućiti efikasno funkcionisanje, prije svega, njihovog tržišnog sistema u cijelosti. Naravno, taj zadatak nije nimalo jednostavan, jer se ovdje radi o hiljadama preduzeća koja zahtijevaju poseban pristup i mnogo duže vrijeme za privatizaciju nego što se to predviđalo na samom početku.
- neosporna je činjenica da složenost procesa privatizacije danas sve više dolazi do izražaja bez obzira na njen model koji se primjenjuje. Međutim, problemi na koje istočnoevropske zemlje nailaze prilikom privatizacije državnih preduzeća sve su danas izraženiji i to upravo zbog nemogućnosti provođenja jedinstvene strategije koja bi omogućila ostvaranje pozitivnih rezultata na dugi rok.
- Takođe je istina da zemlje koje su prve krenule u privatizaciju svojih preduzeća, i to na posve različite načine (Mađarska, Poljska, bivša Čehoslovačka), danas se nalaze u nedoumici koja je vezana za promjene prvobitno planiranih strategija. U sklopu toga pronalazjenja novih mogućih puteva privatizacije sve su sklonije kombinaciji upotrebe različitih pristupa, pomalo bježeći od svojih do sada prepoznatljivih modela.
- Polazeći od postojećih iskustava, ostale zemlje istočne i srednje Evrope (Rumunija, Bugarska, Albanija, Rusija, baltičke zemlje i dr.) pokušavaju kreirati svoj put u privatizaciju.
- U zemljama u kojima je proces privatizacije još u toku sve češće se spominje pojam „privatizacija privatizacije“, što pretpostavlja još veću ulogu investicionih fondova te produžavanje roka stvarne privatizacije. Stoga će i dalje ostati izazov tranzicije, i to upravo zbog problema kreiranja optimalne strategije privatizacije koja bi se zasnivala na trajnijim osnovama te time omogućila stabilan društveno-ekonomski razvoj u svakoj tranzicijskoj zemlji. Uostalom to je i osnovni cilj sprovođenja privatizacionih i tranzicionih procesa u istočnoevropskim i drugim zemljama u kojima je u manjoj ili većoj mjeri otpočeo proces transformacije privrednog sistema i svojinskih odnosa.
- Na kraju iznosimo tri sugestije u vezi sa sprovođenjem privatizacije, a to su: prva, da je privatizacija neminovnost koju tranzicijske zemlje moraju što prije sprovesti i da one pri svemu tome moraju imati selektivan pristup u pripremi i sprovođenju privatizacije; druga je da privatizacija danas mora biti prioritet i pretpostavka broj jedan u tranzicionim zemljama, jer od njene efikasnosti, kako bude sprovedena, zavisice i blagostanje društva u cijelosti u ovim državama. A treća je sugestija povezana sa situacijom u Bosni i Hercegovini. S obzirom u kakvoj se situaciji ona danas nalazi, i poslije privatizacije očekujemo da će biti mnogo teže stanje nego što je sada, jer je ono odavno postalo katastrofalno pri čemu se na ljestvici veoma teških problema na prvom mjestu nalaze socijalne poteškoće koje se sigurno u bližoj budućnosti neće moći ni ublažiti a kamoli otkloniti. Prema tome, valja nam živjeti u veoma dugom, neizvjesnom pa i nesigurnom našem privrednom i političkom sistemu. Nažalost, skoro je malo bolja situacija i u svijetu. Naime i svjetsku privredu, posebno u najnovije vrijeme, postupno ali sigurno potresaju ratna zbivanja, različite prirodne kataklizme koje uzimaju svoj danak. Sve to ne ulijeva nimalo optimizma za bolji život nama i našoj djeci u surovoj budućnosti koja djeluje poput prirodnih zakona koji su neumoljivi, neomotivni, razarajući i grubi u smislu njihovog djelovanja u cijelosti.

Što se tiče pretpostavki za uspješnu privatizaciju, one su slijedeće:

- postojanje podrške političke većine kako bi se cijelo društvo u dotičnoj zemlji pridobilo za sprovođenje procesa privatizacije;
- postojanje značajnog sastavnog dijela uspješnog koncepta privatizacije koji predstavlja mreža institucija tržišne privrede uz prisutnost pravnog i regulativnog okvira za razvoj uopšte. Konkretnije, napredak u izgradnji neophodnih tržišnih, a prije svega finansijskih institucija i mehanizama, snažno determiniše dinamiku privatizacijskog procesa, i to kako onog koji se tiče privatizacije državnog sektora, tako i novonastalog privatnog sektora. Istina u većem dijelu regiona zemalja koje se

transformiraju, prije svega finansijske institucije i nedovoljno kapitalizirane banke još uvijek predstavljaju najslabiju tačku u pogledu razvoja tržišne infrastrukture. Tu se nalaze i problemi u vezi sa nastavljanjem finansijske discipline i slabo sigurnog korporativnog upravljanja¹⁸;

- sva dosadašnja iskustva pokazuju da su mala i srednja preduzeća dinamičniji oblik privatizacije od transformacije državnog i društvenog sektora u privatni;
- uspostavljanje konvertibilnosti domaće valute koja je do uspostavljanja kompletne makroekonomske stabilizacije smatrana jednim od najrelevantnijih uslova za formiranje privrede tržišnog tipa, i to kao načina da se dođe do određenih realnih kriterijuma za formiranje cijena i za fleksibiliranje postkomunističkih privreda svjetskom tržištu;
- napredak u ostalim segmentima ekonomske transformacije. Naime, provedena istraživanja pokazala su da uspjeh privatizacije u velikoj mjeri zavisi od napretka makroekonomske stabilizacije, stvaranja tržišnih institucija, strukturnog prilagođavanja, liberalizacije, internacionalizacije i integracije u svjetski tržišni prostor, te da je u najširem smislu riječi determinisan uspjehom relevantnih segmenata makroekonomske reforme (monetarna i fiskalna politika, politika plata, politika cijena i politika kursa domaće valute)¹⁹;
- za deregulaciju postkomunističke ekonomije neophodno je prebacivanje nadležnosti i moći sa centralne na lokalne vlasti, s jedne, i reorganiziranje privrednih jedinica, s druge strane;
- najbolje osiguranje od neuspjeha jednog modela jeste da se ponudi što šira paleta modela privatizacije;
- na kraju, sva iskustva upozoravaju da privatizacija ni u kom slučaju ne može automatski razriješiti sve naslijeđene probleme postkomunističkih zemalja. Stoga su potrebni napor za poboljšanje načina upravljanja privatizovanim preduzećima, osiguranje potrebnog kapitala koji će omogućiti njihovo kompleksnije prestrukturiranje kako bi se riješili problemi nezaposlenosti, prilagođavanja zahtjevima svjetskog tržišta i sl. Zbog svega toga, bez dopunjene uloge države, razvoja tržišnih institucija, imajući ovdje prije svega i regulaciju finansijskih tržišta kao i ujednačavanje rasta privatizacija, te sveopštu liberalizaciju, nije moguće ni u kom pogledu osigurati trajan razvoj tranzicionih zemalja u okviru kojih se na manje ili više uspješan način danas sprovode privatizacioni procesi.

LITERATURA:

1. Grupa autora, *Management i poduzetništvo*, Centar za poduzetništvo d.o.o., Zagreb, 1994.
2. Grupa autora, *Tranzicija br.1(4)*, časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski institut Tuzla, 2000.
3. Grupa autora, *Uticaj transformacije vlasništva na nezaposlenost i zapošljavanje*, Zbornik radova, Programski odbor projekta Bosna i Hercegovina - mogućnosti i perspektive razvoja, Sarajevo, 1999.
4. Grupa autora, Zbornik, *Makroekonomska reforma i politika privatizacije u Srednjoj i Istočnoj Evropi*, IRMO, Zagreb, 1994.
5. Kadrija, H., *(Re) privatizacija i globalizacija*, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo, 2004.
6. M. Jakšić, *Makroekonomija - principi i analiza*, Ekonomski fakultet Beograd, 2004.
7. Miomir, J. i Hamid, A., *Osnovi makroekonomske analize*, Ekonomski fakultet u Brčkom, 1998.
8. *The World Bank*, Annual Report, 1995.

¹⁸ Opširnije vidjeti o tome u: *The World Bank, Annual Report, 1995.*, str. 8. Navedeno prema: Kadrija Hodžić, *(Re) privatizacija i globalizacija*, Međunarodni Forum Bosna, Sarajevo, 2004., str. 482.

¹⁹ Opširnije o tome vidjeti u: grupa autora, Zbornik: *Makroekonomska reforma i politika privatizacije u Srednjoj i Istočnoj Evropi*, IRMO, Zagreb, 1994.

PRIVATIZACIJA KAO SASTAVNI DIO TRANZICIJE

PRIVATIZATION AS A COMPONENT OF TRANSITION

Prof. dr Hamid Alibašić
Ekonomski fakultet u Brčkom
Mato Brašnić, dipl. oec.
FMF BiH - Carinarnica Orašje

Apstrakt. Ovaj rad naglašava nekoliko važnih značajki privatizacijskog procesa, koje smo saželi kao ekonomske, političke i socijalne. Svaku od ovih značajki realizirali smo ovdje u većoj ili manjoj mjeri, kroz uvid upredprivatizacijsko i privatizacijsko okruženje, koje je obrađeno u ovom radu i to kroz nekoliko najbitnijih segmenata.

Ključne riječi: privatizacija, predprivatizacijsko okruženje.

Abstract. This paper point out a few important features of privatisation process and we could to contract them as a economic, political and social. Each of this features can we put into effect, either in a bigger or a smaller measure, through a preprivatisation and privatisation encirclement that is prepaired in this labor and also through a several baric segments.

Key words: privatisation, preprivatisation encirclement.

UVOD

Slom socijalističkog sustava u zemljama Srednje i Istočne Europe, koji se dogodio pod kraj osamdesetih i početkom devedesetih godina ovog stoljeća, rezultat je dugoročne gospodarske i političke krize koja se nije dala riješiti brojnim reformama unutar socijalističkog sustava proizvodnje. Taj povijesni događaj postavio je pred ekonomsku teoriju i praksu potpuno novi i po mnogo čemu jedinstven problem. Kako u što kraćem roku i što bezbolnije izvršiti prijelaz u tržišni gospodarski sustav? Od tada pa do danas brojni se ekonomisti i političari bave pitanjem kako učinkovito i uz što manje socijalne troškove transformirati centralno-planska u tržišna gospodarstva. Opseg i kompleksnost te zadaće nedvojbeno je jedinstvena, a neki je smatraju i slučajem bez presedana u novijoj ekonomskoj povijesti. Rješavanje problema tranzicije otvorilo je široki neistraženi prostor ne samo za testiranje starih već i za stvaranje novih ekonomskih teorija. To je bio početak puta u nepoznato a rješenja su se morala tražiti u hodu.

Nakon prvih slobodnih izbora i političkih promjena, prvi zadatak novoizabranih vlada bile su opsežne makroekonomske reforme. Osnovna zadaća reforme makroekonomskog sustava bila je stabilizacija gospodarstva, te njegova transformacija u, do tada, najefikasnija tržišna. Makroekonomska stabilizacija je trebala stvoriti povoljno okruženje bez inflacije kako bi se mogle realizirati dvije ključne faze reforme cjelokupnog gospodarskog sustava. Te dvije faze realizirale bi se paralelno i to liberalizacija, odnosno otvaranje svjetskom tržištu i privatizacija, a sve radi veće učinkovitosti gospodarstva i povećanja standarda stanovništva. I dok je liberalizacija, kao područje ekonomije, poznata ekonomistima, privatizacija ovih razmjera bila je pravi izazov. U ovom radu pokušat ćemo bar malo približiti probleme s kojima su se ekonomisti i političari susretali kao i izbore koje su morali vršiti.

PRIVATIZACIJA KAO NUŽNOST SUVREMENE EKONOMIJE SLOM DRŽAVNO-DRUŠTVENOG VLASNIŠTVA

Da bismo objasnili razloge za tako korijenite promjene, kao što je promjena vlasništva, pokušat ćemo prvo definirati dva osnovna modela privređivanja. To su tržišna ekonomija i planska ekonomija. I unutar njih postoje razlike ovisno o periodu koji promatramo i ovisno o svakoj pojedinoj državi. Mi ćemo se za potrebe ovog rada usredotočiti samo na osnovne karakteristike ta dva pristupa. Kao znanost, ekonomija se bavi problemima iskorištavanja prirodnih resursa u funkciji zadovoljavanja ljudskih potreba te nastoji dati odgovore na tri pitanja: koliko proizvoditi, tko će proizvoditi i za koga proizvoditi. Upravo različiti odgovori na ova tri pitanja doveli su do nastanka ta dva, potpuno suprotna, učenja. Po jednom, efikasna upotreba prirodnih resursa te distribucija bogatstva na nosioce potreba regulira se "nevidljivom rukom" tržišta.

Posredstvom ponude i potražnje opredjeljuje se tko efikasno može proizvoditi, upotrebom kojih resursa koliko proizvoditi te krajnje odredište proizvoda prema potražnji i kupovnoj snazi tj. za koga proizvoditi.

Drugi pravac negira potpuno tržište i zalaže se za ekonomski determinizam. Smatralo se da je tržište mehanizam eksploatacije nižih klasa od strane bogatih i zato je država preuzela ulogu alokacije resursa i proizvoda uspostavljanjem centralno-planskog gospodarstva. Taj pravac poznat je pod nazivom Marxizam i doveo je do uspostave državno-društvenog vlasništva. Poduzeće u planskoj ekonomiji je promatrano kao sredstvo za ostvarenje zacrtanih planova. Ono ne nastaje kao produkt analize tržišnih prilika i procjene šansi za ostvarivanje profita već temeljem odluke države. Poduzeće posluje bez ikakve valorizacije na tržištu, a profit skoro da je zabranjena kategorija. Naravno da je sve to, kao i mnogo drugih razloga (nedemokratski izabrane vlade, nestručno i podobno izabran menadžment, marginaliziranje funkcije marketinga) dovelo do sloma državno-društvenog vlasništva nad imovinom. Nove, demokratski izabrane, vlade u tim bivšim komunističko-socijalističkim državama tražile su rješenja za što bezbolniji prelazak na tržišno gospodarstvo. Nova paradigma pronađena je u privatizaciji-procesu transformacije državnog u privatno vlasništvo nad poduzećima.

POJAM I DEFINICIJA PRIVATIZACIJE

Postoji više definicija privatizacije, a neke od njih ćemo ovdje i spomenuti, u osnovi sve se svode na to da je privatizacija prijenos vlasništva sa državnog na privatno u jednoj nacionalnoj ekonomiji. Guslain privatizaciju definira na tri nivoa i prema njemu privatizacija na prvom nivou ili nivou poduzeća "označava transfer kontrole, bilo kao posljedica transfera vlasništva ili dokapitalizacije u kojoj država prenosi pravo donošenja ključnih odluka na druge vlasnike dok šira definicija privatizacije poduzeća uključuje bilo kakvu mjeru koja rezultira prijenosom aktivnosti u privatni sektor koje su do tada bile u nadležnosti državnog sektora."¹ Ovako široko definiranje pojma privatizacije podrazumijeva između ostalog i aranžmane koji ne uključuju prijenos vlasništva kao ugovor o prijenosu aktivnosti², lizing državnih poduzeća, koncesije i dr. Drugim nivoom privatizacije isti autor podrazumijeva privatizaciju kompletnih sektora a trećim i završnim privatizaciju cijele privrede. Za J.Sullivanovu privatizacija je "širenje uloge privatnog sektora i ograničavanje uloge države."³ Uloga države svodi se na stvaranje pravnog i institucionalnog ambijenta radi nesmetanog odvijanja privrednih aktivnosti. Za razliku od ove, poželjne uloge države u planskim privredama, ona je bila puno šira i išla je sve do cjelokupnog administriranja i upravljanja svakim pojedinim poduzećem i aktivnošću u privredi. Naravno da je ovakva sveobuhvatnost dovela do neefikasnosti pa i do same propasti ovakvog društvenog sistema. Valjalo je naći druge efikasnije sustave, a rješenje je bilo u poznatim tržišnim gospodarstvima, dok je sam put do njih osmišljen kroz proces privatizacije.

Budući da autori sa naših područja privatizaciju promatraju isključivo kao prelazak sa planske na tržišnu privredu, oni je kroz tu prizmu i definiraju. Tako Zahirović privatizaciju definira kao "uvođenje privatnog vlasništva u državna poduzeća/službe i/ili državnu imovinu."⁴ Sintetiziranu definiciju privatizacije nalazimo u radu Polića koji privatizaciju označava "kao dio strategije povratka u moderno kapitalističko društvo, kao sastavni, a ujedno i centralni dio ukupne tranzicije sistema sa širenjem privatnog sektora u nacionalnim ekonomijama kao posljedica realizacije ove strategije."⁵

Osnovni karakter svih dosadašnjih definicija privatizacije bio je usmjeren na proces koji se odvija u zemljama u tranziciji. Međutim, pored ovoga, bitno je istaći da se terminom privatizacije označava proces okrupnjavanja vlasništva u poduzećima u kojima postoji oblik masovnog dioničarstva, gdje su se pojavili određeni problemi. Prema Van Hornu,⁶ ti problemi se prije svega ogledaju u troškovima vezanim za

¹ Guslain, P., *The Privatization Challenge*, The World Bank, Washington, str. 10.

² Ovdje se obično radi o sektoru javnih usluga, pa bi ovakav primjer privatizacije mogli naći i kod najrazvijenijih zapadnih zemalja gdje se odlukom vlade obavljanje nekih javnih usluga koje je do tada obavljalo neko društveno poduzeće prepušta privatnom sektoru.

³ Sullivan, J., *New forms of ownership*, RL, New York, str. 61.

⁴ Zahirović, S., *Privatizacija u regiji "Brčko distrikt Bosne i Hercegovine"-Osnovne pretpostavke za privatizaciju*, Tuzla, 1999. god., str. 1.

⁵ Polić, N., *Uloga financijske analize u pripremi programa privatizacije poduzeća, magistrski rad*, Tuzla, 1999. god., str. 17.

⁶ Van Horne, J.C., *Financijsko upravljanje i politika*, MATE, Zagreb, 1993. god., str. 709.

administriranje dionicama, poteškoćama vezanim za donošenje strateških odluka te nedostatku poticaja za posloводства poduzeća u smislu povećanja zarada. Ovi problemi se nastoje riješiti otkupom dionica od šire javnosti, a krajnji rezultat je stvaranje "privatnog" naspram "javnog dioničarskog" poduzeća. Nije nam namjera baviti se privatizacijom u ovom smislu nego samo ukazati da je kao termin prisutna i u privredama koje su oduvijek bile tržišne. U našem radu pažnja će biti posvećena privatizaciji koja se odnosi na zemlje u tranziciji ali prije tog ćemo iznijeti rizike i šanse koje mogu nastati iz tog procesa.

RIZICI I ŠANSE OD PRIVATIZACIJE

Kako privatizacija podrazumijeva temeljite promjene u gospodarstvu, ona kratkoročno proizvodi i određene poteškoće. Rezultat eliminacije slabosti uzrokovanih netržišnim poslovanjem, zaustavljanjem proizvodnje zbog ratnih uvjeta, gubitkom tržišta, za zemlje bivše Jugoslavije, jest likvidacija mnogih poduzeća i otpuštanje prekomjernog broja zaposlenih. Tu se pojavljuju i problemi uslijed nepoznavanja tržišnih prilika u svijetu. Jedan od tih problema je i ekonomski neokolonijalizam kad strani kapital ulazi zbog nekih komparativnih prednosti bez stvarnog napretka za zemlju. Integracija u međunarodne ekonomske tokove podrazumijeva i prihvatanje njihovih pravila. S obzirom na krhkost gospodarstva, neposredno nakon privatizacije, teško će biti konkurirati razvijenim poduzećima zapadnih zemalja i velikim multinacionalnim kompanijama. Česti su i slučajevi likvidacije poduzeća nakon privatizacije gdje je namjera kupca bila eliminacija potencijalne konkurencije ili dolazak u posjed poželjne lokacije. I na kraju iz svega rečenog proizlazi neophodnost dobrih socijalnih programa da bi se izbjegla mogućnost anarhije zbog socijalnih problema a najsvježiji nam je primjer Argentine gdje su česti socijalni nemiri upravo iz razloga nesređene gospodarske situacije.

Bez obzira na sve prijetnje, koje vrebaju u procesu privatizacije, to je neophodni dio tranzicije koji se mora provesti, ali taj proces ne smije biti stihijski. Neophodno je prvo odrediti globalne ili makroekonomske ciljeve a prema njima i mikroekonomske⁷. Za ispravno definiranje globalnih ciljeva nužan je kritički osvrt na stanje privrede i identifikacija razloga za takvo stanje i tek potom se može pristupiti kreiranju ciljeva privatizacije. Kao olakšanje ispravnom definiranju ciljeva može poslužiti i promatranje poduzeća kao proizvoda u kontekstu marketing mixa. Privatizacija mora biti brza, efikasna i na ciljevima zasnovana. Moraju se identificirati konkretne koristi koje bi potencijalni kupac dobio kupovinom poduzeća, a bez tih koristi ne možemo očekivati ni kvalitetnog kupca kao ni zadovoljavajuće efekte od privatizacije.

PRIVATIZACIJA KAO SASTAVNI DIO TRANZICIJE

SPECIFIČNOSTI PRIVATIZACIJE U BiH

Specifičnosti privatizacije u Bosni i Hercegovini u prvom redu proizlaze iz specifičnosti u kojima su poduzeća radila. Sa jedne strane radilo se o samoupravnom socijalizmu ili društvenom vlasništvu⁸ nad poduzećima koja su imala obilježja planskih ili socijalističkih gospodarstava, a sa druge strane, kao posljedica izvoza i suradnje sa tržišnim ekonomijama, naša poduzeća imala su i karakteristike tržišnih ekonomija. Nažalost, zbog utjecaja države nikada se iskustva tržišnih gospodarstava nisu uspjela u cijelosti implementirati.

Ovakav dvostruki utjecaj zahtijevao je poseban pristup problemu privatizacije. S obzirom na izuzetnu osjetljivost ovog pitanja te njegovu važnost za državu u cjelini nužan je strateški pristup u definiranju modaliteta privatizacije poduzeća te zadovoljavanja minimuma interesa države, poduzeća i zaposlenih radnika.

Promjene na svjetskoj sceni koje su rezultirale i propašću planskih gospodarstava zahvatile su i prostor Bosne i Hercegovine, još dok je bila u okvirima SFR Jugoslavije. Taj model u svjetskoj literaturi poznat je pod nazivom "management and workers buyout".

⁷ Mikroekonomski ciljevi mogu biti određeni za regiju ili granu privrede ili čak za konkretno poduzeće ali o njima će biti više riječi kod same definicije ciljeva privatizacije u BiH.

⁸ U literaturi Svjetske banke posvećenoj privatizaciji kategorija društvenog vlasništva pojavljuje se samo u bivšoj Jugoslaviji, u ostalim postkomunističkim zemljama država se pojavljuje kao titular vlasništva.

Rat u Bosni i Hercegovini djelomično nas je odvojio od realizacije tih aktivnosti. Uspostavom mira na ovim prostorima stvorene su i pretpostavke za implementaciju konačne verzije modela privatizacije poduzeća u BiH te njegovu punu primjenu. Prije svega, uslijedilo je ukidanje društvenog vlasništva te utemeljenje državnog vlasništva nad imovinom. Pored promjene titulara nad imovinom, došlo je i do promjene modela privatizacije ukidanjem isključivog preferiranja opcije internog otkupa poduzeća i orijentacijom na koncept masovne privatizacije.

Privatizacija kao osnovni segment globalne tranzicije predstavlja i prvi korak ka uključenju gospodarstva u suvremene ekonomske tokove i kao takva nema alternative. Osnovna karakteristika tih suvremenih ekonomija je njihova profitna orijentacija, upravljanje poduzećima po osnovu kapital-odnosa, uspostava finansijskih tržišta, tržišta kapitala i rada. Bilo kakvo značajnije zaživljavanje finansijskog tržišta nemoguće je očekivati bez dominacije privatnog vlasništva nad poduzećima. Pored toga, privatizacija nam daje i odgovor o ispravnosti postojeće strukture privrede u Bosni i Hercegovini kroz potražnju za poduzećima iz pojedinih segmenata gospodarstva. Paralelno s procesom privatizacije, ali i kao njena posljedica, dolazi do uspostave i tržišta kapitala koja nam omogućavaju kontinuiranu transformaciju vlasništva nad poduzećima te stalno vrednovanje tih poduzeća na tržištu.

PREDPRIVATIZACIJSKO OKRUŽENJE

Prije samog određivanja poželjnog modela privatizacija neophodno je odgovoriti na niz vrlo značajnih pitanja. Upravo će nam odgovori na ta pitanja dati dijagnozu stanja gospodarstva kao i potrebe za tehničkim, pravnim i institucionalnim okvirom za uspješno provođenje procesa privatizacije. Ta pitanja su sljedeća:

- ciljevi privatizacije i socijalne konzekvence;
- kome pripada društveno vlasništvo;
- stupanj državnog nadzora nad privatizacijskim procesom;
- brzina privatizacije;
- institucionalni i regulativni okvir;
- restitucija/denacionalizacija.

CILJEVI PRIVATIZACIJE

Izbor ciljeva predstavlja prvi korak u dugom i mukotrpnom procesu privatizacije. Oni su bitni, budući da se prema njima treba definirati strategija i sami modeli privatizacije. Njihov izbor nije nimalo jednostavan i zato su mnoge zemlje krenule u taj proces bez jasno definiranih ciljeva. Prvi problem kod definiranja ciljeva privatizacije jesu određene suprotnosti kod ciljeva najvišeg prioriteta. Osnovni cilj privatizacije jest podizanje efikasnosti gospodarstva kroz tržišnu utakmicu. S druge pak strane imamo velika državna poduzeća kojima treba omogućiti funkcioniranje i poslije privatizacije i u konkurentskom okruženju na što ona i nisu baš naviknuta.

Većina zemalja u tranziciji pokušava zadovoljiti i minimum socijalne pravde kao i osigurati socijalni mir nakon procesa privatizacije. Da bi se zadovoljio ovaj cilj, određeni dio dionica trebao bi biti podijeljen radnicima i stanovništvu bez naknade a opet se kroz proces privatizacije nastoji prikupiti što je moguće više sredstva za rješavanje problema državnog duga. Realizacija procesa privatizacije ovisi i od zakonskog okvira kao i od socijalnog ambijenta. Ako postavljeni ciljevi nisu usklađeni sa zakonskom regulativom, ostat će na razini željenog. I zato "vlade ne treba da se trude da isplaniraju proces privatizacije do najsitnijih detalja, ali moraju postaviti principe, izabrati između potencijalno konfliktih ciljeva i vršiti superviziju nad korektnošću i ishodom procesa"⁹.

Od domaćih autora sumirane motive, pa iz tog i ciljeve, privatizacije daju nam Vojnić i Rohatinski¹⁰:

- privatizacija vlasništva predstavlja prvi i najvažniji korak u pravcu razvoje tržišne funkcije poduzeća i poduzetništva;

⁹ Prema materijalu: "Vlasnička pretvorba u F BiH", grupa autora, Sarajevo, 1998. godine.

¹⁰ Vojnić, D., Rohatinski, Ž., O nekim problemima u procesu tranzicije, *Aktualni problemi privrednih kretanja i ekonomske politike Hrvatske*, svezak 7, 1993. god. str. 1-21.

- privatizacija vlasništva predstavlja prvi najvažniji korak u pravcu razvoja integralnog tržišta, posebno institucija tržišta, faktora rada i kapitala;
- privatizacija vlasništva u kontekstu razvoja institucija finansijskog tržišta predstavlja bitan preduvjet za tržišnu alokaciju investicija i
- privatizacija vlasništva u odlučujućoj mjeri determinira povećanje ekonomske efikasnosti investicija kao i povećanje ukupne gospodarske djelotvornosti.

Da bi postigle željeni krajnji rezultat različite su zemlje odabrale i različite načine kako do njega stići, uvjetno možemo identificirati dvije grupe zemalja.

U prvoj grupi su one koje su kao prioritetan cilj ovog procesa postavile radikalno mijenjanje vlasničke strukture gospodarstva u korist povećanja udjela privatnog sektora u stvaranju nacionalnog proizvoda. U drugoj grupi su zemlje koje su zbog visokog budžetskog deficita i prevelike vanjske zaduženosti odabrale pristup "case-by-case" i na taj način žele povećati budžetske prihode od privatizacije i smanjiti vanjski dug. Krajnji rezultat bi u obadva slučaja bio povećanje efikasnosti privatiziranih poduzeća i gospodarstva u cjelini. Naravno ovu podjelu nije moguće doslovno primijeniti, budući da su se u različitim vremenskim fazama privatizacije i ovi pristupi kombinirali i mijenjali.

PROBLEM "VLASNIŠTVA"

Definiranje vlasništva nad imovinom također je bitno radi određivanja modela i tehnika za provođenje procesa privatizacije. I tu postoje dva ili čak tri pristupa u definiranju ovog problema. Prvi od njih polazi sa stanovišta da je imovina državno vlasništvo pa samim tim da je država jedini nosilac prodaje te da je prodaja poduzeća u kojoj je država jedini prodavač, isključivi način privatizacije. Iz ovog prvog pristupa proizlazi drugi pristup gdje je imovina društveno vlasništvo odnosno zajedničko vlasništvo države i radnika.¹¹ I treći model polazi sa stanovišta da su građani i zaposleni jedini vlasnici imovine, budući da su u njeno stvaranje uložili svoj radni vijek pa je trebaju raspodijeliti između sebe bez naknade, a država treba samo osigurati zakonski okvir i nadzor nad cijelim procesom.

STUPANJ DRŽAVNOG NADZORA NAD PRIVATIZACIJOM

U zavisnosti od uloge države u ukupnom procesu tranzicije razlikujemo sljedeće vrste privatizacije:

- decentralizirana (spontana) privatizacija i
- centralizirana (masovna i voucher privatizacija).

Pored ova dva osnovna pristupa, pojavljuje se i treći karakterističan za Istočnu Njemačku, poznat pod nazivom "holding" privatizacija, gdje se sva državna poduzeća unose u jedan holding koji ima zadaću da ih privatizira.

Kod decentralizirane privatizacije država delegira određene odgovornosti na banke, osiguravajuća društva i mirovinske fondove. U ovom pristupu se daje velika sloboda i samim poduzećima da pokrenu i sprovedu postupak privatizacije na način koji smatraju najprihvatljivijim za samo poduzeće. Prema literaturi, najviše praktičnih iskustava u ovoj vrsti privatizacije ima Mađarska.

U centraliziranoj privatizaciji država preuzima ulogu realizatora procesa privatizacije. Za tu svrhu ona formira specijalizirane institucije, agencije, fondove, koji po zadanom regulatornom okviru provode proces privatizacije. Ovaj pristup se smatra pravednijim i društveno prihvatljivijim, budući da se dioba vrši na nivou čitavog naroda koji je i stvarao tu imovinu. Dodatni razlozi za ovu vrstu privatizacije su brzina provođenja kroz masovnost postupka.

Pretpostavlja se da su pojedine zemlje htjele izbjeći i rasprodaju nacionalne imovine strancima, budući da se znalo da je akumulacija štednje domaćeg stanovništva i do deset puta manja od procijenjene vrijednosti

¹¹ Ovaj termin društvenog vlasništva već smo spomenuli kao karakterističan za zemlje bivše Jugoslavije, može stvoriti određene probleme zato što nije jasno razlučio vlasništvo između države i radnika pa u samom procesu privatizacije ili prodaje novom vlasniku može doći do nezadovoljstva radnika.

poduzeća. Ovom modelu privatizacije pribjegla je većina zemalja u tranziciji dok se sami začeci pripisuju Češkoj "gdje svaki punoljetni građanin dobivenim vaučerima, odnosno investicijskim kuponima, može kupovati dionice ponuđenih državnih poduzeća neposredno ili posredovanjem privatnih ili državnih investicijskih fondova."¹²

BRZINA PRIVATIZACIJE

Brzina procesa privatizacije ovisi u prvom redu o izabranom modelu privatizacije, čak bi se prije moglo reći da se i modeli privatizacije izabiru prema željenom tempu brzine privatizacije. Generalno se može reći da brza privatizacija zahtijeva makroekonomska rješenja koja ne tretiraju specifičnosti kako pojedinih djelatnosti i grana privrede, tako i pojedinih poduzeća.

Privatizacija kao dugoročan proces pruža mogućnost sustavnog pristupa svakom poduzeću ali i produžava agoniju tranzicije za koju smo rekli da sa sobom nosi veliki broj problema.

INSTITUCIONALIZACIJA PROCESA PRIVATIZACIJE

Institucionalni i regulativni okvir u najužoj je vezi sa stupnjem državnog nadzora. Ali bez obzira na stupanj državnog nadzora država treba osigurati kvalitetan i transparentan regulativni okvir po kome se trebaju ponašati svi učesnici u privatizaciji. Općenito možemo reći da se uloga države u pretvorbi ostvaruje preko dviju osnovnih poluga. Prva poluga su institucionalne promjene, kada država određuje institucije potrebne za razvoj tržišta i privatizaciju. Tu država koristi centralizirani ili decentralizirani pristup, ali u obadva slučaja s vremenom uloga države treba da slabi a njene funkcije treba da preuzima izgrađeni institucionalni okvir. Država bi pored donošenja zakona i formiranja institucija trebala voditi brigu i o iskorištenju njenih najkvalitetnijih resursa: znanja, informacija kao i povezivanja s razvijenim svijetom radi prodora na njihova tržišta i dolaska do najnovijih tehnologija.

Druga poluga je kvalitetna makroekonomska politika i to kroz: monetarnu i poresku politiku, politiku cijena i plata te politiku uvođenja konvertibilnosti valute. Sve ove politike provode se u suradnji s međunarodnim financijskim institucijama (Svjetskom bankom i Međunarodnim monetarnim fondom) a krajnja im je svrha stabilnost gospodarstva, što je osnovni preduvjet za dugoročni priljev stranih i domaćih investicija. Slučaj Bosne i Hercegovine, pa i Hrvatske, je specifičan jer su polovinu svog proračuna morale izdvojiti za odbranu. Tu se istovremeno pojavio problem izbjeglica i obnove što je u konačnici dovelo do velikog kašnjenja procesa privatizacije i velikih problema u samom procesu.

Ostala pitanja, kao što su i pitanje restitucije i denacionalizacije treba anticipirati prije samog postupka privatizacije, budući da su i to neophodni segmenti i nepravde koje treba ispraviti ako se želi ući u zajednicu naprednih i demokratskih zemalja.

ZAKLJUČAK

Temeljni preduvjet izgradnje efikasne tržišne privrede u zemljama u tranziciji bila je promjena vlasničkih odnosa tj. prijelaz društveno-državne imovine u privatne ruke kao djelotvornijeg oblika poslovanja. Taj proces svakako da nije bio nimalo lagan, a uz to nisu postojala nikakva ili dovoljna prethodna iskustva.

Kako je temeljni cilj bio promjena vlasništva, temeljni proces prema tom cilju bila je privatizacija. Zbog svog opsega i značaja privatizaciji je pripalo ključno mjesto u politici gospodarske preobrazbe. Ovdje nije samo riječ o promjeni vlasničke strukture poduzeća već i o promjeni političkog ustrojstva kao i o promjeni gospodarskog sustava u cjelini (makroekonomske politike, monetarne, fiskalne politike kao i institucija koje prate takav jedan sustav).

Provedena istraživanja pokazala su da uspjeh privatizacije u velikoj mjeri zavisi od napretka makroekonomske stabilizacije, strukturnog prilagođavanja, stvaranja tržišnih institucija, liberalizacije,

¹² Zečević, Nedim, *Istraživanje utjecaja različitih modela pretvorbe društvenog vlasništva na financijski položaj poduzeća*, Tuzla, 1996., str. 60

internacionalizacije i integracije u svjetski tržišni prostor, a da je izrazito određen uspjehom važnih segmenata makroekonomske reforme (monetarna i fiskalna politika, politika cijena, politika tečaja).¹³

Prije samog početka procesa privatizacije trebalo je dati odgovore na neka bitna pitanja. Najznačajnija među njima su: pitanje vlasništva nad imovinom (poduzećima), definiranje osnovnih ciljeva privatizacije, izbor odgovarajućih modela i tehnika za njenu provedbu, brzina provedbe, institucionalni aspekt i dr. Kako su sami ciljevi privatizacije konfliktni, različite zemlje su izabrale i različite ciljeve s tim da su im globalni ciljevi bili jedinstveni: povećanje efikasnosti gospodarstva kroz stvaranje liberalnijeg ambijenta za poduzetništvo te puna afirmacija tržišta kao osnovnog ekonomskog regulatora. Da bi se ovaj cilj realizirao, valjalo je izvršiti restrukturiranje poduzeća radi povećanja njihove konkurentnosti i uključivanja u svjetske tržišne tokove. Pored ekonomskih ciljeva, većina vlada je radi podrške javnosti u osnovne ciljeve uključila i političke tj. besplatnu podjelu dijela državne imovine. Izborom određenog modela privatizacije vlade su indirektno opredijelile i brzinu kao i institucionalni okvir.

LITERATURA:

1. Ellerman, D.P., Management and Employee Buy-outs as a Technique of Privatization, C.E.E.P.N., 1993. god.
2. Grupa autora "Vlasnička pretvorba u F. BiH", Sarajevo, 1998. god.
3. Guslain, P., The Privatization Challenge, The World Bank, Washington
4. Hodžić, Kadrija, (Re)privatizacija i globalizacija, Sarajevo, 2003. god.
5. J. Stiglitz, D. Ellerman, International Review of Economics & Business Vol. III/May 2000.
6. N.Čučković, M.Staničić, D.Kalogjera, "Makroekonomska reforma i politika privatizacije u Srednjoj i Istočnoj Europi", IRMO, Zagreb, 1994. god.
7. Polić, N., Uloga financijske analize u pripremi programa privatizacije poduzeća, magistarski rad, Tuzla, 1999. god.
8. Sullivan, J., New forms of ownership, RL, New York, 1999. god.
9. Van Horne, J. C., Financijsko upravljanje i politika, MATE, Zagreb, 1993. god.
10. Vojnić, D., Rohatinski,Ž., O nekim problemima u procesu tranzicije, Aktualni problemi privrednih kretanja i ekonomske politike Hrvatske, svezak 7, 1993. god.
11. Zahirović, S., Privatizacija u regiji "Brčko distrikt Bosne i Hercegovine"-Osnovne pretpostavke za privatizaciju, Tuzla, 1999. god.
12. Zečević, Nedim, Istraživanje utjecaja različitih modela pretvorbe društvenog vlasništva na finansijski položaj poduzeća, Tuzla, 1996. god.

¹³ N.Čučković, M.Staničić, D.Kalogjera, Zaključna razmatranja, pouke i preporuke zbornika "Makroekonomska reforma i politika privatizacije u Srednjoj i Istočnoj Europi", IRMO, Zagreb, 1994. god.

MODELI TRANZICIJE – DA LI BRZA ILI SPORA TRANZICIJA

MODELS OF TRANSITION - TO DO TRANSITION FAST OR SLOW

Prof. dr Mladen Bodiroža
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U ovom radu autor analizira ključne modele zemalja u tranziciji i intenzitet prelaska prema tržišnoj ekonomiji. To su, u stvari, procesi pomjeranja od birokratski kontrolisanih ekonomija prema zakonomjernostima tržišta. Ovo se odnosi na skoro sve zemlje koje su nakon Drugog svjetskog rata prihvatile socijalističku ili komunističku ideologiju sve do 1989. godine odnosno rušenja Berlinskog zida i ujedinjenja Zapadne i Istočne Njemačke. To je bio početak kraja socijalističkog sistema i podjela na kapitalistički i socijalistički sistem, što je uslovalo završetak hladnog rata. Jedno od centralnih pitanja u ovom radu je : "Da li brza ili spora tranzicija"? Ovo je veoma kontraverzno i složeno pitanje i skoro da nijedno drugo koje se odnosi na tokove tranzicije nije izazvalo više dilema kao sto je intenzitet provođenja reformi.

Ključne riječi: tranzicija, transformacija, centralno-planska privreda, privatizacija, reforme.

Abstract .In this article author analyses key models of transition countries and intensity of movement toward market economy. Those are, actually, processes of moving from biro-controlled economies toward economies that are ruled by market. This refer to almost all countries that accepted, after the World War II, communistic or socialistic ideology until united of Eastern and Western Germany, in 1989. after falling down the Berlin wall. That was the begining of the end of socialistic sistem, and separation on capitalistic and socialistic sistem. That caused the end of the Cold War. One of the main question in this article is: "To do transition fast or slow"? This is very complex question and almost neither one question wich refer to transition did not caused more dilemma about intensity of reforms. There was a special consideration of Bosnia and Hercegovina and their problems in transition proces.

Key words: transition, transformation, central-planed economy, privatisation, reforms.

UVOD

Predmet naše analize u okviru naslovljene teme biće baziran na modele, pojmovno razjašnjenje, suštinu, i značaj tranzicije u kojem su se našle sve zemlje (SEV-a i dr.) bivšeg socijalističkog sistema, uz poseban osvrt na Bosnu i Hercegovinu.

Prethodno će se ukratko učiniti pokušaj u smislu pojmovnog objašnjenja, traženja odgovora na pitanje šta je to brza, a šta postepena tranzicija, odnosno koje zemlje karakteriše jedan, a koje drugi model tranzicije. Ovo pitanje je veoma kontraverzno i složeno i skoro nijedno iz ove sfere nije izazvalo više dilema od pitanja koje se odnosi na intenzitet provođenja reformi.

Sve je to uslovalo da je pred zemljama u tranziciji težak put u promjeni njene privredne strukture od socijalističke ka tržišnoj ekonomiji. Taj proces tranzicije (prelaska) iz socijalističke državne privrede u tržišni način privređivanja nije ni lak ni jednostavan, jer jedan sistem koji je izgrađivan 45 godina nije moguće promijeniti deklarativnim stavom u toku jednog dana ili godine. Za te promjene (ka tržišnoj ekonomiji) treba i vremena i finansijskih sredstava.

Osim toga, proces transformacije sistema u BiH, jednoj od zemalja u tranziciji, bitno je otežan usljed ratnih razaranja, što znači da je ovaj proces teže maksimalno intenzivirati, jer koncepcija razvoja mora biti utemeljena ka tržišnoj i izvozno orijentisanoj privredi. Ovo je posebno značajno naglasiti, jer samo tom izvoznom orijentacijom privreda male zemlje, kakva je Republika Srpska i Federacija BiH, odnosno Bosna i Hercegovina i druge zemlje bivše SFRJ, (osim Slovenije koja je 2004. ispunila potrebne kriterije i postala članica EU) garancija je njihovog daljnjeg tj. dugoročnog i stabilnog razvoja. Osim toga, kao male zemlje one ne mogu uticati na uslove i kretanja koji vladaju na svjetskom tržištu, već se moraju prilagođavati postojećim uslovima i kretanjima.¹

S tim u vezi postavljaju nam se sljedeća pitanja: koje su to komparativne prednosti odgovarajuće države i kako se one određuju ?Kakvi su efekti od međunarodnih ekonomskih integracija kao što su EU, NAFTA i dr. i kako one imaju uticaj

INTENZITET PROVOĐENJA REFORMI

Ovo pitanje je veoma kontroverzno i složeno i skoro nijedno nije izazvalo više dilema od pitanja koje se odnosi na intenzitet (brzinu) provođenja reformi. U većini slučajeva iz ovoga proizlazi da pristalice postupnih (sporih) reformi ukazuju na kineski stav, jer su kineske reforme prvo bile predložene krajem 1978. godine, a krenule su tokom 1979. Sve do sredine osamdesetih godina one su uglavnom bile bazirane na poljoprivredni sektor. Međutim, s obzirom da Kina ima veliki dio stanovništva u ruralnim područjima, to su pozitivni efekti u proizvodnji hrane i poljoprivrednim dohocima bili značajni.

Zatim, sredinom osamdesetih, Kina je proširila svoje tržišno orijentisane reforme na jedan broj specijalizovanih ekonomskih zona, ekonomskih i tehnoloških zona u razvoju, visoko tehnoloških zona u razvoju i druga posebna područja u razvoju, koja su većinom raspoređena duž obale. Pravila u svakom tipu zone variraju, ali uglavnom ona su omogućavala znatno nezavisnije profitno orijentisano i tržišno zasnovano donošenje odluka. Tako je specijalizovana ekonomska zona u većini slučajeva bila podstaknuta na eksperimente sa novim formama ekonomske organizacije i razvoja zajedničkih ulaganja, privlačenja stranih investicija i sl. Ova područja su počela da bilježe veliki obim rasta, kineskog izvoza i stranih investicija.

Znači, kineska tranziciona strategija je uzimala u obzir strategiju postepenosti zato što nije pokušala da reformiše cjelokupnu ekonomsku strukturu odjednom. Njeno opredjeljenje je usmjereno ka metodi tzv. dvo-kanalne strategije koja lokalizuje reforme na određena područja ili sektore, dok je zadržavala tradicionalne strukture centralnog planiranja u ostatku ekonomije.

Prema tome, Kina je mnogo sporije privatizovala sektor državne svojine, tako da su preduzeća u državnoj svojini i dalje značajan dio ekonomije. Za razliku od drugih ekonomija u tranziciji kineska proizvodnja nikad nije opadala tokom njene tranzicije (vijetnamska ekonomija je samo drugi izuzetak pored Kine). S tim u vezi, usvajanjem tzv. dvo-kanalnog prilaza, Kina dozvoljava i afirmiše razvoj tržišne ekonomije uporedo sa centralno-planskom ekonomijom. Dvokanalni sistem je dao vremena Kinezima da prilagode svoja očekivanja kako bi se uklopili u tržišno orijentisani sistem, smanjujući pri tome svaki rizik neuspjeha u tržišnim reformskim promjenama. Sa druge strane, pristalice brže tranzicije (skoro sve zemlje Centralne i Istočne Evrope, bivšeg SSSR-a i SFRJ) su se plašile da započete reforme mogu ostati nezavršene u nekim područjima, kada postepenost prestaje da daje rezultate.

Bilo koji pristup da zemlje usvoje, brzi ili spori, različiti zadaci tranzicije zahtijevaju različite vremenske dimenzije, a ni reforme se ne mogu brzo obaviti. Kina je dozvolila stvaranje dodatnih korporacija u rukama državnih provincijskih i lokalnih vlasti, a pored toga velika državna preduzeća su dobila pravo da tragaju za novim oblicima i rješenjima, a provedene su i reforme cijena. Postepeno se sve veći dijelovi cijena po osnovu uvoza izjednačavaju sa svjetskim cijenama (cijene u dolarima su konvertovane po zvaničnom kursu).

Međutim, carine i druge barijere sprečavaju da se domaće cijene izjednačavaju sa svjetskim. Zatim, Kina je smanjila obavezne ciljeve za izvoz. Oni su smanjivani postepeno tako da su zahtijevani izvozi sve manje bili dio ukupnog izvoza da bi potom potpuno iščezli, dalje Kina se okrenula jednom inovativnom konceptu koji su nazvali Specijalne ekonomske zone. To su posebni regioni u kojima su proizvođačima dati carinski rabati za carinu koju plaćaju za uvezenu robu, ako se ona ugrađuje u uvozni proizvod. Osim toga, Specijalne ekonomske zone idu i preko ovoga, dajući pri tome provincijskim i lokalnim vlastima slobodu da eksperimentišu ekonomskom i trgovinskom politikom koja se radikalno razlikuje od državne politike.

Kineske firme (kompanije) posebno one koje se odnose na djelatnosti usmjerene prema spoljnoj trgovini, veoma se pažljivo i sa puno opreza odnose prema uvozu tehnologije i svjetskom tržištu uopšte. Međutim, Kina posebnu pažnju posvećuje afirmisanju i podsticanju, odnosno osnivanju zajedničkih preduzeća i uvođenju olakšica za proizvodnju (poreske olakšice, manja čvrsta carinska pravila, licenciranje, konvertovanje deviza itd.), a time ujedno uspostavljaju most između Kine i ostalih zemalja u svijetu.

na privredu zemalja u tranziciji, pa prema tome i na BiH? Kakva je uloga međunarodnih finansijskih institucija i koji se efekti postižu učlanjenjem zemalja u tranziciji u iste i sl.? To su samo neka od osnovnih pitanja koja se odnose na skoro sve zemlje u tranziciji, a koja zaslužuju temeljnu analizu i razmatranje.

Tako je u toku posljednje decenije XX vijeka rast nacionalne ekonomije u Kini bio skoro 10% godišnje, dok je izvoz rastao čak brže, oko 15%. U 1996. godini Kina je bila peti najveći svjetski izvoznik i drugi u svijetu primalac stranih ulaganja. Jedan od glavnih razloga fenomenalnog rasta kineskog izvoza sastoji se u tome što su kineske reforme promijenile proizvodnju prema svojoj komparativnoj prednosti, koja u prošlosti nikad nije razmatrana. Dok barijere na uvozu ostaju i dalje za visoko razvijene industrijske ekonomije, kineska trgovinska politika stoji na stanovištu "otvorenih vrata" za investicije, a prijenos tehnologije uspješno se povezuje sa ekonomijom odnosno svjetskim trgovinskim sistemom.

Za razliku od postupne kineske reforme, reforma trgovinske politike u zemljama bivšeg SEV-a bila je brža i radikalnija. Kvantitativne restrikcije su nestajale zajedno sa većinom drugih bestarifnih barijera, a osim toga cjelokupne tarife su bile relativno niske. Izuzeci ovih uopštavanja su se većinom dešavali u slučajevima gdje postoji potreba da se zaštiti platni bilans od velikih trgovinskih deficita. Veći dijelovi mnogih državnih ekonomija ostajali su u državnim rukama čime su se stvarale teškoće po pitanju otvaranja za punu međunarodnu konkurenciju. Međutim, zajedničko za sve ove slučajeve (zemlje) jeste da se naziru argumenti tipa tzv. mlade industrije i da će izvjesna preduzeća konačno postati konkurentna, ali da im kratkoročno treba svestranija zaštita izvan konkurencije.

U ranijim etapama procesa reformi uobičajena su povećanja uvoza. Za ovo se najčešće navode dva razloga. Prvo, potrošači u centralno-planskim ekonomijama su živjeli pod režimom koji su, kanalisali previše sredstava u tešku industriju i proizvodnju kapitalne robe. Drugo, modernizacija infrastrukture i industrije zahtjeva uvozu tehnologiju i kapitalnu robu. Porastom uvoza raste i društveno blagostanje, jer uvoz obezbjeđuje potrošačima pristup koji žele, a proizvođačima mašine koje su im potrebne da ostanu konkurentni. Pored toga, povećanje uvoza može takođe voditi velikoj trgovinskoj makroekonomskoj stabilnosti jedne ekonomije. Podsjetimo, trgovinski deficiti moraju biti finansirani kroz priliv kapitala, kroz odgovarajuće posuđivanje, strane investicije ili razne vrste pomoći. Kad su prilivi kapitala nedovoljni za pokriće trgovinskog deficita ekonomija zemlje ulazi u krizu (uobičajeno rješenje za nastale krize je traženje zajma od IMF-a i neodložna devalvacija- preusmjerenje trošenja).

Znači, problemi trgovinskog bilansa u raznim fazama tranzicije su spoj tri međusobno uslovljena faktora. Prvi, većina zemalja provodi stabilizacionu politiku kako bi kontrolisala inflaciju i smanjila budžetski deficit, drugi, obustava kredita banaka, što vodi kolapsu trgovine unutar bivših socijalističkih zemalja, treće, vrijeme zaostajanja u institucionalnom razvoju, posebno regulatorne i pravne institucije, koje su stvorile nesigurnosti i teškoće za izvoz. To rezultira da je rast izvoza slabiji od rasta uvoza. Uz napomenu da ovo nije bilo tako u svim slučajevima, ali da u slučaju kao što je Poljska, trgovinski viškovi tokom prve godine reforme (1991) dokazano su bili zabrinjavajući (visok deficit se pojavio poslije toga). Jedina svijetla tačka bio je brz rast trgovine sa visoko dohodovnim industrijskim tržišnim ekonomijama.²

USLOVI PRELASKA NA TRŽIŠNU EKONOMIJU

Da bi zemlje tzv. planske ekonomije izvršile prelazak na tržišnu ekonomiju, neophodno je da se vlast u dotičnoj zemlji odrekne kontrole nad ekonomijom. Kada posmatramo ekonomiju, sve je manje direktno kontrolisana i tu se javlja veći prostor za rast tržišta. U svemu tome se postavlja pitanje, kako nastaje centralno-planska prinudna raspodjela?! Treba naglasiti da postoji period neizvjesnosti prije pojavljivanja jasnih tržišnih signala. To rezultira da pojedine privredne grane ostaju bez posla, a posebno one koje se možda neće nikada ni koristiti, tada radna snaga nema gdje da ode. U tim slučajevima dolazi do duboke depresije.

No, bez obzira o kakvoj se istoriji ili kulturi radi, postoji određeni broj glavnih zadataka koji se moraju uraditi da bi jedna zemlja postala stabilna tržišna ekonomija. A to su:

1. Proces sprovođenja makroekonomske politike, koja će stabilizovati ekonomiju,
2. Mora se liberalizovati domaće tržište, spoljna i unutrašnja trgovina, ekonomija, ulaganja i sl.
3. Moraju se formirati nove institucije koje su nophodne i koje će podržati tranziciju,
4. Jasno definisanje svojinskih odnosa.

²Dr Đurica Acin, Dr Mladen Bodiroža; "Međunarodna ekonomija", Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Srpsko Sarajevo, 2002, str. 444-454.

NEKE KARAKTERISTIKE NOVONASTALIH DRŽAVA NA PODRUČJU SFRJ UZ POSEBAN OSVRT NA BiH

Za razliku od većine novonastalih država na području bivše SFRJ, uz pripadajući teret tranzicije iz socijalističke u tržišnu ekonomiju, BiH je dodatno opterećena i poslasticama rata i ratnim razaranjima. Direktna ratna šteta po procjenama Svjetske banke, kreću se između 15 i 20 milijardi dolara. Okončanje rata u decembru 1995. godine, BiH je dočekala sa skoro uništenom ekonomijom, a očekivanja od posljednje obnove finansirane sa pet milijardi dolara međunarodne pomoći bila su velika. Međutim, ostvareni rezultati teško da bi se mogli smatrati zadovoljavajućim, jer je i nakon pet godina obnove dostignuto tek 38,7% u 1997., 23,8% u 1998. godini, do rast od 10,6% u 1999. godini, što se produžilo do 2004. god. sa tendencijom i daljeg održavanja tog trenda.

Sve ovo ukazuje da je specifičnost stanja u BiH u velikoj mjeri karakteristična po dva osnova: prvo, ekonomska tranzicija u postratnim uslovima, koju karakterišu tok tranzicije i prethodno period obnove, drugo, dominirajuća je uloga međunarodne politike i međunarodne podrške u tim procesima. Naime, Dejtonskim sporazumom od 1995. godine, BiH je definisana kao država sa dva entiteta i jednim distriktom i sa visokim stepenom autonomije: Federacija BiH, Republika Srpska, Brčko distrikt.

Prisustvo međunarodne zajednice stvara osjećanje zavisnosti o svim³ vrstama podrške, što utiče na shvatanje zemlje da nije gospodar svoje vlastite sudbine. Ovo naročito iz rasloga, što međunarodna zajednica svakodnevno stvara neka svoja pravila i po svome modelu i odrovarajuće insititucije, šeme podrške i savjeta, procedure i sl. Sve te zamisli, koje se uvode često ne baš demokratskim metodama, prisilom proglašavaju pravilima i zakonima, koje stanovništvo BiH ili pak lokalne zajednice, treba da usvoje kao svoje i da ih integrišu u svakodnevni život, u suprotnom pokazuju da za krupnije promjene ne postoji potreban stepen međunacionalnog i međuentitetskog povjerenja i saradnje.

Nakon uspostavljanja Dejtonskog mirovnog sporazuma, nivo aktivnosti u BiH je bio sveden na minimum. Tako u 1995. god., DBP je iznosio 20% u odnosu na 1990. godinu. DBP po stanovniku kretao se približno oko 625 američkih dolara, a skoro polovina privrednih kapaciteta u ratu je fizički uništeno. Neposredno po potpisivanju Dejtona, BiH je primljena u članstvo Međunarodnog monetarnog fonda (decembar 1995. god.) i Svjetske banke (aprila 1996. god.). Zatim se krenulo sa realizacijom programa rekonstrukcije i obnove, koji je većim dijelom u vidu donacija obezbijedila i u cjelini servisirala Svjetska banka, i ovaj period je okončan polovinom 2001.god. Osim toga, u BiH je utrošeno 5,3 milijarde dolara, od toga FBiH 60%, RS 16% i 24% u zajedničke projekte. U tome je FBiH prošla mnogo povoljnije, jer je osim sto je dobila neuporedivo više sredstava, imala ih na raspolaganju dvije godine ranije.

Mada je donatorska pomoć koja je relativno brzo prikupljena i stavljena u funkciju, imala pozitivan odražaj na tok obnove i rekonstrukcije, ispravno je primijetiti da je ukupni iznos uložen u obnovu tek 10% onih direktnih materijalnih šteta na infrastrukturi, privrednim i stambenim objektima ili samo 50% ukupne procjene štete.

Uzme li se u obzir da je znatan iznos donatorske pomoći otišao na plaćanje brojnih servisno-konsultantskih i ekspertske usluga samih davalaca tih donacija, to je više od 20% ukupne pomoći iz donacija. Ono što je posebno značajno naglasiti je da su u strukturi veoma malo zastupljena sredstva za obnovu i revitalizaciju proizvodnih kapaciteta, odnosno to su ulaganja više nego sporadična i simbolična.

Na osnovu indeksa humanog razvoja koji je za BiH prvi put iskazan u 2001. godini (0,718) BiH se nalazi na 99. mjestu svjetske rang liste, a od evropskih zemalja iza nje je jedino Moldavija. No, prema ukupnom reformističkom scenariju, očekivale su se stope rasta za period od 2003. do 2006. godine u prosjeku od 4,5% do 6,4%, ali kao što vidimo, predviđeni trend rasta se ne ostvaruje.⁴

³ Dejtonski mirovni sporazum je potpisan 14. decembra 1995. god. u Dejtonu. Sporazumom je predviđen ured Visokog predstavnika koji u ime međunarodne zajednice nadgleda implementaciju civilnog aspekta Mirovnog sporazuma. Do sada su se na toj funkciji izmjenila četiri visoka predstavnika: Karl Bilt (1996-97), Karlos Vestendorf (1997-99), Wolfgang Petrič (1999- 2002) i Pedi Ešdaun (od 2002).

⁴ *The Economic Situation in Bosnia and Herzegovina*, VHQ institute, Viena 2002. *Razvojna strategija BIH*, Sarajevo 2002. *UNDP, Izvještaj o humanom razvoju 2002*, Sarajevo, 2002.

Što se tiče direktnih ulaganja u privredu BiH, ova država spada među one srednjoevropske i južноеvropske zemlje za koje je dosada ispoljen najmanji interes stranih investitora i nema znakova da se tu stanje znatno poboljšava. Istina, neki segmenti privrede su već postali privlačni za strane investitore i to se odnosi na uslužne sektore, kao što je npr. bankarstvo i osigurnje, zimski u manjoj mjeri ljetni turizam, zanatske usluge, te veleprodaja i maloprodaja, ali i neke industrijske grane, kao što su: drvna industrija, metalurgija, saobraćajna sredstva i oprema, prehrambena industrija, građevinarstvo i građevinski materijal i dr. Po obimu direktnih stranih investicija, ukupnim i po stanovniku, BiH se nalazi na samom dnu u grupi zemalja južноеvropskog regiona.

ZAINTERESOVANOST BiH ZA USPOSTAVLJANJE SVESTRANIJE SARADNJE SA ZEMLJAMA SREDNJE I JUGOISTOČNE EVROPE

Posebno značajno pitanje odnosi se na usmjerenost-zainteresovanost BiH za uspostavljanje što svestranije regionalne saradnje sa zemljama srednje i jugoistočne Evrope, jer je u ovoj zemlji kristalno jasno da bez toga nema približavanja, a da i ne govorimo o prijemu u članstvo EU. Ustavna struktura države, definisana Dejtonskim i Vašingtonskim sporazumom, nesporno ima svojih manjkavosti koje otežavaju i usporavaju proces integracije, što se ne može prevazići nametanjem radikalnih promjena bilo kojem entitetu, koji tu promjenu istinski ne želi ili ne može sprovesti u praksi, a činjenica je da ne funkcioniše ni kao jedinstveni ekonomski prostor, šta više to djeluje kontraproduktivno i postaje rizično po ukupan opstanak BiH.

Treba naglasiti da su svi realni ekonomski indikatori u BiH zabrinjavajući. Zatim, stopa nezaposlenosti u BiH je dostigla preko 50%. Deficit platnog bilansa 2000. godine iznosio je oko jedne četvrtine BDP. No, prema predviđanjima finansijskih eksperata u BiH, dug i deficit platnog bilansa će se povećavati sve do 2006. godine.

STANDARDNI PAKET TRANZICIJE

Standardni paket tranzicije koji je primjenljiv u većini postsocijalističkih zemalja, koji su standardizovale i kompletirale Svjetska banka i IMF, čine četiri osnovna činioca, a to su: institucionalne reforme, makroekonomska stabilizacija, mikroekonomska liberalizacija i privatizacija.

Institucionalne reforme i makroekonomska stabilizacija

U početku je posebno značajno naglasiti da su strukturalne i institucionalne reforme veoma važne u dugoročnom održavanju i povećanju ekonomskog rasta u regionu. Za okruženje pravnog sistema, unapređenje i modernizacija fiskalnog, razvoja bankarskog i finansijskog sistema, izgradnja adekvatne socijalne politike, restrukturiranje preduzeća, efikasniji menadžment i razvoj tržišta su ključni izazovi u ovoj fazi tranzicije i moraju biti prioriteti u cijelom regionu. Ova faza će biti dugotrajna, jer je osim složenosti i sveobuhvatnosti reformi, za iskazivanje punih efekata potrebno i vrijeme nophodno za promjene u očekivanjima. Institucionalne promjene počinju sa mijenjanjem ustava, sistemskih zakona, propisa, regulacije funkcionisanja i organizovanja preduzeća, finansijskih tržišta, bankarstva, tretmana ugovora, zaštite industrijskog vlasništva, poreskog i računovodstvenog sistema i sl. Ove institucionalne promjene su temelj za proces tranzicije.

Uzroci koji su proizašli političkim događanjima i ratnim sukobima, izvor i primjena optimalne politike makroekonomske stabilizacije za balkanske države, predstavljali su mnogo veći izazov u odnosu na druge regione i zemlje u tranziciji, što potvrđuje i prezentirana studija Svjetske banke o dugoročnom razvoju Jugoistočne Evrope. U nastojanjima da stabilizuju privredne tokove, ove zemlje su u osnovi mogle da biraju između tri tipa makroekonomskih strategija, bazirane na sledeća tri programa: upravljanje količinom novca u opticaju, upravljanje deviznim kursom i politikom kamatnih stopa i ciljnom inflacijom.

Prvi model primijenile su Albanija, SCG, Rumunija i Bugarska i on se pokazao prilično neuspješnim. Ostale zemlje Jugoistočne Evrope primijenile su strategiju po kojoj je porast novčane mase bio podređen očuvanju deviznog kursa. Pokazalo se da je ova strategija bila veoma uspješna u pogledu očuvanja cjenovne stabilnosti i stvorila slobodnu bazu za dugoročni oporavak ekonomskog rasta. Iako se pokazalo da je stabilizaciona strategija bazirana na očuvanju deviznog kursa bila najefikasnija u snižavanju inflacije, dugoročno gledano,

ova konstatacija bi se mogla dovesti u pitanje. U tom pogledu karakteristični su primjeri Hrvatske i Makedonije, u kojima je u periodu od 1995. do 1999. godine, spoljni dug rastao duplo brže od društvenog proizvoda, a u Hrvatskoj je to bio slučaj i sa platnim i sa budžetskim deficitom. Preciznija procjena efekata na duži rok ograničena je i činjenicom da je priliv stranih investicija u ove zemlje bio uslovljen prvenstveno političkim a ne ekonomskim faktorima. Zatim, reforme u većem broju socijalističkih zemalja započinju sa procesom makroekonomske stabilizacije, koja se označava kao strateški preduslov za procese reformi, s obzirom na to da anticipira probleme inflacije i uvodi set monetarno⁵ finansijskih mjera kao npr. restriktivnu monetarnu politiku, konvertibilnost valute, finansijsku disciplinu i budžetska ograničenja.

Makroekonomska liberalizacija

Osnovni sadržaj i aktivnost ovog dijela tranzicionog paketa predstavlja "oslobođenje tržišta", koje se postiže mjerama kao sto su: konvertibilnost, deregulacija cijena i izlaganja domaće privrede pozitivnim uticajima svjetske privrede. Tim dijelovima paketa se nerijetko pridaje ključna uloga u tranzicionom paketu uopšte. Neki od autora za njih tvrde da čine:

- deregulaciju cijena – jedini najvažniji korak ekonomske transformacije, jer uvodi mehanizam cijena kao supstitut socijalističkom planiranju ravnoteže ponude i tražnje, što je neosporno vrlo bitan faktor prelaska na tržišnu privredu,
- otvaranje prema spoljnoj trgovini – jedan od najvažnijih impulsa za ekonomski rast i razvoj, jer nameće cijenovnu disciplinu domaćim preduzećima i iznudaća njihovo intenzivno prestrukturiranje.

Kompleksnije vođenje ekonomske stabilizacije postkomunističkih zemalja stručnjaci Svjetske banke iskazuju putem tri indikatora:

1. Domaće transakcije (liberalizacija cijena i ukidanje državnih trgovinskih monopola),
2. Eksterne transakcije (eliminisanje izvoznih kontrola i taksi, supstitucija uvoznih ograničenja, kvota i visokih tarifa),
3. Stvaranje novih preduzeća (privatizacija i privatni sektor).⁶

Ekonomske pretpostavke i mikroekonomska osnova

Ukupan privredni razvoj BIH nakon ratnih razaranja u skoro svim sektorima, izuzev trgovine i jednog dijela uslužne djelatnosti registruje pad. Tako primjera radi industrijskim preduzećima uglavnom nedostaje obrtni kapital i ne mogu finansirati nabavku nove opreme, dok mala i srednja preduzeća i početnici se suočavaju sa ne baš povoljnim poslovnim okruženjem, dok su investicije pa čak ni minimalne. Trgovinski i spoljnotrgovinski deficit je još uvijek veći od deficita platnog bilansa, a prihodi od izvoza pokrivaju manje od jedne trećine uvoza. Preduzeća ne mogu izdržati stranu konkurenciju na domaćim, a da se i ne govori o stranim tržištima, pa su prema tome slabi izvoznici.

Pored niza teškoća sa kojima se sreće privreda BIH svakako je i zastarjelost opreme. U najvećem broju preduzeća oprema potiče iz 1980-ih, a ne postoje sredstva za pribavljanje nove i savremene opreme koju koristi Zapad.

Privatizacija

Privatizacija je primarno ekonomsko pitanje, ali i ideološki i simbolički prekid sa državnom kontrolom nad produktivnim resursima jedne zemlje. Iako u posljednje vrijeme najprisutija u bivšim socijalističkim zemljama, ona je započela kao opšti svjetski trend, ranih 60-ih godina prošlog vijeka, u Zapadnim zemljama.⁷

⁵ *Sto se tice monetarne stabilnosti u jednom broju zemalja u tranziciji postignut je uvođenjem CURRENCY BOARDA, čime se osiguravaju fiksni devizni kurs i stabilnost cijena. Uveden je u Estoniji (1992.), Litvaniji (1994.), Bugarskoj (1997.) i BIH (1997.). Federacija BIH bi u budućim periodima trebala biti pošteđena inflatornih udara, pa bi stopa inflacije u FBiH trebala iznositi 3-4%, da li?*

⁶ *Dr J. Bajec, Lj. Joksimović, Savremeni privredni sistem, Beograd, 1998. str. 254.*

⁷ *Prvom privatizacijom, pod imenom denacionalizacija, smatra se odluka vlade kancelara Konrada Adeauera u Zapadnoj Njemačkoj, da proda državi udio u vlasništvu Volkswagena i još nekih kompanija. Prve moderne i šire privatizacije provela je Margaret Tačer u Velikoj Britaniji, a posebno je poznata prodaja British Telekomu 1984. god. za gotovo pet milijardi dolara. Svrha privatizacije je da pružme što više ekonomskih aktivnosti od države,*

Kada govorimo o privatizaciji kao elementu paketa tranzicije, pojedini autori taj dio paketa poistovjećuju sa ukupnim paketima transformacije i tranzicije. Kod nas postoje tri grupe ljudi sa različitim mišljenjima vezanim za privatizaciju. Prvu grupu čine oni koji bi željeli da se privatizacija provede preko noći, drugu čine oni koji se zalažu za postepenu transformaciju društvene svojine u privatnu koja bi bila postepena i svima dostupna, a treću grupu čine oni koji su protiv privatizacije, koji već kukaju za pravnom državom, njenom ulogom u svim procesima. Da bi se pomirile ove tri grupe, neophodno je obezbijediti takve pretpostavke koje će dati ne samo formalno-pravnu, već i stvarnu šansu većini građana da učestvuju u procesima privatizacije, da konkurencija bude lojalna, a to znači da pravila trebaju biti unaprijed utvrđena i do kraja implementirana. To se postiže preduzimanjem određenih aktivnosti, u koje spadaju:

1. Pravni ambijent za privatizaciju, koji podrazumijeva realnu procjenu vrijednosti društvenog kapitala, sveobuhvatnu procjenu ekonomske moći stanovništva, pravnu sigurnost i povjerenje u državne institucije i banke,
2. Ciljevi privatizacije moraju biti jasno definisani i građanima na pristupačan način prezentirani,
3. Model privatizacije mora biti prilagođen ekonomskoj moći građana, strukturi privrede, okruženju, stopi zaposlenosti, a ne da se pri izboru modela luta kao u BiH, da u jednoj državi sa dva entiteta imamo dva različita modela privatizacije,
4. Kome ponuditi društveni kapital, građanima ili stranim državljanima i investitorima?,
5. Kako podijeliti društveni kapital?,
6. Vrijeme za koje treba obaviti transformaciju svojine,
7. Obezbijediti koliko-toliko principijelan tretman stare devizne štednje od čega u mnogome zavisi povratak poljuljanog povjerenja u banke i samu državu.⁸

Proces privatizacije preduzeća u BiH uz makroekonsku stabilizaciju i liberalizaciju trgovine predstavlja ključnu osnovu, a i pretpostavku ukupne tranzicije. U Republici Srpskoj je primijenjen model privatizacije koji polazi od četiri fundamentalna principa:

1. Masovnost, kroz učešće svih građana u podjeli državnog kapitala,
2. Brza privatizacija, uz čišćenje dubioza u bilansima preduzeća, koje je preuzela država,
3. Priznanje ranije stečenih prava, kroz ravnomjerno tretiranje internih dionica stečenih po Zakonu o privatizaciji državnog kapitala (Markovićev zakon) i
4. Mogućnost otkupa državnog kapitala putem devizne štednje.

Tako u RS predmet privatizacije su 1065 državnih preduzeća čiji ukupni kapital, po očišćenim početnim bilansima na dan 30.06.1998. godine iznosi 8,25 milijardi KM.⁹

najneracionalnijeg ekonomskog subjekta i preda ih u ruke preduzetnika koji se racionalno ponašaju. Efekat je trostruk: povećava se efikasnost nacionalne ekonomije, pojačava se konkurencija i smanjuje pritisak na džepove građana kao poreskih obveznika, jer oslobađa obaveze državu-vladu da nastavi da subvencionise preduzeća gubitake. Privatizacija čini preduzeća efikasnijim i profitosnijim, ali najčešće na štetu zaposlenih, jer je prati otpuštanje viška zaposlenih. Višak zaposlenih je bez izuzetka slučaj sa državnim preduzećima u svim sistemima i bitna je posledica neracionalnog poslovanja države, koja ih finansira novcem poreskih obveznika.

⁸ Dr Bogdan Ilić, Dr Milan Tomić, *Savremena politička ekonomija*, Univerzitet u S. Sarajevu, Ekonomski fakultet u Brčkom, Brčko, 2003. str. 197.

⁹ Najveći dio državnog kapitala odnosno 55,2% ukupnog, lociran je u skupini od 182 tzv. strateška preduzeća. Privatizacija ove strateške skupine preduzeća odvija se sporo. Stoga, zastoje i negativne konotacije o privatizaciji u RS se uglavnom vezuju za negativnosti u privatizaciji strateških preduzeća. Od prodaje državnog kapitala u 410 preduzeća do sada ponuđenih na licitaciji, posmatrano za sve tri skupine, ostvareno je 149 miliona KM, od toga samo 19 miliona (12,7%) je inkasirano u gotovini, a ostalo (87,3%) je prodato za staru deviznu štednju uz konstataciju da strani kupci nisu pokazali veći interes za preduzeća u RS. Do 2004. godine u strano vlasništvo otišla su tri značajna preduzeća (Birač-Zvornik, Celex-Banja Luka, Knježopoljka-Kozarska Dubica). Prodajna cijena je izuzetno niska, skoro simbolična.

Zatim, u FBiH predmet privatizacije je 1450 preduzeća sa knjigovodstvenom vrijednosti kapitala od oko 18,6 milijardi KM. Strani investitori su kupili 26 preduzeća. Prepreku značajnom učešću stranih investitora i procesu privatizacije predstavlja i neriješeno pitanje restitucije. Pokušaji donošenja zakona o restituciji u FBiH traju gotovo tri godine, ali se nije daleko odmaklo.

Uticaj korupcije na tok tranzicije

Nakon početnih malverzacija u domenu privatizacije, reagovala je međunarodna zajednica na čije insistiranje je izdvojeno 86 najperspektivnijih preduzeća za koja će se kupci tražiti u inostranstvu putem međunarodnih tendera. Jedno od gorućih pitanja u procesu privatizacije jeste mito i korupcija od strane lica koja trebaju da provode proces privatizacije. To nije problem samo kod nas. U većini zemalja Jugoistočne Evrope vlada ovakvo stanje. Navedeni problem se vremenom smanjuje, prije pet i više godina taj problem je bio dosta ozbiljniji. Izvještaji su pokazivali da u skorije vrijeme taj problem se djelimično uzima pod kontrolu.

Privatizacija u FBiH je iskorištena da država izmiri svoja dugovanja prema građanima, bilo da je riječ o staroj deviznoj štednji, neisplaćenim vojničkim platama u toku rata i penzijama. Tako je građanima podijeljeno privatizacijskih certifikata u normalnom iznosu od 15,6 milijardi maraka, a ovi certifikati su priznati kao validno sredstvo plaćanja izjednačeno sa novcem u procesu privatizacije državnih preduzeća i društvenih stanova. Činjenica je da je veliki broj privrednih preduzeća u FBiH i RS "ovako ili onako" već privatizovano. Međutim, mnoga od njih su u takvom stanju koje sprečava profitno orijentisane investitore da ih kupe, čak i po simboličnoj cijeni. Na kraju, kao što se vidi, više puta produžuju se rokovi za privatizaciju skoro nešto manje od jedne decenije, a odgovorni u preduzećima sve manje su spremni, a nisu ni u stanju da sprečavaju demontažu i otuđivanje opreme i alata, a nerijetko i sami su učesnici tako da na kraju od preduzeća ostaju samo prostorije opterećene dugovima. U proteklih nekoliko godina i objekti i investicije su u velikoj mjeri uništeni, oprema i tehnologija zastarjeli, a dugovi često prevazilazili vrijednosti preduzeća, radnici na tzv. čekanju su ujedno glavni problem u ovom kontekstu, jer preduzeća nemaju posla da im ponude.

INTEGRACIJA ZEMALJA U TRANZICIJI SA ZEMLJAMA ZAPADA

Da bi zemlje u tranziciji povećale životni standard, omogućile pristup novim tehnologijama, stranoj robi, stranim investicijama, moraju da se integrišu u organizacije u kojima prednjače zemlje razvijenog zapada. Ono se stiče kroz članstvo u MMF-u, Svjetskoj banci i Svjetskoj trgovinskoj organizaciji. Izuzetno je malo vjerovanje da u kraćem roku zemlje centralno-planske privrede mogu postati članice WTO, osim ako njihovi trgovinski sistemi budu preobraženi prema načelima i pravilima tržišne ekonomije.¹⁰

Jedan od ključnih uslova za članstvo u WTO je transparentnost trgovinskog režima. Transparentnost znači da su sva pravila i propisi koji se odnose na uvoz i izvoz dostupni i jasno definisani. U ekonomijama, sa velikim državnim sektorima ili sa velikim državnim trgovinskim korporacijama, nedostatak transparentnosti može voditi povoljnom tretmanu za preduzeća u državnom vlasništvu i diskriminaciji stranih i domaćih firmi koje su u privatnom vlasništvu.

Drugi uslov za članstvo je da zemlje prilagode svoju ekonomsku politiku prema tržišnim zakonomjernostima, uz napomenu da su sve zemlje bivšeg socijalističkog bloka, osim dvije (Tadžikistan i Turkmenistan) članice WTO ili da imaju status posmatrača. Prednosti članstva u WTO su značajne. Jedna od povlastica jeste i garantovanje MFN-a status (status najpovoljnije nacije) i niske stope za izvozne proizvode. Pozitivna karakteristika je i ta da je trgovinska politika prihvatljiva za strane investitore. Dugoročno gledano, članstvo u WTO je značajno zbog toga što njena članica ima mogućnost aktivnijeg učešća u stvaranju pravila kojih će se pridržavati zemlje članice.

Neophodan preduslov za sve države je da u cijelosti harmonizuju svoju zakonsku regulativu sa regulativom Evropske Unije i drugim procedurama na osnovu kojih je utemeljena EU. Prema tome, ispunjenjem

¹⁰ Kada govorimo o tome, treba naglasiti da su Poljska, Mađarska, Češka, Rumunija, Slovenija i Republika Slovačka (zemlje u tranziciji) 1997. godine postale članice WTO. Kada govorimo o prijemu bilo koje zemlje u članstvo WTO, pa ako to bila i BiH ili neka druga zemlja u tranziciji, podrazumijeva se postepena analiza i to od slučaja do slučaja i koja podrazumijeva jedan izvjestan period konsultacija s ciljem utvrđivanja da li ta zemlja ispunjava uslove za članstvo. Potencijalne zemlje članice WTO, moraju preduzeti određene radnje, kako bi svoje ekonomske politike uskladile sa politikama koje propisuje Svjetska trgovinska organizacija (WTO). Zemlje u toku pregovora o članstvu imaju status posmatrača, ali nemaju pravo glasa pri donošenju bilo kakve odluke.

prethodnih pretpostavki i uslova tim slijedom proizlazi osam sljedećih rezultirajućih ciljeva - odnosa koji će između ostalog:

Prvo, olakšati harmonizaciju ekonomskih politika i poboljšati realizaciju mjera u tom domenu, povećati rejting zemlje u međunarodnim okvirima, ubrzati proces liberalizacije trgovine, regulisati investiranje i aktivirati kroz nove kanale za dotok znanja, tehnoloških inovacija i inostranog kapitala, ubrzati uvođenje standarda u oblasti zaštite čovjekove okoline i kvaliteta proizvoda i dr.

Drugo, složenost procjene i obračuna makroekonomskih efekata pridruživanja s ciljem punog članstva EU još uvijek nije dobila na adekvatnom značaju, tako da je skoro presudno da se u prvoj fazi procesa priprema za pridruživanje, ti uslovi odnosno odgovarajući kriteriji u potpunosti ispune. Naime, nije samo u pitanju priprema argumentacije za postizanje koncenzusa o pridruživanju ili pridobijanju širokog javnog mnjenja i sl., već se prije svega moraju stvoriti odgovarajući uslovi i osnova za kvalifikovane pregovore sa zemljama članicama EU (kao i sa WTO), naročito kada su u pitanju određeni sektori kojima je neophodno određeno vrijeme za prilagođavanje. U prilog naših prethodnih konstatacija i kao ilustracija makroekonomskih efekata priključenja EU mogu da posluže podaci o promjenama nivoa BDP-a per capita u nekoliko zemalja nakon prijema u punopravno članstvo EU.

	1973	1981	1986	1990	1995	1998	2001
Irska 1973.	59	65	64	74	96	108	134
Španija 1986.	75	70	70	77	79	81	98
Grčka 1981.	71	69	63	58	66	68	87
Portugal 1986.	58	56	54	61	71	72	84

Slika 1: Odgovarajuće promjene u nivou BDP per capita Evropska Unija = 100

Izvor: Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom, Beograd, 2002, *European Economy* 73/2001, *World Bank*

Kao što se vidi, Irska, Španija i Portugal od prijema u članstvo Evropske Unije registruju konstantan rast relativnog nivoa BDP-a per capita u odnosu na prosjek Evropske Unije. Zatim, da je Grčka tek krajem dvadesetih godina uspjela da popravi svoju relativno slabiju poziciju u odnosu na prosjek Evropske Unije. Jedan od glavnih razloga za takvo kretanje je upravo to što je tada bio sporiji rast odnosno povećanje investicija u privredu Grčke, nakon ulaska u Evropsku Uniju.

Treće, kada je u pitanju spoljna trgovina, prema globalnoj ocjeni BiH, Hrvatska, Makedonija, SCG, pridruživanjem EU, moći će da ostvare ne samo osnovne već i znatno veće pozitivne efekte u pogledu povećanja obima ukupne spoljne trgovine, strukture izvoza i uvoza. Svakako da će Sporazum sa Evropskom Unijom predvidjeti postepeno smanjenje carinskih stopa i carinskih barijera uopšte, za određene grupe proizvoda iz ovih zemalja, sa ciljem da bi se izbjegli veći skokovi kod određenih proizvođača izazvani liberalizacijom trgovine i uklanjanjem barijera. Zbog toga je vrlo značajno da ove zemlje još u toku opšteg procesa pripreme za pridruživanje u članstvo Evropske Unije, ostvare značajan stepen liberalizacije trgovine što je preduslov uspješne integracije sa tržištem Evropske Unije. Da podsjetimo, primjer je Slovenija koja je do kraja 2001. godine smanjila prosječnu nominalnu carinsku stopu na oko 4% i prosječnu efektivnu carinsku zaštitu na oko 6% i u potpunosti eliminisala kvantitativne restrikcije, kvote itd.¹¹

¹¹ Inače, u pravilu što je struktura izvoza zemlje kandidata sličnija strukturi izvoza zemalja članica Evropske Unije to su i troškovi prilagođavanja te zemlje niži. Na primjer, koeficijenti sličnosti strukture izvoza određenih članica Evropske Unije i Slovenije izgledaju ovako: Njemačka 96, Francuska 95, Belgija 91, Španija 87, Italija 82, Holandija 66, Portugal 44, Irska 34, Grčka 18 i Slovenija 68. U tom procesu cjelokupnih priprema za pridruživanje u članstvo prethodno navedenih pet zemalja, Evropskoj Uniji, vrlo važan aspekt predstavlja i potreba koncipiranja necarinske zaštite domaće privrede koja će omogućiti postepenu i bez velikih skokova integraciju u Evropsku Uniju i pripremu za uključnje Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO).

12 Svakako da u tome najveću (skoro i odlučujuću) ulogu imaju Zajednička agrarna politika (*The Common Agricultural Policy*) i Strukturna politika (*The EU Structural Policy*), koje zajedno obuhvataju oko 80% ukupnog budžeta EU. Ovo znači da je Zajednička agrarna politika preko čitavog aspekta pojedinačnih politika djeluje vrlo efikasno.

Drugo, Strukturna politika definiše određene kriterijume i uslove radi redistribucije dohotka preko Evropskih strukturnih fondova (*European Structural Funds*) i Kohezionog fonda (*Cohesion Fund*). Kohezioni fond je namijenjen za zemlje čiji je GDP per capita niži od 90% prosjeka GDP u Evropskoj Uniji. Danas ga najviše koriste: Grčka, Španija, Portugal i Irska. Međutim, u narednom periodu će postojati samo tri osnovna kriterijuma. Tako se kao po nekom pravilu obračunavaju doprinosi koje pojedine članice EU upućuju u budžet EU i pomoć dobijaju, iako ta pomoć

Četvrto, strane direktne investicije, osim ubrzanja rasta privrede, bitno će uticati na restrukturiranje i tehnolosku modernizaciju privrede, zatim rast produktivnosti, efikasnosti i nivo konkurentnosti privrede, te poboljšanje izvoznih performansi i širenje tržišta, veća ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i u primjeni modernog menadžmenta poslovne kulture i sl. Na to nas upućuju i odgovarajuća istraživanja koja su vršena u okviru EU i pokazala da su sve manje razvijene zemlje nakon ulaska u Evropsku Uniju (izuzev Grčke) znatno povećale udio stranih investicija u GDP-u, s vrlo pozitivnim efektima na dinamiku rasta cijelokupne privrede.

Peto, sektori koji su uživali visoku zaštitu od države moraju da ulože veliki napor da bi se prilagodili odnosno postali efikasniji i konkurentniji na tržištu. Ovdje u većem broju slučajeva spadaju: agroindustrijski kompleks, građevinarstvo, osiguranje, bankarstvo, saobraćaj a posebno kada su u pitanju kapaciteti prekomjerne veličine i broja zaposlenih. Veoma lakše se mogu uskladiti komplementarni sektori kao što su: finansijske usluge, turizam, energetika i sl.

Šesto, Evropska Unija, odnosno zemlje članice ove integracije će se maksimalno angažovati u svestranom pomaganju zemljama koje žele da budu primljene u članstvo, kao i novoprimljenim članicama u EU, kako bi iste ostvarile što pozitivnije neto budžetske efekte, naročito u početnom periodu. Ovo posebno kada se zna da budžet EU u najvećoj mjeri služi upravo za ublažavanje teškoća i otklanjanje nepovoljnih svih tokova i odnosa koji su vezani za efekte integracije, bilo da je u pitanju zemlja u cijelini, određeni region, sektor privrede ili pak određena društvena grupa.¹²

ZAKLJUČAK

Na osnovu prethodnog analiziranja naši zaključci se svode na sljedeće:

Prvo, postavljeno pitanje da li brza ili spora (postepena) tranzicija, je veoma kontroverzno i složeno pitanje i skoro niti jedno drugo pitanje nije izazivalo više dilema od ovog koje se odnosi na intenzitet (brzinu) provođenja reformi. Tako, za razliku od skoro svih bivših socijalističkih zemalja Evrope u kojima se takve tranzicije odvijaju brže u poređenju sa tzv. pristalicama postepenih (sporih) reformi, ukazuje na kineski stav, jer su kineske reforme (počele 12 godina ranije) predložene krajem 1978. godine, a Evropa je u ovaj proces ušla 1989. godine, nakon rušenja Berlinskog zida.

Drugo, bilo koji pristup da zemlje usvoje, brzi ili spori, tako različiti zadaci tranzicije zahtijevaju i različite vremenske dimenzije, a i ni sve reforme ne mogu se brzo obaviti: znači da ne mogu brzo liberalizovati i izgraditi nove institucije (pravne, tržišne, trgovinske i sl.), za koje treba više vremena.

Treće, da bi zemlje tzv. planske ekonomije izvršile prelazak na tržišnu ekonomiju, neophodno je da se vlast u dotičnoj zemlji odrekne kontrole nad ekonomijom, uz naglasak da u tranzicionim faktorima u većini slučajeva postoji period neizvjesnosti, pa i duboke depresije, prije pojavljivanja jasnih tržišnih signala.

Četvrto, kada se uzmu u obzir neke karakteristike Bosne i Hercegovine, za razliku od većeg broja zemalja u tranziciji (posebno novonastalih država bivše SFRJ) uz pripadajući teret tranzicije iz socijalističke u tržišnu ekonomiju, ova država je dodatno opterećena posljedicama rata i ratnim razaranjima. Tako je BiH u velikoj mjeri karakteristična po dva osnova prvo, ekonomska tranzicija u postratnim uslovima, koju karakterišu tok tranzicije i prethodno period obnove, drugo, dominirajuća je uloga međunarodne politike i međunarodne podrške u tim procesima. Naime, Dejonskim mirovnim sporazumom od 1995. godine, Bosna i Hercegovina je definisana kao država sa dva entiteta i jednim distriktom, i sa visokim stepenom autonomije.

Peto, ustanovili smo da je standardni paket tranzicije primjenjiv u većini postsocijalističkih zemalja, koji su kompletirale i standardizovale Svjetska banka i IMF, čine četiri osnovna činioca: institucionalne reforme, makroekonomska stabilizacija, mikroekonomska liberalizacija, privatizacija.

Za sve četiri navedena činioca standardnog paketa tranzicije karakteristična je sveobuhvatnost i radikalnost promjena i sve zemlje od njih insistiraju na što bržem sprovođenju i razrješavanju.

Šesto, u odnosu na prethodna tri činioca paketa tranzicije privatizacija je primarno ekonomsko pitanje, ali i ideološki i simbolični prekid sa državnom kontrolom nad produktivnim resursima jedne zemlje. Istovremeno i najvažniji dio paketa tranzicije podrazumijeva drastičnu izmjenu vlasničke strukture u korist privatnog vlasništva i napuštanja ne samo državnog vlasništva, nego i državnih regulacija koje ograničavaju

skoro uvijek premašuje tekuće uplate. Prema raspoloživim podacima u 1995. godini je neto pozitivna razlika za Grčku iznosila 4,4% od GDP, za Portugal 3,2% od GDP i za Španiju 1,6% od GDP.

individualna prava korišćenja kapitalnih sredstava. Zatim u cjelokupnom toku tranzicije i privatizacije, posebno se zapaža da je administrativni i sudski sektor neefikasan i sa izraženom korupcijom.

Sedmo, zemlje u tranziciji, bivšeg SEV-a, centralne, istočne Evrope i južnoevropskih regiona su usmjerile svoju aktivnost na ispunjavanju potrebnih kriterijuma za prijem u članstvo EU. Osim toga, neophodan preduslov je i da sve države u tranziciji u cijelosti harmonizuju svoje zakonske regulative sa regulativom Evropske Unije i drugim procedurama i standardima na osnovu kojih je utemeljena. Što se tiče Bosne i Hercegovine, ova zemlja kao prioritet, svoje aktivnosti bazira na uspostavljanju što svestranije regionalne saradnje sa zemljama srednje, a posebno jugoistočne Evrope, jer je u ovoj zemlji kristalno jasno da bez toga nema približavanja, a da ne govorimo o prijemu u članstvo Evropske Unije.

Na kraju, da bi zemlje u tranziciji povećale životni standard, omogućile pristup novim tehnologijama, stranoj robi, stranim investicijama, moraju da se integrišu i vezuju u organizacije i institucije u kojima prednjače zemlje razvijenog zapada. On se stiče kroz članstvo u Međunarodnom monetarnom fondu, Svjetskoj banci i Svjetskoj trgovinskoj organizaciji.

LITERATURA:

1. B. Horvat, Privatizacija, nasuprot deetatzaciji u zborniku "Ekonomska cena rata", Fondacija za mir i rješavanje kriza, Pariz – Beograd 1996. A. Knežević, Održivi razvoj u obnovi privrede BiH, Sarajevo 1995.
2. M. Bodiroža, Đ. Acin: "Međunarodna ekonomija", Zavod za udžbenike i nastavna sredstva – Srpsko Sarajevo 2002.
3. K. Hodžić (RE) "Privatizacija i globalizacija", Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2003.
4. B. Ilić - M. Tomić, Savremena politička ekonomija, Ekonomski fakultet Brcko 2003.
5. B. Ilić, Aktuelnost političke ekonomije u savremenom tranzicionom periodu, Ekonomski anali 1998.
6. J. Teodorović, Tranzicijski proces u globalnoj okolini "Globalizacija i njene refleksije u Hrvatskoj", Ekonomski institut Zagreb, 2001.
7. M. Puškarić, Teorijska ishodišta i iskustva privatizacije u V. Britaniji, Računovodstvo i Finansije, Zagreb 1994.
8. T. Popović, Osnovne tranzicije i program privatizacije, Institut ekonomskih nauka, Beograd 1996. godine.
9. U. Beck, Was ist Globalisierung, Frankfurt, Suhrkamp, 1998.

PREDUZETNIŠTVO I LOKALNA SAMOUPRAVA

Prof. dr Marin Gužalić
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Tranzicijski procesi na našim prostorima su pokrenuli mnoga pitanja prema strukturama i funkcijama društvenog organizma. Lokalna samouprava dobiva značajno mesto u tim procesima. Zahtev se upućuje njenom preobražaju da postane efikasna i efektivna. Da energiju razvojnih procesa usmerava ona. Instrument koji će obezbediti primenu tih zahteva je preduzetništvo. Posledice preduzetih aktivnosti će se izraziti stepenom efikasnosti i efektivnosti u radu lokalne samouprave.

Ključne reči: preduzetništvo, menadžment, preduzetnički menadžment, javne usluge

Abstract. Transitional processes in our region opened a number of issues concerning structures and functions of social organism. Local self government gains significant place in those processes. Request is towards its change into efficient and effective, ie. local self government has to route the energy of development processes. The consequences of those activities will be expressed by degree of efficiency and effectiveness of self government's work.

Key words: enterprineurship, management, enterprineur management, public services

UVOD

Tranzicijski procesi u svetu su nametnuli novu ulogu lokalnoj samoupravi. Vreme znanja i informacija postavlja nove zahteve pred sve subjekte društvenog života. Organizacija je pojavni oblik efikasnog funkcionisanja ukupnog sistema pružanja usluga. Suštinu takvom funkcionisanju obezbeđuje menadžment. U radu koji je pred nama pokušava se rasvetliti suština, orijentacijom na lokalnu samoupravu i njeno delovanje zahtevom da postane efikasnija. To nalaže proces promena. U takvim uslovima, za svakog menadžera je bitno da ima viziju kako se uključiti, preživeti i uspeti u izmenjenim okolnostima. "Vreme postaje presudan faktor života i biznisa u XXI veku.

* Svet postaje sve komplikovaniji. Naši životi postaju sve komplikovaniji. Naš zadatak je, između ostalog, da stvari pojednostavljujemo gde god je to moguće i kad god je to moguće, ali bez narušavanja njihove prirode i suštine.

- Globalizacija pretvara planetu u veliko selo.
- Naši životi su pod sve većim diktatom: tehnologije, lokalnog i globalnog poslovanja, geopolitičko – vojnih interesa.
- Povećava se zagađenost okoline.
- Informaciona plima stalno nadolazi i sve se teže savladava.

Globalizacija nije ni jednosmerna, ni linearna niti jednako progresivna za sve saučesnike u njoj.

- Dezintegracija je prirodan proces. Sve što smo izgradili ima prirodnu tendenciju da se razgrađuje. Baštu moramo okopavati svaki dan.
- U ljudskom svetu integracija je veštački proces koji iziskuje poseban napor – to je naprosto deo našeg života.
- Tempo promena je izrazito neuravnotežen uprkos "velikom trendu" njegovog porasta.
- Države se ne razvijaju istom brzinom.
- Organizacije se ne razvijaju istom brzinom.
- Delovi istih organizacija se ne razvijaju istom brzinom.
- Pojedinaac se ne razvija istom brzinom.
- Ljudsko znanje se udvostručuje svake četiri godine sa tendencijom da se taj period skрати. Vek u kome živimo predstavljaće takvu eksploziju razvoja koja je ravna sveukupnom ljudskom razvoju u prethodnih 20 000 godina.
- Razlike između razvijenih i nerazvijenih, bogatih i siromašnih postaju sve veće i veće.
- Svet nije pravedan – tu lekciju smo verovatno apsolvirali.
- Ljudi su različiti – ne postoje dva ista čoveka.
- Organizacije su različite – ne postoje dve iste organizacije.
- U svim aspektima života su prisutne i ljudska pamet i ljudska glupost.

- Nezgodni iritirajući ljudi se pojavljuju u svim sredinama i skoro svim situacijama.
- Konflikti su redovna pojava. Naš posao je da ih preusmeravamo od destruktivnih u konstruktivne – ne da ih sprečavamo." ⁽¹⁾

Gore iznete pretpostavke su okvir koji moramo spoznati. Rešenja moraju biti autentična za konkretnu situaciju. Da bismo ih pravilno definisali, spoznali, primenili, neophodna su nam nova znanja. Počecemo od preduzetništva u sektoru javnih usluga.

1. PREDUZETNIŠTVO U SEKTORU JAVNIH USLUGA

Sektor javnih usluga obuhvata širok spektar ustanova – škole, fakulteti, bolnice, stručne i naučne ustanove, agencije, razne organizacije i dobrotorne ustanove, i druge ustanove od opšteg značaja; javna i komunalna preduzeća; i delatnost javne uprave. Svaka od njih na svoj način doprinosi organizovanosti i kvalitetu ukupnog života za pojedinca i zajednicu. To nalaže da svaka organizacija treba što više da u svom radu bude preduzetnička i inovativna. Na isti način kao što se zahteva uspešnost poslovne organizacije. Jer, brze promene koje se događaju u društvu, privredi, tržištu, tehnologiji, znanju, predstavljaju veliki izazov za te organizacije – kako da korišćenje mogućnosti posluži za efikasniji rad organizacije. Ukoliko ne iskoriste te promene kao mogućnosti, one predstavljaju veću pretnju tim organizacijama nego što je to slučaj kod organizacija u privredi. To nalaže nove zahteve pred sve učesnike društvenog života. Zahtevi se prevashodno odnose na izučavanje ekonomije kao baze, osnove koja obezbeđuje funkcionisanje društvenog bića. Nepoznavanje suštine koja proizlazi iz ekonomije povećava mogućnost neadekvatnog odlučivanja. Za posledicu se dobiju pogrešne političke i ekonomske odluke. Na potrebu njihovog izučavanja ukazuje i Dž. Bjukenen (dobitnik Nobelove nagrade za 1986. godinu iz oblasti ekonomije) svojevrsnom sintezom ekonomske i političke nauke, nazvanom "novom političkom ekonomijom". Suštinu ekonomske analize je primenio na proces donošenja političkih odluka, pri čemu ukazuje da se:

- pomeraju granice ekonomije prema politici, pošto raste značaj političkog sistema pri donošenju ekonomskih i političkih odluka u javnom sektoru,
- sve više mora posvetiti pažnja "teoriji javnog opredeljivanja" i odnosa između ekonomskih odluka na tržištu i ekonomsko-političkih odluka u javnom sektoru,
- povećava interakcija između privatnog i javnog sektora, i da je svako odvajanje ekonomije od politike veštačko. Ukoliko postoji raskorak, tada su slabi demokratski procesi.

Struktura procesa društvene reprodukcije nalaže procese optimalizacije angažovanja postojećih resursa. Preduzetnik i preduzetništvo moraju postati aktivan elemenat u sferi istraživanja ukupnog ekonomskog sistema, pri čemu postaju agens neravnoteže procesa optimalizacije, kako bi se unapredili rezultati promena čiji je pojavni oblik vlasništvo, odnos moći, vlast i politika.

Preduzetništvo kao pojam obuhvata sve ono "što se podrazumeva pod poslovnom pronicljivošću i kreativnošću neophodnim za opstanak u tržišnoj utakmici"⁽²⁾. Ono je skup ideja, novih razmišljanja i podstreka kako bi organizacija postala uspešna i obezbeđivala neprekidan proces razvoja.

Sektor javnih usluga u praksi se pokazuje kao loš đak u primeni inovacija i preduzetništva. Okorela struktura je osnovna prepreka. Ona se uzda u do tada važeće što funkcionise i težnju da joj se obezbedi put razvoja ka što većem. Ne boljem. Odsustvo ekonomskih kriterijuma i profita kao merila uspešnosti, afirmiše kriterijum veličine, a rast je tada ugrađen u strukturu organizacije. To je tada okvir za uvođenje novog, koji u sebi nosi zahtev da se uradi više. I dalje se organizacija u praksi orijentiše onome što je uvek radila, a ne u pokušaju da traži nešto novo, bolje, jednostavnije.

Nešto novo se nalazi u inovacijama. Ono se nalazi spolja, van organizacija sektora javnih usluga. Da bi se nešto novo primetilo i uvelo kao promena u organizaciju, mora se nametnuti ili "očekivati unutrašnju katastrofu" koja dovodi do kvalitetne promene. Tako je bilo u prošlosti, tako je u današnjoj praksi. Primeri se navode kod stvaranja savremenog univerziteta – Berlinskog univerziteta, koji je osnovao pruski diplomata Viljem fon Humbolt 1809. god. posle francuske revolucije i Napoleonovih ratova; u oblasti državne uprave – Nju Dil, (od 1933 – 1936 god.) inovacija koja je posle svetske ekonomske krize pokrenula društveno tkivo.

Poznato je da je sektor javnih službi po tradiciji birokratizovan. Očekivati od tog sektora da se debirokratizuje uvođenjem inovacija je nerealno. Očekivati da to urade političari koji u osnovi teže da osvoje vlast kako bi imali i moć, je takođe nerealno. Očekivati da to uradi opozicija je isto nerealno. Ovi stavovi su

poznati još od Makijavelija – od pre petsto godina. Menjala su se vremena, ljudi. Velika obećanja političara posvećenih inovacijama i preduzetništvu u sektoru javnih službi su se posle šest meseci provedenih na vlasti utopili u ponašanje postojeće birokratije. "Snage koje najviše sprečavaju razvoj preduzetništva i inovacija u ustanovama javnih službi, su jednostavno nerazdvojno vezane za njih, čine njihov integralni deo, neodvojive su od njih."⁽³⁾ Za ovako ponašanje sektora javnih službi postoji nekoliko razloga:

1. Organizacije u sektoru javnih službi se, po pravilu, finansiraju iz budžeta, a ne u zavisnosti od postignutih rezultata. One se plaćaju iz fondova koje neko drugi stvara. To stvara logiku da je za povećanje budžeta potrebno učiniti što veće radne napore kako bi budžet bio što veći. A uspeh se meri veličinom budžeta, a ne zahtevom za ostvarivanjem što boljih rezultata. Bolji rezultati koji su usmereni ka inovacijama i "smanjenju aktivnosti" je opasnost za organizaciju javnih službi i njeno smanjenje, njen ugled. Eventualni promašaj u radu se ne priznaje. On može biti samo redefinisani. Isto se odnosi i na ostvareni cilj – o roku, ili pre roka. O njemu se ne daje ocena. Opasnost se odnosi na logiku da sledeći cilj može biti u vidu zadatka koji će biti veći sa manje raspoloživih sredstava.

2. Sektor javnih službi obuhvata široki spektar usluga namenjenih funkcionisanju društvenog sistema. One su posvećene pojedincu. Po svojoj strukturi su kompleksne. U njihovoj realizaciji učestvuje složena struktura, sa različitim stepenom motivacije, različitim interesima, različitim proizvodnim sposobnostima. I sve se to odražava na kvalitet usluge koju ocenjuje potrošač – korisnik, koga zadovoljava konkretna služba. Ustanova javnih službi zavisi od mnogo konstitutivnih delova koji je čine. Za svaki deo je neophodno utvrditi etalon kojim će se meriti rezultat, na osnovu kojeg je potrebno ustanoviti standarde plaćanja. Objektivno gledano, to je teško utvrditi, pošto svaki deo bez obzira koje veličine bio, u sektoru javnih službi je "neophodan". Svaki je na određeni način bitan jer obaveza je zadovoljiti zahteve korisnika. Aktivnosti sektora javnih službi se pokreću na taj način što se usluga namenjena korisnicima posmatra sa stanovišta obraćanja službe "biračkom telu". Zna se da je kod obraćanja biračkom telu pristup maksimalnih obećanja. Obraćanje tada predstavlja "program izborne jedinice" koji treba realizovati. Izmene nisu preporučljive, bez obzira koliko racionalnog u sebi nosile – racionalizacija strukture sektora javnih službi, ili racionalizacija usluge namenjena korisniku. One predstavljaju atak na službu.

3. Razlozi postojanja sektora javnih službi se nalaze u naporima da se korisnicima čini nešto dobro. Misija, svrha – delatnost, kojom se opredeljuje činjenje dobrog za korisnika se posmatra kao moralan čin. Ekonomski aspekt je manje bitan. A ekonomski pristup sagledavanja odnosa benefita (koristi) i troškova, nije poželjan. Ako bi se uveo ekonomski pristup, tada alokacija raspoloživih resursa zahteva pronalaženje rešenja da se ona izvrše kako bi se ostvarili najpovoljniji odnosi između učinka i ostvarenog rezultata. Relativnost koju ekonomski pristup nameće zahteva od sektora javnih službi da traže rešenja kako bi se ostvarilo više koristi. Takvim pristupom one bi negirale svoje shvatanje pojma raditi dobro – pružati "dobru" uslugu. Sa njihovog stanovišta, takva usluga ne može biti bolja. Da bi bila bolja, moraju se udvostručiti sredstva i naponi. Sa stanovišta korisnika, "dobra" usluga se podrazumeva. Ne priznaje se zahtev za većim sredstvima koje korisnik treba da obezbedi. Problem se nalazi u shvatanju pojma činjenja dobrog.

Sektor javnih službi uslugu posmatra sa stanovišta:

- moralnog i apsolutnog, a korisnik uslugu posmatra sa stanovišta:
- ekonomskog i relativnog.

Zbog toga, u sektoru javnih službi inovacije i preduzetništvo nisu poželjni. Ni onda kada se radi loše, vrše promašaji. Promene bilo koje vrste se smatraju kao atak na angažovanje. Postojeća struktura nije u stanju da prihvati imperativ uvođenja inovacija. To mogu obezbediti samo novi poduhvati. Primeri iz prakse to potvrđuju – univerziteti, bolnice, udruženja, uvođenje privatizacije i privatne inicijative u sektor pružanja usluga u javnoj upravi, i dr.

1.1 PREDUZETNIČKE POLITIKE

Sektor javnih službi ima svoje mesto u funkcionisanju društvenog sistema. Promene u postavci i funkcionisanju su im neophodne. To će postići ukoliko se osposobe za inovacije, a prvi korak je definisati preduzetničke politike u sektoru javnih službi. Neophodno je:

1. Jasno definisati za svaku službu ulogu i misiju. Dobro definisana misija predstavlja stalan podsetnik kojim se suština misije sagledava kao potreba traženja "odgovora" van organizacije "korisnika usluga", i u okviru toga "traži se etalon" mere za uspeh. Nije dovoljno odabrati "prave stvari" i da tako organizacija radi za dobre namere, a ne za dobar rezultat. Mora se jasno prikazati šta se to pokušava, i zašto to raditi, pri čemu se ističu ciljevi koje treba postići. Mora se tačno precizirati koje se promene van organizacije smatraju "rezultatom", kako bi se aktivnost organizacije usmerila u tom pravcu. Na bazi ciljeva se definišu i oročavaju zadaci u vidu projekata i programa. Zadaci se uvek posmatraju kratkoročno, i oni su etapa realizacije proklamovanih ciljeva. Za uspešnu realizaciju ciljeva neophodna je jasna predstava o misiji – svrsi, odabir i postavljanje ljudi na određene položaje, neprekidan proces učenja i osposobljavanja uz podučavanje, upravljanje koje se dimenzioniše prema ciljevima – samokontrola, odgovornost za rad i rezultate.

2. Sektor javnih službi – svaki deo, organizacija u okviru sektora, mora ustanoviti realan pregled i izveštaj o ciljevima. Svoj "bilans uspeha", koji podrazumeva jasnu predstavu o svojoj misiji iz koje proizlaze operativni ciljevi za efikasnu akciju. Realan cilj postavljen pred službu podrazumeva da je on dostižan i merljiv. Istina, postoje ciljevi koji su veći – uređivanje pravde, na primer, koji predstavlja težnju u okviru trajnog zadatka. Takvih ciljeva je malo. Ostali ciljevi se moraju utvrditi u optimalnim izrazima i okvirima, a ne maksimalnim veličinama. Isto tako, moraju se tačno utvrditi značenje "rezultat" koje treba postići, a odnos prema novcu se mora shvatiti da on služi da bi se ispunila data obećanja definisana misijom.

3. Postaviti cilj je relativno lako i teško. Realizovati – uraditi, sprovesti je znatno teže. Neostvarivanje preuzetih i zadatih ciljeva u zadatim rokovima može biti upozorenje da cilj nije dobro definisan, da je pogrešan, da je dobro definisan a loše postavljen, loše definisan i izabran, loše definisan i pogrešno postavljen. Podrazumeva se, da se cilj tada posmatra ekonomski, a ne moralno. Jednom definisani cilj se teško redefiniše. Postoji sila upornosti u sistemu usluga javne uprave, koja pokušava u više navrata da cilj realizuje. Svakim novim pokušajem sa sve manje šansi za njegovo ostvarenje. Zbog toga je neophodno izvršiti racionalan pristup u analizi uzroka neostvarivanja preuzetih ciljeva pre njihovog ponovnog pokušaja realizacije.

4. Sektor javnih službi, u okviru poslovne politike i prakse, treba da ugradi neprekidan proces istraživanja inovativnih mogućnosti. U osnovi, u strukturu organizacije se mora ugraditi svest da u promeni vidi mogućnost – poboljšanja, napretka, razvoja; a ne opasnost koja ugrožava organizaciju, službu, organizacioni deo. Na isti način, neophodno je usvojiti i ugraditi u praksu sektora javnih službi preduzetničke poslove kako bi organizacija postala preduzetnički orijentisana, vođena, kontrolisana. Da uvedu preduzetnički menadžment. Da bi ga uvele, moraju se osposobiti – obezbediti dovoljan nivo znanja o tom novom resursu tržišne privrede.

1.2 INOVACIJE KAO USLOV EFIKASNOG FUNKCIONISANJA

Inovacije, nisu stvar "inspiracije" kreativnih ljudi. To nisu ni aktivnosti preduzetničkih ličnosti koje nešto petljaju. Inovacije su pre svega sistematski napor i visok stepen organizovanosti u funkcionisanju organizacije. Tako definisan pojam inovacije je potreban i važan element funkcionisanja organizacije sektora javnih službi. Postojeće organizacije u sektoru javnih službi teško prihvataju inovacije. To smo naglasili. Upozorili smo da je to odlika stečena u svim sistemima, svim vremenima, na geografskoj karti sveta. Nema izuzetaka. One su se uvek slično ponašale. Dakle, inovacije se mogu očekivati u sektoru javnih službi od novih organizacija. Zašto je to tako?

Sektor javnih službi – državni, javni, kao i neprofitan, su u svim državama sveta postali važni i značajni za funkcionisanje svake države. Njihov rast je u poslednjih stotinu godina rastao znatno brže, od privrednog sektora. Sa stanovišta ekonomskih mogućnosti koju obezbeđuje privredni sektor, ovakav rast je "preteran". Ovakav stav treba shvatiti samo u kontekstu odnosa mogućnosti koju stvara privredni sektor. Nije bitno samo formirati određenu službu, potrebno je obezbediti na pravi način izvore kojima će se pokrivati funkcionisanje takve službe. Postoji opravdani zahtev da se sve službe koje se mogu pretvoriti u organizacije izložene tržišnim uslovima poslovanja, da to i postanu. Da postanu profitne organizacije. To se odnosi na celokupnu strukturu sektora javnih službi. Glavni problem će i dalje ostati, vezan za obezbeđivanje dovoljnog obima kapitala kojim će se stečena prava iz prethodnog perioda uvećavati – kvantitativno i kvalitativno. Sektor javnih službi će silom tržišnih zakonitosti biti primoran na sopstvenu racionalizaciju.

Jedan deo će rešenje potražiti da se organizuje kako bi stvarao kapital – profit, i na toj osnovi pružao kvalitetniju uslugu za korisnika. Drugi deo će potražiti rešenje u racionalizaciji sopstvene strukture i usluga. Treći deo će ostati bez finansijske podrške. Ipak, u okviru sektora javnih službi postoje brojne aktivnosti koje se neće transformisati, niti ukinuti. Zahtev prema njima će biti da budu produktivniji. Da postanu inovatori. Da se organizuju i funkcionišu na preduzetnički način. Moraju se naučiti posmatrati društvene, tehnološke, demografske, ekonomske promene kao šansu društvenog razvoja. U suprotnom, postaće problem društvenog razvoja. I to će postati ne mali broj organizacija. Mnogi programi koji funkcionišu u sektoru javnih službi će se suočiti sa nesposobnošću prilagođavanja novim uslovima, a neće se odreći tih programa. "Mnoge druge institucije javnih službi suočiće se sa sličnom situacijom. Znanje je tu, nalazi se tu. Jasna je i potreba za inovacijama. One će sada morati da nauče kako da izgrade preduzetništvo i inovacije, odnosno kako da ih ugrade u svoj sopstveni sistem. U suprotnom, one će se veoma brzo naći u situaciji da budu prevaziđene od strane nekih autsajdera, koji će u međuvremenu stvoriti konkurentski sposobne institucije javnih službi i te, stare, učiniti zastarelim, prevaziđenim, nepotrebnim."⁽⁴⁾

2. MENADŽMENT

Savremeno društvo funkcioniše na bazi demokratskih principa i težnjom za što većim stepenom slobode za pojedinca i društvo. Organizacija je pojavni oblik u okviru koje se ostvaruju ti principi. Čovek je u isto vreme element strukture različitih organizacija, ako pod organizacijom podrazumevamo "dvoje ili više ljudi koji rade na strukturisan način da bi ostvarili cilj ili grupu ciljeva"⁽⁵⁾. Cilj je osnovni element svake organizacije, i za njegovo ostvarivanje je neophodan plan ili program, kao i obezbeđenje neophodnih resursa za ostvarivanje plana i na osnovu njega postavljenog cilja.

Za ostvarenje planiranog cilja u organizaciji postoje zaduženi ljudi da pomognu njegovo ostvarenje. Proces kreiranja i održavanja uslova primenom planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja poslova pojedinaca i efikasnim korišćenjem raspoloživih resursa organizacije da se postignu određeni ciljevi, naziva se menadžment. On se primenjuje u svim organizacijama: preduzećima, organima uprave, bolnicama, univerzitetima – onima koji robom i uslugama vrše zadovoljenje određenih potreba u okruženju.

Ljudi koji usmeravaju napore za ostvarivanje ciljeva organizacije i odgovorni su za efikasno realizovanje ciljeva, zovu se menadžeri. Njihova osnovna odgovornost je da pomognu ostalim članovima organizacije i ukupnoj strukturi da odrede ciljeve. Na osnovu njih izvrše podelu zadataka kako bi se ciljevi ostvarivali u datim rokovima, kvalitativno i kvantitativno. Zajednička osobina svih menadžera je da svi moraju: donositi odluke, komunicirati.

Zašto je potrebno proučavati menadžment? Menadžment je danas snaga organizacije kojom se obezbeđuje određeni kvalitet života. Mnoge stvari i procese u životu ne primećujemo kada oni funkcionišu na dobrobit organizacije i korisnika. Primećujemo ih ako postoje određena odstupanja od onoga što se očekuje. Na primer, usluge u bolnici, usluge vodovoda, elektrodistribucije, usluge na tržištu rada, usluge opštinske administracije – od prijave prebivališta do izdavanja raznih dozvola za gradnju ili registraciju privatnih firmi i radnji, i druge usluge.

U isto vreme organizacije utiču na stvaranje poželjne budućnosti – za pojedinca i organizaciju, pošto radeći zajedno u organizaciji koristi se kreativna snaga organizacije – stvarajući rešenja kojima se unapređuje postojeća praksa. Nije unapred obezbeđeno samo pozitivno dejstvo organizacije na okruženje. Ono je često i negativno.

Posebna problematika u organizaciji se odnosi na sferu međuljudskih odnosa i vremena, jer menadžer je neprekidno preokupiran mislima o ljudskim odnosima i vremenom. Predstavu o vremenu u organizaciji posmatramo preko nekoliko elemenata:

1. "Menadžment je pokušaj da se ostvari željena budućnost, imajući u vidu prošlost i sadašnjost.
1. Menadžment se sprovodi u određenom istorijskom periodu i njegov je odraz,
2. Menadžment je praksa koja stvara određene posledice i efekte koji izranjaju tokom vremena.

Važnost međuljudskih odnosa takođe uključuje nekoliko ideja:

1. Menadžeri rade u odnosima na bazi reciprociteta – svaki od aktera utiče na onog drugog.
2. Menadžeri rade u odnosima koji imaju raspršujuće dejstvo na druge ljude, bilo nabolje ili nagore.

3. Menadžeri praktično žongliraju višestrukim istovremenim odnosima."⁽⁶⁾

Menadžment je bitan faktor svakog uspeha organizacije. On se meri efektivnošću i efikasnošću organizacije u uspešnosti određivanja i postizanja određenih ciljeva. Pod efektivnošću se podrazumeva sposobnost određivanja izbora "raditi prave stvari", a efikasnost podrazumeva sposobnost primene metoda "raditi stvari na pravi način" kako bi se sa minimalnim angažovanjem resursa ostvarili planirani ciljevi. Ključ uspeha svake organizacije je efektivnost (P.Drucker). Ona se ne može nadoknaditi povećanjem efikasnosti. Uspeh se postiže tada kada smo odabrali (pronašli) pravu stvar, i koncentrisali se na izbor metoda kojima će se na pravi način – efikasno, uraditi prava stvar.

Menadžment predstavlja proces stvaranja: proizvoda, usluga, rezultata. Proces predstavlja sistematizovani metod obavljanja aktivnosti. Za menadžment, to znači uključivanje svih menadžera u organizaciji – bez obzira na nivo veština i sposobnosti, u sklop aktivnosti kojima se realizuju naznačeni ciljevi. On obuhvata proces planiranja, organizovanja, liderstvo i kontrolu, kojima se naznačeni ciljevi pretvaraju u zadatke optimalnim korišćenjem resursa (miksovanjem), uz minimalne napore članova organizacije, pri čemu se postižu maksimalni rezultati. Taj proces predstavlja skup aktivnosti a ne četiri elementa posmatrano odvojeno za sebe, ili labavo povezanih. To je skup međusobno povezanih funkcija koje predstavljaju kompleksan model kojim se obezbeđuje efektivnost i efikasnost sistema organizacije u konkretnim uslovima funkcionisanja. Kompleksnost se odnosi i na ulogu koju menadžer ima. On je u isto vreme lider među saradnicima, posrednik ili veza, simbol vrednosti neke osobe – marljivost i poštenje, kontrolor funkcionisanja odnosa, davalac i primalac informacija i uputstava, pokretač inicijative, mobilnosti, motivisanosti, onaj koji posreduje u neslaganju, onaj koji odlučuje, onaj koji pregovara. Ulogu menadžera Mincberg definiše kao interpersonalnu, informativnu i ulogu odlučivanja. Bez obzira kako se ona definisala, u suštini ona je mnogostrana u posvećenosti međuljudskim odnosima.

Menadžment može funkcionisati bez preduzetništva, dok preduzetništvo ne može da postoji bez menadžmenta. Preduzetništvo ili postoji ili ne postoji u organizaciji. Ono se potvrđuje u biznisu. I biznis može bez preduzetništva, ali preduzetništvo se na direktan ili indirektan način "obraća" tržištu i zato je ono sastavni deo biznisa. Na taj način je preduzetništvo izborilo mesto važnog resursa u privrednim kretanjima razvijenih društava. Preduzetnički menadžment predstavlja novi proces koji funkcioniše primenom određenih principa. Oni se podjednako primenjuju u svim organizacijama – postojećim koje funkcionišu, novo formiranim, u organizacijama uslužnih delatnosti, u organizacijama javnih službi. Preduzetnički menadžment kao metod uključuje sledeće oblasti u okviru kojih zahteva proaktivnost, promenu, inovaciju, odlučivanje, upravljanje: poslovi preduzetništva; preduzetničke politike; iskustvo preduzetničke prakse; merenje inovativnih ostvarenja; strukture; kadrovi za inovacije i preduzetništvo; principi šta ne treba činiti (Drucker).

Zadatak menadžera u organizaciji – bez obzira u kakvoj organizaciji radili i kog nivoa bili, Henri Fayol smatra da oni "treba da obavljaju sledeće poslove:

- predviđanje i planiranje – gledanje unapred;
- organizovanje – obim, rokovi i način obavljanja poslova;
- izdavanje naredbi – liderstvo, pružanje ličnog primera osoblju i njegovo motivisanje;
- koordinacija – obezbeđivanje da je ono što je urađeno u skladu sa potrebama i sa ostalim poslovima koji se obavljaju u organizaciji;
- kontrola – proveravanje da li se posao izvršava na zadovoljavajući način i, ako je potrebno, vršenje korekcija u izvršavanju poslova."⁽⁷⁾

Planiranje predstavlja proces uspostavljanja ciljeva u okviru kojeg menadžeri na bazi logike i metoda vrše izbor ciljeva, a akcije su im zasnovane na važećem metodu za planiranje, a ne na osećanjima. Kada se ciljevi determinišu za nivo organizacije, iz tih ciljeva se izvode i ciljevi za organizacione delove i funkcije organizacije. Planiranje aktivnosti se vrši kao proces izbora najboljih procedura u okviru kojih organizacija obezbeđuje resurse za ostvarenje zadataka; obezbeđuju se uputstva za angažovanje članova organizacije za ostvarenje zadataka; i obezbeđuje se praćenje i kontrola izvršavanja aktivnosti ka realizaciji odabranih ciljeva. Planiranje se u isto vreme posmatra i kao proces dugoročnog utvrđivanja ciljeva, i kao proces planiranja obaveza za određene funkcije na nivou dana i nedelje.

Proces organizovanja obuhvata "aranžiranje i dodeljivanje posla, autoriteta i iznosa članovima organizacije kako bi postigli njene ciljeve"⁽⁸⁾. Na bazi ciljeva se strukturira organizacija, jer za različite ciljeve je potrebna različita organizacija. Menadžeri su ti koji usklađuju strukturu i potrebna sredstva za realizaciju ciljeva.

Drugi aspekt organizovanja se odnosi na uspostavljanje odnosa unutar organizacije i strukture, kao i oročavanje određenih aktivnosti i zadataka po delovima i funkcijama. Oba aspekta zajedno predstavljaju proces organizovanja strukture i odnosa u organizaciji kojim se obezbeđuje kompetentna struktura za realizaciju planova.

Liderstvo predstavlja proces uključivanja i usmeravanje zaposlenih, koordinaciju i motivisanje, kako bi se obavili osnovni zadaci. To su menadžeri, koji u okviru svojih aktivnosti posvećuju ih odnosima među zaposlenima i definisanom vremenskom toku aktivnosti zaposlenih. I sve to kao zadatak koji proističe iz faze planiranja i organizovanja. Za efikasniji sistem stvaranja konstruktivne atmosfere koriste se sistemom motivacije. Ona je preduslov efikasnog sistema organizacije, koju čini proces odlučivanja i komunikacija.

Kontrola predstavlja proces aktivnosti posvećene akcijama u okviru planiranja, organizovanja i liderstva, kojima se obezbeđuje da se stvarne aktivnosti odvijaju u skladu sa planiranim. U osnovi, kontrola obuhvata elemente: utvrđivanja standarda, etalone rukovanja, upoređivanje rezultata sa utvrđenim normativima, i preduzimanje korektivnih mera kod odstupanja. Zadatak menadžera je da se procesom kontrole obezbede takvi odnosi i dinamika vremena koji će za rezultat imati ostvarenje planiranih ciljeva. U praksi se često dešavaju odstupanja od planiranih, te ih je potrebno u aktuelnom vremenu korigovati i usmeriti u okvire odnosa i vremena definisanih u planu.

2.1 NIVOI MENADŽMENTA

Do sada izneto o menadžmentu je posmatralo menadžment sa aspekta sprovođenja četiri osnovne aktivnosti u okviru odnosa i vremena. Takav pristup je obezbedio polaznu osnovu za posmatranje rada menadžera na različitim nivoima hijerarhijske strukture u organizaciji i različitim dijapazonom aktivnosti. Na isti način se posmatraju i odnosi prema ulogama i veštinama nivoa menadžmenta. Sa aspekta posmatranja rada na različitim nivoima hijerarhijske strukture menadžmenta i raspona njihovih aktivnosti izvršena je sledeća podela:

- glavni menadžeri,
- srednji menadžeri, i
- menadžeri prve linije.

U isto vreme posmatrajući obim aktivnosti za koje je menadžment zadužen posmatraju se:

- generalni menadžeri, i
- funkcijski menadžeri.

Menadžer ima zadatak da stvori uslove u okviru kojih će saradnici koji su mu povereni, moći da ostvaruju grupne ciljeve u okviru odnosa definisanih planiranjem. Reč je o zadacima koji treba da obezbede rentabilnost – odnos između ostvarenih rezultata i ulaganja u posmatranom vremenskom periodu. Prema opštem pristupu, to znači da se pri istim ulaganjima mogu postići različiti rezultati – veća ili niža proizvodnja; odnosno, pri smanjenim ulaganjima moguće je postići nivo zadate proizvodnje, veću ili nižu proizvodnju, veću ili nižu dobit, veći ili niži profit. Drugačije rečeno, postoji zahtev da se obezbedi efektivnost i efikasnost na nivou individualnog rada i na nivou organizacije. Efektivnost rada menadžera se posmatra sa stanovišta uspešnosti obavljanja postavljenih zadataka u zadatim rokovima, i ostvarivanje zadatih ciljeva sa optimalnim angažovanjem sredstava. Radno vreme menadžera je najskuplje vreme u organizaciji. Preduslovi za efikasan rad menadžera su jasni ciljevi i zadaci, i opredeljenost da se oni ostvare.

Glavni menadžeri obuhvataju relativno mali broj ljudi, pošto su to ljudi zaduženi za rukovođenje kompletnom organizacijom kao sistemom. Pojmovno, to su direktori. Oni su ti koji su zaduženi za utvrđivanje strategije i poslovne politike, rukovode elementima unutrašnje strukture organizacije, kao i kompletnim odnosima sa okruženjem. Pod pojmom glavni menadžeri podrazumeva se da su to: "Menadžeri odgovorni za sveukupno rukovođenje organizacijom; utvrđuju poslovnu politiku i rukovode saradnjom između organizacije i njenog okruženja."⁽⁹⁾

Srednji menadžeri obuhvataju ljude više nivoa u organizaciji. U zavisnosti od konkretnih uslova u kojima organizacija radi, njene veličine i složenosti, definisana je hijerarhijska struktura. To su oni ljudi unutar organizacije koji rukovode radom menadžera na nižem nivou, a često im je dodeljeno zaduženje i rad sa aktivnostima radnog osoblja. Oni su odgovorni za rad menadžera na nižem nivou, ponekad i za rad zaposlenih. Pošto je reč o srednjem nivou menadžmenta, svoju odgovornost – izveštavanje o funkcionisanju poverenih im aktivnosti, vrše višim menadžerima. Pojmovno, to su šefovi odeljenja, pogona, službi, sektora, poslovođe.

Menadžeri prve linije obuhvataju ljude koji na najnižem nivou hijerarhijske strukture odgovaraju za rad drugih ljudi. Menadžeri na ovom nivou rukovode zaposlenima koji nemaju udela u upravljanju organizacijom. Njihov rad kontrolišu drugi menadžeri na višem nivou. Pojmovno, to su predradnici, šefovi odeljenja.

Generalni menadžeri predstavljaju ljude zadužene za funkcionalnost delatnosti kao organizacionih jedinica koje su im poverene. Generalni menadžer je pojedinac zadužen za sve funkcije, kao što su: proizvodnja, prodaja, marketing i finansije u organizaciji kao što je kompanija ili preduzeće. Oni su zaduženi za sve aktivnosti u okviru funkcije: proizvodnje, marketinga, razvoja, finansija. U zavisnosti od veličine organizacije i širine proizvodnih programa i delatnosti kojima programi pripadaju posmatra se i zaduženje generalnog menadžera. U manjim organizacijama on "pokriva" sve funkcije. U velikim organizacijama ta podela može biti: odeljenje za namirnice, odeljenje za smrznutu hranu, odeljenje za konditorske proizvode, i dr. U javnoj upravi, to može biti: odeljenje za privredu, odeljenje za komunalne poslove, odeljenje za finansije, odeljenje za budžet, i dr.

Funkcijski menadžer je zadužen za samo jednu funkciju u organizaciji – marketing, proizvodnja, razvoj, finansije, računovodstvo, prodaju, i dr..

Funkcijski menadžer, kao i generalni menadžer svoje aktivnosti realizuju osnovnim principima menadžmenta da planiraju, organizuju, vode i kontrolišu odnose u zadatim veličinama i u rokovima obezbeđujući kvantitativne i kvalitativne rezultate.

2.2 NIVO MENADŽMENTA I VEŠTINE

U osnovnom prikazu menadžmenta – šta je on u stvari, potrebno je sagledati menadžment i sa stanovišta potrebnih veština. Za uspešnog menadžera neophodne su određene veštine baš za određeni nivo menadžmenta. Henri Fajol je identifikovao tri neophodne veštine koju treba da poseduje svaki menadžer. To su:

- konceptualna veština,
- ljudska veština, i
- tehnička veština.

One su svaka za sebe, i kao ukupnost neophodne da poseduje svaki menadžer. U različitim odnosima, na različitom nivou hijerarhijske strukture menadžmenta u organizaciji.

Konceptualna veština podrazumeva sistemsko i holističko sagledavanje organizacije. Ono predstavlja "sposobnost za koordinaciju i integraciju svih interesa i aktivnosti organizacije"⁽¹⁰⁾. Ona posmatra organizaciju kao celinu. Delove posmatra kao elemente neophodne da se realizuju ciljevi celine. Delovi predstavljaju skup elemenata celine. U međusobnim odnosima imaju različite smerove i intenzitet dejstva. Imaju sopstvene ciljeve, motive i interese. Zadatak je konceptualnih veština, da spozna konkretne odnose između delova, da ih usmerava i anticipira njihovo dejstvo u cilju realizacije ciljeva organizacije kao celine.

Ljudska veština podrazumeva sposobnost kojom se stvara konstruktivna atmosfera u organizaciji angažovanošću svakog pojedinca na svojim radnim zadacima. To je sposobnost da u složenom procesu odnosa pojedinaca, grupa, delova, funkcija – u konkretnim uslovima se pokaže smisao za saradnju, razumevanje, motivisanje. Zadatak ljudske veštine kod menadžera je da subjektivno – raspodela sredstava, i objektivno – organizacija posla, budu podsticaj za angažovani rad zaposlenih, jer to je "sposobnost za saradnju, razumevanje i motivisanje drugih ljudi bilo kao pojedinaca ili u okviru grupe"⁽¹¹⁾.

Tehnička veština podrazumeva sposobnost razumevanja i korišćenja tehnika i procedura u konkretnoj oblasti poslovanja. Svaka oblast poslovanja zahteva razumevanje vladajućih tehnika u toj oblasti i korišćenje procedura koje tehnike nalažu.

Efikasnost učinka menadžmenta na različitom nivou hijerarhijske strukture organizacije zahteva posedovanje različitih sposobnosti u određenim odnosima.

Najviši nivo – glavni i generalni menadžeri, glavno rukovodstvo, neophodno je da poseduju konceptualne i ljudske veštine, a manje tehničke veštine.

Srednji nivo – srednji menadžeri i funkcijski menadžeri, srednje rukovodstvo – šefovi, poslovođe, neophodno je da poseduju ljudske i tehničke veštine, a manje konceptualne veštine. Menadžment prve linije – predradnici, šefovi odeljenja, neophodno je da poseduju tehničke veštine konkretne delatnosti, zatim ljudske pa konceptualne veštine.

Tehnička veština je najbitnija kod najnižeg nivoa menadžmenta. Ljudska veština je neophodna kod svih nivoa menadžmenta, ali je najbitnija na srednjem nivou. Konceptualna veština je najpotrebnija na najvišem nivou, a manjeg zahteva je na srednjem i najmanjem zahteva na najnižem nivou.

2.3 VEŠTINA RUKOVOĐENJA

Rukovoditi, znači spoznati suštinu osobina koje čovek poseduje i izražavaju se kao "menadžerske sposobnosti" ili "liderstvo". Proučavanjem uspešnih lidera radi utvrđivanja zajedničkih osobina su odlike ranih istraživanja. Različiti istraživači su usmeravali svoja istraživanja na kombinaciju zajedničkih osobina preko inteligencije, inicijative, samopouzdanja i sposobnosti celovitog sagledavanja pojave ili zbivanja. Sami su podsticali dilemu "da li su svi menadžeri lideri i da li je potrebno da svi oni to budu"⁽¹²⁾.

Novija istraživanja posvećuju akcenat na prenos upravljačkih zadataka u organizaciji na menadžere određenih vrsta poslova, ili nivoa. Na uključivanje menadžera u proces donošenja odluka o izboru novih radnika, kao i unapređenje onih koji su u njihovoj nadležnosti. Američki istraživači Tanenbaum i Šmit (1958) su formulisali varijante liderskog stila koji se izražava kroz metod donošenja odluka kao veoma autokratski i veoma demokratski ili liberalan. Varijante se posmatraju kao kontrolni spisak izjava ljudi koji sebe smatraju liderima u sferi rukovođenja.

"(1) Postavljen sam za menadžera ove kompanije što mi daje ovlašćenja i položaj da donosim odluke i naređujem mom osoblju da ih izvršava. Uostalom, oni su moji potčinjeni. Ako bi oni donosili odluke, to bi značilo da su svi oni menadžeri. Treba da znaju ko je šef i da me poštuju kao svog menadžera. U suprotnom, ovde ništa ne bi bilo urađeno.

(2) Na meni kao menadžeru je odgovornost da odlučujem šta i kako treba da se radi. Nije, međutim, dovoljno ljudima koji rade za mene samo reći da treba da urade neki posao. Potrebno je da im objasnim zašto i kako taj posao treba da bude urađen u određenom roku da bi shvatili zašto tražim da to tako urade.

(3) Plaćen sam da donosim odluke – to je deo mog posla. Ali, takođe veoma dobro znam da moje osoblje ima veliko iskustvo i znanje i da bi bilo glupo ako to ne bih koristio. Zato, kad hoću da sprovedem neku ideju, pozivam na sastanak sve koji u tome treba da učestvuju i tražim njihovo mišljenje o toj ideji da bi nam svima bilo jasno kako se ona može ostvariti u praksi.

(4) Kao menadžer iz stava br. 3, i ja cenim znanje mog osoblja. Oni su ti koji obavljaju posao i najbolje znaju kako to na najefikasniji način da urade. Zato, kad moram da donesem odluku na koji način treba pristupiti jednom poslu, pozivam ih na sastanak i izlažem kako ja mislim da bi ga trebalo obaviti. Oni, međutim, imaju priliku da iznesu svoja mišljenja i veoma često moje zamisli pretrpe izmene, a neke njihove bivaju korišćene.

(5) Ne verujem da probleme mogu sam da rešavam, pa kad se neki od njih pojavi, tražim od osoblja da o njemu razmisle i da daju predloge kako bismo mogli da ga rešimo. Nakon toga, uzimajući u obzir te predloge, donosim odluku.

(6) Kad nastane neki problem, ili dobijemo da radimo neki novi posao, sastajemo se kao tim čiji sam i ja član kao i svi drugi. Objašnjavam kakav zadatak je pred nama i tada tim odlučuje kako ga treba izvršiti. Na taj način svi učestvuju u donošenju odluke i svi se osećaju odgovornim za njeno izvršenje.

(7) Zastupam mišljenje da osoblju treba dati što više slobode u radu. Naravno, moraju da postoje ograničenja, o kojima ja odlučujem. Moje je da objasnim šta treba da se uradi i kako. Nakon toga prepuštam stvar njima i više se ne mešam."⁽¹³⁾

Iz ponuđenih varijanti se vidi da jedan liderski stil nije pogodan za sve prilike, za sve organizacije, za sve ljude. "Liderstvo treba da zavisi od četiri faktora:

- od lidera i njegovog ili njenog omiljenog stila upravljanja;

- od vrste posla i na koji način bi ga trebalo obaviti;
- od ljudi i od toga šta oni kao pojedinci misle o prihvatanju odgovornosti;
- od organizacije u kojoj se posao obavlja i sistema rada u njoj."⁽¹⁴⁾

Ovakav pristup zahteva od menadžera da prilagođavaju svoj stil rukovođenja prema konkretnoj situaciji. Težnja je da se postane efikasan lider, kako kaže Gee (1997) u knjizi Priručnik za direktore personala. Efikasan lider ima sledeće osobine:

- "upoznaje se sa zadatkom i odlučuje kakva je njegova ili njena uloga u njemu;
- stiče znanje koje mu je potrebno da uspešno izvrši zadatak;
- detaljno upoznaje osoblje sa pojedinostima posla i sa granicama njihovih ovlašćenja;
- razmatra probleme drugih, tj. "posmatra ih sa njihovog stanovišta";
- prenosi ovlašćenja za donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti na druge kad god je to moguće;
- pravedan je i dosledan;
- spreman je da prihvati kritiku;
- pomaže drugima, ali tako da ne radi umesto njih;
- deluje kao sposobna i snalažljiva osoba;
- donosi odluke (umesto da ih izbegava);
- zna kako treba rukovoditi grupama;
- svestan je da grupu čine pojedinci."⁽¹⁵⁾

Koliko će menadžer, lider biti efikasan zavisi od vrste i veličine moći koju poseduje. Moć predstavlja sposobnost osobe da utiče na druge ljude. U organizaciji postoje razne vrste moći čiji izvori se posmatraju preko:

- položaja;
- sredstava;
- stručnosti;
- društvenog položaja;
- ličnosti;
- informisanosti;
- delegirane moći;
- nagrađivanja;
- prisile;
- moći negativnog delovanja."⁽¹⁶⁾

Moć koja proizlazi iz položaja se zasniva na ulozi koju osoba zauzima u organizaciji. Ona pruža osobi vlast da se urade određene stvari.

Moć koja proizlazi iz upravljanja sredstvima podrazumeva ovlašćenje koje osoba ima nad tokovima novca, sredstava i ljudi, koji su u organizaciji potrebni za obavljanje posla. Takva moć je često velika, pošto se zasniva na ograničenim sredstvima koja je teško obezbediti.

Moć koja proizlazi iz stručnosti zahteva priznanje stručnosti od onoga na koga se moć izražava. Ona se odnosi na znanja iz oblasti poslovanja, proizvodnje, tehničkih znanja.

Moć koja proizlazi iz društvenog položaja se zasniva na poznavanju "uticajnih" i drugih ljudi preko kojih se obavljaju određeni poslovi.

Moć koja proizlazi iz ličnosti se odnosi na ličnost koja svojim ponašanjem i stavovima uliva poštovanje.

Moć koja proizlazi iz informisanosti se zasniva na korišćenju uslova za pristup određenim informacijama – vrsta, obim, korišćenje, poverljivost, značaj.

Delegirana moć se zasniva na poveravanju osobi izvršenje određenog zadatka od osobe na višem položaju u organizaciji.

Moć koja proizlazi iz nagrađivanja se odnosi na ovlašćenje da se daje ili uskraćuje nagrada, unapređenje, lična primanja.

Moć koja proizlazi iz prisile se odnosi na sankcije ukoliko se nešto ne uradi ili se pogrešno uradi.

Moć koja proizlazi iz negativnog delovanja se odnosi na moć kojom se sprečava da se nešto uradi, da se uspori izvršenje poslova, da se iskrivljuju informacije.

2.4 PROMENE I VIZIJA

Brze promene zahtevaju od menadžmenta viši nivo znanja, ovladavanje novim znanjima, korišćenje informatičkih tehnologija u efikasnijoj primeni postojećih profesionalnih znanja. Svet je postao globalno selo. Sve se globalizuje i relativizira. Informatičke tehnologije, genetski inženjering, laseri, automatizovana proizvodnja, su neka od dostignuća koja suštinski menjaju funkcionisanje ekonomije. Ekonomija koja funkcioniše na bazi znanja i informacija. Menadžeri se oslanjaju na tačnu, pravovremenu i delotvornu upotrebu informacija u sistemu upravljanja organizacijom, njenih uzajamnih delova i funkcija, tržišta i okruženja. Bez takvih informacija ne bi bili u mogućnosti donositi kvalitetne, značajne odluke, kao i proces praćenja i sprovođenja odluka i posledice odstupanja.

Kao metod razmatranja promena nastalih upotrebom informacionih tehnologija predložen je metod informacionog lanca vrednosti (Blatberg). Njime je predloženo pet nivoa informacionog lanca vrednosti:

- sakupljanje i prenos podataka,
- upravljanje podacima,
- tumačenje podataka,
- modeli podrške odlučivanju, i
- sistemi podrške odlučivanju.

Ovaj metod pokušava uspostaviti vezu svih bitnih – prelomnih tačaka, u procesu odlučivanja, usmeravajući pažnju na ulogu informacija i njenu povećanu dostupnost, kao i potrebu da se informacijama upravlja – a ne da se disperziona svaki deo brine za "svoje" informacije, i tumačenje pre nego što one postanu važan element donosilaca odluke. "Vrednost informacije proističe iz prihoda od budućih transakcija koji bi bili veći nego inače; od troškova budućih transakcija koji bi bili niži nego inače; ili od vrednosti izvedene iz prodaje same informacije:" (Glejzer)

Pravilnom upotrebom informacionih tehnologija na predmet poslovanja i na tim osnovama potrebama menadžmenta, neophodno je razumeti metod i proces kojim se može stvoriti prilika, šansa, koji se predlaže kao okvir uticaj/vrednost (Hamer i Mandžurijan). Mogući uticaj se posmatra sa stanovišta uticaja na tri oblasti:

- sažimanje vremena,
- prevazilaženje geografskih ograničenja (prostora),
- reorganizacija odnosa.

Sažimanje vremena predstavlja sagledavanje kompleksnog odnosa u funkcionisanju organizacija putem jasnih komunikacionih veza između organizacionih jedinica, funkcija, delova organizacije, između učesnika u poslovnim odnosima i okruženja. Delotvornost zahteva da se ubrzaju poslovni procesi na taj način da budu uspešni ako se smanji protok informacija i pri tome se unapredi – obezbedi odlična (kvalitetna) usluga.

Prevazilaženje geografskih ograničenja se ostvaruje postojećom informacionom tehnologijom na taj način što udaljenost delova organizacije nije više problem rada u realnom vremenu. Delotvornost nalaže osvajanje tržišta. Da bi postalo uspešno ovladavanje tržištem, mora se obezbediti kontrola nad globalnim upravljanjem kako bi se osvojila i nova tržišta.

Time se mnogostruko uvećava produktivnost sistema organizacije, njena delotvornost i kvalitet upravljanja. Delotvorni odnosi u organizaciji koji uvažavaju model uticaj/vrednost nalaže zaobilazanje posrednika. Uspešnost se obezbeđuje tada ako se ponavlja nepotpuno znanje i izgrade neraskidive veze. Informaciona tehnologija utiče na uvođenje inovacija i izmenu proizvoda i proizvodnih programa, njihov kvalitet i uslugu. Ona stvara mogućnosti bržeg reagovanja u procesu funkcionisanja poslovne operative, njene uspešnosti ili na vreme otpočinjanja poslovnih aktivnosti u promeni osnovne delatnosti organizacije.

U redovnom obavljanju svojih zaduženja menadžerima su potrebne informacije o unutrašnjoj strukturi organizacije i o okruženju kako bi organizaciju učinili delotvornijom, uspešnijom.

Predloženi model – okvir uticaj/vrednost, pogledajmo na sledećoj slici.

	Vrednost		
Uticaj	Delotvornost	Uspešnost	Novina
Vreme	Ubrzati poslovne procese	Smanjiti protok informacija	Stvoriti odličnu uslugu
Geografija	Ponovno osvojiti oblasti	Obezbediti kontrolu nad globalnim upravljanjem	Prodreti na nova tržišta
Odnosi	Zaobići posrednike	Ponavljati nepotpuno znanje	Izgraditi neraskidive veze

Slika br. 1 Okvir uticaja/vrednosti⁽¹⁷⁾

Mogućnost uticaja informatičkih tehnologija na sve oblasti privrednog i društvenog života je veliki. One ne predstavljaju samo novu delatnost – industriju, nego je to i nov način za tehnološka rešenja u svim industrijama i njihovo poslovanje, nov način trgovinskog, obrazovnog, administrativnog, političkog delovanja. One su "ključna tačka u budućem razvoju ekonomije".

U okviru takvih promena, uloga menadžera se bitno menja. Institut za menadžment u Velikoj Britaniji (1994) je u izveštaju – Razvoj menadžmenta do 2000. godine, na bazi analiza o načinima rada i poslovima kojima treba menadžeri da se bave, ukazao na potrebu osposobljavanja menadžera za rad u 21. veku. Osposobljavanje menadžera bi trebalo usmeriti radi razvoja sposobnosti "da:

- reaguju na promene i da njima upravljaju;
- rukovode multidisciplinarnim radnim ekipama;
- preduzimaju inicijative;
- se pridržavaju ciljeva organizacije ili korporacije;
- razumeju proces poslovanja cele organizacije;
- daju ovlašćenja svom osoblju i ostalima da razvijaju svoje sposobnosti;
- se lično usavršavaju kao menadžeri;
- održavaju motivisanost svog osoblja;
- održavaju vlastitu motivisanost.⁽¹⁸⁾

U okviru istog izveštaja navode se sposobnosti neophodne za uspešno rukovođenje, usmerene na redosled prioriteta. To su sledeće "sposobnosti:

- strateško razmišljanje;
- reagovanje na promene i upravljanje njima;
- orijentacija na "apsolutni kvalitet" i zadovoljstvo potrošača;
- finansijski menadžment;
- podsticanje i omogućavanje doprinosa drugih;
- razumevanje uloge informacija i informacione tehnologije;
- verbalno komuniciranje;
- poznavanje i razumevanje organizacije;
- procenjivanje rizika u donošenju odluka.⁽¹⁹⁾

Malo koji menadžer poseduje sve pobrojane sposobnosti. Neprekidnim procesom sopstvenog osposobljavanja će ih širiti, razvijati. Razviti sposobnosti veštine rukovođenja znači uvažiti vrednost vremena – upravljati vremenom. Vreme je izgovor za zauzetost poslom, za neefikasan rad. Samo neorganizovan rukovodilac i onaj koji ne zna, nema vremena. Efikasan rukovodilac će "stvoriti" vreme. U osnovi, na nedostatak vremena utiču faktori:

- gubljenja vremena, i
- uštede vremena.

Faktori gubljenja vremena se odnose "na:

- dolazak na posao kasno zbog gužve u saobraćaju, zakašnjenje voza, zakašnjenje autobusa, itd.;
- početak planiranog posla sa zakašnjenjem jer ste pre toga morali da obavite neke druge stvari;
- početak planiranog posla sa zakašnjenjem jer je bilo potrebno da se najpre uradi nešto nepredviđeno i hitno;

- prekidanje posla zbog odgovaranja na telefonske pozive;
- prekidanje posla zbog ljudi koji žele da sa vama razgovaraju;
- neraspolaganje osnovnim informacijama koje su vam bile potrebne za obavljanje posla;
- kvar kompjutera ili nekog drugog važnog dela opreme;
- nastanak krize u poslu koju treba odmah razrešiti;
- za posao je jednostavno bilo potrebno mnogo više vremena nego što ste predviđali."⁽²⁰⁾

Ovo su najčešći faktori gubljenja vremena na koje se menadžeri pozivaju. Ima ih još. U varijantama. Menadžeri su u neprekidnoj trci s vremenom. Da bi se ta trka dobila, poželjno je početi od planiranja vremena, usmeravanjem na faktore uštede vremena. Oni se odnose "na:

- sredite svoj sto;
- planirajte poslove jedan dan unapred;
- organizujte druge;
- budite nemilosredni prema gubljenju vremena u sastančenju;"⁽²¹⁾

Pogrešno upravljanje vremenom za posledicu ima stres. To je jedan od najčešćih uzroka. Ima ih i drugih. Oni se pojavljuju kod menadžera i kod radnika. On je u porastu u svim organizacijama, na svim nivoima društva. "Uzroci stresa na radu su:

- malo ili nimalo slobode u pogledu izvršenja odluka ili planova koji se odnose na nečiji posao (nizak nivo samostalnosti na poslu);
- nizak nivo korišćenja sposobnosti;
- niski ili visoki radni zahtevi, intelektualni i fizički;
- jednoličan posao koji se ponavlja uz veoma malo raznovrsnosti;
- neobaveštenost u pogledu budućnosti radnog mesta odnosno organizacije;
- nizak lični dohodak;
- loši radni uslovi;
- rad na poslovima koji se u društvu nisko vrednuju. (Preuzeto od P.Vora, 1992)"⁽²²⁾

Postoje i drugi uzroci stresa. Odnose se na privatan život, na okruženje, na društvenu sredinu. Svi oni zajedno se kumuliraju kod pojedinca. Neophodno je pronaći uzroke stresa – bilo sa poslom, sa privatnim životom, ili drugi uzroci, kako bi se promene otpočele kod pojedinca. Osoba treba da počne od sebe. Na isti način, kao kad počinje promene: Ako hoćeš promeniti svet, počni od sebe.

ZAKLJUČAK

Izloženi metod u radu je jedan aspekt zaokruženih odgovora na kojima mnogi autori i menadžeri u praksi tragaju. Namera nam je bila da izloženi stavovi izazovu kod čitalaca potrebu za dijalogom. Koliko smo u tome uspeali presudiće čitaoci.

LITERATURA:

SLGRP – Program za reformu lokalne samouprave u Srbiji; Sveske od januara do oktobra 2003. godine.
 Šumpeter J.: Kapitalizam, socijalizam i demokratija, Kultura, Beograd, 1960. godine
 P.F.Drucker: Postkapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995. god.
 P.F.Drucker: Menadžment za budućnost, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995. god.
 Stoner A.F.Dž. i saradnici: Menadžment, Želnid, Beograd, 1997. god.
 Peters T.: Uspešan u haosu, Grmeč, Beograd, 1996. god.
 Fajfild P.: Strategije u marketingu, Clio, Beograd, 2003. god.
 Flečer K.: Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija, Clio, Beograd, 2003. god.
 Deming E.W.: Nova ekonomska nauka, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996. god.
 Tomsor R.: Veština rukovođenja, Clio, Beograd, 2000. god.
 Ekonomist – časopis 3/2002: Prilagođavanje realnog finansijskog sektora priključenju EU
 News Adižes, časopis (mesečno izdanje)

NAPOMENE:

1. N.Carić: Podsetnik za menadžere, Svet u kome živimo, News Adižes, 22/juni 2003. god.
2. P.Fajfild: Strategije u menadžmentu, Clio, Beograd, 2003. god. str. 72
3. P.Drucker: Postkapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, str. 211
4. P.Drucker: Isto kao 3, str. 220
5. Stoner A.F.Dž. i sarad.: Menadžment, Želnid, Beograd, 1997. god. str. 6
6. Stoner A.F.Dž. i sarad.: Isto kao 5, str. 8
7. R.Tomson: Veština rukovođenja, Clio, Beograd, 2000. god. str. 20
8. Stoner A.F.Dž.: Isto kao 5, str. 10

9. Stoner A.F.Dž.: Isto kao 5, str. 14
10. Stoner A.F.Dž.: Isto kao 5, str. 15
11. Stoner A.F.Dž.: Isto kao 5, str. 15
12. R.Tomson: Isto kao 7, str. 12
13. R.Tomson: Isto kao 7, str. 12, 13
14. R.Tomson: Isto kao 7, str. 14
15. R.Tomson: Isto kao 7, str. 15
16. R.Tomson: Isto kao 7, str. 16
17. K.Flečer: Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija, Clio, 2003, str. 15
18. R.Tomson: Isto kao 7, str. 20, 21
19. R.Tomson: Isto kao 7, str. 21
20. R.Tomson: Isto kao 7, str. 22, 23
21. R.Tomson: Isto kao 7, str. 25
22. R.Tomson: Isto kao 7, str. 29, 30

PARADIGMA “TRANZICIJSKOG KAPITALIZMA” I BOSANSKOHERCEGOVAČKI IZLAZ IZ TRANZICIJSKE KRIZE

PARADIGM OF “TRANSITION CAPITALISM” AND BOSNIAN WAY OUT FROM THE TRANSITION CRISES

Prof. dr Kadrija Hodžić
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzla

Sažetak. U prilogu se problematizira paradigma „tranzicijskog kapitalizma” kao kapitalizma sui generis, nastalog na ishitrenom, neoliberalnom konceptu “ekonomike prelaza” postkomunističkih zemalja u posljednjoj dekadi XX vijeka. S forsiranjem stabilizacije i kratkoročnih razvojnih efekata, te s gotovo isključivo forsiranom kvantitativnom stranom brze vlasničke transformacije (odsustvo kvaliteta efikasnosti nove vlasničke strukture i upravljanja) nastanak i razvoj kapitalizma u postkomunističkim zemljama i nije mogao a da ne bude “brz...nezreo...i problematičan.” U bosanskohercegovačkim ekonomskim i političkim specifičnostima autor aktualizira važnost stabilnog makroekonomskog okvira kako za ekonomski rast tako i postizanje održivog smanjenja siromaštva kao i podizanje građanske sigurnosti. Međutim, na putu dosezanja ekonomske održivosti i makroekonomske stabilnosti, kao istovremenog procesa ispunjavanja standardnih tranzicijskih ekonomsko-socijalnih preduslova za pridruživanje EU stoje ekonomski i politički faktori unutarnje i vanjske prirode, na koje autor reagira s preporukama za makroekonomski okvirni izlaz iz tranzicione recesije.

Ključne riječi: tranzicijski kapital, tranziciona recesija, Bosna i Hercegovina

Abstract. This text problematizes the paradigm of “transition capitalism” as a capitalism “sui generis”, emerged on an injudicious, neo-liberal concept of the “transit economy” of post-communist countries in the last decade of XX century. By forcing stabilisation and short-term development effects, by almost exclusively forced quantitative side of a rushed ownership transformation (absence of the quality of efficacy of the new ownership structure and management), the inception and development of capitalism in post-communist countries could not be anything else but “rushed...immature...and problematic”. In specific economic and political qualities of Bosnia and Herzegovina, the author actualises the importance of a steady macro-economic frame for economic growth, for achieving sustainable decrease of poverty, as well as promotion of citizens security. However, there are internal and external economic and political factors to be fulfilled to achieve economic sustainability and macro-economic stability as synchronous processes for fulfilling standard transition economic-social prerequisites for joining EU. The author recommends macro-economic way out from the transition recession.

Key words: transition capitalism, transition crises, Bosnia and Herzegovina

TRANZICIJSKI KAPITALIZAM “ULAZI BRZO, NEZRELO I PROBLEMATIČNO”

Ono što je ostvareno u privredama većine tranzicijskih zemalja je napredak u dokidanju centralnih ekonomija, brzom privatizaciji, liberalizaciji cijena, otvaranju ekonomija, te uspostavljanju konvertibilnosti... Već krajem 1994. godine mnoge tranzicijske zemlje CEE su prošle najnižu tačku recesije, pad nezaposlenosti je zaustavljen, dok su udjeli privatnog sektora u ostvarivanju GDP radikalno izmijenjeni: već u prvih pet godina u većini zemalja premašili su 50 %, dok se prije otpočinjanja privatizacije ovaj udio svodio na manje od 5 %. Sa desetogodišnjicom tranzicije prosječni udio privatnog sektora se popeo čak na prosječnih cca 70 %.

No, uprkos formalnim uspjesima, strategiju “bježanja u kapitalizam” (Galbraith) karakteriše neizgrađenost tržišnih institucija, nedovoljno artikulirani svojinski odnosi, poremećena ciljna funkcija preduzeća, pravna nesigurnost i drastično opadanje GDP u većini zemalja. Ovakav prelaz netržišne u tržišnu ekonomiju J. Kornai će nazvati “čudnom ničijom zemljom.”¹

U razmaku sumarnih ocjena petogodišnjice i desetogodišnjice tranzicije iskazan je mali kvalitativni pomak. Kako je zaključio Sekretariat of the UN Economic Commission for Europe nakon prvih pet godina kapitalizam u zemljama u tranziciji, “je još uvijek bio na svom početku: “rastao je brzo, ali nezrelo i problematično.”² Podnaslov u kome je iznesena ova ocjena, “Infant capitalism?” dovoljno govori o tomo šta

¹ J. Kornai, *Transformational Recession: The Main Causes*, Journal of Comparative Economies, No. 1, 1994, str. 34.

² *Five Years of Reform. A Brief Retrospective*, IDS Bulletin Vol 29, No 3, 1998, str. 10.

autori misle o ovakvom kapitalizmu. Sličnu ocjenu, nešto ranije, je iznio Nuti, koji će ovaj proces opisati specifično heterogenim, mukotrpnim, bučnim i neurednim.³

Druga faza (zadnjih pet godina), odn. zaokružena decenija tranzicije donijele su dalje progresiranje: privatnog sektora, liberalizacije spoljnotrgovinskog i deviznog režima, kao i liberalizaciju cijena, ali i nepostignutu makroekonomsku stabilnost (održavanje visokih stopa inflacije, visokih budžetskih i spoljnotrgovinskih deficita, kao i rasta debalansa javnih finansija, te odsustvo institucionalnih tržišnih okvira). Izraženi neuspjeh spram očekivanja kritičari pripisuju “nametnutoj” i “jednostranoj primjeni ekonomskog liberalizma.” U zadnje vrijeme kritike, iritirane najviše primjerom Rusije, dobijaju potvrdu i među samim neoklasičnim ekonomistima (J. Sachs, J. Stiglitz i drugi). Odbojnost Josepha E. Stiglitz, ekonomiste Odjela za ekonomska istraživanja Svjetske banke prema projektu nekritičke i oktroisane renesanse liberalizma u tranzicijskim zemljama zasnovano je na prigovoru o ugrađenom “nerazumijevanju samih temelja tržišne privrede, kao i nerazumijevanja temeljnih procesa reformi” u ovaj projekat. “Na primjeru popratnih pojava ruske vaučerske privatizacije (eksproprijacija državne imovine, moral-hazard tranzicionog menadžmenta), koja u haotičnom stanju stvara “klice novog ekonomskog sistema”, Soros zaključuje da “to jeste bio oblik kapitalizma, ali veoma primitivan, iznikao u različitim formama, drugačijim nego što bi to bilo u normalnim uvjetima.”⁴ Da bi ga razlikovali od autentičnog kapitalizma, ovakav kapitalizam, koji se u postkomunističkim zemljama nastoji izgraditi za svega nekoliko godina smo označili kao *tranzicioni kapitalizam*.

No, zašto su uvjeti za nastanak kapitalizma u zemljama CEE nenormalni?

U odgovoru bi svakako trebalo zahvatiti način i vrijeme stvaranja autentičnog kapitalizma, bez obzira na njegove američke, evropske ili japanske opcije. Tom putu ni sa vremenskog ni sa sadržajnog aspekta tranzicijski kapitalizam ne sliči. Da podsjetimo: zapadni kapitalizam se razvijao stotinama godinama, a u Japanu nekoliko decenija. Istina, u prilog objektivne i nužne razlike u vremenskoj dimenziji nije teško prihvatiti da za dužu kapitalizaciju komunističkog socijalizma naprosto nema vremena. Međutim, čak i ako prihvatimo nužnu razliku od ekonomskog oporavka zapadnoevropskih zemalja poslije Drugog svjetskog rata (u programu *Marshallovog plana* nije bilo privatizacije), ponajviše jer se s privatizacijom najbrže raskida s komunističkim establišmentom, ostaju pitanja ekonomske naravi prelaznog procesa i neposredne ekonomske politike. U prvom slučaju ekonomska politika ispoljava s jedne strane, neusklađenost stabilizacije i institucionalne dimenzije tranzicije, a s druge podsticaj drastičnog rasta privatnog sektora, čiji rast ne prati progres u drugim elementima paketa tranzicije. Veći broj zemalja CEE već je dostigao prosječni udio privatnog sektora u GDP-u nekih od zemalja OECD.

U ekonomskim uvjetima koji su karakterisali početak tranzicionog procesa u CEEC, stabilizacija jeste nužan uvjet za radikalne sistemske promjene, ali još ne i dovoljan zbog zaostajanja potpunijih institucionalnih promjena. S forsiranjem stabilizacije i kratkoročnih razvojnih efekata, te s gotovo isključivo forsiranom kvantitativnom stranom brze vlasničke transformacije (odsustvo kvaliteta efikasnosti nove vlasničke strukture i upravljanja) nastanak i razvoj kapitalizma u zemljama CEE i nije mogao a da ne bude “brz... nezreo... i problematičan.” Rezultat je primjene neoliberalnog modela održivog rasta, kakav je *Washingtonskim konsenzusom* instaliran u ekonomske politike zemalja CEE. Shodno Stiglitzevim analizama, model zapostavlja upute neoklasične teorije po kojoj su za funkcionisanje tržišne privrede (u smislu *Pareto efiksnosti*) jednako neophodni konkurencija i privatno vlasništvo. Šok-terapijski prenos (distribucija) državne svojine je lako izvodljiv, ali takva privatizacija ne doprinosi stvaranju osnova tržišne privrede. “Zbilja, ako se privatizacija sprovodi na manje-više nelegitimne načine i u okruženju koje ne raspolaže neophodnom institucionalnom infrastrukturom, to može da dovede u pitanje dugoročne izgleda za izgradnju tržišne privrede. Što je još gore, tako stvoreni interesi privatnog vlasništva doprinose slabljenju države i podriivanju društvenog poretka, kroz korupciju i zapetljavanje u regulativu...” “ Otuda, “to što privatizacija nije uspjela da udari temelje tržišnoj privredi nije slučajnost, već logična posljedica načina na koji je ona sprovedena.”⁵

Krize koje su ovakvom politikom izazvane u nekim istočnim i južnoevropskim zemljama, uključujući traženje odgovora na pitanja neostvarenih efekata politike privatizacije, navele su na osporavanja

³ D. M. Nuti, *Post-Comunist Mutations*, "Journal of Transforming Economies and Societies", Vol.3, No 1, 1996.

⁴ G. Soros, *The New York Review of Books* (prenešeno u magazinu “Dani”, Sarajevo, 31.3.2000.).

⁵ J. Stiglitz (cit. Prema “Ekonomska politika”, 2522, 21. Avgust 2000, str. 18).

jednostranosti tranzicijskog kapitalizma *Washingtonskog konsenzusa*. Za ostvarivanje dugoročnog rasta, tvrdi Stiglitz, neophodno je obezbijediti *funkcionisanje tržišta*, što zahtijeva mnogo više od niske inflacije i brze privatizacije. Za ovo je potrebna snažna finansijska regulativa, konkurentnost i podsticaj transfera tehnologije, uz transparentnost cjelokupnog tranzicionog procesa.⁶ Formiranje *Pakta stabilnosti za jugoistočnu Evropu* (1999), nastavak je, implicitnog, priznanja o neuspjehu pojedinačnih tranzicija u zemljama jugoslovene Evrope.⁷

Neophodna korekcija nezrelosti tranzicijskog kapitalizma ide, dakle, preko produbljivanje institucionalne reforme, čije reduciranje na vlasničku komponentu (privatizaciju) izaziva "problematične" reperkusije. U jednom od svojih posljednjih izvještaja stručnjaci EBRD-a su istakli potrebu, korespondentnu s ranijom tezom institucionalista, neophodnosti ispunjenja institucionalnog faktora tranzicije, koji uz privatizaciju obuhvata efikasniju organizaciju državnog menadžmenta (naročito kada je u pitanju borba protiv korupcije), poboljšavanje regulatornih uvjeta za poslovanje, podizanje efikasnosti korporativnog upravljanja, poboljšavanje finansijskog sistema (kako bankarskog sistema tako i finansijskog tržišta) i daleko veće prisustvo socijalne komponente, te demokratizaciju društva (izgradnja civilnog društva). Isti izvor navodi da su upravo najveći podbačaji u onom dijelu institucionalne reforme koja se odnosi na politiku konkurencije, restrukturiranje preduzeća, korporativnog upravljanja i finansijskog sistema.⁸

Ako je kapitalizam uopće neizbježan za razvijene zemlje, zašto bi njegovo i povijesno dosegnuto krajnje društvenoideološko ustrojstvo - liberalna demokracija, zasnovana na uznapredovanju uz racionalnu socio-ekonomsku modernizaciju, u postkomunističkim zemljama bila očekivana s nezrelom socijalnom strukturom tranzicijskog kapitalizma?

NASTUP I TRAJANJE TRANSFORMACIONE RECESIJE

Najdirektniji iskaz nezrelosti tranzicionog kapitalizma očituje se u nastupu, kako ju je označio J. Kornai, *transformacione recesije*.

Početkom 90-tih euforično se očekivalo da političko oslobođenje od komunista automatski stvara liberale, a ekonomsko oslobođenje od planske privrede - slobodno tržište. Prevrat socijalizma više je ispunjen nekritičkim prihvatanjem privatizacije i liberalizacije cijena i spoljne trgovine kao jednostavnih, spasonosnih i brzih mehanizama oslobađanja od vlasti komunista nego što je podrazumijevao jasni i realni interes za konačno utočište preobražaja socijalizam - kapitalizam. Prema prenošenju jednog jesenjeg broja "Business Weeka" iz 1991., S. Boulds, čuveni predstavnik *radikalne političke ekonomije* u USA, bio je ne malo iznenađen kada je, boraveći u Moskvi u prvoj polovini 1991., ustanovio da "Rusi manje istinski vjeruju u sam kapitalizam, a više upotrebljavaju retoriku privatizacije i tržišta da bi se suprotstavili birokratiji."

Eufemizam, međutim, nije dugo trajao; brzo su uslijedila razočaranja, jer su prva konkretna ostvarenja bila daleko od očekivanih i olako datih obećanja političara i šok terapijskih ekonomista. Mada je svaka zemlja koristila sopstvene kriterijume, dinamiku i modele u procesu privatizacije i uopće strategije reformi, ali ne izvan općeg tranzicijskog okvira, kompleksnost i u biti protivrječnost ovih procesa redovno dovodi do jakih ekonomskih i socijalnih tenzija (pad svih makroekonomskih indikatora, prije svega GDP i proizvodnje, te rast nezaposlenosti i inflacije), koje se podvode pod široki već pomenuti Kornaijev naslov *transformacione recesije*. Ovakvo stanje, po nepodijeljenim mišljenjima kritičara, dolazi: kao neminovni "inicijalni transformacioni šok" zbog velike depresije u vrijeme naglog napuštanja prethodnog ekonomskog i društvenog sistema, bilo zbog pogrešnih procjena o brzini izvođenja privatizacije i spremnosti stranih investitora da uđu u ove zemlje.

⁶ J. Stiglitz, *More Instruments and Broader Goals: Moving Toward the Post-Washington Consensus*, The 998 WIDER Lecture, January 7, Helsinki, 1998, str. 20.

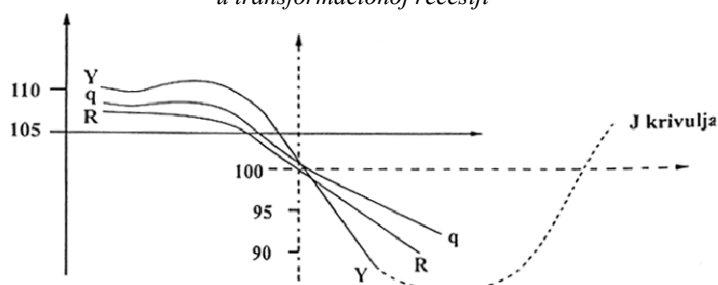
⁷ Pakt promovira zaokret od ekonomističkog koncepta tranzicije i u hijerarhiji ciljeva najavljenog koncepta demokratske tranzicije postavlja prvo razvoj demokratskih političkih procesa, slijede dobrosusjedski odnosi, izgradnja povjerenja i pomirenja, zatim stvaranje dinamičnih tržišnih privreda na osnovama zdrave ekonomske politike, otvorene za spoljnu trgovinu, strana ulaganja i razvoj jakih tržišta kapitala (vid. J. Minić, *Program obnove i razvoja jugoistočne Evrope* u "Jugoistočna Evropa 2000. Pogled iz Srbije", Beograd, 1999).

⁸ *Transition Report*, EBRD, 1998, str. 2.

Iscrpnije analize su, pri tome, identifikovale tri vrste razloga ekonomsko-socijalne dubine pada:⁹ (1) smanjenja u tražnji, nastala zbog naglo sprovedene liberalizacije, (2) dezintegracije tržišta institucionaliziranog u *Savjetu međusobne ekonomske pomoći* na koje su bivše socijalističke zemlje bile u potpunosti oslonjene i (3) rapidnog smanjenja ponude usljed nemogućnosti da se dotadašnje relacije razmjene zamijene novim institucijama tržišno zasnovanog sistema koordinacije. Sem ovih objektivnih, neki autori nalaze i subjektivne uzroke krize, npr. u greškama i slabostima pojedinih vlada.

Primarni makroekonomski indikatori transformacione recesije su (1) pad GDP u svim privrednim djelatnostima, naročito u industriji i (2) pad zaposlenosti, pri čemu se zaposlenost smanjuje sporije od GDP. Na ove ove pojave se nadovezuje i nešto sporije smanjenje proizvodnosti rada. Ako bi se uzeli u obzir i drugi makroekonomski indikatori, njihova bi cjelina opadala još brže nego što to prikazuje proizvodnost rada na sljedećem grafikonu.

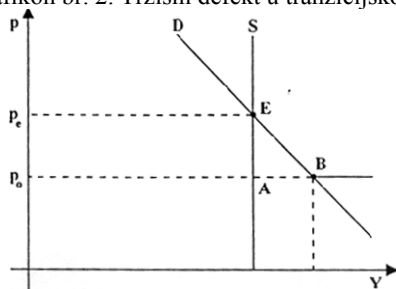
Grafikon br. 1: Kretanje GDP, zaposlenosti (Q) i proizvodnosti rada (R) u transformacionoj recesiji¹⁰



Na grafikonu je prvo predložena zona pozitivnih stopa rasta. Slijedi njihovo obaranje na nulu, gdje je premješteno ishodište koordinacionog sistema. Nakon toga GDP, zaposlenost i proizvodnost rada drastično opadaju. Nakon toga slijedi obnavljanje rasta.

Pad i negativne promjene u raspodjeli GDP uvjetuju i *tržišni defekt* (vid. grafikon br. 2). Najdublji pad GDP zabilježen je u prvih pet godina. U 1994-oj godini GDP je u većini zemalja prepolovljen, što je mnoge autore navelo da o tadašnjem stanju govore kao o "poluraspradu" ovih privreda. Najveći pad GDP (1994/1989), prema *Economic of Transition* Vol. 5(1) 1997, su imale zemlje CIS-a (pros.j. indeks 46, od čega najviše Gruzija i Armenija sa indeksima od čak 17,9 i 33,5), zatim baltičke zemlje (pros.j. indeks 56) i zemlje jugoistočne Evrope, bez BiH i SRJ (pros.j. indeks 69), a najmanje CEE zemlje (pros.j. indeks 80). Plate također padaju ali ne prate GDP, opadanje investicija je znatno veće nego što je pad industrijske proizvodnje pa dolazi do dezinvestiranja; zbog svega ovoga elastičnost plata je niža od elastičnosti štednje. Na takvom tržištu, koje je uz to do tada bilo krajnje imperfektно, nastaju sljedeće situacije: proizvodnja je "potpuno neelastična i krivulju ponude predstavlja okomica," ravnotežne cijene su znatno više od aktuelnih cijena ($p_e > p_o$), "AB je mjera nestašica roba, a AE spremnost na netržišne napore kupaca (čekanje u redovima i dr.)."¹¹

Grafikon br. 2. Tržišni defekt u tranzicijskoj krizi



⁹ *World Development Report 1996, Oxford U.P. 1996.*

¹⁰ Prema M. Crkvenac, *Ekonomika politika*, „Informator“, Zagreb, 1997., str. 256.

¹¹ M. Crkvenac, *Ekonomika politika*, *ibid.*, str. 257-258.

Najeklatantniji primjeri gornjih relacija su, svakako, Rusija i Rumunija.¹² Početkom 1995. godine minimalne plate u Rusiji iznose 12,3 % životnog minimuma, a od 1989. do 1998. realne plate se respektivno smanjuju za 30, 40 i 60%. U Rumuniji su minimalne plate smanjene sa 62 na 54 % životnog minimuma. U gotovo svim zemljama cijene kvalitetnijih životnih namirnica, odjeće, namještaja, elektruoređaja i usluga rastu, dok plate radnika zaostaju. Sem radnika, tranzicijom hendikepirana grupacija su i seljaci čiji dohodak danas, čak i u tranzicijski uspješnoj Poljskoj iznosi samo 40 % gradskog dohotka (u 1990. je to bilo 92 %). Ovakve računice navode jedan od ovogodišnjih brojeva njemačkog "Handelsblata" da kao žrtve privatne tržišne privrede u prvoj deceniji tranzicije proglase radnike i seljake, a dobitnike privatne preduzetnike i pripadnike slobodnih profesija.

Ovakvom toku pojave krize, prilagođavanja i rasta analitičari daju različitu vremensku dimenziju. U Blanchardovom prilazu tok tranzicija je troetapan i poprima oblik slova U: počinje sa rapidnim padom gotovo svih ekonomskih pokazatelja, koji se zaustavlja poslije 3-4 godine, nakon čega slijedi izvjestan oporavak. M. Bruno je još precizniji. Tranzicijskom toku po njemu, prvo prethodi kriza rasta (1971-1989), dok hronologija same tranzicije započinje krizom (pojava stagflacije 1989-1991), nakon koje nastupaju stabilizacija (1991-1992), početak strukturnog prilagođavanja (1992-1993) i rast.¹³

Dubina ekonomske krize i nivo pada proizvodne (industrijske) aktivnosti bio je mnogo veći nego što se na početku pretpostavljalo. Štaviše postkomunističke zemlje "su uvučene u produženu ekonomsku krizu," što dovodi u pitanje socijalnu održivost tranzicije

Sve do 1998. nijedna zemlja nije dostigla nivo DP per capita koji je imala 1989.g. U prve 4 godine, u prosjeku, izgubljeno je 28% realne vrijednosti društvene vrijednosti iz 1989.g. (najviše u Uzbekistanu, a najmanje u Gruziji).

MAKROEKONOMSKI OKVIR ZA BOSANSKOHERCEGOVAČKI IZLAZ IZ TRANZICIONE RECESIJE

Nedovršena obnova i produžena tranziciona recesija BiH aktualiziraju važnost stabilnog makroekonomskog okvira kako za ekonomski rast tako i postizanje održivog smanjenja siromaštva kao i podizanje građanske sigurnosti.¹⁴ Ekonomsko iskustvo jugoistočne Evrope iz devedesetih pokazuje da do rasta ne dolazi bez makroekonomske stabilnosti koja je izgrađena na fiskalnom i monetarnom ublažavanju, ali i da sam rast nije dovoljan za smanjenje siromaštva ako nije fokusiran na socijalnu politiku i jačanje sposobnosti države da uključi marginalizirane grupe u ekonomski rast.¹⁵

Otklanjanje postojećih prepreka i podsticanje ekonomskog razvoja u BiH predstavlja ujedno ispunjavanje preduslova za prilagođavanje i pristupanje EU. Otuda slijedi nužnost prevodenja bosanskohercegovačke privrede na višu stopu rasta uz istovremeno obezbjeđenje osnovnih srazmjera između makroekonomskih agregata. Da bi se učinio ovaj korak prethodno valja ostvariti prelazne, intermedijarne ciljeve: nisku inflaciju, stabilan valutni kurs i finansijsku stabilizaciju, koji treba da obezbijede stalan rast BDP i životnog standarda, što su preduslovi za buduće uključivanje u EU. Izolovano postignuta prva dva intermedijalna cilja pokazuju da je bosanskohercegovačka postratna makroekonomska stabilnost konstantno reducirana na monetarni sektor. Prisustvo *Currency boarda* uz svu monetarnu rigidnost sprečava nacionalne i druge interesne udare na inflaciju (stabilna konveribilna valuta, stabilna kursna vrijednost i «nulta inflacija»). Zahvaljući dosljednoj primjeni Zakona o Centralnoj banci na principima *Currency boarda* omogućeno je održavanje monetarne i cjenovne stabilnosti u BiH tokom ukupnog poslijeratnog perioda. Ponovljena istraživanja¹⁶ pokazuju da postoji visok stepen povjerenja stanovništva u stabilnost domaće valute i cijena: stopa inflacije održava se na niskom nivou te je nakon 0,4 % u 2002.g. blago porasla na 0,6 % u 2003. godini.

¹² G. Standing and D. Vaughan-Whitehead, *Minimalne nadnice u CEEC, Central Europe and Oxford University Press, 1999.*

¹³ M. Bruno, *Stabilisation and the Macroeconomics of Transition – How Different is Eastern Europe?*, "Economics of Transition", Vol. 1, No 1, 1993.

¹⁴ Uvrštene teme u okvire politike zacrtane u milenijumskim razvojnim ciljevima (MDG) i dokumentom o strategiji smanjenja siromaštva (PRSP).

¹⁵ B. Slay, *Uvodna riječ na Balkanskom Forumu za siromaštvo, Badem, 29. oktobar 2002.*

¹⁶ *Sistem ranog upozoravanja u BiH, razna godišta (prilozi F. Čauševića i F. Hadžića)*

Fiskalni sektor i sektor realne ekonomije, pri sadašnjem obrascu ekonomske politike ostaju van poželjnih stabilizacionih tokova. Održavanje stabilnosti domaće valute je upitno u uslovima niske izvozne sposobnosti pri opštoj spoljnotrgovinskoj liberalizaciji. Ekonomski rast je u potpunosti ovisan od dotoka strane pomoći, zbog čega je prisutna neusklađenost vanjskih tekućih i fiskalnih računa. Smanjivanje dotoka ovih sredstava usporava stopu ekonomskog rasta (sa 5,6 % u 2001. na 3,8 % u 2002. i 3,5 % u 2003.), koja je među najnižim u regionu. Nominalni GDP se procjenjuje na cca 7,2 milijarde, što daje 1.818 dolara p.c.

Budžetski deficit je velik, ostaje nepokriven jer, s jedne strane, nema realnih izvora u prihodima (slaba prihodna moć države zbog nepovoljne strukture poreza, sporih reformi finansijskog sektora i tržišta rada), a s druge javni rashodi ostaju visoki. Fiskalni deficit prevazilaze granicu omjera dug - proizvodnja koja se može finansirati i razumne makroekonomske ciljeve u srednjoročnom periodu.¹⁷

Nema održivog privrednog rasta niti stvaranja radnih mjesta. Problemi strukturne naravi, niska razina i poremećena struktura investicija, te nepovoljna razina i struktura vanjskotrgovinske razmjene osnovni su ograničavajući faktori proizvodnje i zaposlenosti. Iako je od sredine 2002. primjetan trend bržeg rasta izvoza od uvoza, odnos izvoza i uvoza je još nepovoljan, pa je stopa nezaposlenosti i nadalje jedna od najviših u regiji (registrovanih 42 % krajem 2003), bez većih naznaka za smanjenje. Kako je udio nezvaničnog sektora veliki (30 do 40 %) stvarni nivo nezaposlenosti je po nekim proračunima upola manji.

Po ostvarivanju strukturalnih reformi, zemlja je, po ocjeni stručnjaka EBRD, svrstana u samo začelje tranzicionih zemalja.¹⁸ U procjenjivanju indikatora konkurentnosti u 59 zemalja na osnovu metodologije Svjetskog ekonomskog foruma, za 2002. godinu, BiH je vrlo nisko rangirana: npr., u pogledu «institucionalne stabilnosti», «konkurencije na domaćem tržištu» i «slobode ulaganja stranih investitora na domaćem tržište kapitala» zauzima od 55. do 56. mjesta, itd.¹⁹

Zemlja je u potpunosti oslonjena na eksterne faktore u konsolidaciji institucionalnih kapaciteta za ekonomski razvoj. Iako postoji politički i socijalni konsenzus glavnih aktera u društvu, opredjeljenje nosilaca političke moći za Evropu je načelno i verbalno.

OTVORENA PITANJA

Na putu dosezanja ekonomske održivosti i makroekonomske stabilnosti, kao istovremenog procesa ispunjavanja standardnih tranzicijskih ekonomsko-socijalnih preduslova za pridruživanje EU²⁰ stoje ekonomski i politički faktori unutarnje i vanjske prirode:

1. Uz nesporni postratni napredak u izgradnji zemlje i ekonomskoj tranziciji, bosanskohercegovačka politička i ekonomska državna organizacija nije kompatibilna sa tržišnom privredom, iako je zemlja u nadzoru međunarodne zajednice podvrgnuta mjerama standardnog tranzicijskog paketa, čija nutrina reprezentuje tržišne i političke reforme. Bosanskohercegovački paradoks državnog ustrojstva fragmentizira jedinstveni administrativni i ekonomski prostor²¹, što:

1.1. stvara teškoće u izgradnji kapaciteta za održivi ekonomski sistem i zakonodavno i institucionalno harmoniziranje sa razvijenim zemljama, posebno EU, uključujući odsustvo vlastitih prihoda države;

1.2. blokira implementaciju zakona na državnom nivou, iako su doneseni u skladu sa evropskim standardima;²²

¹⁷ Bosna i Hercegovina. *Od zavisnosti do pomoći do fiskalne samoodrživosti*, Studija zemlje, Svjetska banka., 2002.

¹⁸ Annual report 2002, EBRD.

¹⁹ Izvještaj o konkurentnosti BiH za 2001 godinu, ANUBiH, MIT, Sarajevo, 2002.

²⁰ U pitanju su: makroekonomska stabilizacija, uspostavljanje svojinskih prava i strukturne reforme neophodne za efikasno funkcionisanje tržišta, kao i prilagođavanje pravila i normativnog sistema za dosezanje neophodnog stepena kompatibilnosti sa privredama na jedinstvenom tržištu

²¹ S obzirom da se entitetska fragmentiziranja provodi na temelju etničkog i konfesionalnog pripadanja za jedan broj domaćih kritičara ovakvo političko organizovanje je prepreka političke demokratije i funkcije društvenog sklada i u funkciji je proizvodnja društvenih napetosti, konflikata i destrukcije.

²² U pitanju su, npr.: Zakon o konkurencij i intelektualnom vlasništvu, Zakon o zaštiti potrošača, Zakon o statistici, itd. Politički pejzaž BiH, dakle, karakterističan je tzv. proto-demokracijom, što predstavlja demokraciju kao nadmoć

- 1.3. komplicira i poskupljuje administrativno vođenje zemlje;
- 1.4. čini neusaglašenu metodologiju statističke obrade po entitetima, proizvodi nepouz dane podatke o nezaposlenosti, BDP i drugim makroekonomskim podacima sa državnog nivoa;
2. Nacionalno i političko-administrativno Dejtonskim sporazumom podijeljena *privreda* na dva entiteta i kasnije formirani Distrikt Brčko, isključuje vođenje cjelovite makroekonomske politike. U pitanju su neuskadene:²³
 - fiskalne politike (uz to i destimulativne),
 - politike formiranja stope inostrane razmjene (zbog čega je isključena mogućnost korišćenja devalvacije valute da bi je prilagodila kursnoj vrijednosti),
 - politike privatizacije,
 - politike formiranja cijena (različite inflacije),
 - politike ostvarivanja prihoda i
 - socijalne politike
3. Prethodnim procesima kao i činjenicom da su monetarna i fiskalna politika platnog bilansa podređene pravilima igre i uvjetima koje diktiraju eskterni faktori i institucije izvršena je (1) dezindustrijalizacija zemlje i (2) identificirani su SME kao motori ekonomskog rasta i razvoja. SME mogu biti značajan, ali ne i odlučujući faktor za nezaposlenost u slabim državama kakva je BiH, koje nisu u stanju kreirati svoju industrijsku politiku.²⁴
4. Uz teško ostvarivanje svojinskih prava («povratnički problemi») prethodna slika govori o zapriječenim ekonomskim slobodama²⁵ te u krajnjem ishodu o teško ostvarivoj tržišnoj privredi na ovim prostorima. Reducirana makroekonomska nestabilnost je, pri tome, očigledna, što zorno pokazuju: (1) dramatične razmjere nezaposlenosti, (2) neodrživi platni deficit, (3) neodrživi nivo vanjskog duga.
5. Uporedo vođenje ključnih ali nespojivih društvenoekonomskih procesa (ratne obnove, tranzicije ratne u mirodopsku proizvodnju i tranzicije socijalističke u tržišnu privredu), još u uslovima sveopće liberalizacije i izloženosti precesu globalizacije.
6. Aktivnost projekata donatorske pomoći, mada je vratila znatan dio nezaposlenih na posao i postavila osnovu za napredak, naročito u obnovi infrastrukturnih kapaciteta, značajno je prikrila kašnjenje BiH na slobodno (privatno) poduzetništvo. Strana pomoć razvoju civilnog društva, kao predviđena direktna podrška izgradnji preduvjeta ekonomskih sloboda, gotovo se pretvorila u svoju suprotnost (stvaranje «virtuelnog civilnog društva»).
7. Multilateralna liberalizacija trgovine za BiH otvara niz dilema, s obzirom na:
 - a) izraženi trgovinski deficit zemlje,
 - b) činjenicu da BiH, pod uslovima liberalizovane trgovine, ne može zaštititi mladu nacionalnu industriju uz izmijenjene uvozne tarife, zabrane, ili kroz pružanje subvencija preduzećima u osnivanju.
 - c) ogromnu zavisnost od ostvarivanja prihoda po osnovu uvoznih tarifa
8. Postojeći ekonomski problemi ukazuju na nesumnjivu potrebu za promjenama. Međutim, za krupnije promjene još uvijek ne postoji potreban stepen međunacionalnog i međuentitetskog povjerenja i saradnje²⁶

zakona, ali u uvjetima permanentne normativne krize, bez demokratske ili političke strukture koje je može u potpunosti podržati.

²³ D. Stojanov, *BiH od 1995.; Tranzicija i rekonstrukcija privrede u «Politike međunarodne podrške zemljama JIE», FOD BiH, Sarajevo, 2000.*

²⁴ Ne umanjujući potrebu za uvažavanjem ove nove paradigme «poduzetničkog prestrukturiranja», smatramo da se predstave o SME kao spasonosnom rješenju za nezaposlenost i razvoj moraju uzeti sa rezervom. U suprotnom imati ćemo ono što čuveni radikalni ekonomisti Bowles i Edwards nazivaju «kapitalizam štandova za limunadu» - kao idealiziran pogled na kapitalizam u kome je privreda oslikana kao da se u potpunosti sastoji od malih businessa («štandova za limunadu») koji djeluju na savršeno konkurentnom tržištu (Razumijevanje kapitalizma, Zagreb, 1991.). Teze o SME kao generatoru ekonomskog rasta stvorile su nerealna očekivanja da će mali preduzetnici biti uspješni absorbenti očekivanog vala nezaposlenosti nastalih raspadom većih državnih privrednih sistema. SME su samo dio rastućeg privatnog sektora novih tržišta, te je tržišna strategija za njihov razvoj ista kao i za razvoj privatnog sektora uopšte.

²⁵ Na mjernoj ljestvici ekonomskih sloboda u svijetu za 2003., BiH je u grupi «pretežno neslobodnih zemalja». <http://www.cf.heritage.org>.

²⁶ Od 2001., kada je izvršeno ispitivanje javnog mnijenja koje je pokazalo divergentne nacionalne interese u BiH, do danas nije primijećen značajni pomak u približavanju ovih interesa.

9. Štaviše, ostaje otvoreno pitanje da li bosanskohercegovačko društvo, s obzirom na dosadašnje “rezultate” sveukupne tranzicije ima unutrašnje sposobnosti za doseganje racionalnog društvenog sistema ili je “vanjski poticaj” zadana budućnost održivosti Bosne i Hercegovine?

Umjesto zaključka: preporuke

1. Makroekonomske politike razvoja izložene u dokumentu *Srednjoročna razvojna strategija BiH - PRSP* najvećim dijelom su usklađene sa politikama koje je ponudila međunarodna zajednica. Usmjeravanje na stvaranje pretpostavki za samoodrživ i ujednačen ekonomski razvoj i smanjenje siromaštva, govori o racionalno izraženoj misiji stvaranja pretpostavki za zaključenje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, i u konačnici za učlanjenje u EU 2009., u ime čega je uputno:

- a) i eksplicite i implicite aplicirati na ujednačavanje jedinstvenog ekonomskog prostora u BiH.
- b) kroz partnerski odnos, kao definisan poželjan odnos domaćih vlasti i onoga što u BiH nazivamo međunarodna zajednica, uključiti i odgovornost međunarodne zajednice za efektivno zadržanu ključnu ulogu u kreiranju makroekonomske politike zemlje.

2. Kako izgradnja jedinstvenog administrativno-ekonomskog prostora zahtjeva promjene Daytonskog sporazuma, za koje ne postoje neophodne političke pretpostavke, to preostaje da se njegovo ujednačavanje prepusti procesu prilagođavanja evropskih integracija, što počinje s implementacijom zakona koji su već doneseni na državnom nivou (Zakon o konkurenciji i intelektualnom vlasništvu, Zakon o zaštiti potrošača, Zakon o statistici, itd.).

3. Potrebe fiskalne reforme u BiH su više nego nesporne. Štaviše, u prioritetu daljih ekonomskih reformi stoji komplementarno - izgradnja fiskalnih kapaciteta i institucionalne reforme, što proizlazi iz nedovoljno identificiranih troškova za zdravstvo, vojsku i obrazovanje, odnosno nejasno (u nekim situacijama i pogrešno) usmjeravanje raspodjele sredstava, te neartikuliranih mehanizama socijalne zaštite. Za ovo je, naročito po pitanju postizanja srednjoročne održivosti, neophodan intenzivniji proces strukturalnog prilagođavanja, za šta već postoje značajne pretpostavke: započete reforme poreskog sistema, penzijskog i zdravstvenog osiguranja, te konstituisane politike izvršenja budžeta i izvršenja vanjske revizije. U tom kontekstu restriktivna poreska politika koincidira s okvirima zdravih budžetskih institucija i racionalnijeg i odgovornijeg pozicioniranja javne administracije.

4. Upravljanje javnim rashodima podrazumijeva značajne racionalizacije, što znači fokusiranje:
- a) u kratkom roku na javnu upravu, javni red i sigurnost; socijalnu zaštitu (naročito boračkih programa), obrazovanje, lokalna komunalna preduzeća i sl.
 - b) u srednjoročnom roku na: integrirani okvir fiskalnih sredstva i efikasnih kanala praćenja i izvještavanja kako na nivou države tako i na nivou entiteta; jačanja institucionalnih kapaciteta sistema finansijske odgovornosti

Međutim, u oba slučaja je neophodno:

- a) izvršiti prethodnu dijagnostičku analiza o stvarnoj disproporciji troškova, što bi dalo socijalno prihvatljiv «udar» na stvarne neracionalnosti u strukturi javnih rashoda.
- b) preispitati u kojoj mjeri «racionalizacije» osiguravaju veličine budućih budžetskih potreba i složenost upravljanja sistemom socijalne zaštite. Iskustva drugih zemalja istočne Evrope i centralne Azije pokazuju da je intenzitet restrikcija porezne politike u proporcionalnoj razmjeri s produbljanjem siromaštva i produbljanjem socijalnih razlika.

5. Kako je ostvarivanje stabilnosti domaće valute s režimom Valutnog odbora moguće zasnivati na finansiranju iz inostranstva samo u kraćem roku, to bi u srednjem rok stabilnost domaće valute morala biti zasnovana na rastu izvozne sposobnosti zemlje. U srednjem i dužem roku devizni kurs domaće valute mora biti pokriven uravnotežavanjem pozicija platnog bilansa. Izraženi deficit ukazuje na potrebu izrade strategije vanjskotrgovinske razmjene i sektorskih strategija, koje će omogućavati značajnije smanjivanje trgovinskih i platnobilansnih debalansa BiH.

6. Iako je BiH skoro potpuno liberalizovala svoje tržište, politike liberalizacije trgovine, čiji porast između ostalog stimulira proizvodnju u zemlji s obzirom na preferencijalne trgovinske aranžmane koje EU

pruža BiH, otvaraju osjetljivo pitanje ekstremnog protekcionizma. Ipak, BiH mora nastaviti sa liberalnim pristupom spoljnotrgovinskoj razmjeni, uz:

a) Potrebu za balansiranjem troškova i prinosa od uvoznih carinskih stopa, čime bi se izbjeglo podrivanje napora domaćih proizvođača da pokrenu izvoz;

b) Sofisticiran pristup, koji promovira stimulisanje domaćih preduzeća, stvaranje institucionalne i regulatorne podloge, kao što su: sistemi legislative za proizvode, sistemi ocjenjivanja usklađenosti i sistemi nadzora nad tržištem, koji olakšavaju izvoz na tržište EU, pogotovo proizvoda iz sistema trgovinskih povlastica koje je EU već odobrila BiH, zatim zaštite od dampinga, zaštitu od uvoza roba lošeg kvaliteta i nelegalnih transakcija. Ovo je opet uslovljeno prevashodnim zadatkom o izgradnji koherentnog sistema legislative na nivou BiH.²⁷

7. Rast izvozne sposobnosti u našim uslovima (valutni odbor, pozitivan saldo tekućih transakcija) moguć je samo uz dostizanje prosječne produktivnosti i konkurentskih sposobnosti na međunarodnim tržištima. Problem dostizanja prosječne produktivnosti konkurenata na međunarodnim tržištima neposredno je vezan za proces tehnološkog restrukturiranja. Kako za ovo nema domaćih realnih finansijskih izvora, neophodno je stvarati uslove za priliv finansijskih sredstava iz finansijskih institucija i stranih direktnih ulaganja.

8. S obzirom na nedostatak povoljnih dugoročnih kredita za privredu, među rješenjima je dugoročno zaduživanje banaka na međunarodnom finansijskom tržištu, budući da bi nakon dobijanja prvog suverenog rejtinga BiH (B3), i cijena novca na domaćem tržištu trebala biti niža.

LITERATURA:

- 1) Annual report (2002), EBRD.
- 2) Bosna i Hercegovina. Od zavisnosti do pomoći do fiskalne samoodrživosti (2002), Studija zemlje, Svjetska banka.
- 3) Bowles R., Edwards, R (1991), *Razumijevanje kapitalizma*, «Školska knjiga», Zagreb.
- 4) Bruno, M. (1993), Stabilisation and the Macroeconomics of Transition – How Different is Eastern Europe?, “Economics of Transition”, Vol. 1, No. 1.
- 5) Crkvenac, M. (1997), *Ekonomska politika*, „Informator“, Zagreb.
- 6) *Ekonomska politika*, Beograd, br. 2522, 21.08. 2000.
- 7) *Five Years of Reform. A Brief Retrospective* (1998), IDS Bulletin Vol. 29, No. 3.
- 8) Hodžić, K. (2004), *(Re)privatizacija i globalizacija*, “Foruma Bosnae”, Sarajevo.
- 9) Kornai, J. (1994), *Transformation Recesion: The Main Causes*, Journal of Comparative Economies, No. 1.
- 10) Minić, J. (1999), *Program obnove i razvoja jugoistočne Evrope* u “Jugoistočna Evropa 2000. Pogled iz Srbije”, Beograd.
- 11) Nuti, D. M. (1996), *Post-Communist Mutations*, “Journal of Transforming Economies and Societies”, Vol. 3, No. 1.
- 12) Soros, G. (2000), The New York Review of Books (prenešeno u magazinu “Dani”, Sarajevo, 31.3.2000.).
- 13) Standing G., Vaughan-Whitehead, D. (1999), *Minimalne nadnice u CEEC*, Central Europe and Oxford University Press.
- 14) Stiglitz, J. (1998), *More Instruments and Broader Goals: Moving Toward the Post-Washington Consensus*, The 998 WIDER Lecture, January 7, Helsinki.
- 15) *Transition Report* (1998), EBRD.
- 16) *World Development Report 1996*, Oxford U.P. 1996.
- 17) *Izveštaj o konkurentnosti BiH za 2001 godinu* (2002), ANUBiH, MIT, Sarajevo.
- 18) Stojanov, D. *BiH od 1995.; Tranzicija i rekonstrukcija privrede* (2000) u «Politike međunarodne podrške zemljama JIE», FOD BiH, Sarajevo.
- 19) [http:// www.cf.heritage.org](http://www.cf.heritage.org).

²⁷ Indikativno je, npr., upozorenja o «zabrinjavajućim poteškoćama koje su se javile u sprovođenju regionalnih sporazuma o slobodnoj trgovini» u Izveštaju Evropske komisije o procesu stabilizacije i pridruživanja BiH za 2003. godinu. «Ovi sporazumi», kaže se ovdje, «sadrže specifične tehničke standarde WTO-a, ali BiH ne posjeđuje uvijek tehničku i/ili institucionalnu mogućnost zadovoljavanja ovih standarda na nivou države. Kao i prije, BiH nije bila u mogućnosti iskoristiti prednosti pogodnih uslova pristupa EU po Mjerama za autonomnu trgovinu zbog toga što institucije na državnom nivou još nisu u stanju da omoguće isticanje CE oznake ili da potvrde usklađenost za zakonodavstvom EU o sigurnosti.»

KONCESIJA U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA BOSNE I HERCEGOVINE

CONSESSION IN THE FUNCTION OF ECONOMICAL DEVELOPEMENT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Doc. dr. Hajro Kofrc
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Apstrakt. Najmanje razvijene zemlje u razvoju (LDCs), u koje spada i Bosna i Hercegovina (BiH), ali nerijetko i razvijene zemlje često (zbog stagnacije fiskalnih prihoda, zadovoljenja socijalnih potreba etc) imaju problem nedostatka investicionih sredstava. Takav problem se multiplicira zbog nerijetke nemogućnosti dobijanja inostranih kredita, odnosno njihove uslovljenosti (pogotovu kada se radi o LDCs) visokim kamatnim stopama. Nepostojanje investicionih sredstava uzrokuje i nemogućnost takvih država da realizuju određene (za njih rezervisanih) funkcija, odnosno onih koje su u njihovoj isključivoj nadležnosti. Takve situacije su razlogom nerijetkog posezanja za karakterističnim oblikom DSU – koncesijama. One predstavljaju rigorozan instrument finansiranja određenih projekata za koje nedostaju sredstva iz javnih izvora, pa će se u ovom radu razmatrati koncesija, kao mogući značajan faktor u funkciji ekonomskog razvoja Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: koncesija, direktna strana ulaganja, Bosna i Hercegovina.

Abstract. LDSs – less developed countries, which are in the process of developing, one of which is Bosnia and Herzegovina, and not seldom some of the developed countries, due to various of reasons (stagnation of fiscal incomes, satisfaction of social need etc.) are faced with lack of investing resources. Such a problem is multiplied because of the not seldom incapability of getting foreign credits, and their being conditioned (especially considering LDCs) by the high rates of interests. Nonexistence of investing resources results also in inability of these states to implement some determined functions which are in their strict jurisdiction. Situations like these are the reason why they usually use characteristic form of Foreign Direct Investments (FDI) - concessions. They are powerful financing instrument for various of projects for which there are not enough public resources. So, concession will be observed in this work as a possible important factor the aim of which is the economical development of Bosnia and Herzegovina.

Key words: Concession, Foreign Direct Investments, Bosnia and Herzegovina.

UVOD

Danas je uključivanje jedne zemlje u međunarodne robne i finansijske tokove, bezmalo *conditio sine qua non* njenog funkcionisanja i razvoja. U tom kontekstu, opravdano je da se stvaraju što povoljniji uslovi za prekograničnu ekonomsku saradnju, odnosno podstiču interesi za takvu ekonomsku razmjenu i stvaraju što povoljniji uslovi za ulaganje stranih investicionih sredstava. Direktna strana ulaganja (DSU), može se uzeti kao *argumentum ad veritatem*, posebno kada su kontinuirana (osobito iz privatnih izvora), predstavljaju jedan od potencijalnih instrumenata za obezbjeđenje stabilnog funkcionisanja privrede uopšte.

Posebno efikasan i značajan modalitet DSU jesu *koncesije*, posebno one za iskorištavanje (reverzibilnih i ireverzibilnih) prirodnih bogatstava, objekata od opšteg interesa, izgradnju infrastrukturnih objekata, realizaciju pojedinih servisa i sl. U posljednjih 20-ak godina intenzivirani su moderni oblici koncesija, po principu izgradi-iskoristi-predaj (*Build-Operate-Transfer*) – BOT aranžmana, koji se pojavljuju kroz više podvrsta.

1. TEMELJNI USLOVI ZA DSU/KONCESIJE

Posjedovanje prirodnih bogatstava, u manjoj ili većoj mjeri, što u jednom vremenskom trenutku može biti relativno,¹ svojstveno je svakoj državi svijeta. Ali, posjedovanje prirodnih resursa kao puka činjenica, *per se*, ne mora imati presudan značaj, pa se nikako ne može ni govoriti o apsolutnoj korelaciji stepena razvoja i

¹ Krkić, S., *Marketing u međunarodnoj razmjeni*, Univerzitetska knjiga, Mostar, 1996, s. 23.

bogatstva jedne zemlje sa njenim izvorima prirodnih resursa.² Step en iskorištavanja tih bogatstava je, bez obzira da li se radi o reverzibilnim ili ireverzibilnim, različit i uslovljen mnogim faktorima. Naravno, među najznačajnije faktore može se navesti posjedovanje kapitala, odnosno ulaganja koja su neophodan uslov za početak eksploatacije prirodnih bogatstava (*exploitation of natural resources*) u jednoj zemlji, ali, isto tako, i posjedovanje potrebne (ili bar prikladne) tehnologije³ za eksploracionu, odnosno eksploatacionu fazu, što se može označiti kao komercijalni i tehnički *know how*.⁴

Neophodnim pretpostavkama za eksploataciju prirodnih resursa, svakako, treba označiti i postojanje ekonomskih (društvena efikasnost, kao najznačajnija) i pravnih pretpostavki (podsticajna zakonska regulativa, prije svega), sposobnih i kompetentnih kadrova, ali i drugih koji su od izvanrednog značaja za iskorištavanje prirodnih i drugih bogatstava u jednoj zemlji. Neizbježan postulat svih tih uslova, kako kod posjednika prirodnih resursa, tako i kod onih koji posjeduju kapital, jeste osmišljen i kvalitetan markentiški nastup⁵. Kao nužnu pretpostavku, ali time ih sve ne iscrpljujući, ovdje svakako treba navesti i praćenje i korištenje informatičkih tehnologija, koje se razvijaju u neslućenom obimu i oblicima. Internet i prateće mu pojave u poslovanju kompanija, upravljanju i sl. imaju (i imat će) sve veći značaj. Procjenjuje se da će do 2005. godine biti milijarda korisnika interneta,⁶ pa se, u vezi s tim, nužno mijenjaju metode upravljanja (doživotno učenje, razvijanje stvaralaštva, brzo reagovanje, zamjena hijerarhije vodoravnim mrežama *etc*). Staro pravilo “veliki proždriu male”, zamjenjuje se novim koje glasi: “brzi jedu spore”.

Ne treba očekivati da bi se optimalnim iskorištavanjem prirodnih i drugih bogatstava uklonio disparitet između razvijenih zemalja i LDCs [pogotovu (takvih) malih zemalja, u krug kojih danas spada i BiH],⁷ niti postojeća ekonomska polarizacija. Samo tako se ne bi rapidno smanjio jaz između bogatih i siromašnih država svijeta. Ali, čini se preteškim zadatkom osporiti tvrdnju Fischer-a,⁸ da se “razlozi za ‘siromašnost’ mnogih država nalaze u tome što one svoje potencijalne prirodne resurse nedovoljno, ili uopšte, ne koriste”. Kada se, k tome još, uzme u obzir i već izrečena tvrdnja da su za to neophodni komercijalni i tehnički *know how*, jasno proizlazi neophodnost saradnje između država koje posjeduju kapital i tehnologiju i onih kojima upravo to nedostaje za eksploataciju prirodnih i drugih bogatstava koja su u domenu njihovog suvereniteta.⁹ Takva saradnja se može bazirati na bilateralnim i multilateralim ugovorima, odnosno sporazumima, kakav je, *ad exemplum*, Nacrt Međunarodnog sporazuma o investicijama – *Accord Multilateral Sur L’investissement*.¹⁰ Takvi ugovori predstavljaju *sui generis* instrumente za privlačenje stranog (nedostajućeg) kapitala za zemlju koja želi otpočeti ili intenzivirati i/ili učiniti efikasnijim iskorištavanje prirodnih i drugih resursa.

² Vukmirica, V., *Savremeni ekonomski sistemi i odnosi*, Centar za međunarodne studije Fakulteta političkih nauka – NIP “Export press”, Beograd, 1973, s. 125.

³ Begtić, H. R., *Menadžment u transferu tehnologije, zb. radova sa savjetovanja: Menadžment i korporativno upravljanje u procesu tranzicije u Bosni i Hercegovini*, Ministarstvo za industriju, energetiku i rudarstvo TPK i “Promo International”, Tuzla, 1998., s. 69. i 70. i Hadžović, M., *Direktna strana ulaganja, SLOVO (Mostar)*, Sarajevo, 2002., s. 58. - 73.

⁴ Burnazović, T., *Strana ulaganja (Direct Foreign Investments)*, HOD, Sarajevo, 1996., s. 30., 205 – 209. i 231; te Burnazović, T., *Komentar Zakona o stranim ulaganjima (Foreign Investment Law in Bosnia and Herzegovina)*, HOD, Sarajevo, 1996., s. 77 – 83.

⁵ Begtić, H. R., *Upravljanje poslovnim marketingom*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 1995., s. 183 – 214.; Sinanagić, M., *Osnovi međunarodnog marketinga*, PrintCom, Tuzla, 1998., s. 3., 11., 39 – 58. i 157 – 170., te: Marković, M., *Promocija inostranog kapitala*, Ekonomika, Univerzitet “Džemal Bijedić” u Mostaru, god. I, broj 1. (u zb. radova sa savjetovanja *Strana ulaganja i razvoj Bosne i Hercegovine*), Mostar, 1997., s. 59 – 64.

⁶ Pusić, E., *Modernizacija velikih europskih sustava*, www.zakon.pravo.hr/8-dogadanja/skupovi/modernizacija/E.Pusic.pdf.

⁷ Stojanov, D., *Globalizacija – država – SME: Faktori tranzicije malih zemalja*, u zb. sa naučnog savjetovanja: *Strategija razvoja Tuzlansko – podrinjskog kantona*, Ekonomski institut, Tuzla, 1996., s. 13. i 14.

⁸ Fischer, P., *Die internationale Konzession*, Wien – New York, 1974., s. 1.

⁹ Šebić, F., *Uvod u ekonomiju – izbor tekstova*, Sarajevo, 1998., s. 158.; Hodžić, K., *Savremena ekonomska misao (re)privatizacije (doktorska disertacija)*, Ekonomski fakultet, Tuzla, 1997.; s. 88 – 90., i Acin, Đ., *Međunarodni ekonomski odnosi (International Economic Relations)*, Pigmalion, Novi Sad, 2000., s. 76 – 78.

¹⁰ DAF/FE/MAI/NM, (98)2 Rev., OECD/OCDE, 27. April, 1998.

2. KONCESIJA KAO POSEBAN OBLIK DSU

Jedan od značajnijih instrumenata međunarodne saradnje, putem kojeg se mogu mobilizirati DSU jeste *koncesija*.¹¹ Koncesija, naravno, predstavlja ekonomsko – pravnu ustanovu putem koje se može privući i kapital domiciliran unutar nacionalnih granica, što predstavlja *unutardržavnu koncesiju*, nasuprot (već naznačenoj) *međunarodnoj koncesiji (koncesiji sa stranim elementom)*.¹² Naime, značajno je prisutan modalitet koncesije kod kojeg država stupa u koncesioni odnos sa domaćim privatnim preduzetnikom, kao jednim, ili jednim od više koncesionih partnera. Istina, postoje neka zakonska rješenja po kojima je koncesija rezervisana/preferira se samo za strane koncesionare, *ad exemplum*, Kirgistan,¹³ Tadžikistan,¹⁴ Turkmenistan,¹⁵ Uzbekistan¹⁶ i Burma, odnosno njeno odobravanje se uslovljava reciprocitetom – Bolivija i Pakistan,¹⁷ što se, *a limine*, može okarakterisati ekonomski kontraproduktivnim. Teško je, naime, opravdati *ex lege* utvrđivanje nepristupačnosti koncesiji za domaćeg državljanina koji posjeduje kapital, i koji, zbog takvog diskriminatornog odnosa, može odlučiti da za njegovu ulagačku destinaciju odabere drugu državu. Time bi njegova matična država snosila značajne ekonomske posljedice – u odnosu na njegovo *vice versa* postupanje.

Koncesija ima izvanredan značaj i u obavljanju određenih državnih funkcija (sporedne koncesionarne obaveze), što je posebno karakteristično kod njenih pojedinih modaliteta. Pri tome ne treba zanemariti ni mogućnost uspostavljanja koncesionih odnosa koji za osnovni predmet imaju upravne poslove koji se nalaze u funkciji države. Ukoliko se radi o koncesijama takve prirode, kod koncedenta mogu izostati pozitivni finansijski prihodovni efekti, čak je moguće da u njima (kroz subvencije i sl.) donekle i participira. Ali, u datom kontekstu, neophodno je imati u vidu da će neki njegovi zadaci biti na taj način ostvareni bez izdvajanja sopstvenih sredstava (ili uz njihovo djelimično angažovanje).

3. BOT KAO MODALITET DSU

Osamdesetih godina 20. vijeka u međunarodnoj praksi se pojavljuje nova vrsta ugovora o DSU, pod najčešćim nazivom BOT (*build, operate, transfer* – izgradi, eksploatiši i prenesi), sa različitim podvrstama.^{18,19} Pod BOT-om se podrazumijeva da investitor gradi objekat (u cjelini ili djelimično) sopstvenim uložnim sredstvima, eksploatiše ga po završenoj gradnji (ulaganju) u definisanom periodu za koji je dobio dozvolu, zarađuje (vraća) svoje ulaganje i ostvaruje mogući profit. Na kraju perioda za koji je dobijena dozvolu, objekat se prenosi u vlasništvo prethodnom odnosno definisanom domaćem vlasniku. Investitor preuzima osnovni finansijski rizik, koji može biti umanjen u nekim slučajevima, ukoliko dobije adekvatne garancije po povoljnim cijenama.

¹¹ Engl. – *Concession*; franc. – *Concessions*; ital. – *Concessione*; njem. – *Konzession*; rus. – *концессия, права пользования, передача, разрешение, отдача права, присвоение*; špan. – *Concesión* etc.

V. Žuvela, M., *Koncesije, Pravo u gospodarstvu*, vol. 35., Zagreb, 1996., s. 1168; Borković, I., *Koncesionarna javna služba u francuskom upravnom pravu*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 30/1, Split, 1993., s. 4.; Gorenc, V., *Ugovor o koncesiji (Concession Agreement)*, Acta turistica, Vol. 1 (1989), No 2., Zagreb, 1989., s. 179; Filipović, V., *Međunarodna koncesija – povijesni razvoj i gospodarski značaj*, Računovodstvo i financije, broj 6., Zagreb, 1992., s. 46.; Burnazović T., *Bosna izazov promjena*, VKBI, Sarajevo, 1998., s. 9., 67. i 83.

¹² Fischer, P., *ibid.*, s. 3.

¹³ Закон Республики Кыргызстан о концессиях и иностранных концессионных предприятиях в Республике Кыргызстан, № 850-XII, od 06. marta 1999. godine, www.toktom.kg/LawColl/60.1.htm – 19k –.

¹⁴ Закон Республики Таджикистан о концессиях, № 429, od 15. maja 1997. godine, www.lexinfosys.de/lexinfosys/LexInfoSys/tad/13/115000/115000_rus.htm – 21k –.

¹⁵ Закон Туркменистана об иностранных концессиях, № 9-10, od 01. oktobra 1993. godine (Službene novine Međžlisa Turkmenistana, br.: 9 – 10., st. 54., 1993. godine), www.untuk.org/publications/legislation/nat/ – 13k –.

¹⁶ Закон Республики Узбекистан о концессиях, www.lexinfosys.de/lexinfosys/LexInfoSys/usb/13/Uzbekistan%2013r.htm – 43k –.

¹⁷ Fischer, P., *Die internationale Konzession*, Wien – New York, 1974., s. 163.

¹⁸ Vukmir, B. i Skenderović, V., *Koncesije i ugovaranje BOT projekata*, HSGI, Zagreb, 1999, s. 1.

¹⁹ Skraćenica BOT je prvi put upotrijebljena 1984. godine, od strane turskog premijera Turguta Ozala, u kontekstu privatizacije javnog sektora Turske (prve zemlje koja je koncesije po modelu BOT-a primijenila kod izgradnje elektrana).

Navedeni aranžmani predstavljaju kombinaciju ugovora o zajedničkom ulaganju, ugovora o koncesiji i ugovora o vođenju poslova, pokazavši se kao izuzetno pogodni za izgradnju infrastrukturnih ili industrijskih objekata.²⁰ Omogućavaju – obezbjeđuju (za svoj račun) udruživanje: proizvođača opreme, izvođača radova i drugih učesnika, u svrhu zajedničke izgradnje konkretnog objekta u određenoj zemlji. Nakon izgradnje, oni njime upravljaju i komercijalno ga iskorištavaju, na temelju dobijene koncesije i za određeni koncesioni period, koji obično traje do (iz prihoda ostvarenog iskorištavanjem izgrađenog objekta) komercijalne otplate zajma, odnosno ostvarivanja izvjesne razumne zarade.

BOT projekti su, sa ekonomskog, ali i razvojnog aspekta, izuzetno značajni. Naime, država ima mogućnost da, bez opterećivanja spoljnotrgovinskog platnog bilansa, izgradi određene infrastrukturne objekte, odnosno njihovo finansiranje je bazirano na finansiranju bez regresa (*non-recourse financing*). Davaoci zajmova vrše njihov povrat od poslovnog subjekta osnovanog radi vođenja izgrađenog objekta (dakle, ne od koncedenta, niti od izvođača – sponzora). Iz datih razloga organizacija finansiranja BOT aranžmana (koji su inače uvijek izuzetno složeni i njihova priprema i realizacija zahtijeva visoko profilirani ekonomski, pravni, finansijski, tehnički i dr. pristup) predstavlja najveći problem.

4. NEKE SPECIFIČNOSTI MOTIVA ZA DSU U LDCs

Motivi kojima se nosilac DSU rukovodi u LDCs su vrlo specifični. Čini se da je, neke od najvažnijih među njima, potrebno ukratko naznačiti. Prvenstveno, to su *niži troškovi proizvodnje*, u okviru kojih je posebno značajan onaj koji se odnosi na troškove radne snage. Naime, bez obzira što je produktivnost radne snage u zemljama LDCs-a, u pravilu, na niskom nivou, njeni troškovi su niži za cca $\frac{3}{4}$ od onih u “zapadnim tržišnim ekonomijama”²¹. Međutim, da bi se prednost nižih troškova radne snage iskoristila, DSU moraju podrazumijevati korištenje lokalnih resursa – sirovina u proizvodnom procesu, odnosno proizvodnju koja zahtijeva radno intenzivne procese.

LDCs, ukupno posmatrajući, predstavljaju veliki tržišni potencijal, prostornu i demografsku cjelinu masovne potrošnje – potencijalnih potrošača. Imajući u vidu ovu činjenicu, kompanije su u prilici da putem DSU obezbijede (nova) tržišta za svoje proizvode, odnosno usluge.

Procesi privatizacije u LDC-s, što se pokazalo u nekim zemljama Srednje i Istočne Evrope, daju mogućnost za kupovinu kompanija po povoljnim cijenama.²² Uz to, bar kada je riječ o navedenim zemljama, DSU pogoduje njihov novi – povoljniji pravni ambijent, a pogodnost geografske lokacije je potencijalni “most” za pristup novim (susjednim) tržištima. LDCs, s druge strane, DSU mogu iskoristiti kao posredan akcelerator za tekuće tranzicione procese, bržu privatizaciju i razvijanje zdrave konkurencije. U naznačenim zemljama – grupi zemalja u tranziciji, poslije 1988. godine je zabilježen nagli rast DSU – sa 200 mil. \$US u 1989. godini, u 1993. godini su porasle na cca šest biliona \$US²³. Pri tome je više od $\frac{1}{2}$ projekata zasnovanih na DSU (u periodu 1990 – 1993) finansirano od strane transnacionalnih kompanija iz SAD-a, Njemačke i Austrije, pretežno kroz zajednička ulaganja i strategiju preuzimanja.

Priliv DSU kroz procese privatizacije, kada su njeni nosioci strateški investitori, u tijesnoj je vezi sa restrukturiranjem kompanija (i *vice versa*), iz čega proizlazi niz prednosti. Prema Hodžiću,²⁴ one se sastoje u:

- (a) industrijskim i menadžerskim ekspertizama, kroz koje se, uz prateći tehnički *know-how*, vrši unapređenje proizvoda i procesa i povezivanje kompanija u tokove globalne ekonomije;
- (b) stabilnim izvorima finansiranja – plasirani strani kapital “[...] teži privlačenju kapitala iz inostranih banaka i podržava djelimičnu garanciju kofinansiranju restrukturiranja [...]”, što doprinosi smanjenju kapitalnih troškova;

²⁰ Prica, R., *Ugovor o koncesiji, u zb. sa savjetovanja: Novi ugovori od značaja za privredni razvoj Jugoslavije, PKJ, Beograd, 1995., s. 169. i Trifković, M., Novi pravni režim direktnih stranih ulaganja u Bosnu i Hercegovinu, JP NIO BiH, Sarajevo, 2000., s. 29.*

²¹ Gadžić, M., *Izravne strane investicije – Zemlje u tranziciji, HKD Napredak, podružnica Split – Sveučilište u Mostaru, Split – Mostar, 1997., s. 127.*

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*, s. 129.

²⁴ Hodžić, K., *Koncepcije ekonomske politike (re)privatizacije, FERI, Tuzla, 2002., s. 197. i EBRD, kao i u: Transition Report, 1999.;*

- (c) preuzimanju rizika (što predstavlja dugoročni strateški interes strateškog ulagača), i
- (d) efikasnoj promjeni vlasništva (većinsko vlasništvo stranog ulagača obezbjeđuje značajniju operativnost i lakše strateško odlučivanje).

Isti autor takve moguće prednosti relativizira njihovom uslovljenošću – podudarnošću “[...] sa interesima inoinvestitora (što manje rizika i što više profita) [...]”, odnosno činjenicom da su očekivanja recipijentata stranih ulaganja veća – u odnosu na njihove stvarne efekte. Ovdje se, kao pitanja koja nisu u tijesnoj vezi sa temom ovog istraživanja, ostavljaju po strani ekonomski efekti privatizacijskog procesa, sa aspekta poslovne efikasnosti, korporativnog upravljanja *etc.*²⁵

Integrisanost jedne zemlje u određenoj regionalnoj zajednici (*exempli causa* EU) može predstavljati značajan elemenat njene privlačnosti za DSU.²⁶ U tom slučaju, nosioci DSU, u principu, dolaze iz zemalja sa razvijenom privredom i sa motivima koji su neposredno gore navedeni. Oni raspolažu značajnim preduzetničkim resursima (savremene tehnologije, *know-how*, upravljački resursi, međunarodne mreže distribucije i dr.), sa izglednijim mogućnostima za njihovu implementaciju u odnosu na druge nosioce DSU. S druge strane, motivi zemlje LDCs-recipienta DSU, pored prilivljenja kapitala i dolaženja do navedenih resursa, sastoje se i u mogućnostima za lakši pristup međunarodnim mrežama isporuka i distribucije takvih investitora, što za ove zemlje može biti od strateškog značaja.

Izgleda da bi izolovano vrednovanje integracije jedne zemlje u regionalnu ekonomsku zajednicu, a bez uvažavanja drugih važnih pretpostavki – privredni rast, makroekonomska stabilnost, adekvatan institucionalni ambijent i sl., vodilo ka njenom predimenzioniranju. Takav stav se može testirati na primjerima Grčke, s jedne, i Španije i Portugalije, s druge strane. U Grčkoj, i nakon njenog punopravnog članstva u EU (tada EEZ), 1981. godine, zbog nepostojanja navedenih faktora, DSU su neznatno porasle, dok su u drugonavedenim zemljama (koje su punopravni članovi te ekonomske integracije postali 1986. godine) evidentirane značajne investicione aktivnosti kompanija iz drugih zemalja EU (EEZ).²⁷

5. KONCESIJA KAO REKONSTRUKTIVNI/EKONOMSKO-RAZVOJNI FAKTOR U BiH

BiH posjeduje odgovarajuće potencijale prirodnih resursa, ali i dobara u opštoj upotrebi, na kojima se mogu zasnivati koncesioni aranžmani,²⁸ pa se korištenjem koncesije u njihovoj eksploataciji/iskorištavanju može značajno pridonijeti ekonomskom razvoju zemlje.

Prije posljednjeg rata, BiH je imala solidno razvijenu privredu, sa industrijskim sistemima koncentrisanim u Sarajevu, Mostaru, Zenici i Tuzli, i “nalazila se među liderima regiona”²⁹. *Per illustration*, u 1989. godini, oko 40% izvoznih zarada bivše SFRJ, ostvareno je od strane četiri industrijska sistema iz BiH-a. Ne mali broj predratnih bosanskohercegovačkih kompanija su imale *joint ventures* sporazume sa transnacionalnim kompanijama, uključujući Volkswagen, Daimler – Benz i Oliveti.

Energetski sistem BiH-a je, prije rata, činilo 13 hidroenergetskih pogona sa totalnim kapacitetom od 2.034 megavata (MW), sa prosječnom godišnjom proizvodnjom od 6.922 gigavat/sata (GWh). Učešće termoelektričnih postrojenja sa pogonom na uglj u energetskom sistemu BiH-a, sastojalo se u instaliranim kapacitetima od 1.958 MW i 10.675 GW godišnje, uz 5.400 km prenosne linije i 99.000 km distribucione linije.

Transportni sistem BiH-a je u predratnom periodu bio zadovoljavajući – činili su ga je 8.600 km glavnih i regionalnih puteva, 1.030 km željezničkih pruga (75% elektrificirano), dva civilna aerodroma, te javne transportne službe u cijeloj zemlji. Neposredno pred početak zadnje decenije prošlog vijeka, telekomunikaciona mreža je bila relativno moderna i sa (za to vrijeme) visokim stepenom digitalizacije.

²⁵ Hodžić, K., *ibid.*, s. 219 – 230.

²⁶ *Direktne investicije EU – Perspektive za širenje na istok, Ekonomska politika, Beograd, broj: 2543, 15. januar 2001, s. 27. - 30.*

²⁷ *Ibid.*, s. 27.

²⁸ Kofrc, H., *Koncesija kao oblik stranog ulaganja u Bosni i Hercegovini (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet, Tuzla, 2003., s. 256. - 280.*

²⁹ *Studija Svjetske banke Bosna i Hercegovina, od oporavka do održivog mira, Washington D.C., maj 1997., s. 47., 105., 107. i 109.*

Šume i šumska zemljišta su, do početka zadnje decenije protekloga vijeka, zauzimali 50,61% teritorije BiH, uz nepovoljnu strukturu šumskog fonda – učešće niske šume i goleti sa cca 52%, dok je odnos između lišćara i četinara 64% : 36%.³⁰ Vodotoci iznose cca 9.000 km, od čega na granične vodotoke otpada cca 930 km.

Za BiH se može reći da je relativno bogata mineralnim sirovinama. Naime, raspolaže značajnim rezervama uglja, ruda olova i cinka, boksita, mangana, zatim soli, mineralnih i termalnih voda *etc.* Ugljevi, kao energetska sirovina, predstavljaju ¼ od ukupnih energetske potencijala zemlje.

Ukupne štete proizašle iz posljednjeg rata još nisu konačno utvrđene, ali dosadašnje procjene ukazuju na iznos od 50 do 70 mlrd. \$US. Pri tome se vrijednost uništenih proizvodnih kapaciteta procjenjuje na cca 15 – 20 mlrd. \$US, dok se indirektna šteta zbog neodržavanja kapaciteta računa na više milijardi \$US gubitaka.³¹ U oblasti termoelektričnog sistema, u ratu je uništeno više od 50% pogonskih kapaciteta, kao i 60% prenosne mreže kontrolnog sistema, te većina distribucione mreže [38, s. 105.].³² Procjenjuje se da direktne štete u elektroprivrednom sistemu BiH-a iznose cca 1,442 mlrd. \$US. Po završetku rata, kod transportnog sistema je utvrđeno da preko 2.000 km glavnih puteva treba hitno popraviti, a preko 70 mostova, uključujući sve koji su BiH povezivali sa R. Hrvatskom, ponovno izgraditi – sve željezničke pruge su bile neupotrebljive, a aerodrom u Sarajevu dijelom uništen.³³ Štete na željeznici iznose cca jednu mlrd. \$US, a ukupna šteta na magistralnim i regionalnim putevima cca 700 mil. \$US [37, s. 59. i 60.]. Na sistemu PTT veza, ratna dejstva su prouzrokovala štetu od cca 800 mil. \$US, pri čemu je 65% međugradske mreže uništeno, a 30% linija lokalne mreže je stavljeno izvan funkcije.³⁴

S obzirom na resursne potencijale BiH-a, kao i potrebe za daljom obnovom i rekonstrukcijom njenih privrednih i infrastrukturnih kapaciteta, nameće se nužna potreba, *inter alia*, za DSU, koje je moguće atrahirati i po koncesionom modelu. Imajući u vidu da priliv DSU u jednu zemlju, u većem obimu, zavisi od nivoa razvijenosti infrastrukture, onda se time zornije nameću koncesioni modeli za ovakve objekte. Na taj način se značajno može doprinijeti prevazilaženju takvog *sui generis* “začaranog kruga” (*circulus viciosus*).

Svakako, koncesioni aranžmani ne mogu automatski dati najjeftiniju soluciju za obezbjeđenje infrastrukture.³⁵ Međunarodna iskustva, posebno u Centralnoj, Istočnoj Evropi i EU, pokazuju da koncesije zavise od određenih faktora, koji su uslovljeni adekvatnim političkim mjerama državnih organa i međunarodne zajednice, kao i dugoročnim mjerama ekonomske politike i odgovarajućom zakonskom regulativom. Primarni faktori su:

- solidna i ekonomska održivost projekta;
- kontrolisani politički rizik;
- pravilna raspodjela javnog/privatnog rizika, i
- kompetentna vladina tijela za pokretanje, pripremu i ugovaranje koncesionih sporazuma.

Naravno, evaluaciju održivosti projekata je neophodno vršiti *ad hoc* – polazeći od svakog projekta pojedinačno.

ZAKLJUČCI

Stepen iskorištavanja prirodnih resursa jedne zemlje uslovljen je mnogim faktorima, kao što su: posjedovanje komercijalnog i tehničkog *know-how*-a, društvena efikasnost, podsticajna zakonska regulativa, moderni menadžment, kvalitetan markentiški pristup *etc.*

Razlog za nizak stepen razvoja mnogih država jeste činjenica da one, prvenstveno zbog nedostatka kapitala, svoje potencijalne prirodne resurse ne koriste adekvatno. Zato se nameće nužnost saradnje između zemalja koje na raspolaganju imaju kapital i onih koje ga nemaju, u svrhu obezbjeđenja uslova za eksploraciju/eksploataciju prirodnih resursa.

³⁰ *Strategija prostornog uređenja Federacije Bosne i Hercegovine, I faza, Federalno ministarstvo prostornog uređenja i okoliša, Sarajevo, juli 1997., s. 13., 18. i 19.*

³¹ *Ibid.*

³² *Studija Svjetske banke Bosna i Hercegovina, od oporavka do održivog mira, Washington D.C., maj 1997., s. 105.*

³³ *Ibid., s. 107.*

³⁴ *Ibid., s. 109.*

³⁵ *Ibid., s. 104.*

Plasman DSU se vrši u različitim formama – preduzeća u potpunom vlasništvu, koncesije, DSU sa učešćem, *Joint Venture* ugovori, BOT projekti – čijim pojavama, razvoju i modifikacijama, doprinose i međunarodni dokumenti kojima se ustanovljava stalni suverenitet naroda nad prirodnim izvorima. Od svih navedenih modaliteta, koncesije pokazuju najveću sposobnost za prelazak u druge forme – razne ugovore o podjeli proizvodnje, pružanju usluga.

U posljednjoj deceniji 20. vijeka, i ulaskom u tranzicijske procese (do tada) socijalističkih zemalja, koncesija kao oblik plasmana DSU, odnosno njihovog privlačenja, postaje predmetom posebnog interesovanja. To se odnosi, kako na nosioce DSU (*home countries* – u koncesiji, *inter alia*, vide šansu za osvajanje novih tržišta i profitabilnost ulaganja), tako i na zemlje-recipiente DSU (*host countries*). Drugonavedene zemlje koncesiju smatraju sredstvom koje služi i za brže povećanje efikasnosti preduzeća, smanjenje tehnološke zaostalosti, prijenos novih (naročito upravljačkih) znanja i iskustava i novih načina poslovanja, te instrumentom koji može imati značajan uticaj na privatizacijske i postprivatizacijske strategije/procese. Takođe, efekti koncesije se mogu odnositi i na obavljanje određenih upravnih funkcija koncedenta, kao što su školovanje/usavršavanje kadrova i ovladavanje znanjima neophodnim za korištenje savremenim tehnologijama, izgradnja objekata koji služe obrazovnim i/ili kulturnim potrebama, izgradnja infrastrukturnih objekata *etc.*

Kod obezbjeđenja neophodnog kapitala za koncesione poduhvate ne bi trebalo praviti diskriminaciju između stranih i domaćih investitora. U suprotnom, domaći subjekat koji posjeduje potrebnii kapital, može odlučiti da za njegovu ulagačku destinaciju odabere drugu državu, u kojem slučaju, umjesto priliva, dolazi do odliva investicionog kapitala iz jedne zemlje.

Koncesije po sistemu BOT-a predstavljaju interesantan oblik DSU, koji je aktuelan i u nekim savremenim strateško – razvojnim promišljanjima u BiH-u. To, imajući u vidu da izgradnja ključnih infrastrukturnih kapaciteta u oblasti energetike, saobraćaja *etc.*, predstavlja jedan od preduslova za brži razvoj zemlje, izmjenu njene privredne strukture i rast konkurentnosti. Danas se u bosanskohercegovačkoj javnosti u velikoj mjeri operiše ovakvim načinom finansiranja dugoročnih investicionih projekata. Pri tome se, uglavnom, računa sa saobraćajnim koridorom V-c, koji bi trebao da poveže sjevernu i srednju Evropu sa Jadranom, a u BiH-u bi povežao geoprostor u njenom centralnom dijelu, dolinom Bosne i Neretve. Nakon toga bi trebalo da uslijedi izgradnja i druge saobraćajne transverzale lokalnog i regionalnog značaja. Strane finansijske institucije (USAID i Svjetska banka, *verbi causa*), već predlažu konkretne koncesione aranžmane po modelu BOT-a i u oblasti bosanskohercegovačke energetike. S obzirom na složenost ovakvih projekata, u BiH-u je neophodno izvršiti odgovarajuće pripreme za privlačenje DSU, što, prije svega, uključuje stvaranje adekvatne investicione klime, obuku kadrova *etc.*

DSU uopšte, a naročito u infrastrukturne projekte, su moguća – ali i nužna. Bez njih, BiH bi se mogla naći u saobraćajnoj i privrednoj izolaciji od vanjskih tokova robe, znanja i kapitala. Neophodno je da se radi o projektima koji su ekonomski i finansijski održivi, pri čemu se trebaju maksimalno uvažavati pravilna raspodjela javnog i privatnog rizika. Takođe, nužno je optimalno kontrolisanje političkog rizika, te postojanje institucionalne (operativne i kompetentne) državne infrastrukture, koja će pokretati, pripremati i ugovarati koncesione sporazume.

Naročitu pažnju, u smislu privrednih pretpostavki za koncesije u BiH-u, zaslužuje njen privredno – resursni potencijal. Svi raspoloživi prirodni resursi zemlje neće biti koncesiono interesantni u budućnosti, ali su, ipak, široke perspektive primjene koncesije kod nekih od njih. Za iskorištavanje tih mogućnosti, neophodno je raspolagati kvantitativnim (rezerve) i kvalitativnim pokazateljima (tržište), što u današnjoj BiH nije ostvarivo. Naime, bez obzira što rudarstvo ima dugu tradiciju na prostorima BiH-a, prirodno – resursni potencijal je nedovoljno istražen. Ipak, sudeći po iskazanom interesu stranaca za reaktiviranje pojedinih industrijskih kapaciteta (termoelektrane, naročito cementare *etc.*), realno je očekivati u budućnosti rast tražnje domaćeg prirodnog kapitala radi finalizacije i izvoza, odnosno veću dinamiku koncesionih aranžmana. Pri tome će ekonomski značaj pojedinih segmenata prirodnog bogatstva zavisiti od njihove veličine, kvaliteta, blizine tržišta *etc.*

Reference:

1. Acin, Đ., Međunarodni ekonomski odnosi (International Economic Relations), Pigmalion, Novi Sad, 2000.;
2. Begtić, H. R., Menadžment u transferu tehnologije, zb. radova sa savjetovanja: Menadžment i korporativno upravljanje u procesu tranzicije u Bosni i Hercegovini, Ministarstvo za industriju, energetiku i rudarstvo TPK i "Promo International", Tuzla, 1998.;
3. Begtić, H. R., Upravljanje poslovnim marketingom, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 1995.;
4. Borković, I., Koncesionarna javna služba u francuskom upravnom pravu, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 30/1, Split, 1993.;
5. Burnazović T., Bosna izazov promjena, VKBI, Sarajevo, 1998.;
6. Burnazović, T., Komentar Zakona o stranim ulaganjima (Foreign Investment Law in Bosnia and Herzegovina), HOD, Sarajevo, 1996.;
7. Burnazović, T., Strana ulaganja (Direct Foreign Investments), HOD, Sarajevo, 1996.;
8. Filipović, V., Međunarodna koncesija – povijesni razvoj i gospodarski značaj, Računovodstvo i financije, broj 6., Zagreb, 1992.;
9. Fischer, P., Die internationale Konzession, Wien – New York, 1974.;
10. Gadžić, M., Izravne strane investicije – Zemlje u tranziciji, HKD Napredak, podružnica Split – Sveučilište u Mostaru, Split – Mostar, 1997.;
11. Gorenc, V., Ugovor o koncesiji (Concession Agreement), Acta turistica, Vol. 1 (1989), No 2., Zagreb, 1989.;
12. Hadžović, M., Direktna strana ulaganja, SLOVO (Mostar), Sarajevo, 2002.;
13. Hodžić, K., Konceptije ekonomske politike (re)privatizacije, FERi, Tuzla, 2002.;
14. Hodžić, K., Savremena ekonomska misao (re)privatizacije (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet, Tuzla, 1997.;
15. Kofrc, H., Koncesija kao oblik stranog ulaganja u Bosni i Hercegovini (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet, Tuzla, 2003.;
16. Krkić, S., Marketing u međunarodnoj razmjeni, Univerzitetska knjiga, Mostar, 1996.;
17. Marković, M., Promocija inostranog kapitala, Ekonomika, Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, god. I, broj 1. (u zb. radova sa savjetovanja Strana ulaganja i razvoj Bosne i Hercegovine), Mostar, 1997.;
18. Nurkse, N., Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries (u: Šebić, F., Uvod u ekonomiju – izbor tekstova, Sarajevo, 1998.);
19. Prica, R., Ugovor o koncesiji, u zb. sa savjetovanja: Novi ugovori od značaja za privredni razvoj Jugoslavije, PKJ, Beograd, 1995.;
20. Pusić, E., Modernizacija velikih europskih sustava, www.zakon.pravo.hr/8-dogadanja/skupovi/modernizacija/E.Pusic.pdf;
21. Sinanagić, M., Osnovi međunarodnog marketinga, PrintCom, Tuzla, 1998.;
22. Soloy, R., Economic Growth and Residential Housing (prema: Krkić, S., Marketing u međunarodnoj razmjeni, Univerzitetska knjiga, Mostar, 1996.);
23. Stojanov, D., Globalizacija – država – SME: Faktori tranzicije malih zemalja, u zb. sa naučnog savjetovanja: Strategija razvoja Tuzlansko – podrinskog kantona, Ekonomski institut, Tuzla, 1996.;
24. Šebić, F., Uvod u ekonomiju – izbor tekstova, Sarajevo, 1998.;
25. Tričković, M., Novi pravni režim direktnih stranih ulaganja u Bosnu i Hercegovinu, JP NIO BiH, Sarajevo, 2000.;
26. Vukmir, B. i Skenderović, V., Koncesije i ugovaranje BOT projekata, HSGI, Zagreb, 1999.;
27. Vukmirica, V., Savremeni ekonomski sistemi i odnosi, Centar za međunarodne studije Fakulteta političkih nauka – NIP "Export press", Beograd, 1973.;
28. Žuvela, M., Koncesije, Pravo u gospodarstvu, vol. 35., Zagreb, 1996.;
29. Закон Республики Кыргызстан о концессиях и иностранных концессионных предприятиях в Республике Кыргызстан, № 850-XII, od 06. marta 1999. godine, www.toktom.kg/LawColl/60.1.htm – 19k –;
30. Закон Республики Таджикистан о концессиях, № 429, od 15. maja 1997. godine, www.lexinfosys.de/LexInfoSys/tad/13/115000/115000_rus.htm – 21k –;
31. Закон Туркменистана об иностранных концессиях, № 9-10, od 01. oktobra 1993. godine (Službene novine Medžlisa Turkmenistana, br.: 9 – 10., st. 54., 1993. godine), www.untuk.org/publications/legislation/nat/ – 13k –;
32. Закон Республики Узбекистан о концессиях, www.lexinfosys.de/LexInfoSys/usb/13/Uzbekistan%2013r.htm – 43k –;
33. DAF/FE/MAI/NM, (98)2 Rev., OECD/OCDE, 27. April, 1998.;
34. Direktne investicije EU – Perspektive za širenje na istok, Ekonomska politika, Beograd, broj: 2543, 15. januar 2001.;
35. EBRD, Transition Report, 1999.;
36. Siromaštvo je izvor terorizma, DANI (nedjeljni magazin), Sarajevo, broj: 239., 11. januar 2002.;
37. Strategija prostornog uređenja Federacije Bosne i Hercegovine, I faza, Federalno ministarstvo prostornog uređenja i okoliša, Sarajevo, juli 1997., i
38. Studija Svjetske banke Bosna i Hercegovina, od oporavka do održivog mira, Washington D.C., maj 1997.

ORGANIZACIJA KOJA UČI - NOVI TREND U MENADŽMENTU

Prof. dr Gordana Kokeza, prof. dr Božidar Stavrić
Tehnološko-metalurški fakultet Beograd

UVOD

Savremeni uslovi poslovanja, koji se odlikuju velikim i brzim promenama, podrazumevaju i odgovarajuća prilagođavanja organizacije preduzeća datim promenama, kako bi preduzeće efikasno funkcionisalo. Organizacija koja uči predstavlja relativno novi tip organizacije koji je nastao upravo kao posledica potrebe da se preduzeća prilagode savremenim, veoma promenljivim, uslovima privređivanja. Cilj kreiranja organizacije koja uči jeste da se aktivnim angažovanjem zaposlenih u procesu upravljanja i rešavanja problema motiviše i razvija njihova kreativnost i kompetentnost i, na taj način, da se poveća efikasnost organizacije. Organizacija koja uči trebalo bi da omogući povećanje ukupnog fonda znanja kompanije time što će zaposlene motivisati da učestvuju u svim aktivnostima koje zahtevaju razmišljanje. Smanjenjem broja upravljačkih hijerarhijskih nivoa smanjuju se i barijere između zaposlenih, čime se oni uključuju u jedinstven sistem komunikacije i rada. To dovodi do formiranja velikog obima znanja i fleksibilnosti koji se primenjuju prilikom poslovanja u promenljivom okruženju. Organizacija koja uči, kao veoma kompleksan sistem, sadrži veliki broj elemenata koji doprinose njenom efikasnom formiranju i primeni. Pored ostalog, u procesu kreiranja organizacije koja uči pažnju treba posvetiti i reorganizaciji organizacionih kapaciteta firme, utvrđivanju vizije i misije i izgradnji imidža i reputacije preduzeća.

1. REORGANIZACIJA ORGANIZACIONIH KAPACITETA FIRME

Organizacioni kapaciteti firme predstavljaju veoma kompleksnu kategoriju. Oni zavise od velikog broja faktora, koji deluju kako unutar samog preduzeća tako i u njegovom okruženju. Organizacione sposobnosti preduzeća, jesu rezultanta interakcije internih i eksternih faktora, kao i uspostavljenih odnosa u samom preduzeću između njegovih zaposlenih. Veoma značajan element organizacionih kapaciteta preduzeća čini njegov menadžment, sa svim svojim vrednostima i slabostima. Svi navedeni momenti bitno utiču na kvalitet i kvantitet funkcionisanja preduzeća, i to kako na efektivnost tako i na efikasnost njegovog poslovanja. Prilikom reorganizacije organizacionih kapaciteta preduzeća neophodno je proučiti elemente njegovih organizacionih zadataka, socijalno-emotivni proces, borbu sa kompleksnim sistemima adaptacije, borbu sa izazovima promena, upravljanje u organizaciji i izvan nje i organizaciono upravljanje.

1.1. Elementi organizacionih zadataka

Elementi organizacionih zadataka mogu biti klasifikovani na dve kategorije, i to na: interno orijentisane i na eksterno orijentisane.

Interno orijentisani organizacioni zadaci treba da imaju sledeće karakteristike:

- jasnu personalnu odgovornost
- organizacionu jasnost
- finansijsku nagradu.

Eksterno orijentisani organizacioni zadaci, pak, treba da imaju sledeće karakteristike:

- perspektivu kvaliteta rada
- orijentaciju na konkurente.

1.2. Socijalno emotivni proces

Veoma značajan element organizacionih kapaciteta preduzeća jeste socijalno emotivni proces koji se odvija u organizaciji. Socijalno-emotivni faktor ima značajan uticaj na efikasnost rada zaposlenih u jednom preduzeću. U tom smislu, osećaj zadovoljstva koji zaposleni imaju prilikom obavljanja svojih radnih zadataka predstavlja bitan element njihove efikasnosti. Zato menadžment preduzeća treba da utiče da se u preduzeću kreira klima koja odgovara osećaju zadovoljstva zaposlenih kao i osećaju pripadanja firmi. Takvi uslovi obavljanja radnih zadataka bitno će uticati i na rezultate zaposlenih. Menadžeri treba da kreiraju

odgovarajuće uslove rada, adekvatnu emotivnu klimu, odnosno odgovarajuću organizacionu kulturu. Međutim, u krajnjoj instanci, dati proces kontrolišu i sami pojedinci na svom radnom mestu.

Socio-emotivna komponenta organizacije za mnoge menadžere još uvek je dosta apstraktna kategorija, upravo zbog njenih navedenih karakteristika. Većina menadžera uglavnom je strogo orijentisana ka finalnim rezultatim i učincima. Da bi se unapredila organizacija u socio-emotivnoj sferi, mogu se primeniti interne i eksterne mere.

Interno treba uvesti:

- personalne nagrade
- personalne indikatore performansi i
- grupne indikatore performansi.

Eksterno, treba se orijentisati na :

- organizacionu adaptibilnost i
- orijentaciju ka kupcima.

Globalno posmatrano, dva ključna elementa koja čine kohezionu snagu organizacije i koji joj omogućavaju da ona ima ključnu ulogu na tržištu su sledeća:

- lideršip (kao i međuljudski odnosi) i
- klima pogodna za učenje.

1.3. Borba sa kompleksnim sistemima adaptacije

Sledeća aktivnost reorganizacije organizacionih kapaciteta jeste borba sa kompleksnim sistemima adaptacije. Mnogi menadžeri danas ne poseduju sposobnost upravljanja poslovanjem preduzeća u uslovima turbulentnog okruženja gde su promene veoma brze i veoma velike. Oni ceo svet vide kao kompleksno okruženje u kome ništa nije izvesno ni predvidivo. Zbog toga oni gube bitku sa budućnošću i bivaju poraženi od promena. Oni svet shvataju kao nešto što je totalno nepredvidivo. Glavne karakteristike njihovog stava su sledeće:

Šansu posmatraju kao uzrok- Ne može se sa sigurnošću predvideti šta će se desiti, bez obzira koliko se dobro poznaju inputi. Rezultati su stvoreni na osnovu nasumičnih izbora, ili šansi, unutar samog sistema. To ne znači samo da se bilo šta može desiti, zato što prinuda deluje kao šansa. U kompleksnom sistemu adaptacije (koji deluje i unutar i van organizacije), šanse, pre nego nepromenljivi zakon, dovode do pojedinih rezultata.

Pobeda može biti gubitak- Evolucija se dešava kada jedna organizacija nije sposobna da odgovori na nove promene. Zbog grešaka u tom odgovoru organizacija biva zamenjena novom. Međutim, samo razumevanje promena nije garancija uspeha u novom okruženju. Haotične promene kao fidbek i prirodna selekcija, mogu dovesti do smanjenja sposobnosti organizacije za razvoj. Ovo je suprotno shvatanju da selekcija uvek povećava razvojne sposobnosti.

Sagledavanje organizacije kao strukture i kao procesa - *Imati efikasnu organizacionu strukturu I efikasan proces organizacije determinisano je jedno drugim. To je upravo uslovljeno opisanim karakteristikama okruženja.*

Racionalizacija može biti limit- *Može se uspeti i bez navedenog racionalnog planiranja ukoliko menadžment razume svoju strukturnu poziciju unutar i izvan organizacije, i ukoliko je sposoban da uči kako da na najbolji način koristi iskrse šanse i izbegne pretnje da bi unapredio poziciju svog preduzeća.*

1.4. Borba sa izazovima promena

Borba sa izazovima promena predstavlja sledeći element reorganizacije organizacionih kapaciteta. Kao što je ranije naglašeno, mnogi menadžeri izgradili su svoj stil donošenja odluka na osnovu raspoloživih podataka i činjenica. Međutim, njihov sistem razmišljanja nije osposobljen da se bori sa iracionalnim nepredvidivim spoljnim svetom i sve više virtuelnim internacionalnim svetom. U vreme rastuće neizvesnosti, mnogi od tih direktora i menadžera pokušavaju da budu što racionalniji i što više orijentisani ka krajnjem cilju, što stvari čini još gorim. U svakom slučaju, organizacija koja uči mora biti tako kreirana da se bori sa promenljivim okruženjem, a merila organizacionih kapaciteta omogućavaju da se obuču i razvije efektivan organizacioni

odgovor. To su značajni pokušaji ljudskih resursa da se bore sa poimanjem kako razviti određeni redak organizacioni resurs u širokom području kompleksnog sveta.

1.5. Upravljanje u organizaciji i izvan nje

Upravljanje u organizaciji i izvan nje predstavlja sledeći element reorganizacije organizacionih kapaciteta. Budući da postoji stalni napredak u informacionoj eri, sa naglaskom na učenju i stalnom širenju fonda znanja, ljudi postaju poseban oblik oruđa i oružja organizacije. To je fundamentalno važan koncept za sve buduće menadžere i direktore koji ukazuje na potrebu da se promeni pogled na organizaciju kako bi se shvatila i koristila prirodna sposobnost zaposlenih da uče, izvršavaju svoje obaveze. Na taj način koristio bi se sinergetski efekat kreativne energije zaposlenih. Ključni element ovakvog shvatanja jeste svesni razvoj veština rešavanja problema kod svakog zaposlenog pre nego koncentracija na predviđenje i izvesnost. To znači pospešivati razvoj organizacionih kompetentnosti koje pokazuju brzinu i tolerantnost, kako bi se ubrzala njihova kreativnija i efikasnija primena.

1.6. Organizaciono upravljanje

Organizaciono upravljanje takođe predstavlja bitan momenat kod reorganizacije organizacionih kapaciteta. Neko može da se pita zašto se preduzeća bore sa svim navedenim problemima. Verovatno organizacije mogu da se vode na već postojeći, stari način. Međutim, takva organizacija nailazi na razvojni limit koji se ogleda u smanjenju proizvodnog profita i proizvedenog viška vrednosti. Iz tog razloga treba dozvoliti sposobnim menadžerima da kreiraju sopstvenu organizaciju, naravno unutar pravne regulative, radi adekvatne alokacije resursa, proizvoda i usluga.

Stari način razmišljanja bio je prihvatljiv krajem dvadesetog veka. Međutim, savremeni socio-politički tok događaja doveo je do promene u razmišljanju i pristupu, tako da organizacije moraju obratiti pažnju na sledeće činjenice:

- glomazne organizacione strukture u očima kupaca bivaju viđene kao kompanije sa nižim rezultatima u pogledu efikasnosti i efektivnosti
- neslaganje kupaca, steikholdera i šerholdera menja spoljnu političku klimu gde i šta treba menjati.

I na nacionalnom i na internacionalnom nivou politike forsiraju organizacione promene i to preko novih zakona o obaveznosti, odgovornosti, mogućnosti obračuna, kao i preko forsiranja rastuće stope razmišljanja, poštenja, ispravnosti i jasnih računa. Organizacije treba da budu oslobođene suvišnih aktivnosti i da imaju samo jedan godišnji finansijski izveštaj. U budućnosti teži se ka razvoju zasnovanom na tri konačna izveštaja. To su izveštaji o:

- finansijskim performansama
- performansama fizičkog okruženja
- socijalnim performansama.

Ovakvo razmišljanje može izgledati nestvarno za mnoge sadašnje direktore i menadžere. Međutim, u sadašnjim uslovima privređivanja to je stvarnost. Svaka organizacija u dvadeset prvom veku trebalo bi da se ponaša na opisani način. Mnogobrojne multinacionalne korporacije već su počele da prave svoje izveštavaje na opisani način (na primer, Shell International). Ove kompanije uspostavile su stroga merila performansi u svakoj od navedenih oblasti, i pozvale su odvojene i nezavisne spoljne subjekte da utvrde njihov kredibilitet. To odražava jasnu promenu njihovog načina razmišljanja i pokazuje da se spoljne i unutrašnje granice organizacije sve više brišu.

Kao posledica ovakvog razvoja situacije i događaja povećava se pritisak steikholdera da se postignu bolje organizacione performanse. (Termin steikholder, pored šerholdera, uključuje i kupce, zaposlene, ponuđače, fizičko okruženje i lokalnu komunikaciju). Bez obzira u kojoj sferi šerholderi imaju direktan uticaj na svojinske odnose, vrednost, prioritete i kontrolu organizacije, drugi steikholderi obično imaju indirektnu snagu da utiču na poslovne rezultate u okviru pravnog i komunikacionog pritiska. Ti pritisci neće nestati, naprotiv. Oni će imati rastući uticaj na to šta će organizacija moći a šta neće moći da radi.

Posmatrajući istorijski, suština dobrog korporativnog upravljanja u civilnom društvu bazira se na fundamentalnim vrednostima - odgovornosti, poštenju i jasnosti. To povećava vrednost i na nivou upravljanja i na nivou kompanije. Date vrednosti su osnov na kome kompanije treba da grade svoju buduću organizaciju koja će donositi vrednosti. Organizacije više ne mogu biti izolovane u odnosu na okruženje, a u budućnosti moraju biti više demokratske.

2. UTVRĐIVANJE VIZIJE I MISIJE

Blagovremeno i jasno definisanje vizije i misije kompanije dugoročno doprinosi njenom boljem poslovnom uspehu. Veoma bitne elemente procesa utvrđivanja vizije i misije čine: identifikovanje svrhe, vizije i misije, upravljanje vizijom i transformacija vizije u misiju.

2.1. Identifikovanje svrhe, vizije i misije

Svrha poslovanja firme jeste fundamentalni razlog njenog funkcionisanja. To može biti kreiranje vrednosti šerholdera ili unapređenje kvaliteta usluga za određeni region. Vizija predstavlja dugoročni stav kako razvijati ciljeve kompanije u skladu sa okruženjem. Sa druge strane, misija je cilj ili skup ciljeva koji omogućava da se vizija realizuje. Imati viziju i definisati misiju nije dovoljno samo po sebi, jer mnoge kompanije pogrešno procenjuju gde im je mesto. Vizija je vredna samo ako eksplicitno definiše gde kompanija teži da stigne. Misija mora da bude realna, razumna i široko postavljena kao i prihvaćena od zaposlenih i šerholdera.

2.2. Upravljanje vizijom

Proces upravljanja vizijom počinje od formiranja tima koji treba da formuliše viziju i misiju. Prvi zadatak ovog tima jeste da definiše gde se firma nalazi sada, i kako se opaža od strane njenih konstituenata: kupaca, zaposlenih, dobavljača, javnosti i sl. Sledeći cilj jeste da se definiše koji napredak firma želi da postigne. (Na pr. Honda je u početku proizvodila motocikle i po njima bila poznata u svetu, a imala je viziju da postane i svetski poznat proizvođač automobila, što je i uspela).

Vizija, mada mora da se izrazi rečima, neophodno je da bude izražena i »opipljivijim« pokazateljima. Zato se koriste pokazatelji kao što su određene skale, modeli, tehnologije, tržišni udeo, keš flou i profitabilnost. Osim toga, vizijom se mogu definisati i aktivnosti kompanije kojima ona može uraditi nešto specifično u smislu svog razvoja i diversifikacije svoje delatnosti. Međutim, uvek treba voditi računa da vizija bude realno postavljena. Dakle, ni preusko, pa da preduzeće ne koristi u dovoljnoj meri svoje resurse, ni preširoko, pa da to dovede firmu u teškoće pri realizaciji postavljenih zadataka. (Firma za proizvodnju motora Daimler-Benz, definisala je, na primer, svoju viziju suviše široko, više kao transportnu firmu a manje kao proizvođača automobila, i stvorila je sebi velike probleme da to ostvari).

2.3. Transformacija vizije u misiju

Jasna, razumljiva vizija transformiše se u misiju kao set ciljeva koje preduzeće treba i teži da realizuje u određenom periodu. Ni vizija ni misija same po sebi nisu strategija. Međutim, one su osnova za uspostavljanje strategijske mreže ekonomskog subjekta. One čak mogu biti i različite. Mnogi izrazi misije čitaju se kao vizija pod drugim imenom. Ako je vizija da firma postane veća, profitabilnija, da se više uvažava od strane dobavljača, da bude vodeća u industriji u ključnim faktorima koje vrednuju kupci, tim koji ima zadatak da formuliše viziju treba da odgovori na sledeća pitanja:

- koju veličinu firma teži da postigne
- koji stepen profitabilnosti je neophodan
- kako dostići i izmeriti neophodan stepen u kome se firma vrednuje od strane okruženja
- koji su ključni faktori vrednosti za kupca

Jasno definisana misija treba da odgovori na ova pitanja što će pomoći i da se zaposleni ubede u opravdanost izabranog pristupa. Nacrt i vizije i misije treba da cirkuliše u preduzeću da bi se sa njim upoznali zaposleni. Oni mogu dati svoje primedbe i predloge. Treba uvažiti objektivne i opravdane primedbe, kako bi u

konačnoj verziji kvalitet formulisane vizije i misije bio viši. Zato je veoma važno da vizija i misija budu napisane jezikom koji je jasan, razumljiv i sažet.

Na kraju, ne treba zaboraviti da stalne promene uslova poslovanja nisu prijatne za organizaciju. Zato, uspostavljene vizije i misije moraju jednom godišnje biti revidirane, razmatrane do detalja, korigovane ako je neophodno i tek onda primenjene na organizaciju.

(Kada je veliki japanski menadžer Ryuzaburo Kaku iz Canon-a dostigao svoju viziju kako se popeti na planinu Fuji postavši prva japanska kompanija, on se pomerio ka penjanju na Mont Everest i postao premijer svetske kompanije. Uvek postoje nove planine na koje se može popeti, ali se vizija i vrednosti ne menjaju).

3. IZGRADNJA IMIDŽA I REPUTACIJE PREDUZEĆA

Uspeh preduzeća u znatnoj meri zavisi od toga kako ono izgleda u očima kupaca. Ključni momenat je razumeti da je mnogo važnije kako kupci (a ne menadžer!) vide firmu, kao i da akcija govori mnogo jasnije o firmi nego reči. Kod izgradnje imidža i reputacije preduzeća posebnu pažnju treba posvetiti merenju percepcije, postavljanju ciljeva i ostvarivanju vrednosti.

3.1. Merenje percepcije

Mnoge kompanije pokušavaju da izmere reakciju svoje ciljane grupe. Pri tome, istraživanje tržišta veoma je korisno za preduzeće, jer mu može pružiti mnoge informacije, ali nije i dovoljno. Takozvana kvantitativna istraživanja, bazirana na pitanjima i velikom uzorku, treba da budu dopunjena kvalitativnim istraživanjem na manjem uzorku kako bi se dublje proniklo u kupčeve navike i ponašanje. Rezultati ovog istraživanja treba da budu pregledani i razmatrani od strane zaposlenih. Sistem nagrađivanja zaposlenih i menadžera veoma bitno utiče na rezultate njihovog rada a time i na vrednost firme kao i na stepen u kome je ona sposobna da zadovolji kupčeve potrebe.

Istraživanja koja se sprovode u ovom domenu mogu biti kvalitativna i kvantitativna. Neki dobijeni rezultati za firmu mogu biti nepovoljni i neželjeni. Menadžer može da misli da su kupci, zaposleni, finansijske analize, i sl. pogrešili u svojim ocenama i da su bili suviše strogi u iznošenju svog kritičkog stava. Međutim, tako formirano mišljenje za menadžment je realnost i sa tim problemom treba se boriti. Ako su kritike opravdane, menadžment mora preduzeti akcije da ispravi greške. Sa druge strane, ako kritikizam nije opravdan, mora se tragati za efikasnijim tehnikama odnosa sa javnošću koje će dovesti do drugačije percepcije firme u očima kupaca.

3.2. Postavljanje ciljeva

Kvantitativna istraživanja korisna su za primenu benčmarkinga koji će omogućiti preduzeću da se poredi sa subjektima koji mu služe za ugledanje. Zato svaki podatak treba analizirati veoma pažljivo kako bi se iz njega izvukli pravi zaključci i kako bi se, na osnovu toga, donele odgovarajuće odluke za akciju. (Na primer, ocena »dobar« za kvalitet usluga konkretnog preduzeća menadžmentu može da zvuči krajnje povoljno. Međutim, »dobro« nije uvek i dovoljno dobro, jer kvalitet te vrste usluga ili proizvoda može da se oceni i sa »odlično, izuzetno«, što znači šest puta bolje, a što je uslov da kupci ponovo kupe dati proizvod ili uslugu). Zato je veoma bitan podatak o procentu dugogodišnjih kupaca kao i o broju ponovljenih kupovina. Jer, uspostavljeni odnosi u ovoj sferi teško se menjaju a ciljevi koji se u ovoj sferi postavljaju dugoročnog su karaktera i ne ostvaruju se lako.

3.3. Ostvarivanje vrednosti

Izgradnja imidža nije egzaktna nauka. Pre se može definisati kao veština koja pomaže preduzeću da ostvari optimalnu konkurentsku poziciju u datim okolnostima. Osim toga, jednom izgrađeni imidž i reputacija nisu trajna kategorija, već se moraju održavati u skladu sa novonastalim uslovima u okruženju. Kompanije koje su uživale najveću reputaciju mogu zapasti u velike teškoće. Kada se to desi, treba, što je pre moguće, preduzimati korektivne akcije. Prava reakcija može znatno da bude uslovljena postojanjem seta definisanih vrednosti koje firma treba da ostvari kao i pravilima njihovog sprovođenja. Date kategorije mogu biti definisane u konsultaciji sa zaposlenima i cirkulisati u organizaciji kako bi se svi sa njima upoznali. (Dobar

primer je vođenje takve maloprodajne politike da se za vraćene proizvode automatski kupcu vraća novac. Ovde važi pravilo «Kupac je uvek u pravu» i »Veruj kupcu«).

Stvoriti vrednost firme veoma je kompleksan proces. Međutim, sačuvati datu vrednost u očima kupaca mnogo je teže. Zato su neophodne stalne aktivnosti menadžera i zaposlenih u vezi sa izgradnjom i održavanjem vrednosti. Date aktivnosti treba stalno stimulirati i nagrađivati. Nasuprot tome, aktivnosti koje negativno deluju na imidž preduzeća moraju biti sankcionisane. U suprotnom, imidž i reputacija kompanije će se pogoršavati a kupci će se brzo okrenuti ka kompanijama koje imaju veću sposobnost da uče.

ZAKLJUČAK

Organizacija koja uči predstavlja jedan od načina borbe preduzeća u promenljivim i neizvesnim uslovima privređivanja. U ovom radu razmatrana su tri bitna momenta procesa kreiranja organizacije koja uči. To su: reorganizacija organizacionih kapaciteta preduzeća, u okviru koje treba proučiti elemente organizacionih zadataka (koji mogu biti interno i eksterno orijentisani), socio-emotivni proces (koji treba tako formirati da omogući opstanak organizacije u svim uslovima), zatim sledi borba sa kompleksnim sistemima adaptacije, borba sa izazovima promena, sistemi upravljanja u organizaciji i izvan nje, kao i samo organizaciono upravljanje; proces definisanja vizije i misije preduzeća, koji je osnova za uspostavljanje njegove strategijske mreže; i, na kraju, izgradnja imidža i reputacije preduzeća, što podrazumeva merenje percepcije kupaca, definisanje ciljeva i ostvarivanje i održavanje vrednosti.

U ovom procesu sve kreativne aktivnosti zaposlenih treba stalno stimulirati i nagrađivati, dok negativne aktivnosti treba sankcionirati.

LITERATURA:

- [1] Camp, R., Business Process Benchmarking, ASC Quality Press, Milwaukee, 1995.
- [2] Managers Handbook, DK, London, 2002.
- [3] Stavrić, B., Kokeza, G., Upravljanje poslovnim sistemom, TMF, Beograd, 2002.
- [4] Stavrić, B., Kokeza, G., Milačić, S., Menadžment, Ekonomski fakultet, Priština, 2004.
- [5] Successful Managers Handbook, Personnel Decisions Inter., Mineapolis, 2000.

ZAŠTITA POTROŠAČA U PROCESU TRANZICIJE

CONSUMER PROTECTION IN PROCESS OF THE TRANSITION

Doc. dr. Rifat Klopčić
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Apstrakt: Regulisanje tržišnih aktivnosti i zaštita potrošača u međunarodnoj zajednici predstavlja jedan od ključnih problema sa kojima se susreće najveći dio subjekata u domenu poslovanja, pa i življenja u suvremenom svijetu. Ovaj rad baziran je na sagledavanju stanja iz navedene oblasti sa naglaskom na domet i iskustva razvijenih zemalja tržišne privrede i zemalja iz našeg bližeg okruženja. Rješenja iz razvijenih zemalja i međunarodnih organizacija i institucija mogu biti dobra podloga za slabije razvijene zemlje, mada i dalje svi relevantni poslovni i društveni subjekti trebaju još aktivnije raditi na izgradnji i unapređenju tržišne regulative i zaštite potrošača.

Ključne riječi: tržište, zaštita potrošača, regulacija, ombudsman

Abstract: For most of subjects in the vbusiness world, market activities regulation nad customer protection, are some of the keys problems. This paper is based on current situation evaluation, with the emphasiye on achievement and experiences of developed market economies and countries from our surrounding, in that particular area. The solution that are coming from developed countries and international organiyations and institutions could be used as a good base for less developed countries, even though all relevant business and social subjects need to increase their activities on development and promotion of market regulation an dustomer protection.

Key words: market, consumer protection, regulation, ombudsman.

UVOD

Veliki problem zemljama u procesu tranzicije svijetu predstavlja oblast regulacije tržišnih aktivnosti i naročito aspekt zaštite potrošača, s obzirom na još neizgrađenu institucionalnu strukturu po uzoru na razvijene tržišne privrede. Rješavanju pitanja iz ovog domena pristupa se na različite načine. Razvijene zemlje tržišne privrede i pojedine međunarodne organizacije i institucije uložile se dosta truda i ostvarili zapažene rezultate u ovom domenu. U slabije razvijenim zemljama uočava se izvjestan pozitivan pomak, što ukazuje na činjenicu da treba nastaviti još brže i snažnije izgradnju regulative iz domena. Bosna i Hercegovina je usvojila značajan dio zakona i propisa vezanih za ovu oblast, međutim u sferi zaštite potrošača nije usvojen poseban mehanizam koji bi potrošačima pomogao da ostvari svoja prava. Ubrzani razvoj tehnologije, ekološka zagađenost i drugi prijeteci trendovi nameću nova pitanja i dileme, što ukazuje na neophodnost snažnijeg angažmana na daljnjem razvoju i unapređenju izgradnje regulacije tržišnog poslovanja i zaštite potrošača i okruženja, te na nužnost prihvatanja etičkih mjerila kako u politici, tako i u ekonomiji

UJEDINJENE NACIJE I ZAŠTITA POROŠAČA

Kao važan međunarodni subjekt koji okuplja gotovo sve države u svom članstvu Organizacija ujedinjenih nacija činila je (a i danas čini) velike napore radi jačanja zaštite ljudskih prava i etičke prakse u poslovanju. U tom smislu je i Član 29. stav 2. iz Deklaracije o općim ljudskim pravima koji glasi: "U vršenju svojih prava i sloboda svatko treba da bude podvrgnut samo onim ograničenjima koja su određena zakonom isključivo u cilju osiguranja dužnog priznanja i poštovanja prava i sloboda drugih i u cilju zadovoljenja pravičnih zahtjeva morala, javnog poretka i općeg blagostanja u demokratskom društvu." Nakon osnivanja UN došlo je do usvajanja i niza drugih deklaracija, te ugovornih tekstova, o zaštiti ljudskih prava u cjelini, ali i o zaštiti potrošača. Ti međunarodni instrumenti obuhvaćaju već više hiljada stranica, i bilo bi teško navesti čak i samo njihove naslove. Ipak, sa aspekta zaštite potrošača posebno je značajan datum 9. april 1985. godine kada je Generalna skupština Ujedinjenih naroda konsenzusom prihvatila Smjernice za zaštitu potrošača, donesene kao okvir koji vlade zemalja mogu razraditi i time ojačati politiku i zakonodavno-pravne mjere namijenjene zaštiti potrošača. Ove smjernice trebaju pripomoći i podsticanju međunarodne suradnje na tom području. Budući da je riječ samo o smjernicama, a ne o nekoj konvenciji Ujedinjenih naroda, zemlje članice nemaju potrebe ratificirati taj dokument već mogu neposredno (ne)primjenjivati

odredbe obuhvaćene u toj smjernici.¹ Ovim značajnim dokumentom utvrđeno je praktično osam osnovnih prava potrošača, koja predstavljaju osnov za organizovanje i rad lokalnih, nacionalnih, regionalnih i međunarodnih organizacija za zaštitu interesa i prava potrošača, ali isto tako obavezuju državne institucije i organe da putem zakonske regulative i primjenom mjera prevencije, nadoknade i kažnjavanja zaštite interese i prava potrošača od neetičkog i prevarnog ponašanja pojedinih proizvođača i distributera. Na osnovu navedenih Smjernica o zaštiti potrošača garantovana su slijedeća prava:

1. Pravo na zadovoljenje osnovnih potreba u koje spada dostupnost najnužnijih proizvoda i usluga, kao što su hrana i piće, odjeća, stambeni prostor, zdravstvena zaštita, obrazovanje i higijena.
2. Pravo na sigurnost, kojim se obezbjeđuje zaštita potrošača od proizvoda, proizvodnih procesa i usluga opasnih po život i štetnih po zdravlje, a ovo je, naravno, u nadležnosti državne regulative i i njime se štite interesi, a ne želje potrošača, naročito u situacijama kada se ne očekuje da potrošač posjeduje iskustvo i znanje da se sam zaštiti.
3. Pravo na informisanost, koje ukazuje na neophodnost raspolaganja činjenicama važnim za pravilan izbor i zaštitu od neetičkog oglašavanja ili oznaka na proizvodima koje mogu dovesti u zabludu.
4. Pravo izbora uključuje mogućnost izbora između više ponuđenih proizvoda i usluga po pristupačnim cijenama uz garantovano dobar kvalitet.
5. Pravo da se čuje glas potrošača očituje se kroz zastupljenost interesa potrošača u procesu donošenja i sprovođenja politike vlade, kao i razvoja novih proizvoda i usluga.
6. Pravo na obeštećenje odnosi se na dobijanje pravične naknade za opravdane reklamacije, uključujući i naknadu za lažno prikazivanje svojstava proizvoda i usluga, nekvalitetnu robu ili nezadovoljavajuće usluge.
7. Pravo na obrazovanje potrošača odnosi se na sticanje potrebnih znanja i sposobnosti potrebnih za pravilan i pouzdan izbor proizvoda i usluga, uz svijest o osnovnim pravima i odgovornostima potrošača i načinima na koje se oni mogu ostvarivati.
8. Pravo na zdravu životnu sredinu uključuje u stvari normalan život i rad u okruženju koje ne predstavlja prijetnju zdravlju sadašnjih i budućih generacija.

Ove smjernice su dobar putakaz, ali im je manjkavost što nisu obavezujuće, jer organizacija Ujedinjenih nacija nema mehanizme prinude za one subjekte koji ne poštuju ove odredbe.

ZAŠTITA POTROŠAČA U SAD

Prva grupa zakona koja se ticala poslovne i tržišne organizacije s ciljem suzbijanja sporazuma koji ograničavaju slobodu konkurencije i slobodno poduzetništvo bio je "Shermanov act" u **SAD**, koji je ovlastio njihovu saveznu administraciju da preduzima potrebne mere protiv bilo kakvog udruživanja u formi trustova ili na drugi način, čiji je cilj ograničenje slobodne trgovine. Ovaj zakon bio je ograničenog dometa, pa je dopunjen Klejtonovim zakonom (Clayton Act). Oba zakona su i danas na snazi, s tim što je Klejtonov zakon do sada više puta dopunjavan.

Nelojalna konkurencija u SAD ne zabranjuje se na način kako se to čini u evropskim zemljama, već je za tu svrhu ustanovljena Federalna trgovinska komisija (FTC), kojoj je stavljeno u zadatak da ispituje slučajeve nelojalne utakmice i ograničene trgovine.² U suzbijanju nelojalne konkurencije Komisija djeluje uglavnom preko svog Biroa za konkurencije.³ Na raspolaganju joj stoje pravna i vanpravna sredstva. Među pravna

¹ Samo načelo zaštite potrošača polazi od četiri "prava" koje je izrekao američki predsjednik J.F. Kennedy u aprilu 1962, a to su: pravo na sigurnost, na informiranost, na naknadu štete i na proizvode po konkurentnim cijenama.

² Federalna trgovačka komisija nezavisan je administrativni organ američke vlade i sastoji se od pet članova, koje imenuje predsjednik SAD, uz saglasnost Senata, na period od sedam godina. Komisija ima tri biroa: Biro za konkurenciju, nadležan za sprovođenje Klejtonovog zakona i drugih zakona čiji je cilj obezbjeđivanje nesmetane konkurencije na tržištu; Biro za zaštitu potrošača i sprečavanje nepoštenih i prevarnih trgovačkih postupaka, i Biro za privredu, koji se bavi istraživanjem privrednih, finansijskih i industrijskih uslova.

³ Pod nelojalnom konkurencijom Zakon podrazumijeva sve oblike nepoštene konkurencije u oblasti prometa, kao i nepoštene i prevarne radnje u trgovini. Ovaj pojam se dalje zakonom ne precizira, već je dato pravo Federalnoj trgovačkoj komisiji da, vodeći računa o uslovima poslovanja i javnom interesu, to u svakom konkretnom slučaju utvrdi.

sredstva spadaju: nalog da se odustane od vršenja zabranjenog djela, zahtjev sudu da se izrekne kazna u slučaju nepoštovanja naredbi Komisije i pokretanje tužbe pred sudom kojom se traži posebna kazna za svaki slučaj prekršaja, kojim je povrijeđen interes potrošača. U vanpravne mjere spadaju: trgovinske konferencije na kojima se utvrđuju pravila poslovne prakse, donošenja pravila poslovnog regulisanja, izdavanje vodiča itd. Raznolike sudske odluke dale su odboru FTC široku slobodu odlučivanja i determiniranja kada mogu intervenirati na tržištu da zaštite potrošače.

Povreda antitrustovskih propisa povlači za sobom krivičnu i građansku odgovornost, a krivični postupak može pokrenuti samo državni organ, dok građanski spor mogu pokrenuti i vandržavni organi i institucije. S druge pak strane, da bi se osigurala jednakost konkurencije, te pomogle i zaštitile manje firme od pretjerane moći velikih veoma je bitna aktivnost Small Business Administration, koja uz to ima utjecaja i na obezbjeđivanje povoljnih uvjeta kreditiranja i oporezivanja.

Veoma značajan akt za potrošače, poznat po riječima predsjednika Johna F. Kennedyja, je sada već čuveni Zakon o pravima potrošača, koji utvrđuje pravo potrošača na sigurnost, da bude informiran, da bira među konkurirajućim proizvodima i uslugama i da ga se čuje. Tu su i veoma dobri zakoni o formiranju cijena roba široke potrošnje, oglašavanju, pakiranju i etiketiranju, kao i niz drugih zakonskih i drugih propisa, uključujući i Trgovački zakon iz 1988. godine koji je s druge strane (zbog svog protekcionističkog potencijala) unio i određenu dozu opravdane bojazni u svjetskim poslovnim krugovima. Osim navedenih postoji izuzetno veliki broj zakonskih i drugih propisa koji direktno ili indirektno uređuje oblast odnosa i ponašanja učesnika na tržištu.⁴

Razvojem i porastom potrošačkog osjećaja, naročito šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog vijeka, doneseni su kvalitetniji pravni propisi i u drugim razvijenim zemljama kako bi se postavili viši standardi za proizvođače i distributere. Tako su zakoni postavili za proizvode sigurnosne standarde koji zaštićuju okolinu prirode, zabranjuju tržišne prijevare, zahtijevaju poštenje u poslovanju, zabranjuju diskriminaciju i zabranjuju nelojalnu utakmicu.

EVROPSKA UNIJA – ZAJEDNIČKI PRINCIPI I POJEDINE ČLANICE

Sve zemlje članice EU provode u manjoj ili većoj mjeri nacionalne politike zaštite potrošača, ali kako je napredovala privredna i politička integracija **Evropska unija** je nastojala davati zaštitu potrošača pravu evropsku dimenziju, pa je od 1972. godine uslijedila intenzivna aktivnost, koja je dovela do veoma kvalitetnih rješenja u ovoj oblasti. Mnogi zakonski i drugi tekstovi prihvaćeni su radi zaštite zdravlja i sigurnosti potrošača, smanjivanja lažne propagande i drugih nepoštenih postupaka na tržištu, te uvođenja načela zbiljske odgovornosti za proizvod i tržišno privređivanje u cjelini. U osnovi EU je utemeljila svoju politiku zaštite potrošača na zaštiti pet osnovnih prava ugrađenih u nacionalnim politikama njezinih zemalja članica i to: 1. Zaštita zdravlja i sigurnosti potrošača; 2. Zaštita ekonomskih interesa potrošača; 3. Pravo potrošača da budu obaviješteni i educirani; 4. Pravo na obeštećenje i 5. Zastupanje i sudjelovanje potrošača.⁵

Evropska unija je veliku pažnju posvetila i pitanjima konkurencije, što nije bilo jednostavno regulisati u uslovima udruživanja ekonomski neravnopravnih partnera, kako je to bilo u početku nastajanja ove evropske ekonomske asocijacije. Pojedine zemlje, članice Evropske unije, zato su insistirale na donošenju što preciznijih propisa koji će regulisati sve aspekte i pitanja konkurencije, kao jedne od veoma važnih oblasti u privređivanju. Od osnivanja EU, pa do današnjih dana, uloga politike konkurencije Evropske unije, može se promatrati kroz dva aspekta: državnu pomoć i trgovačka društva i karte. S obzirom da je državna pomoć atraktivna za investitore, ali ne i za one koji plaćaju porez, novi pristup Komisije EU u politici konkurencije, sastoji se u tome da se državna pomoć usmjerava tako da ne ograničava slobodnu konkurenciju. Što se tiče drugog aspekta, primjenom istih pravila konkurencije, uklonjene su prepreke koje neposredno stvaraju same kompanije. Primjena ovih pravila znatno će se proširiti i u domenu finansijskih usluga, telekomunikacija i vazdušnog saobraćaja. U Evropskoj uniji, dakle, najveća pažnja se poklanja sprečavanju nelojalne konkurencije i nastajanju monopola, a dozvoljavaju se sve radnje i ugovori svih vrsta koji pospješuju tržišnu

⁴ Thurow L., *Glavom o glavu – Uoči gospodarske bitke između Japana, Europe i Amerike, Mladost, Zagreb, 1993. str. 216.*

⁵ *Više u Misita N.: Osnove prava zaštite potrošača Evropske zajednice, Pravni centar - Fond otvoreno društvo Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 1997.*

konkurenciju, investicionu djelatnost i tehnički razvoj. Aktivna politika konkurencije ide veoma mnogo u prilog poslovanju malih i srednjih poduzeća jer se usvojenim pravilima štite njihovi interesi od ekonomski snažnijih poslovnih subjekata. U tom smislu poduzimaju se neophodne mjere prema poduzećima koja putem niskih cijena ili na neki drugi nedopušten način žele potisnuti sa tržišta manje snabdjevače. Kada trendovi koncentracije (robe, kapitala, moći) idu tako daleko da ugrožavaju konkurenciju, promjena specifičnih instrumenata - regulative o kontroli trgovačkih društava postaje neophodna. Regulativa obezbjeđuje zakonsku sigurnost kompanijama, i u principu je prihvaćena od svih zemalja članica Evropske unije. U pogledu kontrole trgovačkih društava, sadašnja nezadovoljavajuća situacija ne može se otkloniti ukoliko se putem regulative ne ujednače nacionalne procedure. U sadašnjem momentu, jedno od najznačajnijih pitanja je upravo ujednačavanje nacionalnih procedura, ne samo u oblasti konkurencije i zaštite potrošača, nego i u drugim značajnim oblastima, koje do sada nisu ujednačene. Potpuno slobodno tržište će postati onda kada jedinstvena zajednička pravila pokriju cjelokupni prostor Evropske unije. Primitkom novih članica u EU, ovaj princip i odnosi su nešto narušeni, jer predstoji žilava borba, puna tajnih otpora i opstrukcija pojedinih članica da zadrži bar malo one neprikosnovene ekonomske nezavisnosti i nešto malo više prostora za što bolji položaj u konkurentskim odnosima, a time i nešto bolje uslove za veću konkurenciju.

Svakako, pravila konkurencije ne mogu biti u suprotnosti sa industrijskom politikom EU, odnosno, cjelokupni projekat jedinstvenog tržišta ne može se posmatrati izolovano od drugih ciljeva kojima teži ova zajednica na bazi Jedinstvenog evropskog akta. Ovaj dokument zajednicu obavezuje na osvarivanje velikog tržišta bez granica, ujednačavanje i integraciju monetarnih kapaciteta, zajedničku politiku naučnog i tehnološkog razvoja i zaštite okoline (upravljanja prirodnim resursima) i postizanje evropske ekonomske i socijalne kohezije, radi bolje budućnosti građana ujedinjene Evrope.

Evropski je parlament izglasao odluku o propisima i općim uvjetima ostvarivanja zadataka ombudsmana, kojom se daju široka ovlašćenja ovom organu u "otkrivanju loše uprave u djelatnostima komunitarnih institucija i tijela." Prilikom prihvatanja dužnosti ombudsman daje svečanu izjavu da će svoju dužnost obavljati neovisno i pravedno, te da će za vrijeme i poslije svog mandata poštovati obaveze koje iz toga proizlaze, naročito svoje dužnosti da se ponaša čestito i razborito.

U toku su i aktivnosti za poboljšanje suradnje između sudskih i policijskih vlasti na suzbijanju neetičkih postupaka i drugih zloupotreba u tržišnim aktivnostima. Rezultati provedenih istraživanja pokazuju da su najčešći oblici kršenja moralnih pravila mito i korupcija, falsifikovanje i sprečavanje informacija, kršenje zakona, "delegiranje kompanije", te ostali slučajevi kršenja poslovnog morala.⁶

Činjenica je da su mehanizmi društvenog nadzora i moralnih principa u promocijskim i drugim tržišnim aktivnostima najviše razrađeni u zemljama sa najrazvijenijom tržišnom privredom. U pojedinim zemljama to je zadržano na nivou državne regulative, a odlične rezultati pokazuju se u Engleskoj, Francuskoj, Njemačkoj i skandinavskim zemljama gdje su osnovne postavke ugrađene u zakone, a cijeli mehanizam je zasnovan i na principu samoregulative učesnika. U okviru sopstvenih institucija rješavaju se konflikti i preduzimaju sankcije protiv onih koji krše uspostavljene norme ponašanja, a obezbijeđena je i tajnost tako da nema opasnosti da neka privredna tajna procuri prije nego što bi trebalo, jer se savjeti i ekspertize često traže prije izlaska u javnost.

Engleska ima dugu tradiciju u regulisanju odnosa i ponašanja na tržištu. Mnogi zakoni i drugi propisi, te sudovi i druge pravne institucije u Engleskoj određuju pod kojim se okolnostima u praksi narušavaju načela, kao i kad se ta praksa mora ograničiti ili zabraniti. Ponekad djelovanje vlasti može upravljati odlukama poduzeća u određivanju cijena, pa tako da bi se obuzdala inflacija, može biti potreban vladin nadzor cijena,

⁶ *Praktičnu primjenu svojih oštrih propisa Evropska komisija je pokazala u slučaju kažnjavanja njemačkog Volkswagena zbog sistematskog ograničavanje povratnog uvoza jeftinih novih automobila marke VW i Audi iz Italije, kada je ovaj gigant automobilske industrije kažnjen novčano u visini od 102 miliona ekija zbog nedozvoljenog ograničavanja konkurencije. To je do sada najveća kazna za prekršaj te vrste u istoriji postojanja Evropske unije. Inače, izvoznici koji žele prodavati na prostoru EU već duže vremena se susreću sa njihovim zakonodavstvom koje već sada broji preko 20.000 zakona i propisa. Evropska komisija je u "Bijeloj knjizi", preporučila 1.290 propisa koji su od odlučujućeg značaja za nastup na jedinstvenom evropskom tržištu i koje bi trebale preuzeti i zemlje koje su kandidati za članstvo u EU, te ih prilagoditi svom zakonodavstvu. Pogledati više u Direktive i druga dokumenta organa EEZ (razna godišta).*

zamrzavanje cijena na određenoj razini ili utvrđivanje stopa njihova povišenja. S privatizacijom nekadašnjih poduzeća javnih službi, vlada je osnovala uprave za regulaciju koje će određivati minimalne i maksimalne tarife za usluge. Mnogi propisi i zakoni utječu na određivanje cijena i druge djelatnosti vezane uz njih. Tada ne samo da se poduzeća moraju uzdržati od utvrđivanja cijena, ona također moraju razviti nezavisne politike cijena i određivati cijene tako da čak i ne nagovješćuju mogućnost sukoba s normama. Tokom vremena zakonodavna vlast je ustanovila zaštitu potrošača i poslovnih organizacija od oštih postupaka drugih kompanija, a Komisija za monopole i fuzije sprečava nastanak monopolističkih situacija. Potrošače štiti Zakon o vrstama trgovinskih djelatnosti, Zakon o poštenom trgovanju, Zakon o zaštiti potrošača i mnogi drugi državni i nedržavni mehanizmi i institucije. Pri Visokom sudu u Londonu postoji i sudija specijalizovan za trgovačke stvari, a u praksi se trgovački sporovi redovno raspravljaju pred trgovačkim arbitražama. Državni ministar za trgovinu i industriju i generalni direktor za lojalnu trgovinu mogu staviti monopole pod istragu Komisije za monopole i spajanja. Zaštita turističkog potrošača u Velikoj Britaniji je, takođe, izuzetno izražena, pa tako npr. neizvršenje ugovornih obaveza od strane tour operatera povlači znatna materijalna potraživanja, što utiče na poslovanje ovih organizacija kako financijski, tako i na pitanje ugleda na tržištu.

Francuski zakon "*Code de commerce*" iz 1807. godine imao je jak utjecaj na pojavu i razvoj trgovačkog i drugog privrednog zakonodavstva u mnogim zemljama. Sistemska zaštita od monopolskih sporazuma i faktičkog monopola uvedena je Zakonom o kontroli ekonomske koncentracije i sprečavanju nedopuštenih sporazuma i zloupotrebe dominantne pozicije. Pod nelojalnom konkurencijom podrazumijeva se svako ponašanje subjekata na tržištu koje je suprotno zakonu, uključujući i trgovačke običaje i privatne ugovore. Postoji veći broj propisa koji štite potrošače i Francuska je veoma aktivna po osnovu implementacije uređivanja oblika zaštite u okviru Evropske unije.

Njemačka je prije više od stotinu godina razradila profesionalne norme kojih se privredne organizacije to ustrajnije drže što su, s jedne strane, te norme vrlo zahtjevne u pogledu kvalitete, a s druge strane što su one prihvaćene od uvoznika njemačkih proizvoda, tj. od svjetske klijentele. U njihovim zakonima razvijena je kolektivna i individualna zaštita potrošača i drugih učesnika na tržištu. Ograničavanje tržišne konkurencije, odnosno zabrana monopolističkih, kartelnih i drugih sporazuma kojima se narušava tržišna konkurencija regulisana je Zakonom protiv ograničavanja konkurencije, koji zabranjuje tri osnovne vrste ograničenja tržišne konkurencije, i to: kartelne sporazume, vertikalno povezivanje i zloupotrebu monopolskog položaja na tržištu. Sankcije koje stoje na raspolaganju upravnim organima u slučaju nepoznavanja odredaba Zakona su: zabrana ugovora ili sporazuma koji je nevažeći ili ništavi prema odredbama Zakona, u cjelini ili djelimično, na neodređeno vrijeme ili određeni rok; zabrana poduzeća koja zaključuju nedozvoljene ugovore ili sporazume i poduzeća koja zloupotrebljavaju svoj monopolski položaj na tržištu; zabrana fuzije poduzeća, ukoliko bi se fuzijom stekle pretpostavke za nastajanje monopolskog položaja predviđene Zakonom. Prema Zakonu nelojalnu konkurenciju čine sve radnje koje se preduzimaju u poslovnom prometu u cilju konkurencije, i koje su protivne dobrim običajima. Zakon imenuje slijedeće slučajeve nelojalne konkurencije: nedopušteni akti oglašavanja i prodaje; podsticanje na nelojalan odnos prema poslodavcu, nanošenje štete poslu ili ugledu konkurenta; izazivanje zabune; i odavanje poslovne tajne. U zaštiti potrošača i poslovnih subjekata u tržišnim aktivnostima zakon predviđa zabranu daljeg vršenja neetičkih radnji i naknadu štete, dok su za krivične sankcije predviđene kazne zatvora i novčane kazne.

U **Austriji** je 1989. godine donesen Zakon o kartelima i drugim ograničenjima konkurencije, koji u osnovi ne zabranjuje zaključivanje kartelnih sporazuma i nastajanje monopola, ali ih podvrgava oštroj društvenoj kontroli da bi se spriječila njihova zloupotreba. Zakonom su prenešena velika ovlašćenja u pogledu određivanja izuzetaka na savezne organe uprave, odnosno na saveznog ministra pravde i saveznog ministra za trgovinu, zanatstvo i industriju. Sankcija protiv zloupotrebe monopolskog položaja je zabrana dalje zloupotrebe, a pod ovim se naročito smatra nametanje neodmjerenih cena ili uslova poslovanja, ograničavanje proizvodnje, prodaje ili tehničkog razvoja na štetu potrošača, nametanje uslova ugovora koji nisu u skladu sa trgovačkom praksom i sl. U slučaju nepoštovanja odredaba Zakona predviđene su slijedeće vrste sankcija za prekršioce: kazna zatvora, novčana kazna i javno objavljivanje presude. Nelojalna konkurencija regulisana je, odnosno zabranjena Zakonom protiv nelojalne konkurencije i njime su predviđene tri grupe sankcija: građanske, krivične i upravne. Osnovne građanske sankcije su zabrana daljeg vršenja djela nelojalne konkurencije i naknada štete. Kao krivične sankcije predviđene su kazne zatvora i novčane kazne. U upravnom postupku, mogu se izreći kazne zatvora i novčane kazne, a osim ovog upravni organ može izreći mjeru poništenja nedopuštenih ugovora.

U većini **skandinavskih zemalja** veoma je dobro riješeno pitanje zaštite potrošača i drugih učesnika u tržišnim aktivnostima. Ova oblast uređena je sa većim brojem kvalitetnih zakonskih propisa, kodeksa strukovnih udruženja i etičkih kodeksa u poduzećima. Zakoni vezani za regulaciju poslovanja i potrošački zakoni veoma su slični u skandinavskim zemljama. Specifičnost Švedske i drugih skandinavskih zemalja je što su u svoj mehanizam zaštite ugradili i posebnu instituciju zvanu "ombudsman potrošača".⁷ Ova institucija djeluje u potpunosti prema vlastitim pravilima, bez primanja bilo kakvih uputstava od strane vlasti ili nekog drugog državnog tijela. Ne postoji mogućnost žalbe protiv njegove odluke i pokazalo se da je baš ta nezavisnost u radu bila neophodna za sticanje velikog povjerenja potrošača i kompanija u rad ombudsmena.

DOMETI I ISKUSTVA SUSJEDNIH I ZEMALJA IZ BLIŽEG OKRUŽENJA

U našem bližem okruženju u vezi sa zaštitom potrošača i regulisanja etičkog ponašanja u tržišnim aktivnostima spominjemo **Italiju** koja ima veći broj zakona i kodeksa, koji uređuju oblast tržišnog poslovanja, te **Mađarsku** u kojoj je osim dijela zakonske regulative donesen 1998. godine strukovni Kodeks marketinške etike za cijelu zemlju, što objektivno predstavlja veliki napredak.

U **Sloveniji** i ostalim državama na području ex-Jugoslavije usvojen je ili egzistira veći broj zakona koji reguliraju oblast tržišnog ponašanja, a između ostalog i izvjestan broj kodeksa oglašavanja i drugih strukovnih akata, koji su već implementirani u praksi i pokazuju određene rezultate. Tako, na primjer, u Sloveniji je 1998. godine usvojen i primjenjuje se Zakon o zaštiti potrošača, ali je prije toga stvorena dobra zakonska podloga za njegovo donošenje kroz veći broj zakonskih i drugih popisa.⁸ U ovoj zemlji je (kao i u Makedoniji) u okviru institucije Ombudsmena za ljudska prava zaštita potrošača u privatnom komercijalnom sektoru praktično ostala izvan njegove nadležnosti. Trenutno postoji nekoliko potrošačkih organizacija, koje uz finansijsku podršku vlade pružaju usluge savjetovanja potrošača uz varirajući kvalitet njihovih usluga s obzirom na ograničeno iskustvo i stručnost uposlenika. Postoje i planovi za uspostavu ombudsmena i u drugim sektorima, kao što je bankarski ombudsmen itd.

Hrvatska je, takođe, posljednjih godina usvojila određen broj zakonskih akata koji je sve više približavaju ujednačenosti pravne regulative sistemima razvijenih tržišnih zemalja. Ustanovljena je i institucija Ombudsmena za ljudska prava koja radi prema skandinavskom modelu i može se baviti kršenjem potrošačkih prava od strane javne administracije. Zakon o zaštiti potrošača usvojen je 2003. godine i u toku je razvijanje odgovarajućih mehanizama koji bi osigurali njegovu kvalitetniju primjenu u praksi. Prisutna je i potreba za razvijanjem servisa za informisanje i pružanje pomoći potrošačima na lokalnim nivoima. Udruženja potrošača su još uvijek nedovoljno snažna u smislu institucionalne strukture i finansijskih resursa, što objektivno ograničava njihove aktivnosti i snažniji uticaj u poslovanju i društvu. Naročito je intenzivirana djelatnost Hrvatske gospodarske komore koja je 1995. godine utvrdila posebne uzance u trgovini na malo, što je prvi slučaj jačeg podsticanja zaštite potrošača zakonskim sredstvima u ovoj zemlji.⁹ Uz zakonsku regulativu u ovoj zemlji donesen je i izvjestan broj (samo)regulatornih kodeksa za različite profesije, među kojima je značajan Hrvatski kodeks oglašavanja iz 1997. godine, koji je oblikom i sadržajem blizak postojećim kodeksima ove vrste u razvijenom svijetu.

Osim djelimičnog zadržavanja i jačanja zakonske i strukovne regulative na području uređivanja odnosa i ponašanja na tržištu na prostoru sadašnje **Srbije i Crne Gore** valja konstatovati da sistem za zaštitu potrošača na ovom području još uvijek nije kvalitetno riješen zbog nesinhronizacije i slabe primjene ionako labavih zajedničkih propisa u ovoj sferi. Zakon o ombudsmanima Srbije iz 2003. godine nije pokrio područje zaštite potrošača u komercijalnom području, tako da je uz slabu organizovanost i ograničenu finansijsku snagu potrošačkih organizacija, kao i u Crnoj Gori ova sfera još uvijek neadekvatno uređena.

⁷ Ombudsman je riječ norveškog porijekla koja označava posebnog upravnog funkcionara s naročitim ovlastima, koji na vlastitu inicijativu ili na pritužbe potrošača ispituje istinitost žalbenih navoda, te vlastitom odlukom ili putem posebne arbitraže ili privrednog suda, zabranjuje nastavljane aktivnosti poslovnih subjekata, državnih organa i njihovih funkcionara koji su protivni etičkim principima u oblasti tržišnih aktivnosti.

⁸ Više u Predpisi o trgovini in o varstvu potrošnikov, Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana, 1998.

⁹ Pogledati u "Zaštita potrošača u Hrvatskoj" u Kovač D.: Zaštita potrošača (magistarski rad), Ekonomski fakultet, Zagreb, 1997., str. 80-115.

BOSNA I HERCEGOVINA

Postoji značajna pravna regulativa koja reguliše oblast poslovanja i zaštitu potrošača i tržišnog poslovanja. Nažalost, ta regulativa je rascjepkana, neujednačena i prilično neefikasna u praksi. U našoj zemlji usvojen je i Zakon o zaštiti potrošača Bosne i Hercegovine, koji bi trebao pružati zaštitu potrošačim putem sistema suda, ali se i tu kao problem pojavljuje pitanje dugih i sporih sudskih procesa. Poslovni subjekti u znatnoj mjeri ne poštuju regulativu i zakone BiH, a istovremeno naš pravni sistem i praksa nisu u stanju pružiti efikasnu pravnu zaštitu potrošačima i drugim ugroženim subjektima. Posebno je teška situacija u sferi javnih usluga koje su u vlasništvu monopola. Ova situacija postaje još ozbiljnijom kada se ima u vidu da prisustvo regulatora tržišta ili ne djeluje ili nema gotovo nikakav praktičan efekat. Pored prisutnog nepovjerenja potrošača u efikasnost suda, tu su još i visoki troškovi koji objektivno udaljavaju potrošače od podnošenja tužbi i ostvarivanja svojih prava putem nadležnih državnih organa.

Naprijed navedeno ukazuje na neophodnost primjene nove legislative za zaštitu potrošača, što treba posmatrati kao stvar od opšteg javnog interesa. Da bi se uspostavio kvalitetan mehanizam zaštite potrošača koji bi djelovao na nezavisan i efikasan način, vrijedilo bi razmotriti uspostavu Ombudsmena za potrošače na nivou Bosne i Hercegovine. Koji bi se modalitet ove institucije odabrao, valjalo bi zaključiti iz dosadašnje prakse i rezultata ove institucije u zemljama koje se već duže vrijeme koriste ovom institucijom sa zapaženim praktičnim rezultatima u njenoj primjeni. Nesumnjivo stoji činjenica da bi ombudsmen trebao biti ovlašten za davanje preporuka, a od vitalne je važnosti da njegove aktivnosti budu podržane od strane medija, što bi u svakom slučaju pomoglo podizanju potrošačke svijesti i izgradnji povjerenja u ovu instituciju.

ZAKLJUČAK

Postojanje i ozakonjenje prava potrošača ne obezbjeđuje automatsko rješavanje temeljnih problema potrošača. Navedena pitanja prisutna su u većini zemalja, a uspješnost njihova rješavanja ovisi od nivoa kulturne i ekonomske razvijenosti, spremnosti i iskustva tržišnih aktera i dostignutog nivoa u ostvarivanju potrošačkih prava. U domenu regulisanja odnosa i ponašanja različitih poslovnih i društvenih subjekata u tržišnim transakcijama postoji i izražena je raznolikost pristupa među državama. Razvijene zemlje i međunarodne organizacije i institucije imaju kvalitetna rješenja, koja mogu poslužiti kao model slabije razvijenim zemljama. Postojanje i (ne)ozakonjenje prava tržišnih aktera od strane međunarodnih organizacija i institucija ne obezbjeđuje automatsko rješavanje temeljnih problema potrošača, čemu u budućem vremenu treba posvetiti još veću pažnju. U našoj zemlji treba nastaviti sa izgradnjom kvalitetne pravne regulative i dobro bi bilo da se uspostavi institucija Ombudsmena za zaštitu potrošača BiH, jer se pokazalo da taj subjekt može mnogo pomoći izgradnji i jačanju zaštite potrošača i tržišnog poslovanja uopće.

LITERATURA:

1. Direktive i druga dokumenta organa EEZ (razna godišta).
2. Kovač, D., Zaštita potrošača (magistarski rad), Ekonomski fakultet, Zagreb, 1997.
3. Misita, N., Osnove prava zaštite potrošača Evropske zajednice, Pravni centar - Fond otvoreno društvo Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 1997.
4. "Guidlines for Consumer Protection", United Nations, New York.
5. Thurow, L., Glavom o glavu – Uoči gospodarske bitke između Japana, Europe i Amerike, Mladost, Zagreb, 1993.

ПРОБЛЕМИ ПРОВОЂЕЊА ТРАНЗИЦИЈЕ У СВЈЕТЛУ ПРИВАТИЗАЦИЈЕ

Доц. др Пајо Панић
Виша школа за спољну трговину, Бијељина

Апстракт. Капитал је најоскуднији привредни ресурс Босне и Херцеговине. Зато привлачење страних директних инвестиција нема директну алтернативу. Стабилно макроекономско окружење и обавезна приватизација свих сектора су били за одвијање привредних процеса у БиХ. При томе, са становишта овог рада, базично питање је како наведени процеси утичу на процес инвестирања.

Кључне ријечи: инвестиција, политички ризик, хеџинг.

Abstract. The capital is the poorest resource in the Bosnia and Hercegovina economic. So the choice wich has not alternative is the attraction foreign direct investments. The most important conditions for that are: political safety, stable macroeconomic environment and privatization sector wich are important for economic processes of Bosnia and Hercegovina. The basic issue this article deals with is how given processes affect the process of investment.

Key words: investment, political risk, hedging.

Овај рад потврђује да ми немамо довољно изграђене теоретске основе нашег друштвено-економског система, да нам то отежава изградњу коегзистентнијег привредног система и успјешније економске политике, да нам доминирају политички циљеви и жеље који понекад прелазе постојеће могућности и да непрекидно правимо компромисе између високих циљева и ограничених могућности.

Распон између онога што желимо и онога што имамо доста је велик, па рјешења нису једноставна. Ми смо оптерећени парцијалним приступима или интересима за поједина подручја под олакшавајућом претпоставком, тј. да све друго остаје непромијењено.

Ми и као друштво и као привреда морамо бити тако организовани да брзо дјелујемо на промјене, како би се постигла ефикасност у раду. Другим ријечима да можемо успјешно рјешавати спорове и трвења која настају, а то значи да морамо повећати своју организациону ефикасност.

Продор у ново, тражи одустајање од прошлости, међутим, предузећа су доста неприпремљено дочекала ове промјене, брзо иду у губитак, а ликвидација није увијек рјешење, јер се онда проблеми гомилају.

Основне правце развоја транзиционога периода код нас чине: процеси својинске трансформације, плурализам облика својине и потпуна тржишна верификација критеријума.

Све ово нужно намеће потребу раскида са досадашњим методама привредног а и цјелокупног друштвеног развоја, јер досадашњи резултати нису дали позитивне ефекте у привредном развоју.

Имајући то у виду, неопходне су нове развојне концепције, јер се читав свијет налази у новој развојној фази што нужно подразумијева и разрађивање нове развојне политике, нове методе управљањем развојем, сасвим нову комбинацију свих битних фактора развоја. То подразумијева да се већ свијет налази на прелазу у нову вишу фазу развоја, односно да је на новој прекретници, која означава прелаз из индустријског у постиндустријско друштво.

Ова фаза се и означава као савремени прелазни, тј. транзициони период који представља комбинацију елемената двају начина производње: капиталистичког и етатистичког, плана и тржишта, као механизма за успјешну алокацију фактора развоја.

За савремени транзициони период карактеристичне су: власничка трансформација, плурализам облика својине и тржишни критеријуми привређивања циклус примјене савремене технологије,

цјеловит социјални програм и нова стратегија отварања према свјетском тржишту: кооперација, интеграција, глобализација, заједнички наступ на трећим тржиштима.

При избору пута даљег развоја, БиХ и РС, захтијева битне измјене наших ставова о привредном развоју, који нужно подразумевају:

1. Јачи акценат на приоритете, при чему се мисли на производњу опреме, сировина, енергије готових производа хране,
2. Дефинитивно у развојној политици треба прећи на трошкове развоја, а ни у ком случају остати на трошковима производње.
То подразумева да поред трошкова производње трошкови садрже и увођење научних и технолошких достигнућа датог предузећа, увођење савремених технологија производње, увођење нових метода управљања, с посебним освртом на методе у области управљања информацијама као и прогнозирање и пројектовање будућег развоја.
3. БиХ и РС сукобљавају се са порастом незапослених, нарочито висококвалификованих радника, да је изразито присутан процес опадања продуктивности рада, да је у дужем временском периоду био присутан пораст административних радника, застаријевање стручних знања, неопходно је приступити измјени начина коришћења укупног кадровског потенцијала.
4. Привредни развој БиХ и РС треба посматрати као интегрални дио међународног привредног развоја - система.
5. Вишекритеријумски приступ у развојној политици у овој фази развоја (транзициони период) намеће се као императив јер се на позорници јавља плурализам интереса чланова друштва, те је услед тога потребан усаглашен оптимум. Полазећи од изнијетих карактеристика транзиционог периода, а имајући у виду наше специфичности, критеријуми у формулисању развојне политике били би слиједећи: развој, стабилност, ефикасност, флексибилност, једнакост и др.

Препреке у процесу приватизације РС су:

- задуженост предузећа и
- правна и политичка несигурнос.

Само дугови бродске рафинерије нафте су око 240 милиона КМ а рудника више од 20 милиона КМ, а већина фирми је задужена преко 10 милиона КМ по разним основама (обавезе према добављачима, неплаћени порези и доприноси на личне дохотке и слично). Једно од могућих рјешења за презадуженост предузећа је да конкретним привредним субјектима који имају тржиште, да име се кроз погармску помоћ одобри репрограма створених обавеза. Неопходно је мијењати законе, ради што бржег реструктурирања предузећа, и одмах кренути у реструктурирање предузећа јер се нека од њих могу опоравити прије него се покрене поступак стечаја.

Република Српска има 185.000 пензионера. Прије рата 4 запослена су финансирала 1 пензионера, а данас је та ситуација алармантна јер 1,2 запослених издржава једног пензионера.

Шта учинити са предузећима у којима је завршена приватизација, а она су остала неликвидна. У свијету су закони и стандарди јасни. Уколико правно лице 30 дана не може сервисирати своје обавезе, аутоматски улази у предстечајни поступак, ако правни субјект приходима не може намирити расходе, односно не може обезбиједити повјериоце који ће му репрограмирати обавезу, он иде у стечај.

До сада је у РС приватизовано 138 предузећа са капиталом до 300.000 КМ, а 357 предузећа са капиталом већим од 300.000 КМ и 40 стратешких предузећа. Већина приватизованих предузећа не ради, радници немају никакву социјалну сигурност за своју егзистенцију.

Савремени прелазни, тј. транзициони период остварује се у условима егзистенције двају начина производње, у условима треће технолошке револуције са истовременом егзистенцијом плурализма облика својине (приватне, државне, мјешовите) и плурализма мотива пословања (профит, стабилности и раста предузећа, повећање плата радника и менаџера и дивиденде акционара) као и више класе (радници, менаџери и др.).

Транзиција захтијева промјене у домену производних инвестиција. Она захтијева добро организовано управљање научно-техничким процесима.

Интензитет и дејство екстерних фактора предидељени су промјенама које се готово константно дешавају у окружењу. Окружење је јединствена, динамична и сложена снага са којом се предузеће суочава и то у виду разноврсних изазова, сумњи и пријетњи.

Фактори окружења који стимулативно дјелују на процес инвестирања могу бити подстакнути мјерама друштвене заједнице, законском регулативом Босне и Херцеговине, развојем науке и технике, развојем тржишта продаје и набавке, позицијом предузећа у индустријској грани у односу на конкуренте, фазом животног циклуса индустрије којој предузеће припада, као и степен развијености финансијских тржишта и њихових инструмената. Ријеч је о факторима који се могу контролисати, али се ипак морају благовремено предвидјети и антиципирати у смислу утицаја на будуће пословање.

Основни предуслов за инвестиције су политичка, економска, демократска ситуација, стање људских права, владавина закона и економске конкурентности. При томе мислимо на ону економију која може просперирати у данашњој ери глобализације на подручју БиХ и РС. Уношење свјежег капитала, знања и инвестиција јесу најзначајније полуге за унапређење домаће економије и модернизације индустрије.

Менаџери у предузећима би требали предузети одлучујућу улогу у развијању предузетништва и јачању корпорацијских управљања.

Не буду ли се код нас што прије обезбједили сви неопходни механизми за спровођење стечаја, ући ћемо у једно врло тешко економско стање.

Нашој привреди су потребни стучни менаџери који су способни да обаве производне активности за што краће вријеме и по најнижој цијени.

Управљање пројектима, није ништа друго до научно заснован и у пракси провјерен концепт којим се, уз помоћ одговарајућих метода организације, планирања, вођења и контроле врши рационално усклађивање ресурса и координација потребних активности да би се одређени пројекат реализовао на најефикаснији начин.

То практично значи управљање обимом пројекта, временом, трошковима, квалитетом, уговарањем, набавком, људским ресурсима, комуникацијама, конфликтима, могућим промјенама и управљање ризиком. Ко то све савлада има шансу да стигне до краја започетог посла, на вријеме и уз најниже трошкове. И што је веома битно за менаџера, да му све што је добро учинио буде препорука за следећи посао, који је, опет, нови изазов.

У Републици Српској је извјестан прилив страних донација, али доласком њихових инвеститора, поготово у пројектима у којима су укључене међународне финансијске и друге организације, наметнула се потреба за људима који су способни и кадри да воде разне пројекте и да их, што је веома важно, обаве за што краће вријеме по што нижој цијени.

Проблем је код нас правна и политичка несигурност што страни инвеститори не улажу у нове подухвате или реконструкцију постојећих објеката јер немају правну сигурност за безбједност својих инвестиционих улагања. Култура је један од елемената који утичу на развој предузетништва и бизниса.

Незадовољавајући темпо реформи у Републици Српској и Федерацији БиХ, добрим дијелом је последица не само политичких отпора, недостатка јасног циља транзиције око којег би се постигао социјални консензус, већ и чињеница да се у конципирању економских мјера недовољно уважавају утицаји традиције, културе и религијског наслеђа.

Одређени модел развоја који је остварљив у земљама Европске уније, не успијева код нас што упућује на закључак, да се морају уважавати основни економски параметри привредног развоја.

Ми имамо кадрове - "пројект менаџере" који са успјехом могу да воде такве пројекте, поготово тамо гдје је реализација пројекта везана за одређене перформансе у планираном времену и задатим трошковима.

Тржиште је интегрални дио културе која обликује начин размишљања, стварајући предуслове за испољавање креативности учесника у тржишној утакмици.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Drucker, P., The Paradoxe of Economic Development, Economic Impact, 1990/1991.
2. Стојановић, П. На путу ка високо индустријализованом социјализму, Савремена администрација, Београд, 1984.
3. Козомара, Ј., Пелевић, Б., *Координација прилива страних директних инвестиција и селског привредног развоја у Југославији, Економски факултет, Београд, 1997.*
4. Јовановић, П., Управљање пројектима, књижевна издавачка задруга, Београд, 1993.
5. Доганџић, С., Основе управљања развојем предузећа, Универзитет у Приштини, Приштина, 1996.

EKONOMSKI EFEKTI TRANZICIONIH PROCESA U POLJOPRIVREDI ZEMALJA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE

ECONOMIC EFFECTS OF TRANSITION PROCESSES IN AGRICULTURE OF EAST AND CENTRAL EUROPEAN COUNTRIES

Mr Teodor M. Petrović
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Nakon negativnih tendencija u poljoprivrednoj proizvodnji u posljednjoj dekadi dvadesetog vijeka, početak novog milenijuma zemljama Centralne i Istočne Evrope (CIE) donosi stabilizaciju i preokret. Poljoprivreda u zemljama CIE u petnaestogodišnjem tranzicionom periodu morala je da odgovori na političke promjene, ekonomsko restrukturiranje, nepovoljne vremenske uslove i sl. Rezultat ovog procesa je prijem osam zemalja CIE u EU, 1. maja 2004. godine. Pored velikih napora restrukturiranje poljoprivrede i prehrambene industrije u većini zemalja CIE još nije završeno, a poljoprivredna proizvodnja samo u nekim zemljama dostigla je nivo prije tranzicije.

Ključne riječi: poljoprivredna proizvodnja, restrukturiranje, pristup EU-15

Abstract. After some negative tendencies in agriculture production in the last decade of the 20th century, the beginning of the new milenium in the Countries of Central and East Europe (CEE) bring stabilisation and a turnaround. During the 15-year-old period of transition the CEE countries' agriculture broad to respond to political changes, economic restructuring, adverse wather conditions etc. The result of this process is the adwision of 8 CEE countries in EU on 1st Maj 2004. Despite great effotrs, restructuring of agriculture and food production industry has not yet veen finished in most CEE countries and the agricultural production has reached the pre-transition level in just a few contries.

Key words: agriculture production, restructuring, accession EU-15 approach

UVOD

Integracija zemalja Centrane i Istočne Evrope (CIE) u Evropsku uniju (EU) bila je njihov najvažniji politički prioritet od ranih 90-tih godina prošlog vijeka i značajna je ne samo u političkim već i u ekonomskim odnosima. Od početka 1990-tih godina poljoprivreda u zemljama CIE značajno je izmijenjena, i uprkos ogromnim prirodnim resursima poljoprivreda nije bila u mogućnosti da koristi raspoložive kapacitete u punoj mjeri. Opadanje poljoprivredne proizvodnje u najznačajnijom mjeri uzrokovano je smanjenom upotrebom proizvodnih faktora, koji u ukupnom padu učestvuju sa oko 80%, a promjene u njihovoj upotrebi u kombinaciji sa drugim faktorima kao što su: privatizacija, tehničko-tehnološki progres, resursna struktura, institucionalno uređenje i odnosi razmjene trebali bi znatnije ubrzati oporavak poljoprivrednog sektora zemalja CIE.

Stabilizacija u većini zemalja CIE se prije javlja u sektoru ratarske nego stočarske proizvodnje. Krajem 90-tih godina dvadesetog vijeka poljoprivredna proizvodnja glavnih ratarskih kultura približavala se predtranzicionom nivou, ipak desetogodišnji transformacioni procesi nisu doveli do dostizanja predtranzicionog proizvodnog nivoa osnovnih poljoprivrednih proizvoda, što je uticalo na smanjenje učešća ovih zemalja u ukupnoj svjetskoj poljoprivrednoj proizvodnji. Specifičnost širenja tehničko-tehnoloških inovacija u poljoprivredi i nezadovoljavajuće restrukturiranje industrijskog sektora u zemljama CIE usporava tempo i efikasnost tehničkog progressa a time i razvoj poljoprivrede. U ovako izmijenjenim okolnostima zemlje CIE se sve više okreću EU zahtijevajući integraciju i pristup jedinstvenom tržištu. Rezultat ovih zahtjeva i "partnerstva" bio je da su sve zemlje "aplikanti" postali neto uvoznici poljoprivredno-prehrambenih proizvoda na početku novog milenijuma, ali i prijem u EU, 1. maja 2004. godine.

RAST OBIMA I PROMJENE U STRUKTURI PROIZVODNJE

Poslije negativnih tendencija koje su se ispoljile u poljoprivrednoj proizvodnji u prvih pet godina tranzicionog perioda, u posljednjim godinama gotovo da su sve zemalje CIE zabilježile stabilizaciju i preokret. Samo u Sloveniji i Rumuniji nivo proizvodnje se približio predtranzicionom¹. U ostalim zemljama teškoće u poljoprivredi bile su uslovljene različitim spletom okolnosti kao što su: cjenovna i trgovinska liberalizacija, privatizacija, ukidanje ili smanjenje potrošačkih i proizvođačkih subvencija, gubitak tradicionalnih tržišta i sl. Cijene inputa, kao što su energija i mineralna đubriva, težile su rastu ka svjetskim cijenama, dok su cijene poljoprivrednih proizvoda stagnirale ili neznatno rastle. Najizraženije teškoće ispoljile su se u stočarskom sektoru koji je u velikom broju zemalja CIE značajno dekapitalizovan. U ratarskom sektoru, koji se u početku adaptirao na oštro smanjenje upotrebe inputa, stabilizacija cjenovnog input-output odnosa dovodi do izvjesnog oporavka u korišćenju inputa.

Većina zemalja CIE, osim Mađarske i Bugarske, bile su ili su nedavno postale neto uvoznici poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Najznačajniji trgovinski partner za većinu zemalja CIE je EU, posebno na strani uvoza s učešćem od 40 do 55%. Opadanje ovog učešća nastupa poslije 1995. godine povećanom razmjenom između zemalja CIE ovog regiona. Kao izvozna destinacija EU je značajna naročito za izvozno orijentisane zemlje kao što su Mađarska, Poljska, Češka i Bugarska, pošto apsorbuje 30 do 40% njihovog poljoprivredno-prehrambenog izvoza. Deficit u trgovinskoj razmjeni s EU povećao se u periodu 1995-1997. godine i samo su Mađarska i Bugarska imale pozitivan trgovinski bilans s Unijom. Najvažniji izvozni artikli zemalja CIE u EU su žive životinje, meso i povrće, koji učestvuju sa više od 25% u njihovom ukupnom izvozu. Cijene poljoprivrednih proizvoda znatno su povećane, posebno ratarskih, a cjenovni raskorak između zemalja CIE i EU za žitarice, svinjsko i živinsko meso neznatno je smanjen i može se očekivati njegovo nestajanje, pod uslovom da EU sprovede planirane reforme Zajedničke agrarne politike (ZAP-a).

Opšte ekonomsko stanje poljoprivrede i makroekonomski ambijent

Nakon značajnog smanjenja proizvodnje, na samom početku tranzicionog perioda, većina zemalja CIE 1994. godine bilježi oporavak. Ovaj rast nešto je veći u prvoj u odnosu na drugu grupu zemalja CIE, da bi prosječni rast za obje grupe na kraju 1994. godine iznosio 4,1% (Tabela 1).

% promjene	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1999	2000	2001 ^e	2002 ^e
Poljska	-11,6	-7,0	2,6	3,8	5,2	7,0	6,1	6,9	4,1	4,0	1,5	1,9
Mađarska	-3,3	-11,9	-4,3	-2,3	2,9	1,5	1,3	4,4	4,2	5,2	3,8	3,2
Češka	-1,2	-11,5	-3,3	0,6	2,7	6,4	3,9	1,0	-0,4	2,9	3,5	3,8
Slovenija		-8,1	-5,5	2,8	5,3	3,9	3,1	3,7	5,2	4,6	3,7	3,3
Estonija			-22,0	-8,5	-1,8	4,3	4,0	5,2	-0,7	6,9	5,3	4,7
CIE-I			-0,7	1,9	4,2	5,7	4,6	5,1				
Rumunija	-5,6	-12,9	-8,8	1,5	3,9	7,1	4,1	-6,6	-2,3	1,6	4,6	4,4
Bugarska		-8,4	-7,3	-1,5	1,8	2,9	-10,1	-6,9	2,4	5,8	4,2	3,6
Slovačka	-2,5	-14,4	-6,5	-3,7	5,0	7,0	6,9	5,9	1,9	2,2	2,7	3,5
Litvanija	-3,3	-13,1	-34,0	-30,4	1,0	3,3	4,7	5,7	-3,9	3,9	4,5	3,5
Letonija			-34,9	-14,9	0,6	-0,8	2,8	3,5	1,1	6,8	7,9	4,5
CIE-II			-11,9	-3,9	3,4	5,7	3,0	-1,8				
CIE-10			-3,2	0,6	4,1	5,7	4,3	3,5	2,5	3,9	2,9 ^e	2,9 ^e
EU-15					2,9	2,1	1,4	2,3	2,6	3,3	1,6	1,4

Tabela 1. Promjene realnog rasta GDP u zemljama CIE i EU

Napomena: e – procjena,

Izvor: European Commission: *Agricultural Situation and Prospects in the Central and Eastern European Countries- Summary Report*, Directorate General for Agriculture (DG VI), Working Document, Brussels, 1998, p. 13., i *European Commission Directorate General for Agriculture: "Analysis of the Impact on Agricultural Markets and Incomes of EU Enlargement to the CEECs"*, March 2002, p. 74, Annex 2: *The Role of Agriculture in the Candidate Countries and the EU-15*, (www.europa.eu.int/agriculture/publications/reports).

Grupa zemalja CIE-I imala je tendenciju rasta GDP u periodu 1994-1997. godina, dok su zemalja CIE-II nakon početnih pozitivnih pomaka bilježile negativne tendencije GDP. Prosječna stopa rasta GDP za zemlje CIE-10 bila je veća 1994. godine (4,1%) nego 1997. godine (3,5%). Podaci korišćeni u izvještajima i

¹ EU Commission: *"Agriculture and Prospects in the Central and Eastern European Countries – Summary Report"*, General for Agriculture (DG VI), WD, Brussels, June 1998, pp. 7-9

analizama EU o stanju i perspektivama poljoprivrede zemalja CIE zasnivaju se na podacima nacionalnih statističkih i ekonomskih instituta, podacima FAO, OECD i Evropske komisije (DG VI), dok su parametri za predviđanja u zemljama CIE do 2003. godine uzeli u obzir: 1) opšte ekonomsko stanje 2) strukturne promjene u poljoprivredi, 3) rast stanovništva, 4) razvoj svjetskog tržišta, 5) vezanost sa politikom EU, 6) učešće prihoda u troškovima za ishranu, 7) intenzitet inputa i rast produktivnost.

Opadanju stopa GDP u 1997. godini znatno su doprinijele Bugarska i Rumunija. Iako je bugarska privreda bila isplivala iz ekonomskih teškoća poslije 1994. godine, duboka depresija 1996. i početkom 1997. godine znatno je uticala na pad GDP. Pad GDP rumunske privrede bio je znatno veći od očekivanog, a razlog je nastavak političkih, pravnih i ekonomskih kolebanja. Značajan rast GDP zabilježile su Poljska i Slovačka, dok je najizraženiji rast bio u Mađarskoj i baltičkim državama. Očekivanja da se realni rast GDP značajnije poveća nakon 1997. nisu se ostvarila, što pokazuju i stope realnog rasta za 1999-2000, i procjene za 2001-2002. godinu.

Države	Inflacija, % promjene indeksa cijena		Nezaposlenost, % radne snage		Budžetska ravnoteža % GDP		Državni dug % GDP		Tekući deficit % GDP	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Poljska	19,90	14,90	13,60	10,50	-2,50	-1,40	53,60	68,00	-1,00	-3,10
Mađarska	23,60	18,30	9,90	8,70	-3,30	-4,60	74,10	42,00	-3,70	-2,20
Češka	8,80	8,50	3,50	5,20	-0,10	-1,00	33,10	21,80	-8,20	-7,20
Slovenija	9,70	9,00	7,30	7,10	0,30	-1,50	21,60		0,20	0,20
Estonija	23,10	12,00	10,00	10,50	-1,50	1,80	24,80		-9,80	-9,80
Rumunija	38,80	154,80	6,30	8,80	-3,50	-4,90			-6,70	-6,20
Bugarska	310,80	578,60	14,00	15,00	-11,70	-3,10			0,40	4,40
Slovačka	5,80	6,10	12,60	13,00	-4,40	-5,60			-10,10	-7,00
Litvanija	13,10	8,40	7,10	6,70	-2,50	-1,30			-9,20	-10,30
Letonija	17,60	8,40	7,20	6,70	-1,40	1,80				-9,80
EU-15	2,10	1,90	10,90	10,70	-4,20	-2,40	73,00	72,10	0,90	1,30

Tabela 2. Ekonomski pokazatelji u zemljama CIE i EU-15

Izvor: European Commision: "Agricultural Situation and Prospects in the Central and Eastern European Countries – Summary Report," Directorate General for Agriculture (DG VI), Working Document, Brussels, June 1998, p. 15.

Postepeno smanjenje stopa inflacije u 1997. godini nastavljeno je u svim zemljama CIE, osim Bugarske i Rumunije. Većina zemalja bilježila je inflaciju manju od 15% a polovina je imala jednocifrenu stopu inflacije. Zemlje koje su ranije imale relativno visoke stope inflacije, baltičke zemlje i Poljska, zabilježile su pad ovih stopa u 1997. godini. Povećanje produktivnosti, uz istovremeno ograničavanje rasta plata, bila je makroekonomska mjera kojom su značajno oborene stope inflacije, a predviđanja su da će u većini zemalja CIE stope inflacije do 2003. godine i dalje opadati. Zvanična statistika zemalja CIE bilježi stabilizaciju ili smanjenje stope nezaposlenosti u 1997. godini u odnosu na početni tranzicioni period (Tabela 2). Nekoliko zemalja CIE iskazuje značajno pogoršanje budžetske ravnoteže i deficita kao što su Slovačka, Rumunija, Mađarska i Poljska, dok je Bugarska učinila značajan napredak u uspostavljanju budžetske ravnoteže. Izvoz u 1997. godini oporavio se brže od očekivanja kao rezultat poboljšane izvozne konkurentnosti.

U demografskim odnosima zemlje CIE predstavljaju potencijalno povećanje sadašnjeg broja stanovnika Evropske unije za oko 28%. Oko 60% povećanja stanovništva došlo bi sa zemljama tzv. prvog "talasa" s kojima se pregovara o pristupu u prvoj instanci. Relativno veliki značaj koji bi došao povećanjem stanovništva ne bi značajnije doprinio porastu GDP EU. Relativna veličina privreda zemalja CIE-10 i njihov GDP predstavljali bi nešto manje od 4% GDP ukupne privrede EU-15. Zemlje prvog "talasa" učestvuju sa oko 77,37% u ukupnom GDP zemalja CIE-10, dok je učešće zemalja drugog "talasa" znatno manje (Tabela 3).

GDP/per capita (p/c) u zemljama CIE-I predstavlja svega 17,79% nivoa EU-15, dok za zemalje CIE-II iznosi samo 7,65% u 1996. godini. U prvoj grupi zemalja veći GDP/pc imaju Slovenija (7.523€) i Češka (3.980€) a u drugoj grupi Slovačka (2.759 €) ima dvostruko veći GDP u odnosu na Litvaniju (1.324 €). Najmanji GDP/pc u prvoj grupi ima Estonija (2.274 €) a u drugoj Bugarska (881 €), što je 12,53%, odnosno 4,85% nivoa GDP/pc EU-15.

Država	Stanovništvo		Površina u 000 km ²	Broj stanovn. na km ²	GDP (2001)	GDP/pc € (1996)
	1996*	2001**				
Poljska	36,60	38 629	312 690	124	107,40	2 782
Mađarska	10,20	9 973	93 030	107	35,30	3 466
Češka	10,30	10 275	78 870	130	41,10	3 980
Slovenija	2,00	1 995	20 270	98	14,90	7 523
Estonija	1,50	1 361	45 223	30	3,30	2 274
CIE-I	62,60	62 233	550 083		202,10	3 230
Rumunija	22,60	22 390	238 399	94	28,00	1 239
Bugarska	8,40	8 107	110 990	73	7,40	881
Slovačka	5,40	5 403	49 030	110	14,90	2 759
Litvanija	3,70	3 681	65 300	56	4,90	1 324
Letonija	2,50	2 351	64 599	36	3,90	1 568
CIE-II	42,60	41 932	528 318		59,10	1 381
CIE-10	105,20	104 165	1 078 401	97	261,20	2 484
EU-15	372,70	379 449	3 235 394	117	6 764,90	18 153

Tabela 3. Stanovništvo, površina, naseljenost i GDP zemalja CIE i EU

Izvor: European Commission: "Agricultural Situation and Prospects in the Central and Eastern European Countries- Summary Report," Directorate General for Agriculture (DG VI), Working Document, Brussels, 1998. p.12., and European Commission Directorate General for Agriculture: Analysis of the Impact on Agricultural Markets and Incomes of EU Enlargement to the CEECs, March 2002, p.74, Annex 2 The Role Agriculture in the Candidate Countries and the EU-15, (www.europa.eu.int/agriculture/publi/reports).

Značaj poljoprivrede u zemljama CIE, EU i svjetskoj poljoprivredi

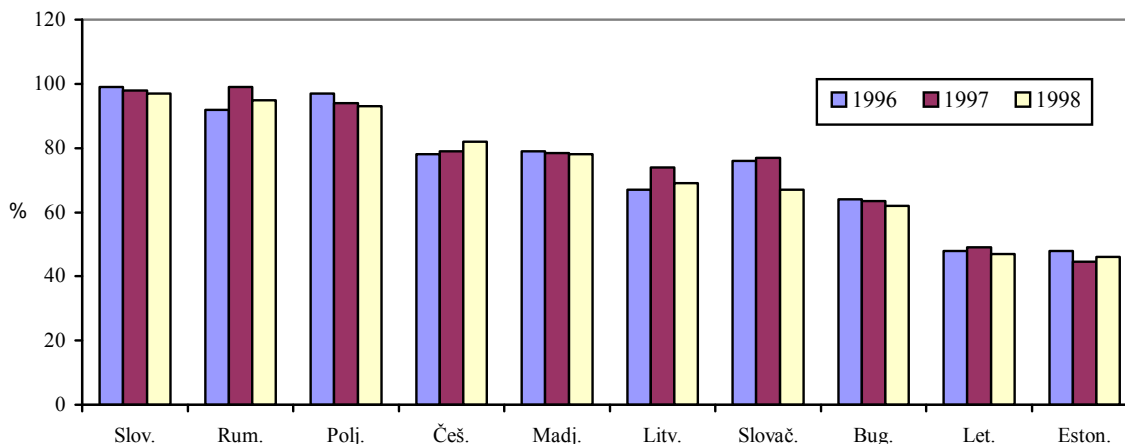
Poljoprivreda u većini zemalja CIE ima veliki značaj u stvaranju GDP i zapošljavanju radne snage, a samo u Češkoj, Slovačkoj i Sloveniji relativni značaj poljoprivrede u zapošljavanju usporediv je s prosjekom EU. Najveći značaj poljoprivrede u stvaranju GDP 1996. godine bio je u Rumuniji i Bugarskoj, a slijedile su zatim baltičke države. U jednom broju zemalja CIE u toku tranzicionog perioda zaposlenost u poljoprivredi bilježi tendenciju rasta, i u apsolutnom i u relativnom smislu, posebno u zemljama u kojima je ona djelovala kao izvjesni amortizer pogoršane ekonomske situacije. Takav trend izražen je u Rumuniji i Bugarskoj a potom i u Poljskoj i Letoniji. Ukupan broj zaposlenih u poljoprivredi zemalja CIE-10 prelazio je 10 miliona i znatno je veći u poređenju sa EU, gdje je iznosio 7,5 miliona (Tabela 4), dok je produktivnost u poljoprivrednoj proizvodnji bila svega 11% produktivnosti poljoprivrede EU. Pokazatelj produktivnosti ukazuje na značajan višak radne snage u poljoprivredi zemalja CIE i važnost ekonomske diversifikacije njihovih ruralnih područja u narednim godinama.

Država	Poljoprivredne površine		Poljoprivredna proizvodnja		Zaposlenost u poljoprivredi		Trgovina poljopriv. proizv.		Trošk. za ishr. % uk. rashoda
	000 ha	% uk. površine	mlrd. evra	% GDP	000	% uk. zaposlen.	% uk. izvoza.	% uk. uvoza	
Poljska	18 474	59,10	6,50	6,00	4 130	26,70	11,00	11,00	35
Mađarska	6 184	66,50	2,10	5,80	298	8,20	17,50	5,10	24
Češka	4 279	54,30	1,20	2,90	211	4,10	5,70	7,50	31
Slovenija	785	38,70	0,70	4,40	61	6,30	4,20	7,80	23
Estonija	1 450	32,10	0,30	8,00	74	9,20	15,70	15,60	30
CIE-I	31 172	56,70	10,60	5,30	4 774	18,40			
Rumunija	14 789	62,00	5,30	19,00	3 975	37,30	8,80	7,60	58
Bugarska	6 164	55,50	0,90	12,80	769	23,40	18,80	8,00	54
Slovačka	2 445	49,90	0,70	4,60	169	6,00	5,40	8,60	35
Litvanija	3 151	48,50	0,50	10,20	398	24,00	13,10	17,10	52
Letonija	2 521	39,00	0,30	7,60	208	15,30	16,80	13,40	38
CIE-II	29 070	55,00	7,80	13,10	5 519	27,90			
CIE-10	60 242	55,90	18,40	7,00	10 293	22,50			
EU-15	135 260	41,80	117,50	1,70	7 514	5,10	7,40	9,60	18

Tabela 4. Značaj poljoprivrede u zemljama CIE i EU, druga polovina 1990-tih..

Izvor: European Commission: "Agricultural Situation and Prospects in the Central and Eastern European Countries- Summary Report," Directorate General for Agriculture (DG VI), Working Document, Brussels, June 1998, p.16.

Izvoz poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, kao procenat ukupnog izvoza, značajan je za većinu zemalja CIE, posebno kada se posmatra kao izvor budućeg uvoza. Izdaci za ishranu u zemljama CIE značajna su stavka u troškovima domaćinstava i kreću se od 30-58%, a samo su u Sloveniji i Mađarskoj ovim izdacima približni izdaci u EU. Poljoprivredna proizvodnja u pojedinim zemljama CIE u 1998. godini skoro da dostiže predreformski proizvodni nivo, dok je u Estoniji i Letoniji proizvodni nivo oko 50% (Dijagram 1).

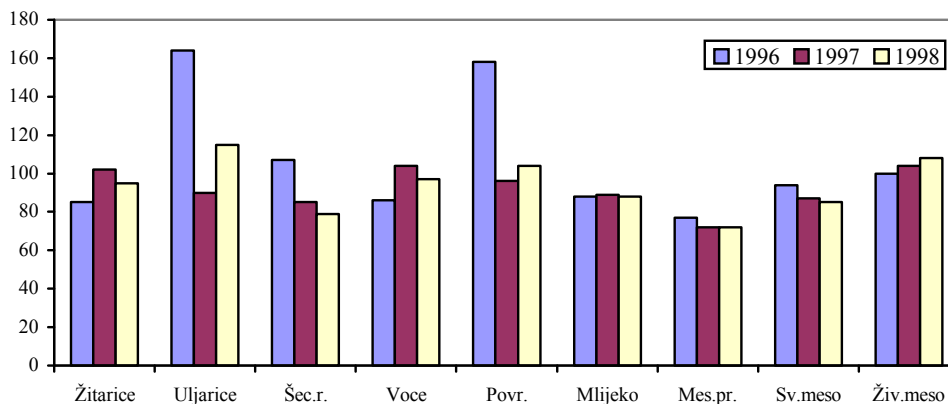


Dijagram 1. Indeksi poljoprivredne proizvodnje u zemljama CIE

*Index 1989-1990=100

Izvor: Csaki, C.: *Agricultural Reforms in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union – Status and Perspectives*, *Agricultural Economics* 22, 2000, p. 39.

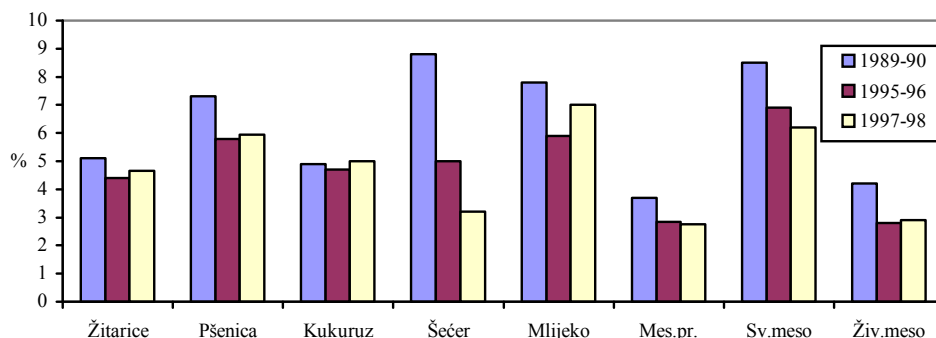
U periodu 1997-1998. godina proizvodnja glavnih ratarskih kultura približava se predtranzicionom nivou u većini zemalja CIE (Dijagram 2).



Dijagram 2. Poljoprivredna proizvodnja u zemljama CIE, kao % prosjeka 1989-1991.

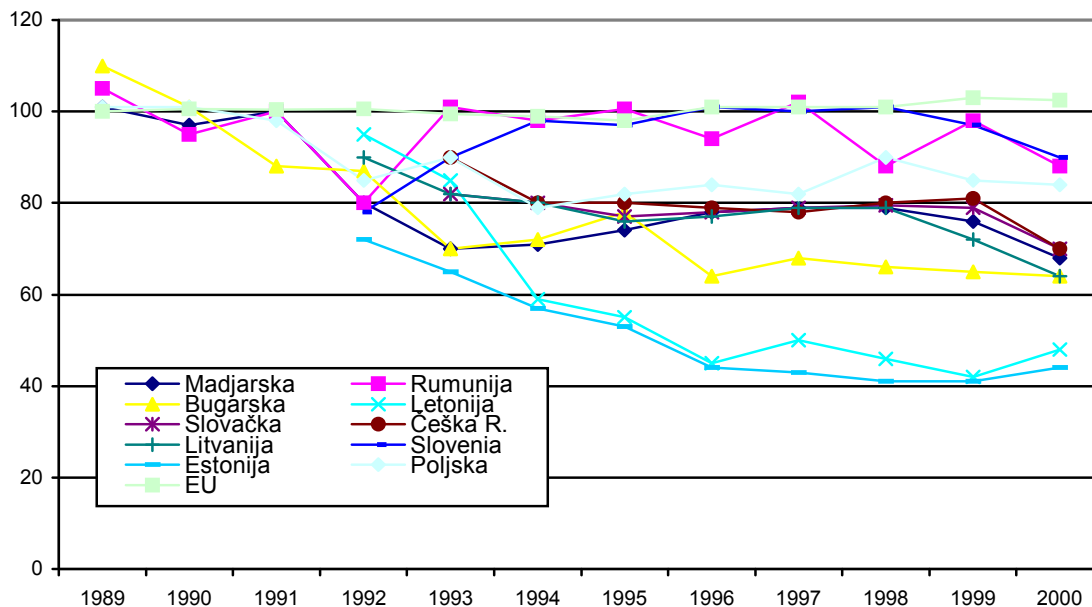
Izvor: Csaki, C.: *Agricultural Reforms in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union – Status and Perspectives*, *Agricultural Economics*, 22, 2000, p. 39.

Desetogodišnji transformacioni procesi, ipak, nisu doveli do dostizanja predtranzicionog proizvodnog nivoa osnovnih poljoprivrednih proizvoda u zemljama CIE, što je dovelo do smanjenja učešća ovih zemalja u ukupnoj svjetskoj poljoprivrednoj proizvodnji (Dijagram 3). Opadanje učešća zemalja CIE u ukupnoj svjetskoj proizvodnji glavnih poljoprivrednih proizvoda bilo je naročito izraženo u periodu 1990-1996. godina, dok se u 1997-1998. godini stanje stabilizuje sa nagovještajem oporavka u ratarskom sektoru.



Dijagram 3. Proizvodnja zemalja CIE u komparaciji sa svjetskom proizvodnjom
 Izvor: Csaki, C.: *Agricultural Rreforms in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union – Status and Perspectives*, *Agricultural Economics* 22, 2000, p. 40.

Tendencije razvoja poljoprivredne proizvodnje tokom desetogodišnjeg transformacionog perioda, 1989-2000. godina, razlikuju se između pojedinih zemljama CIE. Poslije skorog dostizanja predtranzicionog proizvodnog nivoa u 1997-1998. godini kod nekih zemalja CIE negativne tendencije ponovo se javljaju u 1999. i 2000. godini (Dijagram 4).



Dijagram 4. Razvoj poljoprivredne proizvodnje u zemljama CIE i EU-15, 1989-2000.

Napomena: 1989-1991=100,

Izvor: European Commission Directorate General for Agriculture: *Analysis of the Impact on Agricultural Markets and Incomes of EU Enlargement to the CEECs*, March 2002, p. 17. (www.europa.eu.int/agriculture).

Nastavak transformacionih procesa u periodu 1996-2001. godina dovodi do promjena u korišćenim poljoprivrednim površinama i one se smanjuju za 2,32% ili 1.395 ha, što je ipak manje u odnosu na 3,89% ili 5.256 ha smanjenja poljoprivrednih površina u EU. Iako je značaj poljoprivrede u stvaranju GDP, zapošljavanju radne snage i korišćenim poljoprivrednim površinama dominantniji u zemljama CIE nego u EU, rezultati desetogodišnjih transformacionih procesa nameću, ipak, zaključak da oni nisu bili presudni za rast poljoprivredne proizvodnje. Zemlje EU ne samo da su dostigle znatno viši tehničko-tehnološki nivo proizvodnje, već i dalje ostvaruju značajno veće stope ekspanzije tehničkog progresa i, na toj osnovi, više stope rasta poljoprivredne proizvodnje. Specifičnost širenja tehničko-tehnoloških inovacija u poljoprivredi i

nedovoljno restrukturiranje industrijskog sektora usporava tempo i efikasnost tehničkog progressa a time i razvoj poljoprivrede zemalja CIE, i pored postojanja ogromnih prirodnih resursa.²

U izmijenjenim okolnostima zemlje CIE sve se više okreću EU zahtijevajući integraciju i pristup njihove poljoprivrede i prehrambene industrije jedinstvenom tržištu, što je istovremeno uticalo i na okretanje EU dinamičnim tržištima zemalja "aplikanata". Rezultat ovih zahtjeva i "partnerstva" bio je da su skoro sve zemlje CIE, izuzev Rumunije u 2000. godini postale neto uvoznici poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.

Strukturne promjene u ratarskom sektoru

Ukupne obradive zemljišne površine tokom transformacionih procesa u većini zemalja CIE ostale su relativno stabilne i iznosile su 41,9 miliona, što je neznatno smanjenje za 1% u odnosu na 1989. godinu. U istom periodu obradive površine u EU smanjene su sa 78,8 na 76,3 miliona hektara ili 3,2% (Tabela 5).

Država		Žitarice		Uljarice		Krompir		Šećerna repa		Ostalo		Ukupno obr.	
		1989	1997	1989	1997	1989	1997	1989	1997	1989	1997	1989	1997
Poljska	000 ^a	8311	8857	570	317	1859	1306	423	419	3 237	3188	1 440	1 407
	% ^b	58%	63%	4%	2%	13%	9%	3%	3%	22%	23%		
Mađarska	000	2805	2935	465	573	72	69	120	98	1251	1038	4 713	4 713
	%	60%	62%	10%	12	2%	1%	3%	2%	27%	22%		
Češka	000	1662	1686	122	276	115	73	127	92	1 207	961	3 232	3 089
	%	51%	55%	4%	9%	4%	2%	4%	3%	37%	31%		
Slovenija	000	123	95	2	0.4	30	9	4	6	88	62	247	172
	%	50%	55%	1%	0%	12%	5%	2%	3%	36%	36%		
Estonia	000	396	325	1	8	52	32	0	0	527	536	976	902
	%	41%	36%	0%	1%	5%	4%	0%	0%	54%	59%		
CIE-I	000	13 297	13 898	1 159	1 175	2 128	1 489	674	615	6 310	5 785	23 568	22 963
	%	56%	61%	5%	5%	9%	6%	3%	3%	27%	25%		
Rumunija	000	5978	6316	1 072	871	351	255	256	129	1 801	1768	9 458	9 339
	%	63%	68%	11%	9%	4%	3%	3%	1%	19%	19%		
Bugarska	000	2151	2 026	240	453	40	44	41	5	1 385	1770	3 856	4 298
	%	56%	47%	6%	11	1%	1%	1%	0%	36%	41%		
Slovačka	000	814	853	62	139	55	33	55	47	517	387	1 503	1459
	%	54%	58%	4%	10	4%	2%	4%	3%	34%	27%		
Litvanija	000	1006	1 162	11	22	120	121	34	35	1 129	1526	2 300	2 866
	% o	44%	41%	0%	1%	5%	4%	1%	1%	49%	53%		
Letonija	000	666	483	2	1	85	70	14	11	919	438	1 685	1 002
	%	40%	48%	0%	0%	5%	7%	1%	1%	55%	44%		
CIE-II	000	10 615	10 839	1 387	1486	651	523	399	227	5 751	5889	18 802	18 964
	%	56%	57%	7%	8%	3%	3%	2%	1%	31%	31%		
CIE-10	000	23912	24 737	2 546	2661	2 779	2 012	1 073	842	12 061	11 674	42 370	41 927
	%	56%	59%	6%	6%	7%	5%	3%	2%	28%	28%		
EU-15	000	40 866	37 913	4 896	5349	1928	1408	2039	2042	29065	29 588	78 794	76 300
	%	52%	50%	6%	7%	2%	2%	3%	3%	37%	39%		
CIE/ EU		%	59%	65%	52%	50%	144%	143%	53%	41%	41%	39%	55%

Tabela 5. Korišćenje obradivih površina u CIE-10 i EU-15, 1989-1997.

Napomena: ^a u 000 hektara; ^b obradivog zemljišta

Izvor: European Commision: "Agricultural Situation and Prospects in the Central and Eastern European Countries, Summary Report", Directorate General for Agriculture (DG VI), Working Document, Brussels, 1998, p. 40.

U periodu 1989-1997. godina zemlje CIE povećavaju površine pod žitaricama sa 23,9 na 24,7 miliona hektara, odnosno za 3% ukupnih obradivih površina, dok se ove površine u EU smanjuju sa 40,9 na 37,9 miliona hektara ili 7,3%. Obradive površine pod krompirom i šećernom repom smanjene su sa 7% na 5%, odnosno sa 3% na 2%, respektivno, u ukupnim obradivim površinama. Površine zasijane krompirom u zemljama CIE veće su od istih u EU, a sama Poljska raspolaže površinama pod ovom kulturom koja je skoro jednaka zasijanim površinama EU. Zastupljenost uljarica u ukupnim obradivim površinama ostala je skoro konstantna. U Baltičkim državama žitarice imaju relativno manji značaj a najveći dio obradivog zemljišta koristi se za proizvodnju stočne hrane.

² Lovre, K.: Tehnički progres u razvoju jugoslovenske poljoprivrede, Institut za međunarodne ekonomske odnose, Novi Sad, 1986, str. 69

Strukturne promjene u stočarskom sektoru

Transformacioni procesi u zemljama CIE ostavili su katastrofalne posljedice na stočarski sektor a negativne tendencije u pojedinim zemljama još uvijek nisu u potpunosti zaustavljene (Petrović, 2003, str. 100). Broj goveda i ovaca smanjen je za više od 50% i ovo smanjenje naročito je bilo izraženo u Letoniji (0,35%), Bugarskoj (0,36%), Estoniji (0,42%), Litvaniji (0,43%) i Rumuniji (0,50%), dok je broj krava, svinja i živine u svim zemljama CIE smanjen od 30-35% (Tabela 6).

U 1997. godini zemlje CIE imale su oko 17 miliona grla goveda, što je svega petina od broja kojim raspolažu zemlje EU, dok je ovo učešće 1989. godine bilo više od jedne trećine. Broj krava u zemljama CIE 1997. godini predstavlja samo četvrtinu ukupnog broja EU, dok je 1989. godini ovo učešće iznosilo trećinu ukupnog broja. Određeni pozitivni pomaci mogli bi se usmjeriti na povećanje broja svinja i živine, gdje oni 1997. godini dostižu skoro 70% predtranzicionog nivoa i učestvuju sa trećinom u ukupnog broja EU. Broj ovaca i koza u zemljama CIE imao je najveće smanjenje i ima najmanje učešće u ukupnom brojnom stanju EU, gdje je takođe smanjen. U narednom periodu diversifikacijom stočnog fonda i povećanjem broja sitne stoke (ovce, koze, pčele), koje ima više radno-intenzivni karakter, značajnijim investicionim ulaganjima ostvario bi se oporavak stočarskog sektora u zemljama CIE. Najveći broj zemalja "aplikanata" ima dvostruke ciljeve: proizvodnju mlijeka i goveđeg mesa i ograničene ciljeve za stvaranje rasa goveda.³ (Petrović, 2003, str. 101).

Država		Goveda		Krave		Svinje		Živina		Ovce/koze	
		1989	1997	1989	1997	1989	1997	1989	1997	1989	1997
Poljska	000	10 733	7 303	4 990	3 487	18 835	18 135	51 740	56 300	4 409	491
	97/89		0,68		0,70		0,96		1,09		0,11
Mađarska	000	1 690	909	568	390	8 327	5 289	61 604	32 300	2 231	924
	97/89		0,54		0,69		0,64		0,52		0,41
Češka	000	3 481	1 866	1 248	702	4 685	4 080	32 479	27 572	399	121
	97/89		0,54		0,56		0,87		0,85		0,30
Slovenija	000	546	484	243	207	576	589	13 300	5 800	30	73
	97/89		0,89		0,85		1,02		0,44		2,43
Estonija	000	819	343	301	172	1 099	298	6 897	2 325	135	45
	97/89		0,42		0,57		0,27		0,34		0,33
CIE-I	000	17 269	10 905	7 350	4 958	33 522	28 391	166 020	124 297	7 204	1 654
	97/89		0,63		0,67		0,85		0,75		0,23
Rumunija	000	6 416	3 236	1 704	1 769	14 351	7 133	127 561	78 478	17 288	9 647
	97/89		0,50		1,04		0,50		0,62		0,56
Bugarska	000	1 613	582	648	358	4 119	1 500	41 805	16 227	9 045	3 869
	97/89		0,36		0,55		0,36		0,39		0,43
Slovačka	000	1 622	848	559	313	2 708	1 900	16 584	14 692	630	441
	97/89		0,52		0,56		0,70		0,89		0,70
Litvanija	000	2 435	1 054	850	586	2 705	1 128	17 486	7 775	105	45
	97/89		0,43		0,69		0,42		0,44		0,43
Letonija	000	1 472	509	544	277	1 555	460	10 320	3 790	175	64
	97/89		0,35		0,51		0,30		0,37		0,37
CIE-II	000	13 558	6 229	4 305	3 303	25 438	12 121	213 756	120 962	27 243	14 066
	97/89		0,46		0,77		0,48		0,57		0,52
CIE-10	000	30 827	17 134	11 655	8 261	58 960	40 512	379 776	245 259	34 447	15 720
	97/89		0,56		0,71		0,69		0,65		0,46
EU-15	000	85845	84344	36 009	33 610	101 841	118 183			101 439	94 354
	97/89		0,98		0,93		1,16				0,93
CIE/EU		%	36%	20%	32%	25%	58%	34%		34%	17%

Tabela 6. Broj stoke u zemljama CIE i EU, 1989-1997. godina

Izvor: EC: "Agricultural Situation and Prospects in the Central and Eastern European Countries- Summary Report", Directorate General for Agriculture (DG VI), Working Document, Brussels, 1998, p. 41.

³ Petrović, T.: Transformacioni procesi u poljoprivredi zemalja Centralne i Istočne Evrope, magistarski rad, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2003, str. 101.

ZAKLJUČAK

Poljoprivredna proizvodnja i nakon desetogodišnjeg tranzicionog perioda nije u svim zemljama CIE, koje su se 1. maja 2004. godine pridružile EU, dostigla svoj predtranzicioni proizvodni nivo. Dok se proizvodnja ratarskog sektora približila predtranzicionom nivou na 90-100%, stočarski sektor dostigao je tek 60-80% nivoa, ali se značajno razlikuje između pojedinih zemalja CIE. Kvantitativne analize uzroka opadanja proizvodnje ratarskog sektora pokazale su da se oko 80% smanjenja može objasniti redukovanom upotrebom proizvodnih faktora (npr. rad, mehanizacija, zemljište, đubrivo). U komandno-planskoj ekonomiji zemljama CIE nije funkcionisalo tržište a izvršena cjenovna i trgovinska liberalizacija dovela je da su skoro sve ove zemlje postali neto uvoznici poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz EU. Proces usaglašavanja domaćih agrarnih politika sa ZAP-om, najrigidnijim ekonomsko-institucionalnim segmentom, istovremeno traži i prilagođavanje ZAP-a promijenjenoj agrarnoj strukturi proširene zajednice (EU-25) koja donosi više poljoprivrede nego bilo koje njeno dosadašnje proširenje.

LITERATURA:

1. EU Commission: "Agricultural Situation and Prospects in the Central and Eastern European Countries – Summary Report", Directorate for Agriculture (DG VI), Working Document, Brussels, 1998.
2. EU Commission: "Prospects for Agricultural markets 1998-2005", DG VI, 1997.
3. Csáki, C.: Agricultural Reforms in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union – Status and Perspectives, Agricultural Economic No 22, 2000.
4. Lovre, K. Tehnički progres u razvoju jugoslovenske poljoprivrede, Institut za međunarodne odnose, Novi Sad, 1986.
5. Petrović, T.: Transformacioni procesi u poljoprivredi zemalja Centralne i Istočne Evrope, magistarski rad, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2003.

SISTEM ZARADA U FUNKCIJI RAZVOJA ZEMALJA U TRANZICIJI

SALARY SYSTEM IN FUNCTION OF DEVELOPMENT OF THE COUNTRIES IN TRANSITION

Doc. dr Momčilo Poljić
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Odluka o uspostavljanju sistema zarada strategijskog je karaktera, pa se u kratkom roku teško može mijenjati, a da ne izazove potrese u organizaciji. Menadžment se uvijek nalazi pred izazovom kako napraviti efikasan i stimulativan sistem nagrađivanja, a da istovremeno budžet zarada ne ugrozi profitabilnost organizacije. Pored osnovnih plata menadžmentu na raspolaganju stoji mogućnost da zaposlene, koji ostvaruju dobre i najbolje performanse, nagradi širokom lepezom individualnih i grupnih stimulacija koje mogu biti kratkoročnog i dugoročnog karaktera. Uz to, na raspolaganju mu stoji spektar bonusa i beneficija koji, takođe, imaju cilj da podižu motivaciju zaposlenih kako bi kontinuirano postizali željene performanse i time organizaciji obezbijedili opstanak, rast i razvoj.

Ključne riječi: sistem zarada, osnovna plata, performanse, stimulacije, bonusi, beneficije, organizacija

Abstract. The decision of establishing a salary system is of a strategic value and as such it can hardly be changed without causing organizational turbulence. Management is always facing the challenge how to create an efficient and stimulative system of award without simultaneously endangering profitability of the organization. Apart from the base salaries, the management has at their disposal the possibility to award the employees who provide the best performance with a wide variety of group and individual stimuli which can be of a short or a long term character. In addition, they have at their disposal a range of bonuses and benefits which, as well, have an objective to raise motivation of the employees in order to achieve the desired performance in continuation and in that manner to provide for the survival of the organization, its growth and development.

Key words: salary system, base salary, performance, stimuli, bonuses, benefits, organization.

UVOD

Započete kvalitativne promjene koje se dešavaju u zemljama u tranziciji (tržišno, organizaciono, vlasničko prestrukturiranje preduzeća) te otvaranje privreda svjetskim tržišnim tokovima stvaraju nerealni optimizam da će tržišna privreda sa dominantnim privatnim vlasništvom riješiti većinu problema tih zemalja. Iskustva bivših socijalističkih zemalja koje su daleko odmakle u tranziciji ukazuju da samo prestrukturiranje privrede nije dovoljan uslov njene uspješne integracije u svjetske tržišne tokove. Dosadašnje poimanje snage preduzeća i privrede bespovratno je prošlo, a budućnost, odnosno već sadašnjost, pripada onima koji su spremni da se prilagode turbulentnom okruženju i na vrijeme kreiraju promjene. Materijalni i finansijski resursi sve su manje relevantan faktor snage i stabilnosti preduzeća, dok su ljudi koji raspolažu vještinama, kreativnim idejama i menadžerskim znanjima sve više odlučujući faktor opstanka, rasta i razvoja preduzeća.

Internacionalizacija i globalizacija svjetske privrede kao procesi globalnih integracija slabe uticaj nacionalni država na globalnom planu, tako da kompanije sve više postaju suvereni globalni subjekti. Ravnopravno uključivanje kompanija u međunarodnu tržišnu utakmicu podrazumijeva njihovu osposobljenost da pored ostalih resursa za sebe pribave kadrove koji mogu ostvarivati sve zahtjevnije globalne tržišne ciljeve. Kvalitetna analiza poslova, planiranje ljudskih resursa, selekcija i razvoj kadrova jesu važan preduslov obezbjeđivanja izvjesnije budućnosti kompanija, ali stimulativan sistem zarada je jedna od najvažnijih i najsloženijih funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

STRATEGIJSKI PRISTUP POLITICI ZARADA

Polazeći od konstatacije da je zarada nadoknada za članstvo u organizacija ili nadoknada za doprinos ostvarenju ciljeva organizacije, ona može biti novac, dobro ili usluga koje poslodavac obezbjeđuje zaposlenima u zamjenu za uloženi rad i ostvarenje ciljeva organizacije. Kompleksnost odnosa zaposleni –

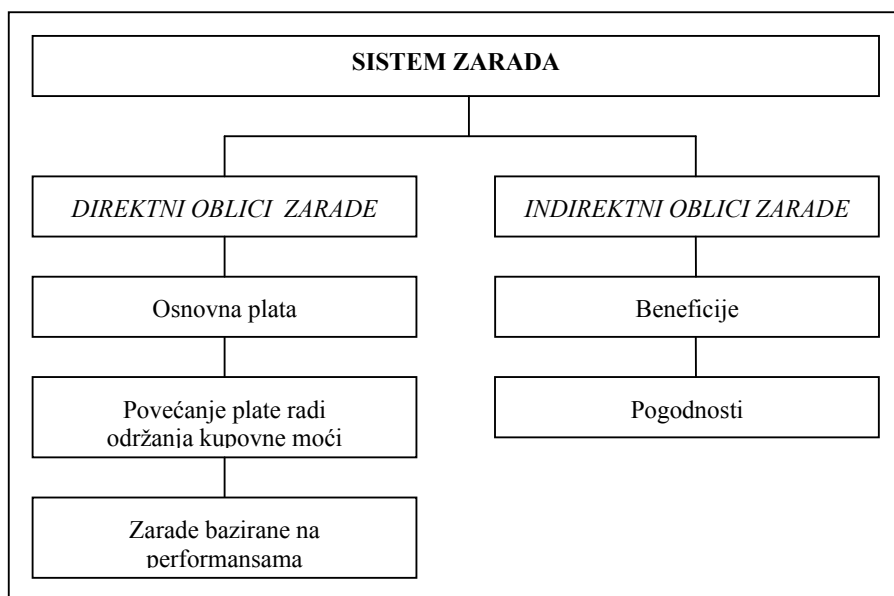
poslodavac podrazumijeva strategijski pristup ovom problemu kako bi se zadovoljili protivrječni interesi i ostvarili sljedeći strategijski ciljevi:

- privlačenje i zadržavanje kompetentnih ljudi,
- motivisanje zaposlenih da teže ostvarenju planiranih ciljeva,
- kontrola budžeta zarada kako se ne bi ugrozila profitabilnost organizacije.

Uvažavajući praksu razvijenih tržišnih privreda i njihova pozitivna iskustva može se tvrditi da preovladava dvostruki pristup sistemu zarada:

- direktni i
- indirektni oblici zarade.

Slika 1. Sistem stimulativnog nagrađivanja



Direktni oblici zarade obuhvataju osnovnu platu, povećanje plate radi održavanja realne kupovne moći i različite oblike stimulacija baziranih na performansama, dok indirektni oblici podrazumijevaju beneficije i pogodnosti.

U zavisnosti od ciljeva koje organizacija želi postići, kulture organizacije, organizacione strukture, naslijeđenog sistema ponašanja i resursa kojima organizacija raspolaže menadžment se u kreiranju sistema zarada opredjeljuje između više alternativa:

- centralizacija ili decentralizacija odlučivanja o zaradama
- fiksne zarade ili varijabilne zarade
- članstvo ili performanse
- egalitarizam ili elitizam
- interna pravednost ili eksterna pravednost
- javnost ili tajnost zarada
- uključivanje inflacije ili ne.

Centralizacija ili decentralizacija odlučivanja o zaradama. Top menadžment u vođenju politike zarada treba donijeti odluku na kojem hijerarhijskom nivou će se donositi odluke o zaradama. Centralizovan sistem zarada podrazumijeva da se odluke o zaradama donose na jednom mjestu – u sektoru ljudskih resursa. Ovakav pristup pogodan je u situacijama kada visina zarada ugrožava profitabilnost i konkurentsku sposobnost kompanije, kada se zakonski propisi o zaradama često mijenjaju, kada se želi postići veća interna pravednost kod kompanija koje imaju jednostavnije organizacione strukture. Decentralizovan sistem zarada primjeren je diversifikovanim kompanijama koje su divizionarno organizovane pa se nižim nivoima

menadžmenta prepušta odgovornost za vođenje politike zarada. Takvim se odlukama često zna narušiti interna pravednost što je najveći nedostatak ovakvog sistema nagrađivanja.

Fiksne zarade ili varijabilne zarade. U zavisnosti od ciljeva koje organizacija želi postići menadžment se može opredijeliti za jednu od dvije varijante – ili da veći dio zarada bude fiksna ili da bude varijabilan. Uglavnom, veći dio zarada fiksnog je karaktera u organizacijama koje posluju stabilno, koje su tržišno prepoznatljive i dobro pozicionirane, dok varijabilni sistem zarada preovladava u organizacijama koje zapošljavaju znatan broj mladih obrazovanih kadrova, koje su manje po veličini, koje nisu tržišno prepoznatljive ili koje imaju sezonske oscilacije u poslovanju.

Članstvo ili performanse. Top menadžment u organizaciji često se nalazi u dilemi da li se opredijeliti za princip zarada baziran na članstvu u organizaciji ili na ostvarenim performansama zaposlenih. U velikim stabilnim tržišno prepoznatljivim organizacijama preovladava princip zarada baziran na članstvu u organizaciji i hijerarhijskom nivou koji svaki zaposleni zauzima, dok sistem zarada baziran na performansama preovladava u malim organizacijama, organizacijama koje brzo rastu, koje su suočene s oštrom konkurencijom i koje žele da podstaknu takmičenje zaposlenih.

Egalitarizam ili elitizam. Jedno od bitnih pitanja sistema zarada na koje top menadžment treba dati odgovor jeste dilema da li se opredijeliti za jedinstven sistem zarada za sve zaposlene (egalitarizam) (možda je bolje reći egalitet umjesto egalitarizam, LR). ili diferenciran sistem zarada sa posebnim osvrtom na pojedine grupe zaposlenih. Egalitarizam je prihvatljiv za kompanije koje preferiraju praksu horizontalne i vertikalne rotacije zaposlenih, koje posluju na tržištima sa oštrom konkurentskom borbom, koje često inoviraju, dok je elitizam prihvatljiviji za organizacije koje imaju stabilno tržišno učešće, prepoznatljivu marku proizvoda.

Interna pravednost ili eksterna pravednost. Kompleksnost sistema zarada ogleda se i u činjenici da je neophodno sprovesti princip interne i eksterne pravednosti. Interna pravednost podrazumijeva da je ratio inputa jednak raciju outputa, odnosno da su zaposleni realno nagrađeni za svoje učešće u radu kompanije i da svi zaposleni za isti input dobijaju jednak output. Pravednost možda najbolje odslikava model tržišta rada po kome je realna ona zarada – plata u kojoj se tačka ponude i potražnje poklapaju. Zaposleni često vlastiti ratio inputa – outputa porede sa kolegama na istim ili sličnim radnim mjestima čime stiču utisak o eksternoj pravednosti vlastitih zarada. Interna pravednost prihvatljivija je za zrele kompanije koje posluju u područjima visoke tehnologije, male su po veličini, zavise od malog broja ključnih ljudi i žele imati visoku stopu inovativnosti.

Javnost ili tajnost zarada. Vječna je dilema da li se menadžment treba opredijeliti za javnost ili tajnost podataka o visini zarada zaposlenih. Svaki od navedenih pristupa ima svoje dobre i loše strane ali generalno posmatrano preovladava pristup da informacije o visini zarada ne trebaju biti javne. Preovladava i stav da trebaju biti javne informacije o visini zarada zaposlenih u javnom sektoru dok za zaposlene u kompanijama treba biti javna informacija o minimalnoj i maksimalnoj zaradi za svaki platni razred.

Uključivanje inflacije ili ne. U nestabilnim uslovima poslovanja, doba inflacije, i najefikasniji sistemi nagrađivanja mogu izgubiti svoju stimulativnu dimenziju tako da ne postoji ozbiljna dilema da li u sistem zarada uključiti inflaciju, već kako u doba inflacije očuvati efikasan i stimulativan sistem zarada. U doba inflacije neophodno je voditi računa o sljedećim indikatorima: indeks rasta troškova života, indeks rasta cijena na malo i indeks rasta prosječnih zarada i međusobno ih usklađivati jer su oni u korelaciji. Svakako, kada inflacija pređe u galopirajuću ili hiper fazu nikakav sistem nagrađivanja ne može biti efikasan a time i pravičan.

METODE UTVRĐIVANJA OSNOVNIH PLATA

Određivanje pravedne osnovne plate svakog zaposlenog u organizaciji temelj je na koji se naslanja cijelokupni sistem materijalnog nagrađivanja zaposlenih i uslov je podsticanja dobrog rada. Visina osnovne plate daje odgovor na pitanje koliko posao koji obavlja neki pojedinac u organizaciji vrijedi za tu organizaciju odnosno koliko taj posao ili pojedinac donosi novca organizaciji. Interna pravednost u razlikama osnovnih plata zaposlenih postignuta je onda kada razlike u osnovnim platama zaposlenih odgovaraju razlikama u relativnoj složenosti poslova ili razlikama u sposobnosti i stručnosti zaposlenih koji

te poslove obavljaju . Dakle, razlike u visini plata bazirane su na: razlikama u složenosti poslova i razlikama u stručnosti i sposobnosti pojedinaca koji te poslove obavljaju, odnosno bazirane su na doprinosu ostvarenju ciljeva organizacije. Iz izloženog da se zapaziti da postoje dva pristupa prilikom određivanja nivoa osnovnih plata:

1. tradicionalni pristup – osnovne plate bazirane na poslovima i
2. savremeni pristup – osnovne plate bazirane na ljudima.

Tradicionalni pristup bazira na teoriji pravednosti ili jednakosti gdje pojedinci svoja ulaganja i nagrade porede sa ulaganjima i nagradama drugih i tako stiču percepciju da li su pravedno ili nepravedno nagrađeni. Ocjena posla i njegove relativne vrijednosti za organizaciju polazni je osnov za internu pravednost. Za ocjenu poslova koriste se različiti kriteriji kao što su: potrebno obrazovanje, stepen odgovornosti, neophodne vještine, napor, radni uslovi i sl. Ocjenu poslova obavlja komisija služeći se različitim metodama, a najčešće:

- metod rangiranja poslova,
- metod klasifikacije poslova,
- metod poena i
- metod poređenja faktora.

Metod rangiranja poslova. Riječ je o najstarijem i najjednostavnijem metodu ocjene poslova po kojem se poslovi kao cjeline rangiraju najčešće po stepenu odgovornosti ili važnosti za organizaciju tako da se poređenjem svakog posla sa svakim dobija rang lista poslova u organizaciji, ali bez isticanja kvantitativnih razlika. Navedeni metod prikladan je za male organizacije, lako je razumljiv, relativno je jeftin i lako se inovira. Glavni mu je nedostatak što je teško sprovodiv u velikim nestrukturiranim organizacijama i što ne iskazuje kvantitativne razlike među poslovima.

Metod klasifikacije poslova. Ovim metodom ocjenjivači klasifikuju poslove po kategorijama na osnovu unaprijed definisane skale koristeći se najčešće kriterijumima kao što su: stepen odgovornosti, zaduženja, uslovi na radu, složenost posla i sl. Osnovni nedostatak ovog metoda je što u razmatranje uzima cjelinu posla a ne njegove dijelove i što odabrani kriterijumi često nisu relevantni za sve poslove u organizaciji. Prednost mu je što je relativno jeftin, lako se inovira, brzo se sprovodi i omogućava efikasnu kontrolu budžeta zarada.

Metod poena. Metod poena bazira se na poređenju poslova čija složenost zavisi od niza faktora koji se boduju tako da zbir bodova određuje specifičnu težinu posla kao i njegovu važnost za organizaciju a time i osnovnu platu koju taj posao iziskuje. Broj faktora koji se boduje relativno je velik, ali najčešći su: nivo obrazovanja, radno iskustvo, nivo odlučivanja, kompleksnost posla, stepen odgovornosti, uslovi rada i sl. Svaki faktor sadrži nekoliko subfaktora, a sve radi objektivnije analize i bodovanja poslova.

Slika 2. Metod poena za utvrđivanje osnovnih plata

Generički faktor	Važnost (%)	Specifični subfaktor	Važnost (%)	Maksimalan broj poena
Potrebno znanje i iskustvo	40	Obuka i prethodno iskustvo	50	100
		Sposobnost rezonovanja	20	40
		Kompleksnost procesa	20	40
		Tačnost	10	20
Odgovornost i mentalni zahtjevi	30	Za materijal i opremu	15	7,5
		Uticaj na ostale aktivnosti	40	60
		Potrebna pažnja	40	50
		Posvećenost detaljima	10	15
		Monotonija	5	7,5
Fizički zahtjevi	20	Abnormalna kondicija	60	60
		Abnormalan napor	40	40
Uslovi rada	10	Nezadovoljavajući	90	45
		Opasnost	10	5
				500

Izvor: Tyson, S., York, A., 1996, *Human Resource Management, Made Simple Books*, p.164.

Metod poena ima svoju široku primjenu u organizacijama u zemljama tržišne privrede a često se koristi i kod nas. Osnovna mu je prednost što jasno diferencira i kvantitativno iskazuje razlike između poslova. Ipak, i ovaj metod "pati" od brojnih nedostataka kao što su: iziskuje znatno vremena, izbor relevantnih faktora i subfaktora često dovodi do nesporazuma, znatno je skuplji od prethodnih i sl.

Metod poredjenja faktora. Specifičnost ovog metoda je u tome što se koristi idejama metoda rangiranja i metoda bodovanja. Po izboru faktora poslovi se rangiraju tako da se važnost svakog faktora za dati posao, najčešće, iskazuje u novcu.

Slika 3. Metod poredjenja faktora

Generički faktor	Redoslijed za operatera (260 ukupno)		Službenik koji unosi podatke (195 ukupno)	
Potrebne sposobnosti i znanja	1	100	2	60
Odgovornost i mentalni zahtjevi	2	70	1	70
Fizički zahtjevi	3	60	4	25
Uslovi rada	4	30	3	40

Izvor: Tyson, S., York, A., 1996, *Human Resource Management, Made Simple Books*, p.166.

Navedeni metod ima značajne prednosti u odnosu na ostale metode, a one se ogledaju u: lakoj prilagodljivosti svakoj organizaciji i suženoj mogućnost značajnih grešaka. Kao i prethodni ovaj metod ima svoje nedostatke koji se ogledaju u njegovoj kompleksnosti, zahtjevu da ocjenjivač bude vrhunski edukovan, visokim troškovima i sl.

Kvalitativne promjene u današnjem globalizovanom svijetu iziskuju i promjene u sistemu nagrađivanja uvažavajući sve zasluge tradicionalnog pristupa platama. Novo vrijeme i okolnosti ukazuju da slabosti koje taj pristup ima sve više dolaze do izražaja i da organizacije koje su usvojile novi pristup platama "ubiru plodove" takvog rješenja podižući efikasnost i efektivnost poslovanja.

Savremeni pristup – osnovne plate bazirane na ljudima. Savremeni trendovi tehničko-tehnološkog razvoja, te sve prisutnija globalna konkurencija traže od organizacija da za sebe pribavljaju kadrove koji posjeduju kvantum sposobnosti (vještina) i stručnosti (kompetencija) neophodan da odgovori izazovima okruženja. Zato je danas sve više zagovornika koji tvrde da osnovna plata treba biti vezana za sposobnost i stručnost, a ne za posao koji pojedinac obavlja u organizaciji. Ovu tvrdnju temelji na činjenici da je vrijeme masovne proizvodnje prošlo, a time i vrijeme striktno (uske) podjele rada u organizaciji. Postindustrijsko društvo je tu, globalna konkurencija je sve prisutnija gotovo u svim sferama privređivanja, pa se od zaposlenih traži kvantum stručnosti i sposobnosti iznad neophodnog za poslove koje sada obavljaju jer u današnjim uslovima organizacijama su neophodni ljudi koji će već sutra moći obavljati neke druge poslove ako kupci – potrošači od njih to budu tražili. Osnovne prednosti ovog pristupa su: smanjuje se broj rukovodilaca i kontrolora, zaposleni se stimuliraju na razvoj vlastite karijere i stvara se fleksibilna organizacija sposobna da se prilagodi izazovima okruženja. Glavni nedostaci savremenog pristupa su: organizacija finansira imput mada je logično da se nagrađuju rezultati – autputi, poželjno je da značajniji dio zarade bude vezan za performanse a ne za sposobnosti i znanja, kao i uvjerenje da se ovakvim pristupom diže nivo budžeta zarada. I pored brojnih nedostataka, savremeni pristup osnovnim platama ima sve više zagovornika, naročito u manjim organizacijama koje se bave prodajom znanja, kao i u organizacijama koje zapošljavaju značajan broj visoko obrazovanih specijalista.

Dostizanjem cilja interne pravednosti organizacija nije riješila sve probleme vezane za uspostavljanje efikasnog sistema osnovnih plata jer bez uspostavljanja eksterne konkurentnosti neće moći:

- privući kvalitetne kadrove,
- obezbijediti ostvarenje strateških ciljeva i
- držati fluktuaciju zaposlenih na prihvatljivom nivou.

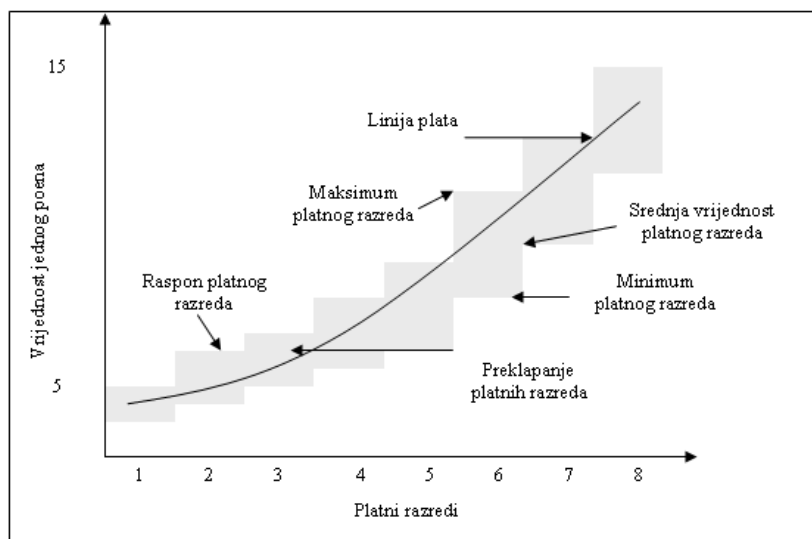
Eksterna konkurentnost podrazumijeva da su zaposleni u organizaciji relativno jednako plaćeni kao zaposleni u konkurentskim organizacijama koji obavljaju iste ili slične poslove. Neophodno je biti oprezan u izboru organizacija sa kojima će se vršiti poređenje, da uzorak ne bi bio preveliki ili premali čime se ili bespotrebno povećavaju troškovi istraživanja ili uzorak nije reprezentativan. Velike organizacije za uzorak uzimaju do deset srodnih kompanija, a srednje i male od 50 do 100. Nakon izbora organizacija za poređenje i poslova koji će se porediti menadžmentu u vođenju politike osnovnih plata stoje na raspolaganju tri strateške alternative:

1. strategija vođstva u platama,
2. strategija jednakih plata i
3. strategija nižih plata.

Svaka od navedenih strategija ima svojih prednosti ali i nedostatke. Za koju će se strategiju menadžment organizacije odlučiti zavisi od: strateških opredjeljenja, kulture organizacije, raspoloživog budžeta zarada, raspoloživosti kadrova na tržištu rada i ponašanja konkurenata.

Balansiranje interne pravednosti i eksterne konkurentnosti. Interna pravednost i eksterna konkurentnost obezbeđuju se grupisanjem sličnih poslova u platne razrede, definisanjem raspona plata unutar platnih razreda i uspostavljanjem linije plata.

Slika 4. Struktura plata



Izvor: Prilagođeno prema Wallace, M. J. Jr., Fay, C. H., 1988, *Compensation Theory and Practice*, Boston, Mass; PWS-Kent Publishing Company, p. 221.

Grupisanje srodnih poslova u platni razred stavlja menadžment organizacije pred dilemu koje poslove staviti u platni razred i koliko platnih razreda treba uspostaviti unutar organizacije. Isto tako, dilema se javlja prilikom odlučivanja koliki raspon plata može biti unutar svakog platnog razreda – raspon između najviše i najniže plate. Najmanja mogućnost greške javlja se ako se koriste iskustva uspješnih organizacija – konkurenata. Ako je riješena prethodna dilema, statistički se dolazi do podataka kolika je prosječna plata za svaki platni razred, odnosno uspostavlja se linija plata koja daje odgovor na pitanje za koju se strategiju eksterne konkurentnosti menadžment organizacije opredijelio.

ZARADE BAZIRANE NA PERFORMANSAMA

Pored osnovnih plata baziranih na poslovima koje pojedinci izvršavaju u organizaciji ili na znanjima i vještinama pojedinaca, u posljednje vrijeme, sve veći broj organizacija razvijene tržišne privrede prelazi na varijabilni sistem nagrađivanja u kojem visina zarade zaposlenih, pored visine osnovne plate, bitno zavisi od ostvarenih performansi pojedinca, grupe, organizacionih jedinica i organizacije u cjelini. Nagrađivanje performansi ima zadatak:

- ostvarenje definisanih stratejskih ciljeva,

- uspostavljanje jasnih normi ponašanja,
- uspostavljanje direktne veze između performansi i nagrada i
- diferenciranje zaposlenih koji ostvaruju dobre performanse od onih sa lošijim performansama.

Uvođenje sistema zarada baziranih na performansama traži od menadžmenta organizacije usvajanje jasnih principa, kao što su: obuhvat, definisanje i mjerenje performansi, vrste nagrada, nivo distribuiranja zarada, frekvencija usklađivanja zarada i obezbjeđivanja podrške zaposlenih. Kakav će stimulativan sistem nagrađivanja organizacija odabrati, šta će podsticati i nagrađivati u prvom redu zavisi od usvojene poslovne strategije.

Slika 5. Odnos poslovne strategije i strategije nagrađivanja

POSLOVNA STRATEGIJA	ZRELOST I POLOŽAJ NA TRŽIŠTU	STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA	KOMPENZACIJE
Investiranje u rast	Spajanje ili brzi rast	Stimulisati preduzetništvo	Visoke novčane nadoknade sa nadprosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost Skromne beneficije
Upravljanje prihodom - Štititi tržišta	Normalan rast do zrelosti	Vještina upravljanja nagrađivanjem	Prosječne novčane nadoknade s prosječnom stimulacijom zasnovanoj na individualnoj timskej ili organizacionoj uspješnosti Standardne beneficije
Izvlačenje sredstava – reinvestiranje u druge djelatnosti	Nema stvarnog rasta ili pada	Naglasak na kontroli troškova	Ispodprosječna primanja s malom stimulacijom vezanom uz kontrolu troškova Standardne beneficije

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., 1999, *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, str. 629.

Težnja menadžera da uvedu sistem stimulativnog nagrađivanja zasnovanog na performansama nailazi na značajne otpore jer postoje zagovornici koji navode značajne slabosti tog sistema, a kao argumenti najčešće se navode:

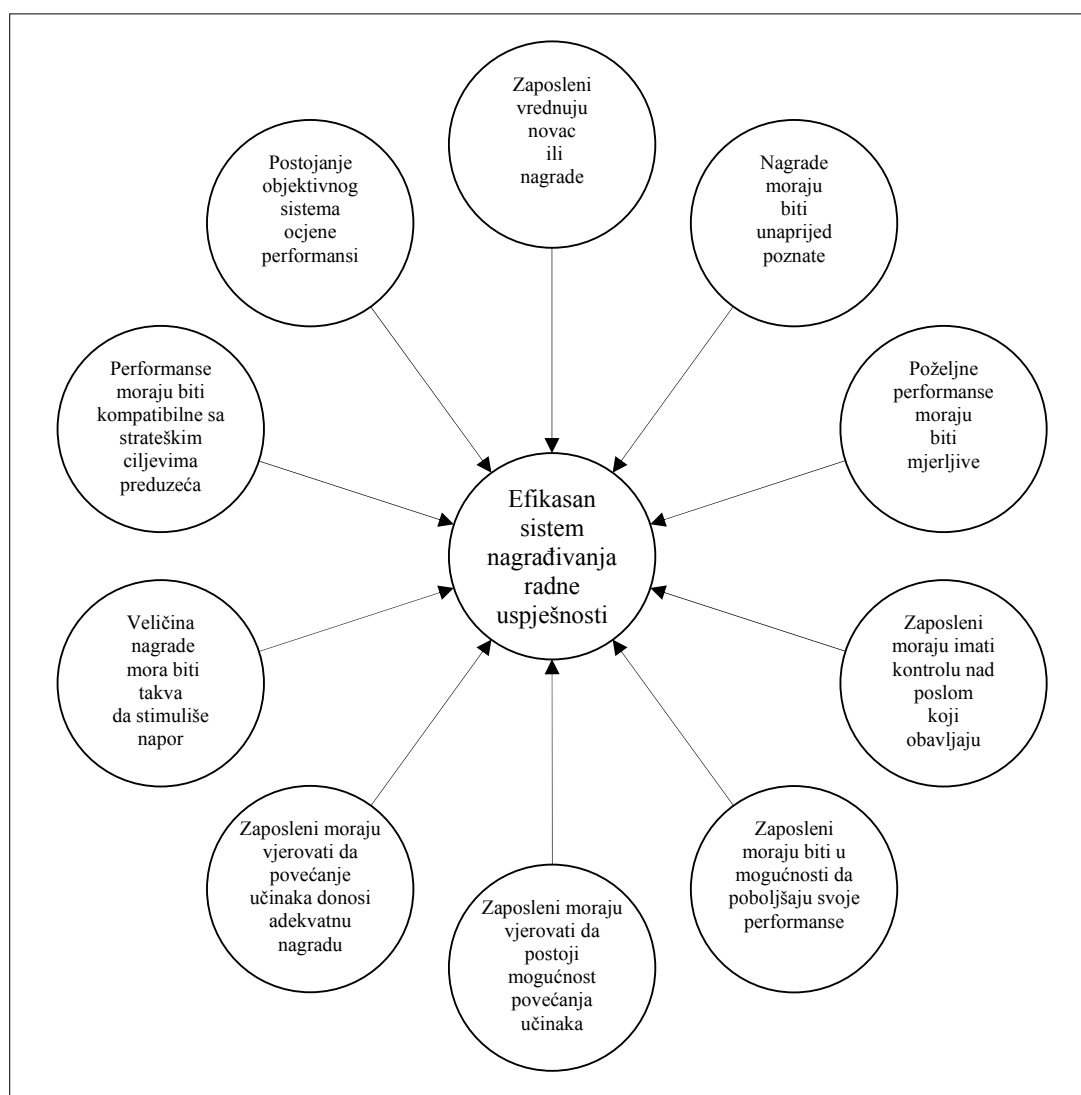
- obeshrabruje se timski rad,
- kod timskih radova teško je realno utvrditi individualni učinak,
- ocjene radne uspješnosti često se temelje na subjektivnoj procjeni menadžera,
- stimulisane određene performansi koncentriše zaposlene na ostvarenje tih performansi, a zapostavljanje ostalih ,
- performanse zaposlenih koji obavljaju visokospecijalizovane poslove i poslove gdje se traži permanentno učenje teško su mjerljive.

Iako postoje ozbiljne teškoće objektivnog vezivanja nagrađivanja za ostvarene performanse sve je veći broj organizacija koje implementiraju neke od vidova takvog nagrađivanja. Uz iskazane rezerve moguće je koncipirati relativno efikasan sistem stimulativnog nagrađivanja uz ispunjenje određenih pretpostavki.

Kompleksnost sistema stimulativnog nagrađivanja zasnovanog na performansama iziskuje, radi boljeg razumijevanja, njegovu podjelu na:

- kratkoročne stimulacije i
- dugoročne stimulacije.

Slika 6. Pretpostavke efikasnog sistema nagrađivanja baziranog na performansama



Kratkoročne stimulacije. U kratkoročne stimulacije ubrajamo: povišice, bonuse, posebne nagrade i različite vrste individualnih i grupnih stimulacija. Povišice predstavljaju oblik individualne stimulacije kojima se za neki procenat povećava plata zaposlenog kao nagrada za ostvarene performanse. Jednom dobijena povišica postaje sastavni dio osnovne plate i nije vezana za ostvarenje performansi u budućnosti. Bonusi su jednokratna isplata zaposlenima kao nagrada za ostvarenje ciljeva organizacije. Oni ne ulaze u osnovnu platu tako da su direktno vezani za ostvarenje performansi što ih čini znatno prihvatljivijim od povišica. Oni ne moraju biti jednaki za sve zaposlene već zavise od objektivnih pokazatelja ili subjektivne procjene menadžera. Kad organizacija ne ostvaruje planirane ciljeve bonusi se ne isplaćuju, a time se i budžet zarada smanjuje. Posebne nagrade predstavljaju jednokratnu nadoknadu zaposlenima za neko važno dostignuće ili uloženi vanredni napor (smanjenje troškova, inovacija i sl.). Individualne stimulacije se isplaćuju zaposlenima ako ostvare zacrtane ciljeve u definisanom vremenskom roku. Često priroda posla (sezonski poslovi) ili tržišne prilike od organizacija traže velik obim proizvoda i usluga u relativno kratkom periodu. Individualne stimulacije imaju zadatak motivisanje zaposlenih da ostvare što više performanse a time i ciljeve organizacije. Dakle, one su vezane ili za vrijeme izrade određene količine proizvoda ili za količinu proizvoda i ne postaju sastavni dio osnovne plate. Grupne stimulacije imaju za cilj stimulisanje timova, organizacionih jedinica ili organizacije kao cjeline u dostizanju potrebnih performansi. U praksi se najčešće susrećemo sa sljedećim vidovima grupnih stimulacija: timske stimulacije, učešće u profitu, učešće u uštedama i planovi stimulacija pod rizikom. Svaki od navedenih vidova grupnih stimulacija ima brojne kritičare jer je veoma

teško objektivno sagledati doprinos pojedinca ostvarenju ciljeva tima, organizacione jedinice ili organizacije u cjelini. Ipak, neki vid grupnih stimulacija treba primjenjivati jer tehničko-tehnološki progres i informatičko društvo sve više u prvi plan stavljaju timski rad. Grupne stimulacije mogu biti isplaćivane odjednom ili sukcesivno u nekom vremenskom periodu.

Dugoročne stimulacije. Pored kratkoročnih vidova individualnih i grupnih stimulacija zasnovanih na performansama značajan broj kompanija iz zemalja razvijene tržišne privrede primjenjuje razne vidove dugoročnih stimulacija sa ciljem motivisanja zaposlenih da dižu vrijednost organizacije na duži rok. Istraživanja pokazuju da ovaj vid stimulacija opravdava predviđanja. Vidovi dugoročnih stimulacija zasnovanih na performansama su mnogobrojni, ali u praksi se najčešće koriste: učešće u vlasništvu, opcije i plan opcija, pokloni u akcijama pod određenim uslovima, pravo na dobit usljed povećanja cijene akcija i fantomske akcije. Predviđanja su da će sistem dugoročnih stimulacija u budućnosti doživjeti svoju ekspanziju jer bez dugoročne stabilnosti, rasta i razvoja kompanije u uslovima globalne konkurencije nemaju realne izgleda za preživljavanje.

BENEFICIJE I POGODNOSTI

Pored direktnih oblika zarada, gotovo po pravilu, kompanije zaposlenima obezbjeđuju zaposlenima razne vidove beneficija i pogodnosti. Beneficije najčešće obuhvataju: (1) beneficije zdravlja i osiguranja (penziona, zdravstveno, socijalno i životno osiguranje i (2) plaćena odsustva (bolovanje, praznici, godišnji odmor, porodijsko odsustvo, služenje vojnog roka i sl.). Pogodnosti su kao i beneficije bitan element sistema zarada jer u znatnoj mjeri utiču na motivaciju i standard zaposlenih. Najčešće su povezane sa statusom zaposlenih i obično se vezuju za strukture menadžmenta mada mnoge kompanije svim zaposlenima omogućavaju različite vidove pogodnosti. U nekim zemljama (SAD, Velika Britanija) raspon pogodnosti regulisan je zakonskim odredbama. Najrasprostranjeniji vidovi pogodnosti koje kompanije pružaju svojim zaposlenima su: besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cijenama, korišćenje službenog automobila i mobilnog telefona, povoljni krediti za kupovinu i uređenje stana ili kuće, besplatan godišnji odmor, besplatna rekreacija, stipendiranje djece zaposlenih i sl. Indirektni oblici zarada bilježe ekspanziju iz dva razloga: (1) zakonska regulativa, pod snažnim uticajem sindikata, obavezuje organizacije na sve veća izdvajanja za socijalnu sigurnost zaposlenih i (2) konkurentske borbe među kompanijama da za sebe pridobiju što kvalitetnije kadrove.

ZAKLJUČAK

Uspostavljanje efikasnog i racionalnog sistema zarada u organizacijama i institucijama zemalja u tranziciji kompleksniji je problem od njihovog vlasničkog, tržišnog i organizacionog prestrukturiranja. Bogata teorijska i praktična iskustva razvijenog svijeta ukazuju da još ne postoji optimalan (racionalan i efikasan) sistem nagrađivanja zaposlenih. Poznato je samo da su zarade osnovni vid motivacije zaposlenih i da ih one motivišu na ostvarenje ciljeva organizacije. Svi pokušaji da se uspostavi racionalan i motivirajući sistem nagrađivanja nisu naišli na opštu podršku teorije i prakse. Pored direktnih oblika zarade (osnovna plata i dio plate baziran na performansama) znatan broj kompanija izdvaja relativno visoka sredstva za beneficije i pogodnosti. Iako se pokušava naći direktna veza između visine zarade i doprinosa pojedinca ostvarenju ciljeva organizacije zasada ne postoji jasna formula kojom bi se to moglo dokazati. Problematiku nagrađivanja usložnjava brz tehničko-tehnološki progres i informatičko društvo jer na sceni je prisutan timski rad tako da je uloga pojedinca često zamagljena, a time teško mjerljiv njegov doprinos ostvarenju ciljeva tima. U zemljama u tranziciji, pa tako i u Bosni i Hercegovini, preovladava sistem nagrađivanja po principu fiksnih plata, dok su beneficije, pogodnosti i nagrađivanje prema ostvarenim performansama prisutni samo u državnim kompanijama monopolskog karaktera (elektroprivreda, telekom, pošta, naftna industrija). Visina zarade zavisi od posla koji se obavlja – plata bazirana na poslovima, dok zarada baziranih na ostvarenim performansama gotovo da i nema. Razloge takvog stanja treba tražiti u naslijeđenom poimanju sistema nagrađivanja, nepostojanju adekvatne radno-pravne regulative i potcjenjivanju ljudskog faktora kao ključnog resursa svakog društva. Bogatstva praktičnih rješenja koja su se pokazala validnim u razvijenim tržišnim ekonomijama, kao i teorijske spoznaje pokazuju da organizacije i institucije zemalja u tranziciji trebaju što prije implementirati pozitivna svjetska iskustva. Eksperimenti i traganje za novim rješenjima i odlaganje primjene pozitivnih iskustava produbiće ionako dubok jaz između razvijenih zemalja i zemalja u tranziciji.

LITERATURA:

1. Bogičević, Biljana: *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
2. Bahtijarević Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Schuler, R.S., Jackson, S.E., *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, West Publishing Company, 1996.
4. Bernardin, J.H., Russell, J.E.: *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Irwin McGraw-Hill, 1998.
5. Milkovich, G. T., Newman, J. M.: *Compensation*, McGraw-Hill, 2002.
6. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L.: *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey, 2001.
7. Rayners, S., Gerhart, B.: *Compensation in Organizations: Progress and Prospects*, San Francisco, New Lexington Press, 1999.
8. Churchill, G. A. Jr., Ford, N.M., Walker, O.C.Jr., Johnston, M.W., Tanner, J.F.Jr., *Sales Force management*, McGraw-Hill, 2000.

BUDŽETIRANJE U TRŽIŠNOJ EKONOMIJI I PRAKSA BiH PREDUZEĆA

BUDGETING IN MARKET ECONOMY AND PRACTICE B&H ENTERPRISES

Dr. sc. Sado Puškarević
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Apstrakt. Budžet je kvantitativni izraz predloženog plana akcije koji će poduzeti menadžment preduzeća u budućem periodu. On pomaže koordinaciju i implementaciju plana. Otuda, ima veliki značaj i za preduzeće i za menadžment koji vodi preduzeće ka postavljenim ciljevima poslovanja. Imajući u vidu navedeno, za cilj istraživanja postavili smo utvrđivanje aktuelnog stanja procesa budžetiranja poslovanja bosansko-hercegovačkih preduzeća u tranzicijskom periodu. Pri tome, sagledane su i sistematizirane slabosti u ovom procesu, kroz komparaciju praktičnih rješenja naših preduzeća sa praksom preduzeća razvijenih tržišnih ekonomija. Na taj način, nastoji se utjecati na formiranje osnove za unapređenje, osavremenjivanje i razvoj prakse i teorije u BiH u ovoj oblasti. Rad je strukturiran u tri dijela gdje se: u prvom dijelu rada, istražuje uloga budžetiranja u preduzećima razvijenih tržišnih ekonomija. U drugom dijelu, sistematizirane su slabosti koje budžetiranje ispoljava u praksi kompanija ovih zemalja. Potom, u trećem dijelu, sagledana je praksa domaćih preduzeća, te iznijeti rezultati istraživanja u formi uočenih slabosti i razlika u odnosu na praksu preduzeća razvijenih zemalja.

Ključne riječi: management, budžetiranje, BiH preduzeća

Abstract. Budget is quantitative expression of subjected plan action that management will take in future period. It helps plan coordination and implementation. That's the reason why it has big importance as for company and management who lead the company to planned objectives. For our objectives we planned and established actual situation process of budgeting dealing in business of Bosnian companies in developed market economies. On that why, we try to influence on forming basement for improvement, modernize and practice of development and theory in Bosnia in this field. This article has 3 parts: In first section we research role of budgeting in companies who work in developed market economies. Second section we systemized weaknesses that budgeting is demonstrate in practice of companies in these countries. Than, In 3. section we considered practise of domain companies, and we bring out these research results in form of noticed weaknesses and differencis comparing with practice in companies of developed countries.

Key words: management, budgeting, B&H enterpises

1. BUDŽETIRANJE I ULOGA BUDŽETA U PREDUZEĆIMA SAVREMENE TRŽIŠNE EKONOMIJE

U savremenoj tržišnoj ekonomiji veliki dio vremena menadžmenta posvećen je procesu budžetiranja. Izrada budžeta je, ne samo obaveza, već i uslov bez kojeg je nezamislivo poslovanje preduzeća u takvom ambijentu.

Da bi se realizovali ciljevi poslovanja preduzeća, menadžment procesom budžetiranja usklađuje izvršenje predviđenih aktivnosti za posmatrani period. Budžetiranje se pojavljuje kao neizostavni dio ukupnog procesa planiranja. Tu se, kroz budžet kao rezultat procesa budžetiranja, planovi prikazuju u kvantitativnim, prvenstveno vrijednosnim veličinama. Budžet je otuda kvantitativni plan rada koji pomaže organizaciji da uskladi ulazne i izlaze tokove resursa za poseban vremenski period. Budžetiranje predstavlja i jednu od glavnih aktivnosti funkcije kontrolinga (engl. controlling).

Pojam budžeta se uglavnom ne posmatra na jednoznačan način, te za budžet možemo reći i da "... obuhvata brojčani dio operativnog planiranja, odnosi se na neko razdoblje i/ili na neki projekt, a sadržajem obuhvata učinak, mjere i troškove. On je instrument upravljanja, koordinacije i kontrole nosilaca odlučivanja."¹

Iz definicije je vidljivo da budžet ciljevima pridružuje troškove, a oni se u izvršenju budžeta ne smiju prekoračiti. Time se postavlja osnova za odgovornost rukovodstva koje realizuje ciljeve.

Tako možemo reći da budžeti imaju tri osnovne funkcije za preduzeće. Prva, oni pokazuju iznos i proračun vremena potreba preduzeća za finansiranjem u budućnosti. Druga, oni obezbjeđuju osnovu za poduzimanje korektivnih akcija u slučaju da budžetirane cifre ne odgovaraju stvarnim ili realizovanim ciframa. Treća,

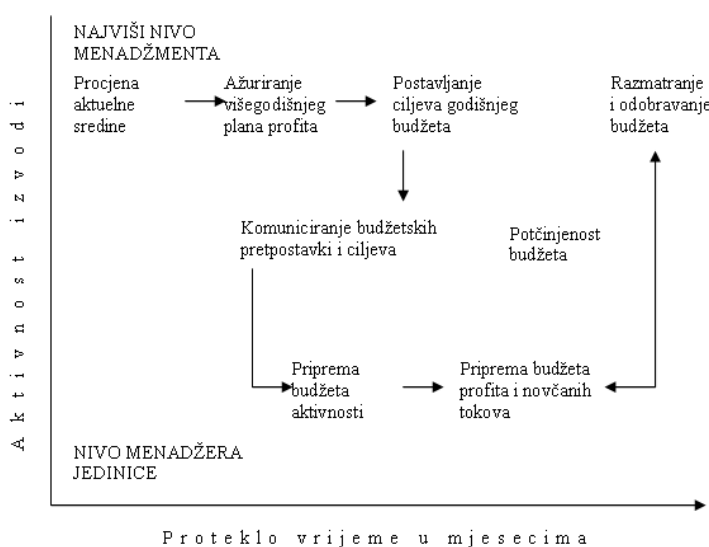
¹ Peemoeller, V.H., Controlling, NWB, Herne/Berlin, 1990., str 146

budžeti obezbjeđuju osnovu za ocjenu performance.² Oni obezbjeđuju pokazatelje sa kojima će se moći upoređivati izvršenje odgovornih za planove. Dragocjena pomoćna sredstva i kod planiranja i kod kontroliranja.

Proces budžetiranja savremenih preduzeća obuhvata postavljanje (izradu), usvajanje, realizaciju, kontrolu realizacije budžeta i analizu odstupanja. U postupku izrade budžeta mora se voditi računa da kvantitativni ciljevi iz budžeta adekvatno odražavaju kvalitativne ciljeve iz plana preduzeća. Usvajanjem budžeta i oslobađanjem sredstava po budžetu, on postaje cilj kojem se teži. Realizacija treba da dovede do postizanja ciljeva poslovanja a mjera uspješnosti menadžmenta u domenu budžeta postaju njegove pojedine komponente. Povratna sprega se ostvaruje poređenjem ostvarenja sa budžetiranim veličinama i korektivnim akcijama u toku izvršenja budžeta.

Osnovni koraci u izradi budžeta za korporacije u razvijenim tržišnim ekonomijama mogu se postaviti kao što je to dato na narednoj slici (Slika br.1):

Slika 1. Koraci u procesu izrade godišnjeg budžeta



Prva faza procesa obuhvata utvrđivanje budžetskog konteksta koje obuhvata četiri aktivnosti i to:

- Procjena tekuće poslovne sredine organizacije.
- Ažuriranje višegodišnjih planova proizvoda i profita za odražavanje bilo kakvih promjena u okruženju.
- Postavljanje ciljeva godišnjeg budžeta na osnovu revidiranog višegodišnjeg plana.
- Povezanost budžetskih pretpostavki, ciljeva, i traženih formata za pojedinačne menadžere sa budžetskom odgovornošću.

Faza **pripreme** zahtijeva detaljnije analize i procjene radnih aktivnosti, neupotrebljenih i dodatno potrebnih kapaciteta, resursa traženih za aktivnosti, i cijena resursa. Ona uključuje dvije glavne aktivnosti:

- Pripremanje predviđanja prodaje i njegovo korištenje za pripremu budžeta aktivnosti za sve funkcije podrške. Ovi budžeti aktivnosti obuhvataju procjene resursa zahtijevanih za izvršavanje funkcija podrške.
- Konsolidovanje budžeta aktivnosti u budžete profita i novčanih tokova. Budžeti individualnih jedinica konsolidiraju se u format finansijskog izvještaja.

Iako su zasnovani na istorijskim podacima i budućim očekivanjima, brojevi generisani u fazi pripreme su "mehki", tj. promjenljivi.

² Vidjeti o tome: Petty, J. W., Keown, A. J., Scott, D. F., Martin, J. D.: *Basic Financial Management*, Pretince-Hall, Inc., New Jersey, sixth edition, 1993., str. 496.

Faza **razmatranja i odobravanja** se sastoji od testiranja budžetskih pretpostavki, identifikovanja potencijalnih problema, smišljanja planova akcije, traženja budžetskih revizija (ako je to neophodno) i odobravanja formalnih granica potrošnje.

U izboru dizajna budžetskog procesa korporacija može odabrati sljedeći tip dizajna:³

1. Autoritativan –gdje je budžet nametnut od vrha ka dole.
2. Participativan – gdje podređeni učestvuju u budžetskim odlukama.
3. Konsultativan –gdje podređeni obezbjeđuju ulaz, ali nisu uključeni drugačije.

Takođe, kod zasnovanosti budžeta možemo se opredijeliti za:

1. Čvrsto, ali dostižno – što više liči dešavanju zasnovanom na efikasnim operacijama.
2. Zategnuto – postavljajući budžetske ciljeve dobro iza ranijih izvršenja.
3. Ugrađenu labavost – ugradnja viška u budžetu za nepredviđene situacije.

Zasnovanost zavisi od ponašanja odgovornih za postavljanje budžeta. Pri tome, ovo ponašanje može odstupati od potrebnog tj. uobičajenog. Može se javiti u formi «budžetskog kockanja» kada je riječ o disfunkcionalnom ponašanju za postizanje ciljeva budžeta. Takođe, može se javiti kao «budžetska labavost» koja sa sobom nosi ugrađivanje viška u budžet za smanjenje rizika neostvarivanja budžetskih ciljeva.

2. SLABOSTI BUDŽETIRANJA U PRAKSI PREDUZEĆA RAZVIJENIH TRŽIŠNIH EKONOMIJA

Iako je budžetiranje proces koji je nužan za realizaciju ciljeva poslovanja preduzeća, ipak sama aplikacija gore navedene metodologije dovodi i do određenih slabosti. U praksi preduzeća u razvijenim tržišnim ekonomijama često se ističe nezadovoljstvo postojećim planiranjem i budžetiranjem. Prigovori koji se upućuju na račun budžetiranja mogu se svesti na osnovne, date na Slici br. 2.⁴

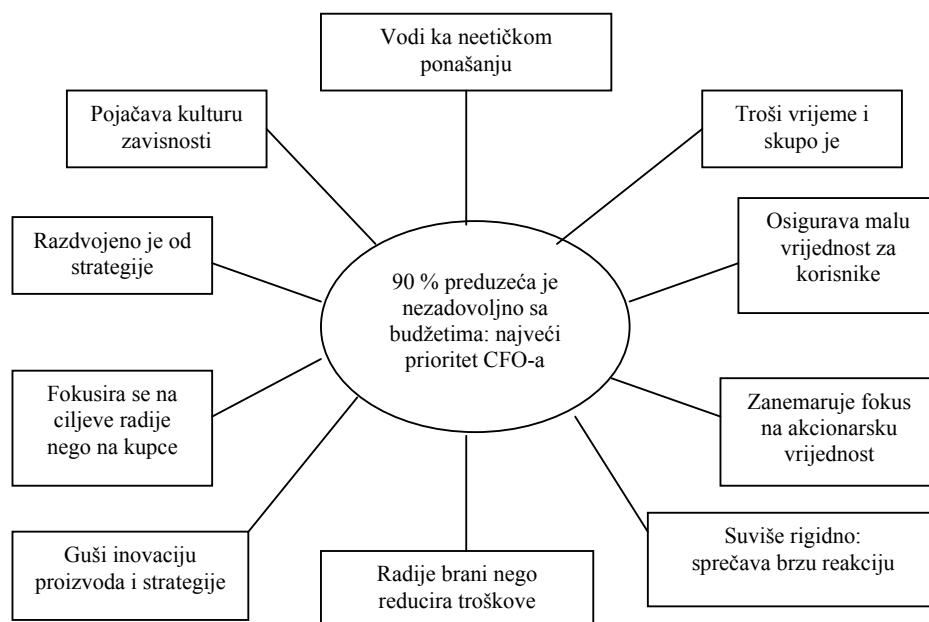
Na slici se navodi deset razloga, i to:

1. **Budžeti troše vrijeme i skupi su.** - Uprkos dolasku snažnih kompjuterskih mreža i višenivojskih modela, budžetiranje ostaje oduženo i skupo. Prosječno utrošeno vrijeme pripremanja budžeta je između četiri i pet mjeseci. Ono takođe uključuje mnogo ljudi i zauzima više od 20 do 30 % vremena viših izvršnih i finansijskih menadžera. Neke organizacije pokušavaju rasporediti trošak na cijeli proces planiranja i budžetiranja. Kompanija «*Ford Motor*» je izračunala ovaj iznos na \$1,2 biliona godišnje.
2. **Budžeti osiguravaju malu vrijednost za korisnike.** - Percepcija vrijednosti koja će se obezbijediti kroz proces budžetiranja znatno se razlikuje. Jedan zaključak izvedenih studija najboljih globalnih praksi je bio da finansijsko osoblje troši 79 % njihovog vremena na «*aktivnosti koje manje dodaju vrijednost*» i samo 21 % njihovog vremena analiziraju ostvarene rezultate (tj. ostvarene «brojeve»).
3. **Budžeti zanemaruju fokus na akcionarsku vrijednost.** – Fokus budžeta je na interno ugovorene ciljeve koji naginju da budu inkrementalne promjene na rezultatima ranijih perioda. To za rezultat ima *cilj* koji je unutar «komotan» za menadžment, a ipak čini se spolja težak za vašeg pretpostavljenog. Ne postoji fokus na maksimalizaciju potrošačke ili akcionarske vrijednosti.
4. **Budžeti su suviše rigidni i spriječavaju brzu reakciju.** - Evidencije izvedenih istraživanja navode da samo 20 % preduzeća mijenjaju njihove budžete u toku fiskalnog (tj. budžetskog) ciklusa. Drugi pregledi rezultata prikazuju da 85 % menadžerskih timova troši manje od jednog sata mjesečno razmatrajući strategiju.
5. **Budžeti radije štite nego reduciraju troškove.** - «*Iskoristi ili izgubi*» je mantra menadžera. Ne trošiti budžet, je kardinalni grijeh u najvećem broju organizacija. Ako nismo potrošili dobijena sredstva, za rezultat imamo pitanje pretpostavljenih: «*zašto je resurs uopšte tražen?*» i, razumljivo, nerado pristajanje odobravanja da se ista sredstva ponovo unesu u budžet za naredni period.

³ Više vidjeti o tome: Atkinson, A. A., R. D. Banker, R. S. Kaplan and S. M. Young, *Management Accounting 3rd edition*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall, 2001.

⁴ Slika sa pojašnjenjem preuzeta i adaptirana iz: *Beyond Budgeting, BBRT- On line, BBRT 37 St Thomas Street, Lymington, Hampshire S041 9NE, UK, info@bbrt.org*

Slika 2. Nezadovoljstvo planiranjem i budžetiranjem.



6. Budžeti guše inovaciju proizvoda i strategije.- *«Nikada ne rizikuj.»* Za onog ko izrađuje budžet, ne vrijedi mnogo rizikovati. Nastupanje rizika je siguran lični neuspjeh. Dakle, preuzimajući rizik, izlažemo se riziku vlastitog neuspjeha. Otuda, bolje je suviše ne rizikovati i time glasati za onoga *«koji ostvaruje budžete»*. To s druge strane, guši spremnost uvođenja novih proizvoda i rizičnih strategija, čijom realizacijom se može značajnije unapređivati poslovanje i rezultati korporacije.

7. Budžeti se fokusiraju na prodajne ciljeve radije nego na zadovoljenje kupaca.- Kod zadovoljenja kupaca bitno je kako se mjeri i vrednuje zadovoljenje kupaca. Iako svi žele zadovoljiti kupce, ipak kod budžeta mjeri se ostvarenje prodajnih ciljeva. Zadovoljenje prodajnog cilja najčešće znači ubjeđivanje kupaca da se kupe naši proizvodi, pa čak uvjeravanje i da su zaostale neprodane zalihe sjajan posao.

8. Budžeti su odvojeni od strategije. Magazin «Fortune» nedavno je objavio na naslovnoj stranici da je ispitivanje pokazalo da je oko 70% kompanija loše u izvršenju postavljene strategije. Iznešena je masivna optužba po pitanju sposobnosti menadžmenta za izvršenje budžeta.

9. Budžeti pojačavaju kulturu zavisnosti. *«Put preživljavanja i prosperiteta u okruženju budžetiranja je raditi to što ste rekli, izvršavajući budžet (ali nikada ga ne prevazići!).»*

10. Budžeti vode ka neetičkom ponašanju. Upravljanje rezultatima je učestali rezultat budžetiranja. Mnogi finansijski menadžeri su dobro verzirani u *«upravljanju nemarnostima»* tj. u *«ugrađivanju labavosti ili komotnosti»* u rezultate koje treba postići ostvarivanjem budžeta. Ovakva praksa može, i često se i graniči sa potpunom prevarom.

Navedeni prigovori budžetiranju u razvijenim tržišnim ekonomijama postali su stvarnost jer se sve više lični interesi menadžmenta i vlasnika preduzeća razilaze. Menadžeri se sve više vode ličnim interesom, a vlasnici lagano gube mogućnost direktnog utjecaja na njihov angažman. Ni motivacione mjere, ni dodjeljivanje dionica radi uvlačenja u suvlasništvo, za top menadžment više ne predstavlja dovoljan razlog za maksimalne napore. Takva razilaženja se dobrim dijelom odslikavaju u navedenim prigovorima upućenim budžetiranju.

3. PRAKSA BIH PREDUZEĆA U SEGMENTU BUDŽETIRANJA

Budžetiranje kao finansijski odraz poslovne aktivnosti u praksi naših preduzeća nema onu ulogu koja bi mu omogućila da postane efikasan instrument realizacije ciljeva poslovanja preduzeća. Menadžment, a i vlasnici preduzeća, u turbulentnom ambijentu nemaju dovoljno povjerenja u mogućnost korištenja budžetiranja i budžeta u ove svrhe. Svako odstupanje od budžetiranih veličina obeshrabruje ih, da ozbiljno pristupe ovom procesu. S druge strane, turbulentnost poslovnog ambijenta maksimalno otežava projekciju finansijskih tokova rezultata. Utjecaj eksternih faktora je takav da je često nemoguće predvidjeti zbivanja na ekstremno

kratak period. Da je to tako, dovoljan dokaz su lutanja u mjerama državnih organa koja se dešavaju u sferi zaštite domaće poljoprivredne proizvodnje.

Nemogućnost preciznije projekcije troškovnih, prihodnih, te finansijskih tokova jedan je od osnovnih multiplikatora nepovjerenja u potrebu detaljnijeg budžetiranja i praćenja ostvarivanja budžeta. Praksa preduzeća u takvom ambijentu zadržava se na izradi godišnjih planova. Oni se rade, bilo po navici iz ranijeg predratnog perioda, ili kao posljedica uslovljavanja od strane finansijskih institucija koje žele ostvariti bar minimalnu kontrolu poslovnih tokova svojih komintenata. U prvom slučaju, budžetiranje je metodološki odraz prakse ranijeg perioda primjerenog socijalističkom sistemu. U drugom, pak, ono zadovoljava formalne okvire postavljene od strane finansijera.

Rijetka su preduzeća koja shvataju stvarnu svrhu budžetiranja i pokazuju upornost u provođenju naprednijih metodoloških rješenja u izradi budžeta.

Osnovne karakteristike budžetiranja BiH preduzeća mogu se svesti na slijedeće:

1. Fokus budžetiranja nije na pogodnostima koje donosi upoznavanje kako pojedine aktivnosti koje se izvode u preduzeću doprinose stvaranju vrijednosti za kupca tj. na posmatranju tzv. «lanca vrijednosti». Otuda preduzeća teško spoznaju stvarne strateške potrebe.
2. Iako se u izradi planova prodaje, koja je najčešće polazište u planiranju, posmatraju zahtjevi kupca, radno angažovanje preduzeća se ipak određuje prema tome šta organizacija može i hoće da isporuči tržištu.
3. U procesu budžetiranja naših preduzeća kroz brojne iteracije elementi troškova unutar troškovnih centara ili odjeljenja se «podizju ka gore» tj. objedinjuju u budžete organizacije. Dakle, ne ispituje se opravdanost svakog procesa i aktivnosti u okviru zahtijevanog poslovanja.
4. Najčešće se ne sagledava utjecaj investiranja kapitala na strukturu troškova. Kako tekuću, tako i buduću.
5. Politika investiranja se vodi prema raspoloživim kapacitetima za postizanje projektovanih obima i asortimana ponude artikala na tržištu. Dakle, ne prema potrebnim i opravdanim procesima i aktivnostima za realizaciju predviđene ponude usaglašene sa zahtjevima kupaca.
6. U budžetiranju se polazi od konvencionalne podjele na fiksne i varijabilne troškove, pri čemu se ta varijabilnost posmatra u odnosu na obim proizvodnje. Ne postoji savremenije vezivanje varijabilnosti troškova za niže nivoe (npr. obim aktivnosti, jedinice učinka, procesa ili postrojenja ili kapaciteta).
7. Klasifikacija troškova se dalje vrši na troškove materijala, rada i varijabilne i fiksne opšte troškove proizvodnje. Svi ostali troškovi svrstavaju se u prodajne ili administrativne troškove. Dubljih kalkulacija troška koje bi omogućile sagledavanje potvrde opravdanosti određene komponente troškova od strane kupca, nema.
8. Cilj budžetiranja je sagledavanje rentabilnosti proizvodnje proizvoda. Raspodjela zajedničkih troškova na pojedine učinke vrši se najčešće na osnovu malog broja «drivers»-a, a u kalkulisanju cijene koštanja učinka nisu ni, kako smo to već ranije naveli, obuhvaćeni svi troškovi.
9. Nivo detaljnosti predračuna troškova ne daje informacije o troškovima dovoljno detaljno. Tako se troškovi u vezi marketinških napora jednostavno tretiraju kao elementi u marketinškom budžetu, bez posebnog povezivanja sa izlazima. Naime, troškovna informacije se ne pridružuje proizvodu kao objektu troškova, niti kupcu. To bi omogućavalo procjenjivanje profitabilnosti individualnih trgovačkih odnosa.
10. *Benchmarking* nije integralni dio budžetiranja. Menadžment se rijetko dovoljno fokusira na one elemente posla koji mogu da predstavljaju konkurentsku prednost za preduzeće, kao i na one koji bi mogli značiti slabost u odnosu na konkurenciju.
11. Cijene proizvedenih proizvoda najčešće se dobijaju jednostavnim sabiranjem elemenata proizvodnih troškova. Ne postoji fokusiranje na troškove podrške proizvodnji. Oni predstavljaju značajan dio troškova u preduzeću i od velike je važnosti sagledati njihov odnos sa proizvedenim učincima, te sa relevantnim aktivnostima i procesima proizvodnje.
12. U procesu budžetiranja ne postavljaju se nefinansijske norme i ciljevi u različite budžete, koji bi omogućavali bolje razumijevanje nivoa aktivnosti i resursa traženih za rukovođenje na ovim nivoima.

13. U savremenim uslovima poslovanja profitabilnost nije više određena samo kontrolingom troškova. Kvalitet i fleksibilnost su takođe važni. Postojeći proces budžetiranja ne uključuje informacije o ovim izvorima konkurentske prednosti.
14. Korištenje softverskih paketa za budžetiranje u našim preduzećima nije ni u začetku. Mada, njihova upotreba smanjila bi teret izračunavanja i skratila vrijeme potrebno za pripremu budžeta.
15. Kaizen-budžet je budžetski pristup gdje se uključuje neprekidno poboljšanje tokom budžetskog perioda u budžetske rezultate. Praksa naših preduzeća ne može se pohvaliti prisustvom ovog pristupa.

Na osnovu navedenih konstatacija do kojih smo došli sagledavajući praksu bosanskohercegovačkih preduzeća u dosadašnjem poslijeratnom periodu, možemo zaključiti da je nivo razvijenosti budžetiranja naših preduzeća znatno ispod nivoa budžetiranja kompanija razvijenih tržišnih ekonomija. Takvo stanje je prisutno iako, u postojećem poslovnom ambijentu, menadžment bi morao budžet prepoznati kao sredstvo koje će mu olakšati izvršenje uloge u preduzeću. Takav pristup omogućio bi, čak, da navedene zamjerke za praksu zapadnih kompanija, ne postanu svojim obimom aktuelna problematika budžetiranja naših preduzeća. Bar ne još solidan niz godina. Tokom ovog vremena dovršavao bi se proces tranzicije i reorganizacije privrede BiH.

ZAKLJUČAK

Teškoće sa kojima se susreću bosanskohercegovačka preduzeća u tranzicijskom periodu proces savremenog budžetiranja čine više nego neophodnim. U isto vrijeme, aktuelna praksa pokazuje ne samo odsustvo ovih intencija, već u izvjesnoj mjeri i potisnutost i ograničenost budžetiranja na tradicionalnu metodologiju i «zadovoljavanje forme». Stvarna potreba za budžetiranjem kod menadžmenta i vlasnika koji su uključeni u upravljanje poslovanjem preduzeća, ili se ne shvata, ili se kao posljedica poteškoća u previđanju tokova poslovanja potiskuje kao nešto skupo i neracionalno. Za razliku od preduzeća razvijenih tržišnih ekonomija gdje su ovi procesi detaljni i uz anagažovanje brojne tehnike, ljudi i softverskih paketa, za naše uslove cijena izrade budžeta je relativno niska. Ova konstatacija vrijedi i uz primjedbu o potrebama za čestim revizijama budžeta u toku realizacije. Takođe, činjenica je i da menadžment nije «tijelo koje je odvojeno od vlasnika preduzeća». Naprotiv, najčešće su vlasnici ujedno i rukovodioci u preduzeću. To stvara pretpostavke da budžetiranje ne pokazuje slabosti, kao što su: zanemarivanje fokusa na vrijednost za vlasnika, rigidnost, sprečavanje brze akcije, zaštita troškova, gušenje inovacija, odvojenost od strategije, te neetičko ponašanje. Dakle, značajan dio slabosti koje se pripisuju budžetiranju u korporacijama razvijenih tržišnih ekonomija.

Imajući u vidu navedeno, budžetiranje u bosanskohercegovačkim preduzećima bi trebalo postaviti uz primjenu savremenijih metodologija. One bi omogućile da preduzeća konačno započnu sa razmatranjem kritičnih granica rezultata, takvih kao što su: nezadovoljstvo kupaca, niska produktivnost, porast konkurencije, te drugi faktori bitni za strategiju usvojenu od organizacije. Kritični faktori uspjeha trebaju biti razvijeni za svaku strategiju a proces budžetiranja fokusiran na njihovo integrisanje unutar budžeta.

LITERATURA:

1. Atkinson, A. A., R. D. Banker, R. S. Kaplan and S. M. Young, *Management Accounting* 3rd edition. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall, 2001.
2. *Beyond Budgeting*, BBRT- On line, BBRT 37 St Thomas Street, Lymington, Hampshire S041 9NE, UK, info@bbrt.org
3. Glad, E., Becker, H.: *Activity-Based Costing and Management*, John Wiley & Sons, London, 1995., Reprinted 1997.
4. Petty, J. W., Keown, A. J., Scott, D. F., Martin, J. D.: *Basic Financial Management*, Prentice-Hall. Inc., New Jersey, sixth edition, 1993.
5. Peemoeller, V.H., Controlling, NWB, Herne/Berlin, 1990.

ULOGA GLOBALNIH INFORMACIONIH SISTEMA I INTERNETA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU

THE ROLE OF GLOBAL INFORMATION SYSTEMS AND INTERNET IN DECISION MAKING PROCESS

mr Lazar K. Radovanović
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U ovom članku govori se o globalnim informacionim sistemima i Internetu i njihovoj ulozi u procesu donošenja poslovnih odluka. U radu je prikazano elektronsko poslovanje, distribuirani sistemi podrške odlučivanju i napredne Internet i konferencijske tehnologije u funkciji unapređivanja poslovnog odlučivanja.

Ključne riječi: elektronsko poslovanje, globalni informacioni sistem, distribuirani sistem odlučivanja, konferencijske tehnologije.

Abstract. This article deals with global information systems and Internet and its role in decision-making process. In the work is shown the e-business, distributed decision support systems, and advanced information and conference technologies in function of improvement business decision-making process.

Key words: e-business, global information system, distributed decision making system, conference technologies.

UVOD

S ciljem opstanka, razvoja i rasta u okruženju koje se i samo mijenja i razvija, savremeni poslovni sistemi suočavaju se s fenomenom globalizacije. Poslovni sistemi sve se više okreću globalnom tržištu što dovodi do savremenijeg poslovanja i jačanja konkurentne prednosti na takvom tržištu. U tom smislu potrebno je proces i kriterijume odlučivanja prilagoditi i usmjeriti ka globalnim tokovima na svjetskom nivou.

Savremeni informacioni sistemi i informaciona tehnologija omogućavaju dislociranu obradu podataka i rad u okruženju koje se razlikuje od klasičnog okruženja fizički vezanog za radno mjesto u fizičkoj organizaciji. Takvo okruženje predstavlja virtuelno okruženje koje se, pored informacione tehnologije, koristi i komunikacionom infrastrukturom pomoću kojih se radni zadaci obavljaju s udaljenih mjesta. Donosioci odluka biraju vrijeme i određene radne zadatke za udaljena radna mjesta, odnosno izvršioce radnih zadataka ili to čine sami izvršioći. U takvim uslovima primjene informacione tehnologije mijenja se i koncept poslovnog odlučivanja u koje se sve više uključuju i neposredni izvršioći radnih zadataka tako da odlučivanje dobija karakter grupnog odlučivanja u kome se isti proces donošenja odluka može odvijati u različito vrijeme i na različitim mjestima.

Ako se pođe od činjenice da globalizacija s aspekta kupaca podrazumijeva proces koji omogućava kupovinu željenih proizvoda bez obzira na porijeklo, onda se pod globalizacijom informacionih sistema može posmatrati proces u kome se do informacija dolazi na različite načine iz globalno dostupnih eksternih izvora od kojih je, svakako, Internet na prvom mjestu.

PODRŠKA ELEKTRONSKOG POSLOVANJA POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Primjena nove informacione tehnologije i komunikacione infrastrukture dovodi do unapređivanja mrežne organizacije poslovanja koju karakterišu radno mjesto kod kuće, zajedničko ili otvoreno radno mjesto, plutajuće radno mjesto i računarom podržano radno mjesto i virtuelni timovi. Virtuelnu organizaciju možemo smatrati višim stepenom razvoja umreženih, odnosno matričnih organizacija u kojoj je osnovna jedinica virtuelni radnik koji se direktno koristi računarskim sistemom i programskim aplikacijama za izvršavanje radnih zadataka. Virtuelni radnik, udružen preko komunikacione mreže s ostalim virtuelnim radnicima, čini virtuelni tim.¹

¹ Vlatko Čerić, Mladen Varga, Hugo Birolla, *Poslovno računarstvo, Znak, Zagreb, 1998, str. 438.*

Pojavom virtuelnih organizacija, koje predstavljaju svojevrsna udruženja fizičkih organizacija na različitim projektima, naročito na onima koje ne bi mogle same izvršiti, nastaje distribuirani poslovni proces - virtuelno poslovanje. Pri donošenju odluka i izvršavanju radnih zadataka u takvom poslovanju koriste se skupovi zajedničkih informacionih i komunikacionih alata od kojih su najvažniji vezani za Internet okruženje i sistem elektronske razmjene podataka preko lokalnih mreža i otvorene komunikacione infrastrukture. Virtuelne organizacije imaju zamišljeno mjesto poslovanja u kome je informaciona tehnologija našla najveću primjenu za pronalaženje i korišćenje potrebnih informacija i dokumentacije smještenih u različitim organizacionim jedinicama na mnogobrojnim mjestima u svijetu, odnosno u različitom informacionom prostoru.

Osnovna karakteristika djelatnosti u virtuelnim organizacijama jeste virtuelno poslovanje, odnosno elektronsko poslovanje, elektronski biznis ili kratko e-biznis, a takve organizacije nazivaju se e-organizacije ili e-firme.

Korijeni elektronskog poslovanja potiču od elektronskog prenosa gotovine koji se pojavio i počeo primjenjivati sedamdesetih godina u bankama koje su se koristile sigurnim privatnim mrežama. Međutim, pravi oblik elektronskog poslovanja nastaje krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošloga vijeka pojavom dva nova oblika tog poslovanja: elektronske razmjene podataka i elektronske pošte.

U toku devedesetih godina, pojavom *World Wide Weba*, u okviru *Interneta*, omogućen je relativno jednostavan i jeftin način prikupljanja, obrade i prenosa podataka i informacija koje su mogle da se koriste u preduzećima i za donošenje poslovnih odluka.

Primjena elektronskog poslovanja, odnosno e-biznisa, izazvala je pojavu novih oblika firmi koje se zasnivaju na takvom poslovanju, a to su tzv. e-firme kojima je osnovni zadatak elektronsko poslovanje. Takve firme imaju informacioni sistem koji se znatno razlikuje od informacionih sistema klasičnih preduzeća. Razlike postoje u izvorima i količini podataka, modelima izdvajanja korisnih informacija iz prikupljenih podataka, vremenu donošenja poslovnih odluka, fleksibilnosti, korisnicima, perspektivama razvoja e-biznisa i sl.²

Izdvajanje korisnih informacija relevantnih za poslovno odlučivanje zasniva se na izradi modela i programa za obradu podataka. Menadžment e-firme, pored modela za obradu podataka, mora da traži i nove modele poslovanja, ponašanja okruženja, konkurencije, tehnologije i sl. U fokusu menadžmenta takve firme neće biti direktna prodaja sa sajta već povezivanje kupaca, prodavaca i organizacije na inovativni način tako da i donosilac odluke mora respektovati te činjenice.

Da bi udovoljila izazovima konkurencije e-firma mora da raspolaže i modelima klasifikacije kupaca na osnovu njihovih želja, navika i nivoa potrošnje, koje oni iskazuju na osnovu posmatranja cijena i/ili karakteristika proizvoda na sajtu. Drugim riječima, informacioni sistem treba da prepozna profil potrošača i, na osnovu toga, menadžment e-firme donese odluku o ponudi proizvoda na sajtu. Donosilac odluke o ponudi na sajtu treba da raspolaže informacijama o kupcima već u trenutku dok se potencijalni kupac nalazi na sajtu tako da se moraju ostvariti i određene pretpostavke i u pogledu vremena koje u virtuelnom svijetu teče brže, tako da se odluke moraju realizovati što brže. Informacioni sistem mora da se izgradi što brže, unapređuje i osposobi da blagovremeno donosi odluke, odnosno pomogne u donošenju odluka.

Najvažniji faktor informacionog sistema e-firme su korisnici pa se on mora prilagoditi zahtjevima i željama, pa čak i hirovima korisnika. S druge strane, menadžer e-firme kao korisnik takvog informacionog sistema i donosilac poslovne odluke mora dobro da poznaje mogućnosti kompjutera i da donosi odluke mnogo brže od kolege u realnoj firmi. Model informacionog sistema e-firme mora da bude odraz mogućnosti menadžera, njegovih želja, interesa i znanja.³

S obzirom da e-firme nastoje da eliminišu personal u pružanju usluga, pa, prema tome, i prikupljanju podataka putem izvještaja, izvori podataka u informacionom sistemu takve firme su, uglavnom, *web* sajtovi i elektronska pošta. Međutim, za obradu velike količine *web* sajtova i prispjele elektronske pošte potrebni su programi koji će izvršiti selekciju i izdvajanje relevantnih informacija iz velike količine podataka. Za tu

² Jakov Crnković, "Elementi izgradnje informacionog sistema za strateško odlučivanje u e-biznisu", Monografija: Strategija transformacije velikih preduzeća u uslovima globalizacije, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 33-41.

³ Isto, str. 39.

namjenu e-firme mogu izgraditi veliku bazu podataka i sistem upravljanja takvim bazama kao i *Web* informacijski sistem (*WIS*) - informacijski sistem koji koristi mrežu - Internet.

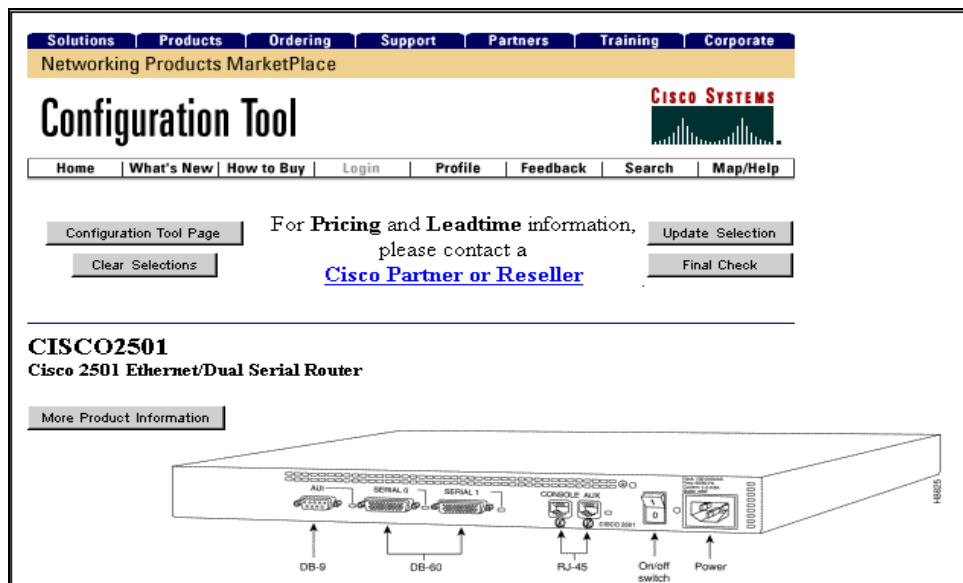
U virtuelnom svijetu vrijeme teče brže, pa je potrebno što prije donijeti pravu odluku. Za tu svrhu podatke treba sakupiti ili, bolje rečeno, ne propustiti podatke, obraditi i pretočiti u upravljačke informacije kojima se mogu koristiti u modelima poslovnog odlučivanja.

Razvoj i primjena nove informacione i telekomunikacione tehnologije doveo je do pojave novog načina obuhvatanja, čuvanja, prenosa i korišćenja informacija relevantnih za donošenje poslovnih odluka. Jedan od tih novih načina je i pomenuti *WIS* - *Web Information System*.

Internet olakšava poslovne transakcije, marketinška istraživanja i donošenje poslovnih odluka. Internet ima ogromne potencijale za upravljanje elektronskom trgovinom bez granica. Elektronska trgovina nastoji da poboljša i olakša izvršavanje poslovnih transakcija putem različitih mreža. To dovodi do efektivnijih performansi kao što su bolji kvalitet, zadovoljavanje potrošača i donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.⁴

PRIMJER PRIMJENE ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

Cisco Systems, američki proizvođač mrežne opreme, predvodnik je elektronskog tržišta i firma koja ostvaruje najveći obim elektronske trgovine. Jedan od elemenata uspjeha jeste i izvršno osmišljena upotreba Interneta i *Web* stranice firme za pomoć kupcima prilikom odabiranja opreme. Kupcima na *Web* stranici *Cisco Systems* nudi mogućnost konfiguracije mreže *on-line*, a cjelokupna dokumentacija o interakciji s kupcima distribuira se i čuva u potpuno elektronskoj formi na CD-ROM-u i *on-line* elektronskoj dokumentaciji. Posjetili smo *Web* stranicu *Cisco Systems* na adresi <http://www.cisco.com>, iskoristili konfiguracioni alat za izbor mrežne opreme, došli do određenih rezultata pretraživanja prilikom izbora *Cisco 2500* serije proizvoda, i odabrali, sužavanjem kriterijuma izbora, *Dual Ethernet/dual serial router* čiji je izgled, zajedno sa rezultatima pretraživanja, prikazan na slici 1.



Slika 1. Konačni rezultat izbora uz pomoć konfiguracionog alata
Izvor: <http://www.cisco.com>

⁴ David C. Chou, "Is the Internet the Global Information System?", <http://www.decisionsciences.org>

PRILAGOĐAVANJE I TRANSFORMACIJA INFORMACIONE FUNKCIJE PREDUZEĆA

Promjene u poslovanju preduzeća, načinu donošenja poslovnih odluka i razvoj i primjena informacione tehnologije, posebno za podršku odlučivanju, doveli su do potrebe stalnog prilagođavanja i transformacije informacione funkcije preduzeća.

Informaciona funkcija preduzeća i njena uloga i odgovornost mogu se posmatrati (1) s aspekta poslovne vizije i vizije informacione tehnologije, (2) s aspekta obezbjeđivanja informaciono-tehnoloških proizvoda i usluga i (3) s aspekta projektovanja i izgradnje informaciono-tehnološke infrastrukture.⁵

U vezi s poslovnom vizijom i vizijom informacione tehnologije treba pomenuti zahtjeve za dvosmjernom stratezijskom vezom između poslovanja i informacione tehnologije kako bi se ovi činioci međusobno dopunjavali. Preduzeće mora stalno da prilagođava projektovanje, izgradnju i održavanje informacionog sistema svojoj poslovnoj strategiji tako da razvoj i primjena informacionog sistema i nove informacione tehnologije doprinesu primjeni kvalitetnijih poslovnih strategija i donošenju adekvatnih poslovnih odluka.

Obezbjeđivanje informaciono-tehnoloških proizvoda i usluga visokog kvaliteta, uz niske cijene, omogućava da se razvije novi, kvalitetan informacioni sistem ili usavrši postojeći. Informaciona funkcija preduzeća mora da omogućiti odabiranje i korišćenje unutrašnjih i vanjskih resursa informacione tehnologije.

Projektovanje i izgradnja informaciono-tehnološke infrastrukture predstavlja prvi kritičan korak u postavljanju i korišćenju tehnološke osnove preduzeća. Projektovanje, izgradnja i korišćenje informacionog sistema u direktnoj je vezi sa razvojem i primjenom informacione tehnologije od koje se zahtijeva da bude fleksibilna i otvorena za promjene u poslovnom sistemu i njegovom okruženju i kao takva da pomogne donošenju poslovnih odluka.

Informaciona funkcija mijenja se i transformiše u skladu s razvojem i promjenama informacionih sistema, informacione tehnologije, kao i poslovnog sistema u cjelini i njegovog okruženja. Njena uloga se mijenja i u skladu sa zahtjevima odlučivanja i donosioca odluke. Novi informacioni sistemi, posebno sistemi za podršku odlučivanju i ekspertni sistemi daju veći značaj informacionoj funkciji usmjerenoj ka stvaranju informacija i znanja potrebnih za donošenje poslovnih odluka.

GLOBALIZACIJA INFORMACIONIH SISTEMA

Da bi se uspješno upravljalo međunarodnim poslovanjem i donosile kvalitetne odluke, relevantne za uspješno poslovanje na međunarodnom globalnom planu, potrebna su različita znanja i informacije o okruženju koje postaje sve složenije i turbulentnije. Globalno poslovno okruženje definisano je mnogobrojnim faktorima pa je potrebno poznavanje više disciplina kako bi se ono moglo sagledati i kontrolisati. Pored ekonomskih, socioloških, tehnoloških i drugih znanja, za postizanje konkurentске prednosti na globalnom tržištu, potrebna su i znanja iz informatike i informacione tehnologije kao ključnih faktora za postizanje uspjeha na globalnom planu. Takva znanja i informacije iz globalnog okruženja treba da doprinesu donošenju poslovnih odluka koje će se zasnivati na pouzdanim i relevantnim informacijama kako se poslovni sistem ne bi suočio sa posljedicama nedovoljnog raspolaganja kvalitetnim informacijama iz okruženja. Telekomunikacije i nove informacione tehnologije predstavljaju pokretačku snagu koja stvara globalnu ekonomiju u kojoj poslovni sistem, da bi opstao, mora da raspolaže globalnim informacijama do kojih dolazi iz globalnih informacionih sistema. Glavni faktor takvog informacionog sistema jeste Internet, globalna računarska mreža, za koju se može reći da nema vlasnika niti centralni menadžment, a predstavlja zajednički izvor informacija za sve relevantne poslovne sisteme kojima su dostupne informacije relevantne za poslovno odlučivanje i poslovanje uopšte.

U uslovima globalizacije informacionih sistema potrebno je, u okviru poslovnih sistema, raspolagati kvalitetnim distribuiranim informacionim sistemom čija bi uloga bila da prikuplja, filtrira, agregira i distribuira informacije potrebne menadžmentu za donošenje poslovnih odluka. Takav informacioni sistem je

⁵ S. Milovanović, "Transformacija informacione funkcije preduzeća", Monografija: Strategija transformacije velikih preduzeća u uslovima globalizacije, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 41.

oslonjen na eksterne izvore informacija, prvenstveno sa Interneta. Međutim, određene informacije, relevantne za poslovno odlučivanje, informacioni sistem dobija i iz drugih eksternih i internih izvora.

Internet obezbjeđuje širok spektar usluga poslovnim sistemima i individualnim korisnicima a *World Wide Web (WWW)* je njegova aplikacija koja se najbrže razvija. S obzirom da Internet može da snabdijeva informacijama svaki kompjuter u svijetu koji je na njega povezan, korisnici, obično, smatraju Internet globalnim informacionim sistemom. Mada su Internet i globalni informacioni sistem usko povezani oni imaju i karakteristike po kojima se znatno razlikuju jedan od drugog. Internet je, prije svega, projektovan da služi naučnom svijetu za pristup superkompjuterima. Danas je njegova primarna uloga da služi svijetu biznisa obezbjeđivanjem brze i jeftine globalne komunikacione mreže za milione ljudi. Kako je globalizacija rasla, poslovni sistemi su se sve više koristili mogućnostima Interneta za prikupljanje informacija iz cijelog svijeta da bi sinhronizovali svoje poslovne aktivnosti, pristupali podacima, razmjenjivali informacije i komunicirali na globalnom nivou. S obzirom da se percepcija o globalnom informacionom sistemu stvarala i razvijala, mogućnost da se sinhronizuje pristup podacima imaće dublji efekat na globalno tržište. Poslovni sistemi, u uslovima pristupa podacima na tržištu u realnom vremenu, imaju mogućnost da usklade svoju strategiju sa zahtjevima tržišta.

Internet tehnologija podržava zajednički rad više poslovnih sistema. Grupno konferenisanje, grupno pregovaranje i grupni sistemi podrške odlučivanju mogu da se aktiviraju putem mreže zasnovane na *Webu*. Informacione komunikacije kao što su *e-mail*, faks, elektronska razmjena podataka, skladišta podataka (*data warehouses*) i crpljenje podataka iz skladišta i digitalne biblioteke dostupne su korišćenjem Internet alata: *WWW*, transfera datoteka, daljinskog logiranja, softverskih agenata i sl.

Intranet i ekstranet su dva sporedna proizvoda Interneta. Intranet je zaštita i interna implementacija Interneta. Sve intranet tehnologije i softver zaštićeni su korporacijskim zaštitnim zidom koji omogućava povezivanje na mrežu uz istovremeno održavanje njegove sigurnosti i integriteta sa drugim mrežama. S druge strane, ekstranet se koristi Internet/intranet tehnologijom koja služi proširenom poslovnom sistemu uključujući kupce, dobavljače, partnere i druge poslovne činioce koji dijele zajedničke ciljeve. Važna karakteristika ekstraneta jeste da je on iza zaštitnog zida i zatvoren za javnost.

Globalni informacioni sistem (GIS) je mreža za prenos podataka koja prelazi nacionalne granice za pristup i obradu podataka i služi da unaprijedi ciljeve preduzeća, njegove strategije i poslovno odlučivanje. Njegove srodne tehnologije nude bitne mogućnosti za unapređivanje tih funkcija. Prema tome, multinacionalna preduzeća suočena su sa izazovom razvoja globalnog informacionog sistema za globalnu obradu podataka i distribuirano donošenje poslovnih odluka.

Organizacioni proces odlučivanja u multinacionalnom preduzeću vrlo je različit od onog u domaćem preduzeću. Heterogenost jezika, kultura, zakona, valuta, upravljanja i vremenskih zona izazivaju kompleksnost i neizvjesnost donošenja poslovnih odluka u takvom preduzeću. Prema tome, globalni informacioni sistem sačinjavaju i karakterišu sljedeće komponente:⁶

1. multijezički procesor,
2. kompatibilnost u formatima i strukturama podataka,
3. baza podataka lokalnih propisa i zakonskih sistema,
4. baza podataka kulturnih modaliteta upravljanja i donošenja odluka,
5. sigurnosni faktori,
6. sposobnost prilagođavanja različitim vremenskim zonama i dr.

Globalni informacioni sistem orijentisan na podršku odlučivanju treba da posjeduje i sljedeće karakteristike:

1. da održava globalnu koordinaciju unutar poslovnog sistema,
2. da održava integraciju sistema,
3. da ima veliki memorijski prostor za smještanje podataka i informacija,
4. da može da podržava inteligentni rad,
5. da ima integrisano okruženje zasnovano na *CASE** alatima.

⁶ David C. Chou, *Is the Internet the GIS?*, *Decision Line*, March 1999, pp. 4-6, <http://www.decisionsciences.org>.

* *CASE Computer Aided [Assisted] Software [Systems] Engineering* - skup automatizovanih alata za razvoj softvera.

Za automatsku analizu, projektovanje, kodiranje i razvoj globalnog informacionog sistema može da se koristi i CASE alat. Njegov generator kôda kreira korisne programe za implementaciju sistema. Pored toga, on može da bude reverzibilni inženjerski alat za brzu rekonstrukciju sistema nasljeđivanja. CASE alat, takođe, podržava inteligentni softver kao što su ekspertni sistemi, neuronske mreže i rasplinuti (*fuzzy*) logički sistemi koji imaju primjenu pri donošenju poslovnih odluka.

Postavlja se pitanje: U čemu je razlika između Interneta i GIS-a? Internet je najveća informaciona mreža na svijetu koja povezuje mnoštvo zemalja i milione kompjutera. Putem mreže prenosi se tekst, video slike, zvuk i muzika, telefonski pozivi, faks, e-mail i dr.

Internet nije GIS zbog:

1. Internet i GIS imaju različite systemske granice. Internet je otvoren sistem dostupan svakome ko ima pristup kompjuteru i Internet servis provajderu. Dok je Internet otvoren za sve, GIS je otvoren samo korisnicima u preduzeću koji su dobili dozvolu za pristup sistemu.
2. Oni podržavaju različite systemske funkcije. Glavna uloga Interneta jeste prenos informacija. GIS, međutim, ima dodatne karakteristike bitne za odlučivanje. GIS, takođe, treba da obezbijedi funkcije zajedničkog rada i saradnje pojedinih dijelova poslovnog sistema, funkcije skladišta podataka i elektronske trgovine.

Bez obzira na razlike koje postoje između Interneta i GIS-a izgradnja GIS-a može da se zasniva na Internetu. Mnoga preduzeća održavaju svoje naslijeđene sisteme obrade podataka i baze podataka. Integracija naslijeđenih aplikacija s novim aplikacijama i alatima krajnjeg korisnika je vrlo efektivna strategija u devedesetim godinama prošloga vijeka i kasnije. Efikasan i efektivan način izgradnje GIS-a jeste integracija postojećeg informacionog sistema preduzeća sa alatima i aplikacijama koje se zasnivaju na *Webu*. Takav pristup primjenjuje postojeće ulaganje u sisteme nasljeđivanja i minimizira rizik konvertovanja poslovnih aplikacija velikih razmjera.⁷

GIS koji se zasniva na Internetu omogućava zaposlenima, kupcima, dobavljačima i partnerima multinacionalnih korporacija pristup podacima preduzeća i preduzimanje aktivnosti grupnog odlučivanja. Takav sistem može da bude povezan sa intranetom i ektranetom poslovnog sistema zavisno od njegovih ciljeva i bezbjednosnih potreba. Takođe, GIS podržava saradnju, koncept skladišta podataka i elektronsku trgovinu što je od velikog značaja za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

U GIS-u, koji se zasniva na Internetu, *Web* pretraživači obezbjeđuju sučeljavanje sa vanjskim svijetom jer mogu da pozivaju, putem odgovarajućih mrežnih prolaza, *Web gateway*-a, posrednike koji pristupaju postojećim informacijama poslovnog sistema. Ovakvi mrežni prolazi mogu da se koriste za integraciju informacija poslovnog sistema koje sadrže HTML dokumente, relacione baze podataka i naslijeđene informacione izvore. Programi koji rade na principu *Web gateway*-a mogu da pozovu posebni dio ekrana, tzv. *screen scraper*, prolaze podataka (*data gateways*) ili prolaze procedura (*procedure gateways*). Zajednička tehnika je korišćenje objektnog omotača (*object wrapper*) koji može da se pozove sa *Web gateway*-a. U sadašnje vrijeme mnogi *Web gateway*-i koriste se zajedničkom tehnologijom interfejsa za mrežni prolaz, CGI (*Common Gateway Interface*)*. Uporedo s ovom tehnologijom koriste se i tehnologije za objedinjavanje naslijeđenih izvora informacija kao što su *Java applets* ili *Microsoft ActiveX* - komponente smještene u *Web browser*.⁸

Zajednički poslovi u GIS-u obuhvataju interno izdavaštvo, podjelu znanja i podrške poslovnog sistema, traženje podataka i informacija, grupno planiranje, pristup informacijama sa poznatog izvora, uređivanje i manipulisanje dokumentima u grupi, upravljanje projektima u distribuiranoj radnoj grupi, pristupanje udaljenim ili distribuiranim aplikacijama i podršku mobilnim radnicima. *Web* djeljivi softver (*groupware*) je *on-line* softver koji pomaže grupnom odlučivanju na Internetu.⁹

⁷ David C. Chou, *Is the Internet the GIS?*, *Decision Line*, March 1999, pp 4-6, <http://www.decisionsciences.org>.

* CGI - *Common Gateway Interface*, zajednička mrežna veza; program za slanje podataka između više *Web* servera.

⁸ A. Umar, *Application Reengineering*, Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ, 1997.

⁹ D. C. Chou, *Developing an Intranet: Tool selection and management issues*, *Internet Research*, 8(2), pp. 142-148.

DISTRIBUIRANI SISTEMI ODLUČIVANJA

Osnov distribuiranih informacionih sistema čini više nezavisnih baza podataka ili podjela baze podataka na pojedine informacione podsisteme i integrisanje tokova podataka između pojedinih podsistema. U praktičnoj primjeni ovi sistemi se mogu realizovati kao potpuno ili djelimično distribuirani. Potpuno distribuiran informacioni sistem predstavlja organizovanu mrežu računara sa svim informacionim podsistemima koji su neposredno i potpuno povezani. Djelimično distribuirani informacioni sistem izgrađuje se sa distribuiranim procesima obrade podataka i distribuiranim formiranjem informacija za operativne odluke po pojedinim dijelovima procesa rada i zajedničkom bazom srodnih podataka za potrebe drugih podsistema ili više nivoa upravljanja.¹⁰

Projektanti programa za distribuirane informacione sisteme, posebno za distribuirane informacione sisteme za podršku odlučivanju, troše znatnu količinu vremena i napore projektovanjem solucija za različite probleme odlučivanja. Da bi se ublažili ili riješili takvi problemi mogu se primjenjivati tehnike obrazaca i softverskih okvira za projektovanje protokola za odlučivanje u distribuiranim sistemima. Često je kompleksnost distribuiranog sistema smetnja za brzo projektovanje pouzdanog i efektivnog softvera. Distribuirani sistemi nemaju centralnu kontrolnu tačku sa direktnim pristupom položaju svih sastavnih čvorova sistema tako da odluke često zahtijevaju promjenu stanja informacija i kompleksno "pregovaranje" duž čvorova. Koordinacija distributivnih komponenti zahtijeva kompleksne protokole zasnovane na porukama za sinhronizaciju i komunikaciju. Složenost je ista bilo da se radi o multikompjuteru kao sistemu, skupu radnih stanica ili širokopojasnoj mreži.¹¹

Proces odlučivanja može da bude tako složen da se u odlučivanje mora uključiti veći broj donosilaca odluka koji mogu biti vremenski i prostorno dislocirani. U tom smislu zadaci odlučivanja mogu se podijeliti na elementarne zadatke ili se odlučivanje može odvijati po različitim scenarijima, a konačna odluka, naročito o složenim problemima, rezultat je postizanja određenih saglasnosti u vezi s odlukom.

Softver za distribuirane sisteme izvršava se na čvorovima ili nezavisnim kompjuterima. Čvor može da čini personalni računar, radna stanica, server, mainfrejm računar ili superkompjuter. Svaki od čvorova može da ima ulogu klijenta koji zahtijeva usluge od drugog čvora ili servera koji obezbjeđuje obradu podataka ili resurse drugome čvoru ili da budu jednaki (*peer*) i da imaju ulogu i klijenta i servera. Distribuirani sistem može da bude tako mali da se sastoji samo od dva čvora ili sastavljen od više čvorova. Čvor se može sastojati od različitog informacionog i komunikacionog hardvera, a kao softver sistem koristi se različitim programskim jezicima i različitim razvojnim alatima koji mogu naći svoju primjenu i u poslovnim odlučivanju. Distribuirani sistemi za podršku odlučivanju mogu da budu implementirani na različitim platformama (personalnim računarima, serverima i *mainframe* računarima) pri čemu svaki čvor u sistemu treba da podržava zajedničku virtuelnu mašinu koja izvršava programske instrukcije nezavisne od platforme.

U sistemima podrške distribuiranom odlučivanju značajnu ulogu igraju protokoli koji omogućavaju simultano komuniciranje između čvorova koji su uključeni u sistem grupnog odlučivanja.

INTERNET I KONFERENCIJSKE TEHNOLOGIJE - PODRŠKA POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Standardne mogućnosti Interneta kao što su objavljivanje dokumenata sa tekstovima i slikama i navigacija *Web* prostorom nisu u potpunosti ispunili očekivanja stvaralaca takve tehnologije a ni korisnike Interneta iz poslovnih sistema, a naročito donosiocima poslovnih odluka koji traže dinamičke informacije iz različitih izvora. Za poslovne sisteme i donosiocima poslovnih odluka potrebno je da Internet bude dinamičniji, sa više interaktivnosti, da uključuje aktivniji rad sa korisnicima i da omogući personalizaciju sadržaja dokumenata objavljenih na mreži. Ostvarenje tih ciljeva omogućavaju napredne tehnologije Interneta koje, pored ostalog, omogućavaju i prenos datoteka sa multimedijским sadržajima potrebnih donosiocima poslovnih odluka da bi se problem odlučivanja sagledao sa svih aspekata i donijela prava odluka.

¹⁰ Rade Stankić, *Poslovna informatika, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001, str. 66-67.*

¹¹ Sudharshan Vazhkudai, H. Conrad Cunningham, *A Reusable Software Framework for Distributed Decision-Making Protocols, University of Mississippi: <http://www.cs.olemiss.edu>.*

Od naprednih tehnologija Interneta, značajnih za poslovno odlučivanje, zadržaćemo se na interaktivnosti i integraciji informacija, multimedijama, i konferencijskim tehnologijama.

Interaktivnost na Internetu zahtijeva integraciju informacija iz različitih izvora koje se mogu povezivati na više načina. Osnovni način predstavlja povezivanje s podacima drugih *Web* servera tako što se u *Web* stranice umeću URL* adrese drugih *Web* dokumenata koji su smješteni u bilo kom dijelu svijeta. Do sadržaja tih dokumenata, koji mogu biti od velike koristi za donosica odluka, može se doći aktiviranjem različitih načina povezivanja, npr. hipervezom (*hyperlink*). Drugi način integracije informacija jeste korišćenje mogućnosti razmjene između *Web* servera podataka koji nisu tipični tekst već, na primjer, podaci smješteni u baze podataka. Takvi programi, koji se nazivaju CGI bilješke, imaju kodirane pozive kao i poveznice u HTML* dokumentu i omogućavaju da se podaci, koje korisnik traži, automatski pretvaraju u HTML format kako bi korisnik mogao da ih pregleda. Dodatna funkcionalnost *Web* je mogućnost slušanja radija, gledanje videosnimaka, pretraživanje trodimenzionalnih scena što, pored ostalog, olakšava proces donošenja odluka. Takvi programi, zajedno sa svojim instalacionim programom, nalaze se na mreži tako da ih je jednostavno instalirati tehnikom poznatom pod nazivom *download*.

Internet kao globalna svjetska mreža ne služi samo za prenos podataka u obliku dokumenata, teksta, slike i zvuka, već proširuje svoje mogućnosti na primjenu interaktivnih aplikacija, jednostavnih za korišćenje, koje proširuju svoje mogućnosti na stvaranje podrške odlučivanju i zadovoljavaju složenijih potreba poslovnih sistema. Takva proširenja omogućavaju integraciju *Web* stranica sa velikom količinom podataka koja se nalazi u bazama podataka iz okruženja poslovnog sistema, tj. drugih poslovnih sistema i državnih institucija.

Ovakve baze sadrže značajne podatke za donošenje poslovnih, naročito strateških odluka. Najčešći način korišćenja baza podataka pomoću tih aplikacija je primjena tzv. dinamičkih stranica koje se stvaraju u realnom vremenu prema posebnom zahtjevu korisnika. Alati za stvaranje takvih stranica su već pomenute CGI bilješke kao i posebni programi kao npr. *ColdFusion* koji omogućavaju pristup i automatsko razgledanje tih baza podataka u HTML formatu.

Pisanje bilješki (*scripting*), odnosno stvaranje dinamičkih dokumenata u momentu kada korisnik traži određeni dokument omogućava programiranje za *Web*. Najraširenija tehnologija za stvaranje interaktivnih i dinamičkih *Web* stranica jeste objektno-orijentisani programski jezik *Java* koji, pored prenosa podataka, omogućava i zaštitu podataka i dodavanje kompaktnih i modularnih mini aplikacija (*applets*, *apleti*) HTML stranicama.¹² Takve aplikacije omogućavaju stvaranje različitih informacija iz različitih izvora potrebnih za donošenje poslovnih odluka.

Multimediji kao što su slike, trodimenzionalni prikazi, zvuk preko radija i telefona, video i *Web* kamere takođe predstavljaju napredne *Internet* tehnologije koje unapređuju funkcionalnost poslovnog odlučivanja. Slike se mogu digitalizovati skeniranjem ili korišćenjem digitalnog fotoaparata. Fotografije sklopova proizvoda i proizvoda u cjelini daju bolju polaznu osnovu za donošenje odluke o unapređivanju dizajna i funkcionalnosti proizvoda. Zvučne tehnologije omogućavaju slušanje zvučnih datoteka prilikom njihovog prenosa preko mreže. Takve tehnologije su različiti programi za slušanje takvih datoteka (*player*) kao i programi za kriptiranje i kompresiju datoteka (*encoder*). Primjena Internet tehnologije i mobilne telefonije povezane sa Internetom značajno olakšava i ubrzava donošenje poslovnih odluka naročito pri grupnom odlučivanju kada se radi o složenim problemima.

Videotehnologija i *Web* kamere daju veliki doprinos unapređivanju informacione tehnologije za poslovno odlučivanje. To je naročito značajno za animaciju koja se može primjenjivati u simulacionim procesima pri donošenju odluka koje se mogu donijeti na osnovu informacija dobijenih na taj način. *Web* kamere su digitalne kamere smještene na jednom mjestu koje stalno snimaju i direktno šalju slike na *Web* server kako bi ih korisnik mogao sam da inicira po potrebi ili da ih server sam periodično šalje korisniku.

U uslovima prostorne dislociranosti i moguće vremenske nepodudarnosti donosiocima odluke pružaju se mogućnosti konferencija zasnovanih na *Web* tehnologiji i tehnologiji elektronske pošte. Za tu svrhu

* URL - Uniform Resource Locator, jednoobrazna identifikacija resursa, adresa resursa na Internetu.

* HTML - Hyper Text Markup Language, jezik koji se koristi za kreiranje hipertekstualnih dokumenata.

¹² Vlatko Čerić, Mladen Varga, Hugo Birolla, Poslovno računarstvo, Znak, Zagreb, 1998, str. 275-276.

razvijeno je nekoliko alata koji omogućavaju održavanje takvih konferencija. Tako, na primjer, *WebChat* omogućava da učesnici konferencije šalju svoje komentare u vezi sa nekim problemom, o kome treba da se donese odluka i u koje se mogu uključiti i slike i zvuk, na odgovarajuće mjesto na *Web*-u. Komentari se dodaju tekstu, koji sadrži određene opise datog problema, da ih mogu vidjeti svi učesnici konferencije. *Internet Relay Chat* (IRC)* omogućava žive diskusije između više učesnika od kojih svaki može da odgovara na poruke i doprinese blagovremenom donošenju poslovne odluke. Neki alati omogućavaju istovremenu tekstualnu i zvučnu komunikaciju većeg broja učesnika i održavanje virtuelnih sastanaka značajnih za dobijanje informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka.

Vrijednost raspoloživih informacija na Internetu i televiziji relevantnih za donošenje poslovnih odluka može da poveća povezivanje Interneta i televizije na personalnim računarima, tzv. *Intercasting* (*Internet + broadcasting*). Za tu svrhu koristi se jednosmjerni prenos televizijskih sadržaja i *Web* stranica preko televizijskog signala. Korisnici, preko *Intercast* tehnologije, mogu da izdvoje *Web* stranice i ostale podatke iz TV signala tako da se može u jednom dijelu ekrana pratiti TV program a u drugom raditi sa *Web* stranicama. Korisnik takve tehnologije, naročito donosilac poslovne odluke, može da traži, preko *Web* stranica, dodatna objašnjenja o problemu za koji je zainteresovan i koji treba da riješi.

ZAKLJUČAK

Zahvaljujući novim informacionim tehnologijama i novim mogućnostima globalnih distribuiranih informacionih sistema i Interneta, koje se svakodnevno pojavljuju i koje će se pojavljivati u budućnosti, donosioci poslovnih odluka imaju mogućnost da unaprijede proces odlučivanja i donose kvalitetne odluke u kratkom periodu uz uvažavanje više relevantnih faktora u odlučivanju. Takve odluke sadržavaće manje neizvjesnosti i rizika i pružće poslovnom sistemu i njegovom menadžmentu mogućnost lakše implementacije odabranih solucija.

LITERATURA:

1. Čerić, Vlatko, Mladen Varga, Hugo Birolla: *Poslovno računarstvo*, Znak, Zagreb, 1998.
2. Chou, David C.: "*Is the Internet the Global Information System?*", <http://www.decisionsciences.org>
3. Grupa autora, Monografija: *Strategija transformacije velikih preduzeća u uslovima globalizacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
4. Stankić, Rade, *Poslovna informatika*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
5. Umar, A.: "*Application Reengineering*", Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ, 1997.

* IRC (*Internet Relay Chat* - Internetov prenos razgovora; mreža servera koja omogućava žive diskusije između više učesnika u cijelom svijetu.

ELEKTRONSKA RAZMENA FINANSIJSKIH PORUKA

THE ELECTRONIC EXCHANGE OF FINANCIAL MESSAGES

Prof. dr Rade Stankić
Ekonomski fakultet u Beogradu

Apstrakt. Razvojem informacionih tehnologija i standardizacijom na međunarodnom nivou omogućena je brža i jednostavnija razmena poruka različitih formata. Elektronska razmena finansijskih poruka vrši se preko nacionalnih mreža koje su bazirane na Internet tehnologiji ili preko SWIFT mreže. U Srbiji je razvijena PLATNET mreža koja integriše mreže banaka u statusu ravnopravnih učesnika, kao i ostale mreže zainteresovanih finansijskih i privrednih organizacija.

Ključne reči: elektronska razmena, finansijske poruke, mreže banaka

Abstract. The development of informative technologies and standardization at the international level enabled a faster and a more simple exchange of messages of different forms and size. The electronic exchange of financial messages is being performed through national networks, which are based on Internet technology or through SWIFT network. Platnet network has been developed in Serbia, integrating networks of banks in equal status as participants, as well as the network of other financial and business organizations interested in the process.

Key words: electronic exchange, financial messages, networks of banks

UVOD

U uslovima sve izraženijeg tržišnog poslovanja nedostatak integralnosti, međusobne komunikacije i standardizacije bankarskog poslovanja između finansijskih subjekata u Srbiji usporava tranziciju privrednog sistema i celokupnog finansijskog sistema. Razvoj finansijskog informacionog sistema će omogućiti bržu i efikasniju razmenu podataka po međunarodnim standardima i povezanost svih finansijskih institucija.

Razvoj integralnog finansijskog informacionog sistema pretpostavlja uspostavljanje međusobnih veza između sledećih finansijskih subjekata:

- Narodne banke Srbije;
- Poreske uprave;
- Klirinških kuća;
- Poslovnih banaka;
- Berze i berzanskih posrednika;
- Uprave za javna plaćanja;
- Komisije za hartije od vrednosti;
- Udruženja banaka;
- Tržišta novca;
- Centralnog registra i depoa hartija od vrednosti.

1. INFORMACIONI SISTEM NARODNE BANKE SRBIJE

Razvojem integralnog finansijskog informacionog sistema, dolazi do inoviranja informacionog sistema NBS, koji se odnosi na razmenu podataka NBS sa poslovnim bankama, telekomunikacionim putem, uz primenu standardizacije u razmeni i zaštiti podataka. U fazi transformacije bankarskog sistema i orijentacije ka tržišnom bankarskom poslovanju, s obzirom na ulogu koju NBS ima u bankarskom sistemu, posebnu ulogu dobija kontrola poslovanja banaka i drugih finansijskih institucija, na osnovu zakonom propisanih finansijskih izveštaja o poslovanju koji se dostavljaju NBS.

Banke šalju NBS dnevne, dekadne i mesečne izveštaje FTP-om (File Transfer Protocol-om) u XML formatu. Strategijom razvoja FIS-a predviđeno je da NBS bude nosilac razvoja četiri ključna informaciona podsistema:

- podsistema platnog prometa,
- monetarno-kreditnih podsistema,
- deviznog podsistema, i
- kontrolnog podsistema za praćenje poslovanja banaka.

Platni promet kao poseban podsistem u okviru FIS-a, povezan je sa svim ostalim podsistemima i njegov razvoj se javlja, kao preduslov razvoja svih ostalih podsistema.

Cilj inoviranja informacionog sistema NBS je obezbeđivanje potpunih i pravovremenih informacija za potrebe:

1. efikasnijeg funkcionisanja monetarno-kreditnih poslova i ekonomskih odnosa sa inostranstvom;
2. potpunijeg i efikasnijeg praćenja finansijskog stanja i poslovanja banaka;
3. racionalnijeg i efikasnijeg rada svih finansijskih subjekata;
4. pružanja podataka svim relevantnim korisnicima na svim nivoima odlučivanja;
5. aktivnog učešće NBS u razvoju FIS-a, uz ostvarenje integracije informacionog sistema NBS i informacionih sistema finansijskih subjekata, uz jedinstvenu primenu koncepta razvoja, standardizacije i komunikacione povezanosti.

Razvoj jedinstvenog finansijskog informacionog sistema uslovljen je internim i eksternim zahtevima. Interni zahtevi se odnose na: efikasnije upravljanje razvojem i funkcionisanjem monetarno-kreditne funkcije i ekonomskih odnosa sa inostranstvom; povezivanje platnog prometa u zemlji sa monetarno kreditnim podsistemom i podsistemom kontrole banaka; automatizaciju dobijanja relevantnih podataka od banaka i drugih finansijskih institucija putem računarsko-komunikacione mreže. Eksterni zahtevi se odnose na razvoj bankarskog sistema i finansijskog tržišta posebno informacionog sistema međubankarskog tržišta novca (trgovina žirlnim novcem i kratkoročnim hartijama od vrednosti) i informacionog sistema berzanskih institucija.

1.1. INFORMACIONI SISTEM NBS U FUNKCIJI PRAĆENJA FINANSIJSKOG STANJA I POSLOVANJA BANAKA

U razvoju inoviranog informacionog sistema, prioritet predstavlja informacioni podsistem za praćenje finansijskog stanja i poslovanja banaka, jer se najveći deo instrumenata NBS (monetarno-kreditno regulisanje, devizno poslovanje, kontrola poslovanja banaka i platni promet u zemlji), sprovodi preko banaka. Razvoj informacionog sistema NBS obezbediće fleksibilnost i otvorenost sistema, koji će poboljšati funkcionisanje celokupnog finansijskog sistema.

Monetarno-kreditni podsistem treba da obezbedi informacije za praćenje monetarne projekcije, utvrđivanje kamatnih stopa NBS, praćenje likvidnosti banaka i instrumenata monetarne politike. Ovaj podsistem uspostavlja veze sa drugim podsistemima u okviru NBS i informacionim sistemima drugih finansijskih subjekata. Monetarno-kreditni podsistem koristi se podacima deviznog podsistema i kontrolnog podsistema banaka, udruženja banaka i tržišta novca. Devizni podsistem treba da obezbedi informacije za praćenje platnog bilansa, deviznih kurseva, devizne pozicije banaka, deviznih rezervi i kreditno-garancijskih odnosa sa inostranstvom. Ovaj podsistem uspostavlja veze sa drugim informacionim sistemima finansijskih subjekata (banke i udruženja banaka).

Kontrolni informacioni podsistem obezbeđuje informacije o finansijskom potencijalu i plasmanima, primarnoj i sekundarnoj likvidnosti, poslovanju banaka sa hartijama od vrednosti, deviznom poslovanju, poslovanju sa stanovništvom, bilansnoj strukturi i finansijskom rezultatu. Ovaj podsistem uspostavlja veze sa drugim podsistemima u okviru NBS (monetarno-kreditnim i deviznim podsistemom) i informacionim sistemima drugih finansijskih subjekata (banke, tržište novca, berza i berzanske institucije).

Za ostvarenje ciljeva ovih podsistema u okviru informacionog sistema NBS i FIS-a, potrebno je standardizovati poruke za međusobnu razmenu podataka i organizovati telekomunikacioni prenos podataka, kao i utvrditi standarde za organizovanje baza podataka svih finansijskih subjekata u okviru FIS-a.

1.2. PLATNET MREŽA

Razvoj računarske komunikacije i računarskih mreža kao i usavršavanje elektronskog prenosa na velike udaljenosti doveli su do unapređenja u komuniciranju banaka, kako sa udaljenim filijalama i agencijama, tako i sa drugim subjektima sa kojima banka ima poslovne kontakte.

Za povezivanje informacionih sistema banaka i drugih finansijskih institucija razvijena je nacionalna mreža PLATNET kao privatna mreža na bazi TCP/IP¹ protokola koja omogućava elektronsku razmenu podataka između nosilaca platnog prometa i drugih finansijskih institucija. Na ovu mrežu se integrišu mreže banaka u statusu ravnopravnih učesnika, kao i ostale mreže zainteresovanih finansijskih i privrednih organizacija. Prelaskom na savremeni, elektronski način poslovanja, znatno se smanjuju troškovi poslovanja i unapređuje privredna aktivnost.

Mreža PLATNET nastala je iz potrebe da se na savremen način ostvari elektronska razmena podataka platnog prometa. U početku je projektovana kao privatna mreža, ali sa razvojem komunikacione i računarske tehnologije, PLATNET mreža postaje nacionalna finansijska mreža sa WAN (Wide Area Network) svojstvima. U pogledu projektovanja infrastruktura je razvijena za primenu RTGS sistema obračuna. Predstavlja privatnu TCP/IP mrežu hijerarhijskog tipa, koja obezbeđuje tehničku povezanost različitih računarskih sistema.

Principi koji su korišćeni u razvoju Platnet mreže, kao jedne od specijalizovanih ACH mreža su:

- potpuna dostupnost za sve finansijske institucije;
- otvorenost mreže za različite tipove računarske opreme;
- tehnike kriptografske zaštite i logičke kontrole pristupa mrežnim resursima;
- raspoloživost i visoka pouzdanost mrežnih servisa;
- *real-time* aplikacije i interaktivni *on-line* servisi.

1.2.1. SERVISI PLATNET MREŽE

Platnet mreža pruža četiri vrste servisa:

- Izvršni mrežni servis;
- Opšti transportni servis;
- Servis elektronskog plaćanja;
- Informativni servis.

Izvršni mrežni servis ostvaruje elektronsku razmenu standardizovanih finansijskih poruka, koje služe kao dokaz za izvršenje transakcija i realizuju se privatnim protokolom preko specijalizovanih servera.

Opšti transportni servis služi za prenos podataka nespecifiranog formata i primenjuje se u oba segmenta mreže.

Servis elektronskog plaćanja služi za razmenu naloga i drugih podataka platnog prometa između učesnika i nosilaca platnog prometa i ostvaruje se u eksternom segmentu mreže.

Informativni servisi kao što su: elektronska pošta, Internet servisi, distribucija propisa, tabela i statističkih izveštaja, primenjuje se u oba segmenta mreže i ne zahtevaju visok bezbednosni nivo (Web/HTTP protokol). Ovaj tip servisa zahteva interaktivan rad i realizuje se Web Browser Intranet tehnologijom.

1.2.2. TOPOLOGIJA PLATNET MREŽE

Platnet mreža je hijerarhijsko-zvezdaste strukture. U funkcionalnom smislu Platnet mrežu čine tri segmenta:

- **Bazični segment** - centralni čvor je u NBS.
- **Interni segment** - služi za vezu između nosilaca platnog prometa i NBS. Komunikacija se odvija preko permanentnih veza ostvarenih preko digitalnih komunikacionih linkova. U okviru ovog segmenta ostvaruje se veza i sa relevantnim državnim institucijama: organima vlade, ministarstvima, upravom carine, statističkim zavodima, poreskom upravama, upravom za javna plaćanja i drugim državnim organima..
- **Eksterni segment** čine računarske mreže banaka. Kod ovog dela mreže nije potrebna stalna veza već se povremene interakcije obavljaju u skladu sa potrebama učesnika. Za prenos podataka trenutno se koriste usluge Telekoma gde su svi centri Platnet mreže povezani optičkim kablovima.

¹ TCP/IP je protokol, tj. skup pravila koji definiše kreiranje aplikacija koje koriste usluga mreže, kao što su format adrese, format paketa, kontrola grešaka itd.

1.2.3. KOMUNIKACIONI PODSISTEM PLATNET MREŽE

Kratkoročni cilj razvoja Platnet mreže je efikasan komunikacioni servis između nosilaca platnog prometa i Klirinške kuće po standardima za savremene ACH mreže (Fedwire, Swift, Swift NG...), dok dugoročni cilj uključuje razvoj infrastrukture za alternativne opcije plaćanja, kao podrška novim servisima digitalne ekonomije.

Telekom kao nacionalni operater pruža tri servisa za prenos podataka:

1. frame relay;
2. mreža digitalnih iznajmljenih kola;
3. ISDN.

Sve tri mreže povezane su na Internet mrežu.

Frame Relay tehnologija razvijena je kao zamena za X.25 protokol sa namenom da omogući veće brzine prenosa podataka i da koristi pogodnosti digitalnih sistema prenosa sa malim stepenom greške.

Mreža digitalnih iznajmljenih kola sastoji se od univerzalnih fleksibilnih multipleksa koji omogućavaju korisnicima brzinu od 64 Kb/s do 2 Mb/s.

ISDN-digitalna mreža integrisanih usluga obezbeđuje digitalnu vezu između korisničkih mrežnih interfejsa. U ISDN-u su integrisane usluge govora i prenosa podataka.

Izbor tehnologije prenosa i vrste linkova u topološkoj strukturi Platnet mreže u funkcionalnom smislu zavisi od :

- količine i vrste saobraćaja po svakom linku,
- tehnologije koju Telekom nudi u čvorovima mreže.

Elektronska razmena podataka u Platnet mreži odvija se posredstvom specijalizovanih mrežnih servera, koji predstavljaju interfejsne uređaje preko kojih obradni računari koriste mrežne servise.

Fizičko povezivanje može biti uspostavljeno sa:

1) Privatnom mrežom NBS (TCP/IP)

- Beograd;
- Novi Sad;
- Niš;
- Kragujevac.

2) Swift mrežom (SITA).

Aplikativno povezivanje vrši se preko:

- **File** adaptera (validacija SWIFT poruka, kriptografija, digitalni sertifikati);
- **API**-a,
- **Participanat workplace**-a (CMA/HP) - napredne funkcije,
- **SWIFT** terminala.

1.2.4. TEHNOLOGIJE ZAŠTITE ELEKTRONSKOG PLATNOG PROMETA

Platnet mreža je projektovana na principu razvoja savremene SWIFT NG mreže, gde je sistem zaštite baziran na savremenoj tehnologiji smart kartica i kriptografskim tehnikama digitalnih potpisa.

Elektronska razmena podataka u platnom prometu obavlja se preko PLATNET mreže, koja je bazirana na internet tehnologijama ili preko SWIFT mreže. U ovakvim sistemima sistem zaštite postaje veoma značajan iz razloga što TCP/IP protokol nije inicijalno projektovan da zadovolji zahteve za zaštitom informacija. Sistem zaštite elektronskog platnog prometa treba da zadovolji sledeće zahteve:

1. autentičnost strana u komunikaciji;
2. zaštitu integriteta poruka;
3. nemogućnost naknadnog poricanja realizovane transakcije;
4. zaštitu tajnosti podataka.

Tehnologija zaštite obuhvata sledeće segmente :

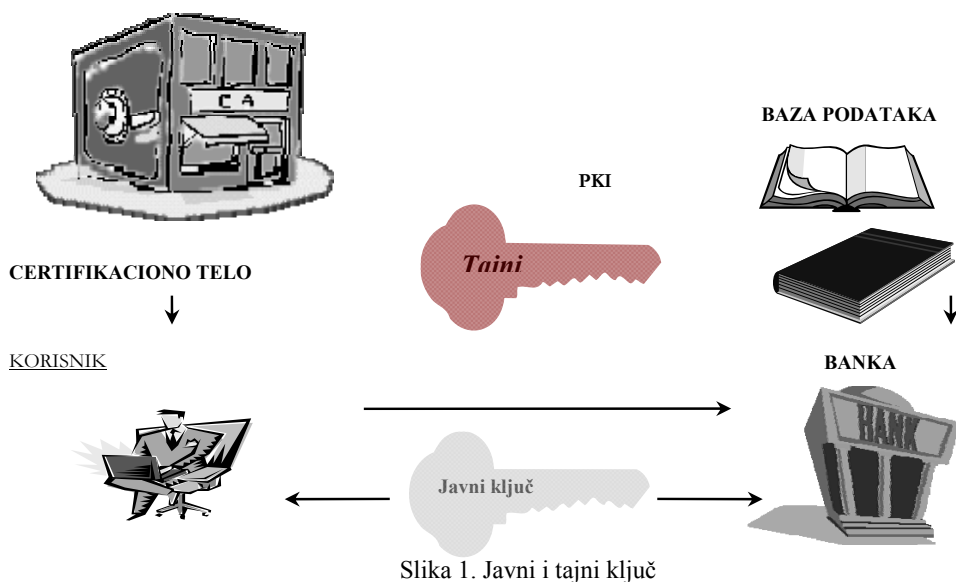
- zaštitu internog segmenta Platnet mreže, koja se bazira na primeni kriptografskih servera;
- zaštitu eksternog segmenta primenom tehnologija zaštićenih Web transakcija;
- tehnologiju uspostavljanja Certifikacionog tela i čitave infrastrukture sistema sa javnim ključevima;
- kriptografske funkcije aplikativnog programerskog interfejsa.

Internet je mreža sa komutacijom jednostavno pristupa informacijama je ubacivanje poruka nepoznatog povezivanje nosilaca koriste se bankama i drugim nosiocima platnog tačku preko koje se obavlja celokupan razmena podataka između nosilaca i zaštitu elektronskih poruka koristi se koji se generiše na osnovu tajnog Provera identiteta i zaštita tajnih podataka vrši se uz pomoć Platid kartice. U centru za certifikaciju i zaštitu utvrđuju se tehnike i protokoli za obezbeđivanje autentičnosti, tajnosti, generišu se javni, tajni ključ i digitalni certifikati³. Poruka je u nadležnosti Platnet mreže od trenutka kada se preda serveru. Smart kartica i postupak "javnog" ključa upotrebljava se kao bezbedni medijum za čuvanje i obradu poverljivih kriptografskih parametara, kod plaćanje kreditnim karticama, registra obveznica, u sistemu menjačkih poslova, kao i u platnom prometu.



paketa, u kojoj se koje se prenose i moguće porekla i sadržaja. Za serveri, koji se nalaze u prometa i predstavljaju saobraćaj i elektronska PLATNET mreže. Za tehnika digitalnog potpisa, ključa sa Platid kartice².

Smart kartice izdaje certifikaciono telo NBS i garantuje ispravnost i tačnost upisanih podataka. Pristup smart kartici se vrši unošenjem imena i lozinke korisnika, uz odgovarajući čitač smart kartice.



Slika 1. Javni i tajni ključ

Certifikaciono telo programira platid karticu i generiše javni i tajni ključ. Subjekt u elektronskom platnom prometu koji primi netransformisanu poruku na osnovu digitalnog potpisa i odgovarajućeg javnog ključa potpisnika može da proveriti da li odgovara tajnom ključu korisnika. Za generisanje digitalnog potpisa u Platnet mreži koristi se namenski hardver, odnosno softverski kriptografski moduli, kao i Platid kartice. Dužina ključa za generisanje digitalnog potpisa u Platnet mreži iznosi 1024 bita. Algoritam za generisanje digitalnog potpisa je iz klase RSA⁴, a njegova primena usklađena je sa međunarodnim PKCS-1 standardom (Public Key Cryptography Standard).

² Platid kartica-identifikaciona kartica subjekta u elektronskom platnom prometu, na kojoj se nalazi tajni ključ za kreiranje digitalnog potpisa i digitalni certifikat kojim se garantuje identitet potpisnika.

³ Digitalni certifikat - elektronski zapis kojim se javni ključ povezuje sa identitetom potpisnika, a koji pored javnog ključa sadrži i druge podatke.

⁴ RSA algoritam je najkompletniji algoritam za šifrovanje asimetričnim ključevima koji su otkrili 1978 godine Rivest, Shamir, Adleman.

2. ELEKTRONSKI PLATNI PROMET

2.1. MEĐUBANKARSKI OBRAČUN

Novim zakonom o platnom prometu NBS jednim delom postaje Centar za kliring i obračun. Osnovni zadatak ovog sistema je da vrši međubankarski kliring i obračun, kao i novčane transfere sredstava između banaka, za njihov račun i za račun klijenata banaka.

Na osnovu novog Zakona o platnom prometu, međubankarski obračun vrši NBS. Primljene naloge za plaćanje, koji se vode prema datumu dospeća, redosledu prijema i propisanom redosledu, obračunavaju se kombinacijom bruto i neto obračuna. Suština međubankarskog obračuna sastoji se od obračuna dugovanja jedne banke prema drugoj banci u “prebijenom iznosu”, na osnovu individualnih naloga za plaćanje, koji se doznačavaju na račune koji se vode kod drugih banaka.

Klirinško obračunski sistem u sebi integriše sledeće podsisteme:

- sistem računa banaka;
- sistem za bruto obračun u realnom vremenu;
- sistem za neto obračun;
- komunikacioni podsistem.

Svi finansijski rizici se definišu kao nemogućnost realizacije transakcija u određenom momentu (likvidni rizik) i u očekivanom obimu (kreditni rizik). Finansijski rizici mogu da se pojave na individualnom, agregatnom i sistemskom nivou, a njihovo rešavanje donosi stvaranje novih rizika na najvišem sistemskom nivou. Likvidni rizik nastaje kada subjekt u trenutku dospeća obaveze nema sredstva na računu da izvrši plaćanje. Likvidni rizik utiče na pojavu lančane nelikvidnosti na agregatnom i sistemskom nivou. Neizvršenje obaveze u trenutku dospeća ne znači da je dužnik nesolventan, jer ima mogućnost da izvrši obavezu kasnije nakon dospeća obaveze.

Kreditni rizik predstavlja gubitak potraživanja od platnoprometnih posrednika i za razliku od likvidnog rizika uvek znači gubitak. Kreditni rizik nastaje u formi implicitnog kredita (nesinhronizovano izvršenje platnoprometne transakcije) i eksplicitnog kredita (neizvršenje ugovorne obaveze). Kreditni rizik predstavlja ključni rizik u sistemu plaćanja, a posebno je značajan u sistemu međubankarskog obračuna. Kod upravljanja kreditnim rizikom postavlja se pitanje podele gubitka rizika između konkurentnih potražioca. Svaka transakcija pojavljuje se u tri potencijalna izvora finansijskog rizika: rizik formiranja implicitnog kredita zbog nesinhronizovanosti u obračunu, rizik usled prisustva obračunskog leg-a i rizik neizvršavanja usled nesolventnosti dužnika.

Rizik gubitka usled nesinhronizovanosti obračuna, pojavljuje se kod transakcija sa hartijama od vrednosti (Herstatt rizik) i deviznih transakcija.

Problem valutnih i cenovnih rizika rešava se uvođenjem metoda sinhronizovanog plaćanja (DVP-Deliveru-Versus-Payment).

Likvidni rizik može da pređe u kreditni rizik pa se definišu pravila za podelu rizika potencijalnih gubitaka.

U sistemima (CHIPS, FEYSS) kreditni rizik se prenosi na centralnu banku, jer funkcioniše mehanizam likvidnog jemstva centralne banke. Sa aspekta sistemskih rizika veći je gubitak kod multilateralnog nego kod bilateralnog sistema, zbog umnožavanja efekata likvidnih i kreditnih rizika.

U praksi su prisutna dva modela za rešavanje ovih rizika:

- U sistemu sa likvidnim jemstvom centralne banke, centralna banka garantuje izvršenje obračuna, bez obzira na obezbeđenje pokrića na računima pojedinačnih učesnika na kraju obračunskog perioda. Centralna banka odobrava minusna salda na računima banaka.
- Kod sistema koji funkcionišu bez likvidnog jemstva centralne banke, funkciju kontrole rizika preuzimaju sami učesnici u sistemu obračuna. Jedan od načina rešavanja nedostatka likvidnih sredstava na računima pojedinaca je isključivanje iz dnevnog obračuna. Međutim isključivanjem jednog krupnijeg učesnika iz obračuna, isključuje se više manjih učesnika i dobija se domino efekat. U međunarodnim relacijama centralne banke sarađuju sa privatnim sektorom, kako bi sprečile prelazak likvidnih i kreditnih rizika u sistemske rizike. Centralne banke Grupe 10 postavile su

minimalne standarde za multivalutne sisteme neto obračuna (Lamfalussy standards) i 1975. godine formirale Bazelski komitet za nadzor banaka.

Usled velikog rizika za monetarni sistem zemlje, centralne banke su uvele regulativu kontrole poslovanja banaka, koja je dobila nadnacionalnu važnost. U međunarodnom poslovanju teško se ostvaruje kontrola banaka, usled isprepletenosti poslovanja banaka u više valuta u raznim zemljama i teško je utvrditi njihovu kontrolu. Off shore bankarstvo povećava rizik međunarodnog poslovanja, što takođe ukazuje na potrebu regulisanja međunarodnog bankarskog poslovanja. OECD je stvorio međunarodnu regulativu poslovanja banaka, koja se prvenstveno odnosila na liberalizaciju kretanja međunarodnog kapitala. Bazelski komitet za nadzor banaka je 1975. godine postigao sporazum (revidirani konkordat izdat 1983. godine), kojim je podeljena nadležnost i odgovornost za nadzor banaka između zemlje porekla i zemlje domaćina. Ugovorena je saradnja u pružanju informacija između zemlje porekla i zemlje domaćina, kao i pravo inspekcije od strane zemlje porekla na teritoriji zemlje domaćina. Bazelski komitet je doneo niz sporazuma o standardima poslovanja banaka: adekvatnost kapitala, kontrola velikih plasmana itd.

2.1.1. NETO OBRAČUN

Sistem za neto obračun vrši procesiranje malih plaćanja i omogućava grupisanje, sortiranje i izračunavanje neto pozicije svake banke. Proces se odvija na principu multilateralnog i bilateralnog saldiranja i povezan je sa sistemom za bruto poravnanje.

Sistem za neto obračun omogućava centralnoj banci kontrolnu funkciju, setovanje limita na računima banke, praćenje stanja na računima banaka, pregled redova čekanja i preduzimanje odgovarajućih akcija za realizaciju plaćanja iz redova čekanja.

Karakteristika neto-obračuna je izvesno vremensko kašnjenje obračuna u odnosu na prijem naloga. U neto obračunu evidentira se samo saldo koji se dobija nakon prebijanja zaduženja banke sa njenim odobrenjem.

Neto obračun se deli prema vrsti plaćanja na:

- neto obračun virmanskih naloga;
- neto obračun čekova;
- neto obračun hartija od vrednosti.

Ovakvi sistemi mogu biti organizovani na principima bilateralnog i multilateralnog obračuna i razlikuju se po broju učesnika koji su uključeni (bilateralni dva učesnika, dok kod multilateralnog obračuna je uključeno više učesnika).

Neto obračun se radi kao multilateralno ili bilateralno saldiranje. Bilateralni i multilateralni limiti automatski ograničavaju preuzimanje međubankarskih obračuna, jer se nalozi učesnika koji ne raspolažu limitima zadržavaju, kao u sistemima bruto obračuna. Postupak obračuna u situaciji kada jedan od učesnika nije sposoban da ispuni svoje obaveze predstavlja ključni element zaštite od sistemskog rizika. Bitna karakteristika obe varijante obračuna je da učesnici u sistemu nisu dužni da raspolažu stalno dnevnim pokrićem za izvršenje pojedinačnih naloga. Porast rizika u sistemima neto obračuna je ključni razlog međunarodnog interesovanja i saradnje na procesu nadzora i zaštite od rizika u sistemima plaćanja.

U multilateralnom saldiranju izračunavaju se neto pozicije banaka. Neto pozicija banke je razlika između ukupnih potencijalnih dugovanja i potraživanja za određeni ciklus obračuna. Ukoliko za negativne neto pozicije nema pokrića, pristupa se bilateralnom saldiranju.

Bilateralno saldiranje se vrši između parova banaka na manji iznos dugovanja odnosno potraživanja.

2.1.2. BRUTO OBRAČUN

Procedura međubankarskog obračuna i poravnanja deli se na:

- bilateralni korespodentski aranžman;
- neto poravnanje;
- bruto poravnanje.

Sistem za bruto obračun je dizajniran da procesira individualna plaćanja velikih vrednosti u realnom vremenu koja mogu da izazovu velike sistemske rizike.

Inicirano plaćanje prosleđuje se elektronski od banke do obračunskog centra, gde se odmah proverava pokriće na obračunskom računu banke. Za razliku od neto sistema potrebno je da postoji dovoljno pokrića na računu banke tokom celog dana, jer pritisak likvidnosti ima intradnevni karakter.

Razvijena su tri modela bruto obračuna:

- model sa mogućnošću korišćenja prekoračenja,
- model bez dnevnog prekoračenja,
- model redova čekanja.

Model bruto obračuna sa aranžmanom korišćenja prekoračenja podrazumeva dozvolu centralne banke komercijalnim bankama da ulaze u minusna stanja tokom dana na računima koji se vode kod centralne banke.

Model bruto obračuna bez mogućnosti korišćenja prekoračenja podrazumeva neizvršavanje naloga za koje ne postoji pokriće. Za ovakav sistem potrebno je da banka raspolaže znatno višim iznosima rezervi likvidnosti.

Sistem redova čekanja se smatra prelaznim rešenjem, jer se ne dozvoljava bankama da ulaze u minusna stanja, ali se i ne odbija izvršenje naloga bez pokrića. Nepokrivena plaćanja formiraju redove čekanja i s njima se ažuriraju potencijalna stanja obračunskih računa. Red čekanja se formira za svaku banku po prioritetu i vremenu prijema naloga. Ukoliko učesnici nisu u mogućnosti da obezbede potrebna sredstva iz sopstvenih priliva ili kredita, njihove obaveze se akumuliraju tokom dana, što dovodi do odlaganja izvršavanja transakcija. Efekti ovakvog odlaganja su slični efektima koji nastaju u multilateralnim sistemima neto obračuna.

Ako centralna banka obezbeđuje dodatnu likvidnost za potrebe funkcionisanja sistema bruto obračuna u realnom vremenu, sistemski rizik se prenosi na centralnu banku. Posebni problemi javljaju se kod viševalutnih transakcija, transakcija sa vrednosnim papirima i transakcija velikih vrednosti. Međubankarske transakcije velikih vrednosti se obračunavaju na multilateralnoj osnovi u vremenskim razmacima. Metod sinhronizovane razmene vrednosti (DVP) rešava problem valutnih i cenovnih rizika i problem velikih transakcija.

Pažnja centralnih banaka usmerena je na sistemske rizike, koji mogu ugroziti stabilnost finansijskog tržišta. U tom smislu prva bitna razlika pojavljuje se između platnoprmetnih transakcija velikih vrednosti i transakcija malih vrednosti. Kod prve vrste transakcija najznačajniji su rizici međubankarskih transakcija velikih vrednosti, transakcije sa vrednosnim papirima i devizne transakcije. Druga bitna razlika je sistem obračuna koji može biti neto i bruto, pri čemu je problem sistemskih rizika izraženiji kod multilateralnog neto obračuna.

2.2. OSNOVNA OBELEŽJA NOVOG NAČINA OBAVLJANJA PLATNOG PROMETA

Reforma domaćeg platnog prometa inicirana preporukama MMF-a, a kojom je omogućeno da poslovne banke vode domaći platni promet i u potpunosti upravljaju svojom likvidnošću, rezultirala je donošenjem Zakona o platnom prometu, pratećih odluka i propisa NBS.

Osnovna obeležja su:

1. računi pravnih lica i fizičkih lica koja obavljaju delatnost otvaraju se u bankama,
2. novi instrumenti platnog prometa,
3. plaćanje sa računa do visine pokrića na računu uz mogućnost ugovaranja prekoračenja na računu,
4. nova struktura računa,
5. novi računi za uplatu javnih prihoda,
6. izmirivanje obaveza dužnika iz svih sredstava dužnika kod banke i nov način obavljanja prinudne naplate,
7. izuzimanje iz nadležnosti NBS poslova koji nisu imanentni poslovima centralne banke,
8. pojava nove institucije agenta i posredničke banke.

Prednosti prelaska na tržišni platni promet:

- funkcionisanje efikasnog, pouzdanog i jeftinijeg platnog prometa,
- ostavarivanje učešća gotovine u novčanoj masi od maksimalno 8%,
- ostvarivanje učešća polugotovinskog platnog prometa u ukupnom platnom prometu do maksimalno 20%,
- izgradnja savremenog, tržišnog bezgotovinskog platnog prometa, kompatibilnog sa Evropskim platnim prometom,
- ostvarivanjem ovih ciljeva izbegava se pranje novca, utaja poreza i novčane malverzacije.

Cilj usklađivanja sistema plaćanja i platnog prometa sa tržišnim uslovima privređivanja definiše se kao:

- pravo učesnika u platnom prometu da otvore više računa kod poslovnih banaka ili drugih nosilaca platnog prometa;
- pravo učesnika u platnom prometu da izaberu banke kod kojih će otvoriti račune;
- likvidnost učesnika u platnom prometu u zavisnosti je od likvidnosti institucije koja obavlja platni promet a kod koje taj učesnik ima račun ("dvostruko pokriće"), čime se izbegava izloženost kreditnom i sistemskom riziku u platnom prometu za vreme konačnog dnevnog saldiranja,
- izvršavanje naloga za plaćanje sa računa vlasnika primenom principa "dvostrukog pokrića" prema kombinovanom modelu bruto obračuna u realnom vremenu i neto obračuna u prethodno određenim intervalima u toku dana;
- primena jedinstvenih međunarodno priznatih standarda u plaćanjima, sa orijentacijom na standarde koji se primenjuju u elektronskoj razmeni podataka;
- obavljanje platnog prometa korišćenjem jedinstvene bezbedne računarske mreže za prijem, procesiranje, obračun i razmenu podataka, sa mogućnošću za povezivanje sa mrežama drugih institucija koje obavljaju platni promet i učesnicima u platnom prometu;
- primena jedinstvenih instrumenata platnog prometa sa ugrađenim mehanizmima za zaštitu;
- efikasnije sprovođenje regulativne i kontrolne funkcije Narodne banke Srbije u sistemu plaćanja i platnom prometu;

Moderan informacioni sistem platnog prometa bazira se na prometu platnih transakcija u SWIFT formatu i obuhvata izgradnju RTGS-a i kliring sistema za obradu plaćanja preko domaće privatne mreže ili SWIFT mreže. Kompanija Hewlett Packard (SAD-Srbija i Crna Gora) i CMA (Švedska) razvile su hardversku i softversku podršku za RTGS i kliring sistem. Firma HP obezbeđuje integraciju, podršku i hardversko rešenje, dok CMA obezbeđuje paket softvera za RTGS i kliring sistem, kao i paket klijentskog softvera.

Banke obavljaju platni promet preko privatne mreže Platnet ili SWIFT mreže.

Platni sistem u zemlji uključuje tri glavna procesa:

- iniciranje plaćanja putem ispostavljanja naloga banci da prenese sredstva,
- prenos i razmene naloga za plaćanje između banaka (transfer novčanih sredstava),
- međubankarsko poravnanje (preko računa kod treće institucije - Centar za kliring ili Centralna banka).

2.3. ELEKTRONSKI NAČIN OBAVLJANJA PLATNOG PROMETA

Elektronski platni promet obavlja se razmenom elektronskih poruka kroz informacione sisteme učesnika.

Elektronskom porukom smatra se informacija koja je elektronski generisana, poslata, proverena, primljena i sačuvana.

Strukturu poruka u elektronskom platnom prometu utvrđuje NBS.

Učesnici u elektronskom platnom prometu su banke, klijenti i agenti u platnom prometu.

NBS utvrđuje format i namenu poruka za razmenu podataka elektronskim putem i pruža usluge elektronskog platnog prometa preko Platnet mreže. NBS vrši međubankarski obračun i zaštitu podataka.

U elektronskom platnom prometu transakcija je okončana kad krajnji subjekt primi elektronsku poruku ili kada pošiljaoc primi potvrdu o prijemu poruke.

Validnom elektronskom porukom smatra se svaka elektronska poruka propisanog formata, koja je overena elektronskim potpisom i primljena u skladu sa propisanim pravilima.

Učesnici u elektronskom platnom prometu dužni su da elektronsku poruku čuvaju pet godina posle isteka godine u kojoj je izvršena transakcija, kao i podatke i sredstva za verifikaciju i autentičnost te poruke.

Integracija poslova platnog prometa sa osnovnim bankarskim sistemom od velikog je značaja za ukupnu efikasnost u banci. Integracija obuhvata nekoliko nivoa ili podsegmenata:

- **Vođenje zajedničkih registara i evidencija** od kojih su najvažniji RIR i plan računa;
- **Izvršenje naloga u osnovnom sistemu**, odnosno izvršenje ili evidencija izvršenih naloga u kojima se pojavljuje banka kao učesnik u platnom prometu. Ovakvi nalozi mogu biti inicirani ili se mogu odnositi na sve sektore iz osnovne funkcije (dinarsko, devizno, stanovništvo...). Ugradnja modula ili funkcija sistema za platni promet u aplikacije osnovnog bankarskog sistema i mogućnost modula platnog prometa da direktno radi sa bazom podataka osnovnog sistema, koji omogućava potpuni automatizam realizacije ovakvih transakcija unutar sistema banke;
- **Formiranje sintetike** podrazumeva formiranje podataka za bankarsko knjigovodstvo nastalih promenama u sistemu platnog prometa i formiranje podataka za vođenje deponentskih poslova u osnovnom bankarskom sistemu.

ZAKLJUČAK

Standardizacija u informacionim tehnologijama je ključni faktor koji doprinosi većoj primeni ovih tehnologija u realizaciji globalnog informatičkog društva. U bankarskom poslovanju standardizacija elektronske razmene finansijskih podataka predstavlja važan preduslov razvoja jedinstvenog finansijskog informacionog sistema.

LITERATURA:

1. A. Živković, R. Stankić, B. Krstić, Bankarsko poslovanje i platni promet, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
2. www.nbs.zu
3. www.swift.com
4. www.mfin.sr.gov.yu
5. www.bis.org

LOHN POSLOVI – TRANZICIJSKA ILI DUGOROČNA STRATEGIJA POSLOVNE SARADNJE S INOSTRANSTVOM

LOHN OPERATIONS – TRANSITIONAL OR LONG TERM STRATEGY OF INTERNATIONAL BUSINESS COOPERATION

Prof. dr sc. Mustafa Sinanagić
Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Rezime. Lohn poslovi kao dugoročna strategija poslovne saradnje s inostranstvom stvaraju čitav niz negativnih posljedica. Zapostavlja se marketing funkcija i kreativnost preduzeća. Takođe, orijentacija ka lohn poslovima je prepreka komuniciranju sa inostranim tržištem. Lohn poslovi su prihvatljivi samo kao prelazna forma ka drugim oblicima poslovne saradnje.

Ključne riječi: lohn poslovi, koncepcije međunarodnog marketinga, strategije ulaska, izvozna strategija, ugovorna proizvodnja

Abstract. Lohn operations as long term international cooperation strategy create a lot of negative consequences. Marketing funktion and creativity of company are being neglected. Also orientation toward lohn operations is obstacle of communication to international market. Lohn operations could be accepted as transitional form toward other models of business cooperation.

Key words: lohn operations, concepts of international marketing, entry strategies, export strategy, contract manufacturing

UVOD

Poslovna saradnja sa inostranstvom sve više postaje imperativ i pretpostavka uspješnog poslovanja i razvoja preduzeća. U uslovima liberalizacije međunarodne razmjene etnocentrička orijentacija sasvim sigurno ne može biti garancija dugoročnog uspjeha. Postoje različite koncepcije međunarodnog marketinga i shodno tome strategijske opcije poslovne saradnje s inostranstvom ili strategije ulaska na inostrano tržište. Kompanija koja internacionalizira svoje poslovne operacije treba sagledati sve moguće opcije u okviru izabrane koncepcije međunarodnog marketinga. Svaka strategija ulaska na inostrano tržište podrazumjeva različit nivo kontrole, rizika, samostalnosti, itd. Shodno tome neophodno je upoznati se sa suštinom kao i prednostima i nedostacima pojedinih strategija ulaska.

Jedan od oblika poslovne saradnje s inostranstvom predstavljaju poslovi oplemenjivanja (prerade, obrade, dorade) koji se u našoj poslovnoj praksi nazivaju lohn poslovi. Ovi poslovi su posebno prisutni tekstilnoj, kožarskoj i obućarskoj industriji Bosne i Hercegovine i već duže vrijeme predstavljaju dominantan vid poslovne saradnje s inostranstvom. Imajući ovu činjenicu u vidu neophodno je sagledati kako pozitivne tako i negativne efekte lohn poslova. Polazeći od spoznaje da bosanskohercegovačke kompanije već dugi niz godina poslovnu saradnju s inostranstvom temelje na lohn poslovima, potrebno je ukazati na sve reperkusije dugoročne orijentacije na lohn poslove. Shodno tome, nameće se niz pitanja. Da li lohn poslove treba tretirati kao prelaznu ili dugoročnu strategiju poslovne saradnje s inostranstvom? Da li pevažna orijentacija na lohn poslove vodi ka zapostavljanju funkcije marketinga, ali i sveukupne kreativnosti preduzeća? U kojoj mjeri lohn poslovi onemogućuju komunikaciju s inostranim tržištem? Odgovori na ova, ali i neka druga pitanja, mogu biti od koristi menadžmentu kompanija koje svoje poslovanje zasnivaju na lohn poslovima.

1. STRATEGIJSKE OPCIJE POSLOVNE SARADNJE S INOSTRANSTVOM

Savremenu međunarodnu razmjenu karakteriše postojanje velikog broja različitih modaliteta poslovne i proizvodne saradnje koji su uslovljeni koncepcijskom varijantom međunarodnog marketinga. Postoje različiti pristupi strukturiranja međunarodnih marketing koncepcija. Previšić i Ozretić-Došen¹ ukazuju na postojanje pet različitih koncepcija međunarodnog marketinga: izvozna koncepcija, plurinacionalna koncepcija, multinacionalna koncepcija, multiregionalna koncepcija i globalna koncepcija. Tako, izvozna

¹ Previšić J., Ozretić – Došen Đ., *Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 421.*

konceptija podrazumijeva izvoz viškova proizvoda koji preostanu nakon podmirjenja potreba domaćeg tržišta. Plurinacionalna konceptija podrazumijeva, također, etnocentričku orijentaciju ali i prilagođavanje nekim specifičnostima inostranog tržišta. Prema navedenom pristupu konceptijama međunarodnog marketinga, multinacionalnu konceptiju primjenjuju međunarodna preduzeća policentrične orijentacije koja svaku zemlju tretiraju kao potpuno specifično i nezavisno tržište. Multiregionalna konceptija međunarodnog marketinga predstavlja primjenu jedinstvene strategije na prostoru nekoliko država tj. jednog regiona, dok je globalna konceptija utemeljena na geocentričkoj orijentaciji prema kojoj se cijelo svjetsko tržište može zadovoljiti istim proizvodom i istom promotivnom porukom.

Sličan pristup prethodno navedenom prezentira Domazet² koji, također, ističe pet konceptija međunarodnog marketinga i to: izvozna konceptija, međunarodna konceptija, multinacionalna konceptija, regionalna konceptija i globalna konceptija. Jović³ razlikuje tri konceptije međunarodnog marketinga: uninacionalna konceptija, multinacionalna konceptija i globalna konceptija. Uninacionalni marketing ili tzv. spoljnotrgovinski marketing podrazumijeva transformaciju konvencionalnog izvoza u trajan vid uključivanja preduzeća u međunarodnu razmjenu. Prema ovom pristupu multinacionalni koncept međunarodnog marketinga uključuje razne oblike međunarodnih marketing tokova u kontekstu internacionalizacije razmjene i proizvodnje. Suština globalnog marketing koncepta jeste u kreiranju integrisanih marketing programa na globalnoj strateškoj osnovi. Rakita⁴, u odnosu na prethodno iznesena mišljenja, prezentira nešto kompleksniji pristup naglašavajući kriterije za razgraničenje pojedinih aspekata međunarodnog marketinga. Ako se pode od tržišno-geografskog kriterija, moguće je razlikovati: inostrani marketing, regionalni marketing i globalni marketing. Način poslovanja stavlja u prvi plan organizacioni kriterij prema kojem se razlikuju: izvozni marketing, kooperativni marketing i multinacionalni marketing.

Ovaj kriterij u potpunosti koicidira sa sagledavanjem suštine pojedinih strategija ulaska na inostrano tržište te se u tom kontekstu opredjeljenje za navedene tri konceptije međunarodnog marketinga može smatrati potpuno opravdanim. Naravno i u ovom slučaju postoje različiti pristupi. Gilligan i Hird⁵ razlikuju tri osnovne opcije uključivanja na inostrano tržište: indirektni izvoz, direktni izvoz i proizvodnja u inostranstvu. Oni smatraju da donošenje odluke o načinu ulaska i poslovanja na inostranom tržištu podrazumijeva uspostavljanje ravnotežnog odnosa između troškova, kontrole i rizika.

Brooke⁶ klasificira strategije ulaska na inostrano tržište u tri osnovne kategorije: izvoz, prodaja znanja i investicije. Nešto širu podjelu strategija ulaska prezentira Terpstra i ukazuje na četiri osnovne kategorije: direktni izvoz, indirektni izvoz, proizvodnja u inostranstvu i usluge u inostranstvu. Očigledno je da postoje različiti pristupi strukturiranju strategija ulaska, a pored prethodno navedenih, posebnu specifičnost nudi onaj koji zagovara Sandhusen⁷. Ovaj pristup razlikuje tri osnovne strategije ulaska na inostrano tržište: izvoz, zajednički poduhvati, formiranje vlastitog preduzeća u inostranstvu. Posebno je interesantan tretman zajedničkih poduhvata koji uključuju licenciranje, frenčajzing, ugovornu proizvodnju, ugovorno rukovođenje, operacije "ključ u ruke", zajednička preduzeća i strateške poslovne saveze. Czinkota – Ronkainen - Donath⁸ nude zaista originalan pristup struktuiranja strategija ulaska na međunarodno tržište. Navedeni autori licenciranje i frenčajzing tretiraju u okviru izvoza i ulaska na međunarodno tržište. Umjesto da izvoze proizvode, licencori i franšizeri prodaju prava inostranim firmama da koriste njihovu intelektualnu svojinu. Navedeni autori pored pomenutih metoda tretiraju i direktne investicije kao stratešku opciju te razlikuju potpuno vlasništvo, strateške saveze i zajedničke poduhvate. Mnoge svjetske kompanije strane direktne investicije tretiraju u kontekstu stoprocentnog vlasništva koje im osigurava punu kontrolu nad inostranim poslovnim operacijama. Strateški savezi⁹ ili strateška partnerstva su formalni ili neformalni

² Domazet A., Jović M., Rakita B., Sinanagić M., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2001., str. 100-107.

³ Jović M., *Međunarodni marketing*, TrimSoft Trade, Beograd, 1997., str. 84.

⁴ Rakita B., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 28.

⁵ Gilligan C., Hird M., *International Marketing*, Routledge, London, 1989., str. 100.

⁶ Brooke M., Z., *International Management*, Century Hutchison, London, 1986.: u Paliwoda, S., *International Marketing*, Butterworth – Heinemann, 1993., str. 140.

⁷ Sandhusen R.L., *International Marketing*, Barron's Educational Series, inc., 1997., str. 13-16.

⁸ Czinkota M.R., Ronkainen A.I., Donath B., navedeno djelo, str. 147.

⁹ Czinkota M.R., Ronkainen A.I., Donath B., navedeno djelo, str. 147.

sporazumi između dvije ili više kompanija koje imaju zajednički poslovni cilj čak i ako su konkurenti na drugim tržištima van djelovanja saveza. Strateški savezi se mogu zasnivati na:

- neformalnoj kooperaciji (istraživanje i razmjena podataka),
- ugovornim sporazumima (licenciranje, ugovorno rukovođenje, ugovorna proizvodnja),
- zajedničkom ulaganju kapitala (zajednički poduhvati).

Treći modalitet direktnih investicija predstavljaju zajednička preduzeća u kojima dvije ili više organizacija ulažu kapital te na taj način u odgovarajućem omjeru dijele rizik i profit.

Bez obzira na evidentne specifičnosti i razlike u pristupima strukturiranja i definisanja suštine strategija ulaska na inostrano tržište moguće je definisati osnovne strateške opcije poslovne saradnje s inostranstvom.

Svaka od ovih opcija podrazumijeva različitu brzinu ulaska na inostrano tržište, visinu troškova, stepen samostalnosti, izloženost riziku, period povrata investicija, nivo kontrole očekivanu dugoročnu profitabilnost (Slika br. 1.)¹⁰. Ovi kriteriji trebaju se uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o izboru odgovarajućeg oblika poslovne saradnje s inostranstvom kao i razvijanja spleta ulazaka na međunarodno tržište.

Kriterij	Izvoz	Licenciranje	Frenčajzing	Zajednički poduhvat sa ulaganjem kapitala	Strateški poslovni savez	Vlastito preduzeće
1	2	3	4	5	6	7
Brzine ulaska	Brz	Sporiji	Sporiji	Spor	Spor	Najsporiji
Troškovi	Niski	Viši	Viši	Visoki	Visoki	Najviši
Stepen samostalnosti	Nizak	Ovisi od ugovora	Ovisi od ugovora	Ograničen	Ograničen	Maksimalan
Izloženost riziku	Mala	Umjerena/visoka	Umjerena	Umjerena/visoka	Umjerena	Visoka
Kontrola	Ograničena	Ovisi od ugovora	Visoka	Umjerena/visoka	Umjerena/visoka	Potpuna
Period povrata investicija	Kratak	Kratak/srednji	Kratak/srednji	Srednji	Kratak/srednji	Dug
Očekivana dugoročna profitabilnost	Umjerena/niska	Niska	Visoka/umjerena	Visoka/umjerena	Visoka	Visoka

Slika 1 Karakteristike strategija ulaska na inostrano tržište

2. POZICIONIRANJE LOHN POSLOVA U OKVIRU STRATEGIJA POSLOVNE SARADNJE S INOSTRANSTVOM

Kao što postoje različiti pristupi struktuiranju i definisanju sadržaja stratejskih opcija poslovne saradnje s inostranstvom, isto tako i u definisanju suštine lohn poslova postoje različita shvatanja. Većina autora se slaže da su lohn poslovi u stvari poslovi oplemenjivanja, dorade i prerade. Rakita¹¹ lohn poslove zajedno sa konzoracionalnim izvozom, piggy-back izvozom i međunarodnim lizingom svrstava u partnerske izvozne aranžmane kao stratejsku varijantu izvoznog marketinga (Slika br. 2).

Andrijačić¹² poslove oplemenjivanja robe (obrade, dorade, prerade) svrstava u područje gospodarskih usluga u spoljnoj trgovini koje zajedno sa poslovima redovnog izvoza i uvoza, kooperativnim poslovima sa inostranstvom i specifičnim poslovima u spoljnoj trgovini čine ukupnost spoljnotrgovinskog prometa. Dakle,

¹⁰ Adaptirano prema Paliwoda S., *Intenational Marketing*, Butterworth-Heinemann, 1993., str. 143.

¹¹ Rakita B., *navedeno djelo*, str. 176.

¹² Andrijačić I., *Vanjska trgovina*, Mikrorad, Zagreb, 1999., str. 361.

u ovom slučaju lohn poslovi predstavljaju izvoz i uvoz usluga. Također i Baban¹³ lohn poslove, odnosno poslove oplemenjivanja robe svrstava u posebne poslove u vanjskoj trgovini.



Slika br. 2 Izvozne strategije ulaska na inostrano tržište

Shodno tome, oplemenjivanje robe je spoljnotrgovinski posao u kojem se roba privremeno uvozi ili izvozi radi njene prerade, dorade ili obrade. Dijeli ih u dvije skupine:

- djelatni - kada se roba, koja je vlasništvo inostranog partnera, privremeno uvozi u zemlju radi oplemenjivanja,
- nedjelatni – kad se roba privremeno izvozi radi njene prerade, dorade ili obrade.

U okviru oplemenjivanja robe pod preradom robe podrazumijevaju se sve radnje u procesu proizvodnje kojima se mijenjaju osnovna svojstva privremeno izvezena i uvezene robe. Pod doradom robe podrazumijevaju se radnje kojima se izvezena i uvezena roba oplemenjuje, kao što su štampanje, bojenje, čišćenje, sortiranje, ispitivanje kvaliteta, pakovanje i dr., ili joj se dodaje druga roba radi ugrađivanja, i slično, ako u tom procesu privremeno izvezena i uvezena roba ne mijenja osnovna svojstva. Pod obradom robe podrazumjeva se svaki mehanički, hemijski i drugi postupak koji se preduzima radi dotjerivanja i poboljšanja kvaliteta proizvoda bez dodavanja iste ili druge vrste robe.

Audicirajući suštinu ugovorne proizvodnje kao oblika poslovne saradnje s inostranstvom, Previšić¹⁴ ističe da se u R Hrvatskoj zvanično koristi naziv "poslovi dorade, prerade i oplemenjivanja", dok se u praksi udomaćio naziv "lohn poslovi" što dolazi od njemačkog izraza lohnarbeit (složenica od der Lohn – plaća i die Arbeit - posao) što označava najamni rad, odnosno prodaju radne snage. Također, specifično mišljenje o lohn poslovima, iznosi Begić¹⁵ naglašavajući da se radi o jednom od pojavnih oblika montažne proizvodnje i da predstavljaju niži stepen proizvodne kooperacije. Očigledno je da ne postoji potpuno jedinstven stav o pozicioniranju lohn poslova u strukturi strateških varijanti poslovne saradnje sa inostranstvom. Jasno je da se radi o izvozu usluga ali isto tako se može tvrditi da ovi poslovi označavaju prenos proizvodnje u inostranstvo bez ulaganja kapitala, odnosno proizvodnji u inostranstvu na osnovu ugovora. Tvrdnje da treba praviti razliku između lohn poslova i ugovorne proizvodnje trebale bi biti potkrijepljene navođenjem preciznih kriterija za razgraničenje ili pak prezentiranjem tih razlika na primjerima iz poslovne prakse.

¹³ Baban Lj., Marijanović G., *Međunarodna ekonomija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1998., str. 12.*

¹⁴ Previšić J., Ozretić – Došen Đ., *navedeno djelo, str. 421.*

¹⁵ Begić R., *Upravljanje poslovnim marketingom, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 1995., str. 330.*

3. PRAKTIČNI ASPEKTI LOHN POSLOVA

Bosanskohercegovačke kompanije posebno u tekstilnoj, kožarskoj i obućarskoj industriji već duže vrijeme poslovnu saradnju sa inostranim partnerima zasnivaju u znatnoj mjeri na realizaciji "lohn" poslova.

Realizacija lohn poslova se odvija u više etapa što se može ilustrovati analizom Ugovora o lohn poslu zaključenom 2.8. 2002. između EAST – WEST International, Peruda, Italija i Fabrike obuće "Aida" Tuzla.

Osnovne etape realizacije ovog posla su (Slika 3):

1. EAST-WEST International sklapa Ugovor o prodaju obuće sa kupcem u Italiji.
2. EAST-WEST International sklapa Ugovor o lohn poslu sa Fabrikom obuće "Aida" Tuzla.
3. EAST-WEST International dostavlja potreban materijal za izradu, specifikacije i nacрте, opremu i rezervne dijelove Fabrici obuće "Aida" Tuzla.
4. Obuća se proizvodi u Fabrici obuće "Aida" Tuzla.
5. Fabrika obuće "Aida" Tuzla isporučuje finalni proizvod naručiocu posla tj. EAST-WEST International.
6. Shodno Ugovoru sa kupcem obuće u Italiji EAST-WEST realizuje isporuku obuće sa svojom markom.

Pored obućarske industrije lohn poslovi su već nekoliko decenija prisutni u poslovnoj praksi bosanskohercegovačkih kompanija. Kao ilustracija se može navesti "Kula" Gradačac koja značajan dio svog poslovanja temelji na lohn poslovima. Ovaj oblik poslovne saradnje s inostranstvom, iako je najzastupljeniji u tekstilnoj i industriji kože i obuće, primjenjuju kompanije i u drugim industrijskim granama. Kao ilustrativan primjer prethodne tvrdnje može se navesti kompanija "Elvaco" Bijeljina koja proizvodi šine – vodice za liftove. "Elvaco" obavlja poslove prerade za potrebe kompanije "Monte Ferro" Monnale, Italija.

Na osnovu analiza ovog Ugovora može se zaključiti da inostrani naručilac posebno insistira na visokom kvalitetu proizvoda. To podrazumijeva obaveznu primjenu kvaliteta sirovina koje dostavlja kompanija "Monte Ferro" kao i provođenje kontrolnih testova na 5 % šina – vodica koje se isporučuju italijanskom partneru. Treba naglasiti, da kompaniji "Elvaco" Bijeljina nije dozvoljena prodaja finalnih proizvoda trećim licima. Na osnovu analize lohn poslova u praksi bosanskohercegovačkih kompanija moguće je identifikovati interese kako inostranih naručilaca tako i domaćih proizvođača. Interesi stranog partnera su:

- korištenje jeftine radne snage u zemlji proizvođača,
- mogućnost razvijanja drugih oblika proizvodno – poslovne saradnje,
- jednostavnija prodaja svojih proizvoda u zemlji proizvođača.

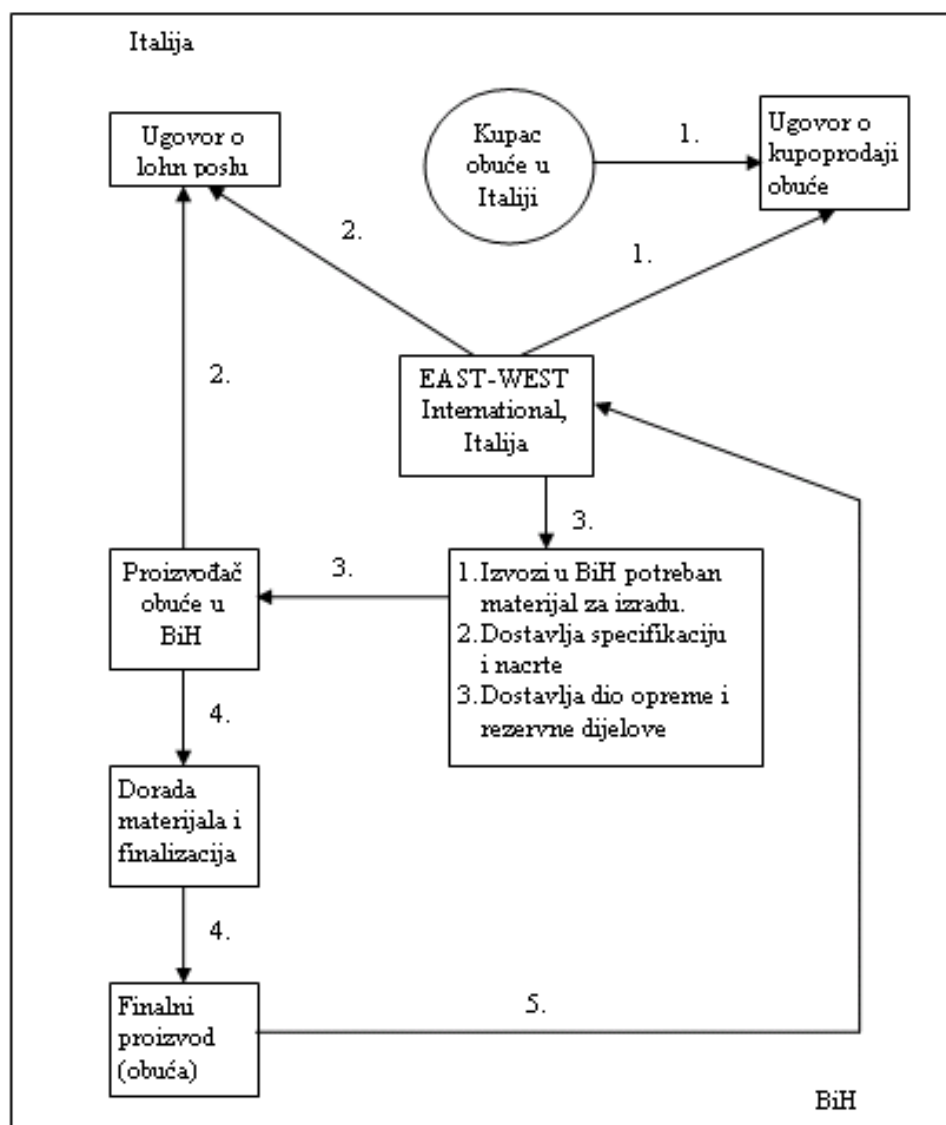
Interesi koji motivišu domaćeg partnera su:

- zašpošljavanje radne snage i proizvodnih kapaciteta,
- dobijanje stranog tehničkog know-how,
- smanjenje problema u vezi s plasmanom,
- stvaranje osnova za proširenje poslovne saradnje.

Smatramo da sagledavanje lohn poslova ne treba isključivo svoditi na dilemu da li se radi o izvoznoj ili kooperativnoj strategiji već, prije svega, na traženje odgovora na pitanje, u kojoj mjeri opredjeljenje za ovaj oblik poslovne saradnje s inostranstvom može uticati na buduću poziciju kompanije na domaćem i inostranom tržištu?

Lohn poslovi kao modalitet izvoza usluga mogu biti dugoročno prihvaćeni samo ako predstavljaju jedan od više raspoloživih i korištenih oblika poslovne saradnje. Tretirani kao kooperativni aranžman tj. kao ugovorna proizvodnja, također, dugoročno ne bi smjeli biti jedina strategijska opcija, poslovne saradnje s inostranstvom. U suprotnom, izvjesna je pasivizacija komunikacije s inostranim, ali i s domaćim tržištem, sputavanje kreativnosti i marketing inicijative.

Zbog svega navedenog lohn poslovi bi morali biti prelazna, a nikako jedina i dugoročna opcija poslovne saradnje s inostranstvom. Bosanskohercegovačke kompanije ne bi smjele prihvatiti lohn poslove kao osnovu svog poslovanja već kao šansu za razvoj drugih kooperativnih aranžmana s inostranim partnerima.



Slika br. 3. Šematski prikaz realizacije ugovora između EAST-WEST International, Peruda-Italija i Fabrike obuće "Aida" Tuzla

ZAKLJUČAK

Savremena međunarodna poslovna saradnja poznaje različite vrste strategija ulaska na inostrano tržište, odnosno modaliteta poslovne saradnje s inostranstvom. Struktuiranje ukupnog mogućeg spleta ulazaka na inostrano tržište temelji se na različitim koncepcijama međunarodnog marketinga. Ne postoji jedinstven pristup definisanja i podjele međunarodnih marketing koncepcija. Shodno tome autoriteti iz oblasti međunarodnog marketinga prezentiraju različite varijante alternativnih strategija poslovne saradnje s inostranstvom. Lohn poslovi, kako se najčešće nazivaju u našoj poslovnoj praksi, jesu u suštini poslovi oplemenjivanja, dorade i prerade. Preovladava mišljenje da se ovi poslovi trebaju tretirati u kontekstu izvoznih aranžmana, tj. izvoza usluga. Međutim, smatramo da su validna i ona mišljenja koja lohn poslove tretiraju kao oblik proizvodne kooperacije, odnosno ugovornu proizvodnju kao varijantu prenosa proizvodnje u inostranstvo bez ulaganja kapitala.

Bosanskohercegovačke kompanije, posebno iz oblasti tekstilne, kožarske i obućarske industrije, već dugi niz godina poslovnu saradnju s inostranstvom u značajnoj mjeri temelji se na lohn poslovima. Na taj način domaće kompanije nastoje, prije svega, riješiti problem upošljavanja sopstvenih proizvodnih kapaciteta. Inostrani partneri su prevashodno stimulisani korištenjem jeftine, ali ujedno i veoma obučene radne snage. Prema tome, smatramo da, lohn poslovi mogu biti dio rješenja problema sa kojima se suočavaju bosnskohercegovačke kompanije, ali također, dugoročno pomatrano mogu biti i problemi, pogotovo ako predstavljaju jedinu poslovnu orijentaciju. Ovaj oblik poslovne saradnje s inostranstvom može biti prihvatljiv kao prelazna varijanta koja vodi ka ravnopravnijim oblicima poslovne saradnje s inostranim partnerima. Međutim, u našoj poslovnoj praksi suočavamo se sa drugačijom realnošću tj. činjenicom da se u lohn poslovima prepoznaje jedino poslovna opcija, ne samo poslovne saradnje s inostranstvom, nego i funkcionisanja preduzeća uopšte. Negativne posljedice ovakve orijentacije su očigledne. Uništava se kreativnost preduzeća, u potpunosti se zanemaruje marketing funkcija, a negativne komunikacijske reperkusije su evidentne s obzirom da kompanija ne izgrađuje sopstvenu marku te shodno tome gubi identitet. Shodno tome, lohn poslovi ne bi smjeli biti dominantna dugoročna strategija poslovne saradnje s inostranstvom. To ne znači da u određenoj mjeri ovaj oblik poslovanja ne može biti korišten, kao jedna ali ne i temeljna varijanta poslovne saradnje. U suprotnom bit će, pored ostalog, onemogućena i neophodna tranzicija od proizvodne ka marketing orijentaciji bosanskohercegovačkih kompanija. Bez ove tranzicije nije realno očekivati izgradnju stabilne tržišne pozicije kao pretpostavke uspješnog poslovanja u uslovima liberalizacije međunarodne razmjene i prisustva konkurenata iz drugih zemalja.

LITERATURA:

1. Andrijanić I., Vanjska trgovina, Mikrorad, Zagreb,
2. Baban Lj., Marijanović G., Međunarodna ekonomija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1998.
3. Begtić R., Upravljanje poslovnim marketingom, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, 1995.
4. Czinkota M. R., Ronkainen A. I., Donath B., Mastering Global Markets, Thomson Learning, 2004.
5. Domazet A., Jović M., Rakita B., Sinanagić M., Međunarodni marketing, Ekonomski Fakultet, Sarajevo, 2001.
6. Gilligan C., Hird M., International Marketing, Routledge, London, 1989.
7. Jović M., Međunarodni marketing, TrimSoft Trade, Beograd, 1997.
8. Kozomara J., Spoljnotrgovinsko poslovanje, Ars Libri, Beograd, 2001.
9. Paliwoda S., International Marketing, Butterworth-Heinne, 1993.
10. Previšić J., - Ozretić – Došen Đ., Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
11. Rakita B., Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
12. Sandhusen R. L., International Marketing, Barron's Educational Series, inc., 1997.

ПЛАНСКА УЛОГА ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА

THE ROLE OF FINANCIAL REPORTS IN PLANNING

Проф. др Никола Стевановић
Економски факултет у Брчком

Апстракт: Биланс стања, биланс успеха и извештај о токовима готовине, као главни делови финансијско-извештајног сета предузећа, банака и других организација, поседују веома велики информациони капацитет. Са својством интегралног обухватања и исказивања финансијске структуре, токова рентабилности и токова ликвидности, они су незамењиво средство не само информисања о перформансама извештајног субјекта, већ и планирања пословно-финансијских активности и ефеката. У том контексту планирани биланс успеха, пројектовани биланс стања и план токова готовине представљају круну процеса пословно-финансијског планирања и финални тест усклађености и прихватљивости плана предузећа, банке или друге организације. У том смислу су они, скупа с методологијом њихове израде у једном конкретном случају, и обрађени у овом напису.

Кључне речи: финансијски извештаји, планирање, планирани биланс успеха, пројектовани биланс стања, план новчаних токова

Abstract. Balance sheet, income statement (profit and loss account) and the cash flow report, as the main parts of the set of financial reporting of enterprises, banks and other organizations, have a very large informational capacity. With their quality of integral comprehensiveness and presentation of financial structure, the flow of profitability and the flow of liquidity, they are an inevitable means of not only informing about the performance of the reporting subject, but about planning of business and financial activities and effects as well. In that context the planned income statement (profit and loss account), the projected balance sheet and the plan of cash flow represent the crown of the process of business and financial planning and the final test of coordination and acceptability of a plan of an enterprise, a bank or some other organization. In that sense, together with the methodology of their creation in one particular case, they are dealt with in this piece of writing.

Key words: financial reports, planning, planned income statement (profit and loss account), projected Balance sheet plan of cash flow.

УВОД

Под финансијским извештајима се уобичајено подразумевају Биланс успеха, Биланс стања и Извештај о токовима готовине. То су познати инструменти полагања рачуна о оствареном успеху, финансијском стању и новчаним токовима предузећа од стране менаџмента пред власницима, финансијским и пословним партнерима, државним органима и другим корисницима финансијских извештаја. Реч је о добро познатој надлежности и одговорности менаџмента и улози финансијских извештаја у информисању о остварењима предузећа. Међутим, менаџмент, управо с циљем максимализације тих остварења, има још надлежност и одговорност планирања и планске контроле пословно-финансијских процеса у предузећу. Реализација једне такве управљачке улоге је незамислива без припреме плана предузећа као формално-квантитативног исказа о пословно-финансијским намерама за наилазећи период. У вези с тим поставља се питање планске улоге финансијских извештаја, наравно у форми пројектованих (планираних) извештаја. Да би се понудио одговор на ово важно и актуелно питање, потребно је осврнути се на:

- Позиционирање пројектованих финансијских извештаја у процесу планирања,
- Пројектовани биланс успеха,
- Пројектовани биланс стања и
- Пројектовани извештај о токовима готовине.

Управо тако ће и бити систематизована наша излагања у овом напису.

ПОЗИЦИОНИРАЊЕ ПРОЈЕКТОВАНИХ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА У ПРОЦЕСУ ПЛАНИРАЊА

Процес формализованог планирања је у тој мери рачуноводствено проткан да га можемо с правом назвати рачуноводственим планирањем, односно процесом буџетирања, што је назив који се и код нас све чешће користи. Он полази од претходно формулисаних циљева предузећа и планских претпоставки (полазних пословно-финансијских замисли за наилазећи период), што утврђује менаџмент (управа) предузећа. Полазећи од тога, процес формализованог планирања (буџетирања) се одвија кроз: припрему парцијалних планова, припрему главног плана и тестирање (оцену) припремљених планова. Цео систем формализованог планирања може бити представљен као на шеми број 1.

Прегледањем наведене шеме можемо уочити да парцијалним (функционалним) плановима припадају:

- план прихода од продаје и с њим двострано условљени план трошкова продаје;
- с планираном продајом усаглашени (путем планиране промене залиха готових производа у току планског периода) план производње, с њим тесно повезан план трошкова производње (укључив и трошкове служби техничког управљања) и с производњом усаглашени план набавке, као и план општих трошкова набавке који се укључују у производне трошкове;
- план трошкова управе, тј. општег управљања и администрације (трошкови менаџмента предузећа са секретаријатом, финансијског сектора са рачуноводством, сектора правних, кадровских и општих послова и слични трошкови);
- план капиталних улагања (у основна средства, у куповину других предузећа или делова, инвестирања у хартије од вредност и сл.) и
- план финансирања и трошкова финансирања.

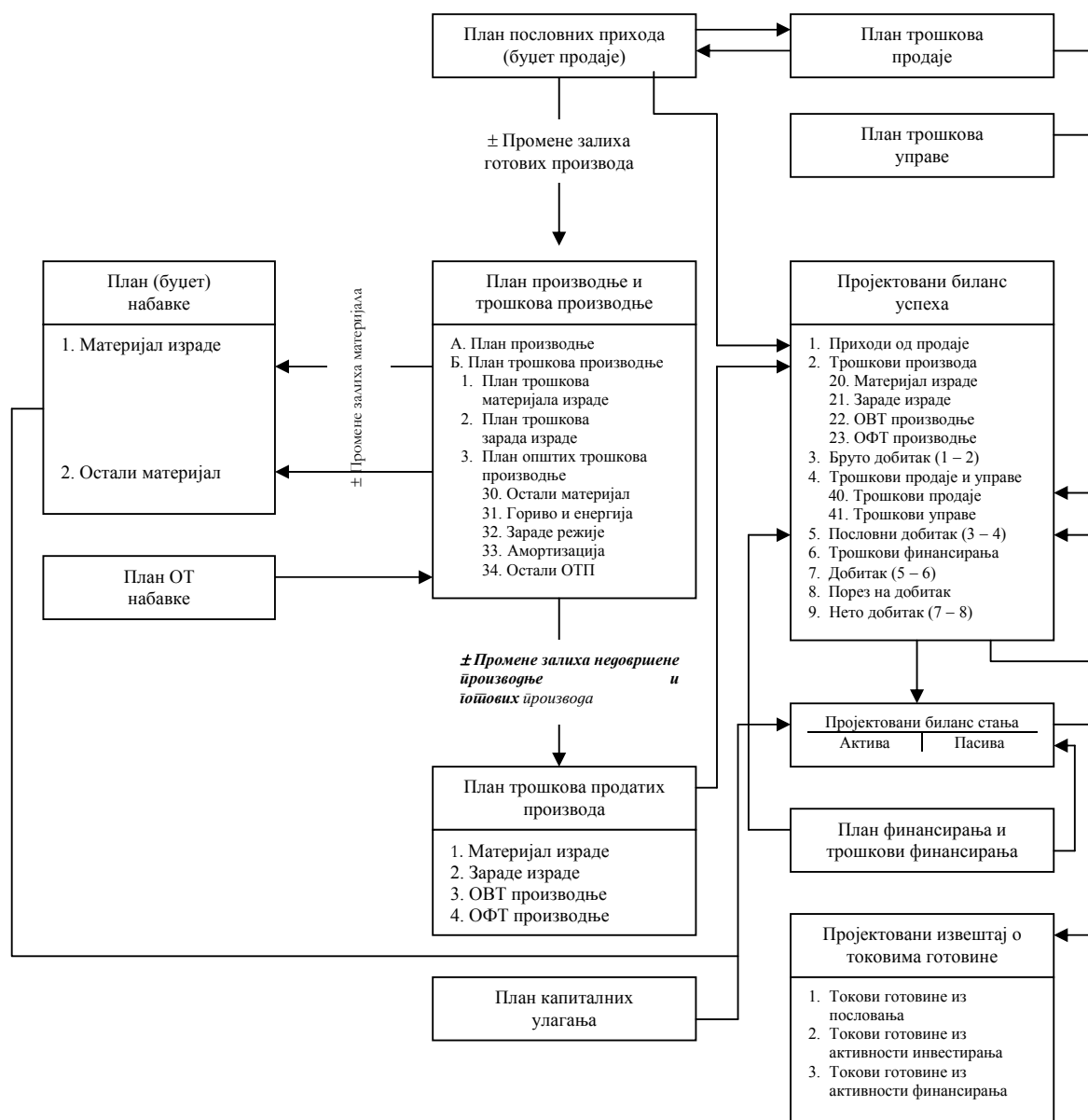
Парцијални (функционални) планови пружају подлоге за израду главног плана, с тим што овај последњи задржава улогу надређеног плана, односно врховног теста прихватљивости парцијалних планова.

Главни план се већ и код нас често назива мастер буџетом. Према претходно датој шеми, главни план (мастер буџет) чине пројектовани финансијски извештаји за наилазећи плански период, и то:

- Пројектовани биланс успеха, са Планом трошкова продатих производа, као својим помоћним планом;

- Пројектовани биланс стања и
- Пројектовани извештај о токовима готовине (новчаним токовима).

Реч је о финалном и надређеном сету финансијских извештаја, који су, како се из предње шеме види, међусобно тесно повезани. Да би одиграли улогу финалне планске пројекције будућих перформанси предузећа и теста прихватљивости плана, пројектовани финансијски извештаји треба и сами да буду подвргнути финансијској оцени, односно тестирању, као коначном чину фазе планирања. Оно се изводи финансијском анализом пројектованих финансијских извештаја, и то: анализом рентабилитета односно стопе приноса на ангажована средства и сопствени капитал, анализом нето обртног капитала и рачуном ликвидности и солвентности предузећа за плански период.



Шема 1: Структура плана (буџета) и односи у њему

ПРОЈЕКТОВАНИ БИЛАНС УСПЕХА И ЊЕГОВА ПЛАНСКО-КОНТРОЛНА УЛОГА

Припреми Пројектованог биланса успеха претходи израда одговарајућих парцијалних планова. То су план пословних прихода (буџет продаје) и планови одговарајућих трошкова. Њихову припрему ћемо илустровати израдом важнијих међу њима, док ћемо из осталих парцијалних планова само преузети одговарајуће износе у пројектовани биланс успеха. Цео процес односиће се на припрему годишњег плана. Уобичајно се он рашчлађава на кварталe, што ћемо ми, због уштеде у простору, изоставити.

План пословних прихода (буџет продаје) представља иницијални парцијални план па ћемо с њим и отпочети нашу припрему планова. Нека тај план за потребе наше илустације има следећи изглед:

Р.бр.	П р о и з в о д и	Кол.	Цена	Износ
1.	Производ X	2.000	500	1.000.000
2.	производ Y	1.600	350	560.000
3.	Производ Z	2.400	600	1.440.000
	С в е г а	6.000	500	3.000.000

План прихода од продаје за 2004. годину

Ми смо овде, ради скраћења и веће јасноће илустрације, дали само резиме Плана прихода од продаје. У том смислу у њему су дате збирне количине и очекиване просечне цене за групе производа. У аналитичкој верзији он је дубље рашчлањен, и то рочно, предметно и просторно. Рочно је рашчлањен по кварталима да би пружио увид у очекивану краткорочнију динамику продаје, као и обезбедио квартални оквир за израду месечних планова прихода. Како време одмиче квартални планови могу бити преуређени уколико се за то стекну прави разлози, на шта ће указати краткорочна контрола остварења и анализа одступања од планских вредности. Предметно, дубље рашчлањавање плана продаје односи се на варијанте (нијансе) производа унутар сваке од наведене три групе производа. Просторно рашчлањавање представља рашчлањавање планираног прихода од продаје по тржиштима (домаћа продаја и извоз, на пример).

План прихода од продаје припрема директор или шеф продаје са својим сарадницима, а на основу, од управљачког рачуноводства (тачније службе задужене за план и анализу) припремљеног, извештаја о остварењима у претходном периоду, те одлуке менаџмента о продајним ценама, предвиђених трошкова промоције продаје и властитих процена пропусне моћи тржишта.

План њроизводње налази своје исходиште у Плану прихода од продаје. Наиме до задатих количина производње долази се преузимањем планских количина продаје, којима се додају циљне количине залиха производа за крај планског периода, а одузимају почетне количине (крајње количине за период који претходи планском периоду) истих залиха. У веома сажетом облику то би изгледало како следи:

Е л е м е н т и	П р о и з в о д и			Свега
	X	Y	Z	
1. Планирана продаја	2.000	1.600	2.400	6.000
2. Планиране крајње залихе	130	100	370	600
3. Укупно потребне количине (1+2)	2.130	1.700	2.770	6.600
4. Почетне залихе (расположиве количине)	130	-	270	400
5. Планирана производња (3-4)	2.000	1.700	2.500	6.200

План производње за 2004. год. (у комадима)

У овом случају долази у обзир рочно (по кварталима) и предметно (по варијететима производа у оквиру сваке групе производа) рашчлањавање Плана.

План њрошкова њроизводње има своје исходиште у претходно описаном Плану производње и калкулацијама стандардних трошкова по производима. Он је врло сложен План и садржи три плана, и то:

- План трошкова материјала израде,
- План трошкова зарада израде, и
- План општих трошкова производње.

План њрошкова материјала израде припрема се тако што се на планске количине производње по производима примењују стандардни (или нормативни) трошкови материјала израде по јединици производа. То се ради аналитички по кварталима и по варијантама производа унутар сваке групе. Уместо тога, ради скраћења и веће прегледности наших излагања, ми ћемо овај План дати само у виду резимеа за годину и по групама производа, што би имало следећи изглед:

Производи	Стандардни трошкови материјала израде по јединици производа	Планирана количина производње	Планирани износ трошкова материјала израде
Производ X	175	2.000	350.000
Производ Y	100	1.700	170.000
Производ Z	200	2.500	500.000
С в е г а	-	6.200	1.020.000

План трошкова материјала израде за 2004. год.

Напоменимо још да се трошкови сваког материјала израде према саставници производа (или рецептури у хемијској, прехранбеној и сличним индустријама) за сваки производ планирају по следећем једноставном обрасцу:

Стандардна или нормативна количина материјала по јединици производа

х Стандардна планска набавна цена материјала

= Стандардни трошкови материјала израде по јединици производа

х Планирана количина производа

= Планирани трошкови материјала израде.

Према томе, калкулација стандардне или планске цене коштања јединице производа је неопходна информациона подлога за планирање трошкова материјала израде.

План трошкова зарада израде, у случају којим илуструјемо наша излагања, заснован је на претпоставци да се зараде непосредних радника у производњи обрачунавају и плаћају по акорду (учинку). У таквим случајевима планер зарада располаже претходним податком о стандардним трошковима зарада израде по јединици производа, као умношку стандардних времена израде по јединици сваког производа и одговарајућих бруто зарада по часу за операције које се на производу обављају. Применом стандардних зарада израде по јединици производа на планирану производњу сваког производа долази се до планираних трошкова зарада по производима, чији збир даје планирани износ овог трошка за плански период. С циљем поједностављења и појашњења наше илустрације, ево како би изгледао резиме плана трошкова зарада израде за годину и по групама поменутих производа:

Производи	Стандардни трошкови зарада израде по јединици производа	Планирана количина производње	Планирани износ трошкови зарада израде
Производ X	120	2.000	240.000
Производ Y	80	1.700	136.000
Производ Z	100	2.500	250.000
С в е г а	-	6.200	626.000

План трошкова зарада израде за 2004. год.

Аналитички план трошкова зарада израде треба да буде дубље рашчлањен по кварталима и по варијантама производа у оквиру сваке од наведених група производа. Одвојено исказивање планираних нето зарада, пореза и доприноса из зарада, иначе заступљено у помоћним табелама за стандардизовање ових трошкова, није неопходно у самом плану.

Уколико се и на непосредно производне раднике примењује систем обрачуна зарада по времену, онда се зараде израде планирају као фиксни (временски) трошкови применом стандардних (планских) тарифних ставова (по часу или дану) на планирани годишњи (и по кварталима) фонд радног времена ових радника, по истом поступку, дакле, као и за трошкове зарада режије.

План општих трошкова производње припрема се тако што се стандардне квоте (износи):

- општих варијабилних трошкова производње по јединици производа и

- општих фиксних трошкова производње по јединици производа,

примењују на планиране количине производње појединих производа. Опет сумарно приказано, то би у нашем случају изгледало како следи:

Производи	Планирана количина производа	Стандардни општи трошкови производње по јединици производа			Планирани општи трошкови производње		
		ОВТ	ОФТ	Свега	ОВТ	ОФТ	Свега
Производ X	2.000	72	67	139	144.000	134.000	278.000
Производ Y	1.700	46	44	90	78.200	74.800	153.000
Производ Z	2.500	66	78	144	165.000	195.000	360.000
Свега	6.200	-	-	-	387.200	403.800	791.000

План општих трошкова производње за 2004. год.

Напомена: Међу планираним ОФТ производње налази се припадајућа амортизација основних средстава у износу од 110.000 КМ, што ће бити неопходан податак при планирању токова готовине.

Детаљнији приказ Плана општих трошкова производње, који је у пракси потребан, подразумева његово временско рашчлањивање по кварталима и предметно рашчлањивање по варијантама производа у оквиру сваке од наведених група. С обзиром да ОВТ и ОФТ производње представљају групе трошкова у које је, с циљем боље контроле трошкова, груписано више врста трошкова, не треба искључити могућност да овај План буде рашчлањено приказан и по врстама општих трошкова. У фази стандардизовања ОТП то је свакако морало бити учињено, када се трошкови у индустријским предузећима групишу често на следећи начин:

- као ОВТ производње – значајни делови трошкова осталог материјала, трошкови горива и енергије и трошкови производних услуга и, евентуално, неки део нематеријалних трошкова;
- као ОФТ производње – мањи делови трошкова осталог материјала, трошкова горива и енергије и трошкова производних услуга, у целини трошкови зарада режије и амортизације и највећи део нематеријалних трошкова.

Ово је, наравно, само начелна препорука за груписање ОТП, која се увек мора прилагодити специфичностима структуре и понашања трошкова у конкретном предузећу.

План трошкова продаје, с обзиром на општи карактер ових трошкова, припрема се на исти начин као и План општих трошкова производње. Две су специфичности вредне посебног помена. Прво, трошкови функције продаје се пројектују на планиране количине продаје по производима, а не на количине производње. Друго, трошкови продаје се у Плану рашчлањавају најпре на трошкове прибављања поруџбина (продаје), који су чинилац продаје, и на трошкове извршења поруџбина (дистрибуције), који су последица продаје, а онда унутар те две групе на опште варијабилне и опште фиксне трошкове. Међу трошковима прибављања поруџбина (креирања тражње, обезбеђења продаје) се, на пример, као ОВТ планирају провизије представника, и сл., а као ОФТ трошкови пропаганде, репрезентације, службених путовања и сл. Међу трошковима извршења поруџбина (дистрибуције) се, на пример, као ОВТ планирају делови трошкова осталог материјала, транспортни трошкови, делови одговарајућих производних услуга и сл., а као ОФТ фиксни део трошкова осталог материјала, амортизација, трошкови зарада режије, припадајући нематеријални трошкови итд.

Да бисмо имали податке за припрему Пројектованог биланса успеха и Пројектованог извештаја о токовима готовине, наведимо за наш случај да укупно планирани трошкови продаје за планску годину износе:

- ОВТ продаје	45.000 КМ
- ОФТ продаје	85.000 КМ

као и да се међу ОФТ продаје налази амортизација основних средстава функције продаје у износу од 25.000 КМ.

План трошкова управе (општите управљања и администрације), с обзиром да, по правилу, барата само општим фиксним трошковима, припрема се на идентичан начин и по сличној структури као што је то случај са ОФТ производње и ОФТ продаје. У нашем случају планирани укупни износ ових трошкова за 2004. годину износи 180.000 КМ, у чему амортизација учествује са 20.000 КМ.

Пројектовани биланс успеха представља усаглашени сажетак претходно припремљених и у овом напису датих планова прихода и трошкова. Он би у конкретном случају био састављен и представљен на следећи начин (видети Пројектовани биланс успеха).

Сетимо се да, услед могућих разлика између планираних количина продаје и производње, Пројектовани биланс успеха треба да буде праћен помоћним Планом трошкова продатих производа. Он би у нашем случају могао имати следећи изглед (погледати План трошкова продатих производа).

Елементи	Производи			Свега
	X	Y	З	
I Приходи од продаје производа	1.000.000	560.000	1.440.000	3.000.000
II Трошкови продатих производа (3-4)	866.180	432.000	1.059.660	2.357.840
1. Почетне залихе производа по ц.к.	54.600	-	113.940	168.540
2. Трошк. произв. за плански период	868.000	459.000	1.110.000	2.437.000
21. Трошкови материјала израде	350.000	170.000	500.000	1.020.000
22. Трошкови зарада израде	240.000	136.000	250.000	626.000
23. ОВТ производње	144.000	78.200	165.000	387.200
24. ОФТ производње	134.000	74.800	195.000	403.800
3. Трошк. укупних производа (1+2)	922.600	459.000	1.223.940	2.605.540
4. Крајње залихе производа по ц.к.	56.420	27.000	164.280	247.700
III Бруто добитак (I+II)	133.820	128.000	380.340	642.160
IV Трошкови продаје и управе (1+2)				310.000
1. Трошкови продаје (10+11)				130.000
10. ОВТ продаје				45.000
11. ОФТ продаје				85.000
2. ОФТ управе				180.000
V Пословни добитак				332.160
VI Трошкови финансирања (нето)				25.000
VII Добитак (V-VI)				307.160
VIII Порез на добитак				61.432
IX Нето добитак (VII-VIII)				245.728

Пројектовани биланс успеха за 2004.год.

Напомена: 1. У планираним ОФТ садржани су трошкови амортизације, и то: у ОФТ производње 110.000 КМ, у ОФТ продаје 25.000 КМ и у ОФТ управе 20.000 КМ, што даје укупну планирану амортизацију за потребе пројектовања токова готовине у износу од 155.000 КМ. 2. Трошкови финансирања–нето обрачунати су на следећи начин: трошкови финансирања бруто 30.000 КМ–приходи од камата на финансијске пласмане 5.000 КМ=25.000 КМ.

Елементи	Производи			Свега
	X	Y	З	
I Почетне залихе производа:				
1. Количина производа	130	-	270	400
2. Стандардна ц.к. јед. производа	420	255	422	-
3. Вр. поч. зал. произв. по ц.к. (1x2)	54.600	-	113.940	168.540
II Тр. произв. за плански пер.	868.000	459.000	1.110.000	2.437.000
1. Трошкови материјала израде	350.000	170.000	500.000	1.020.000
2. Трошкови зарада израде	240.000	136.000	250.000	626.000
3. ОВТ производње	144.000	78.200	165.000	387.200
4. ОФТ производње	134.000	74.800	195.000	403.800
III Вред. ук. производа по ц.к. (I+II)	922.600	459.000	1.223.940	2.605.500
IV Крајње залихе производа:				
1. Количина производа	130	100	370	600
2. Стандардна ц.к. јед. произ.	434	270	444	-
3. Вредност крајњих залиха произ. по ц.к. (1x2)	56.420	27.000	164.280	247.700
V Трошкови продатих произв. (III-IV)	866.180	432.000	1.059.660	2.357.840

План трошкова продатих производа

Овај помоћни план је настао преузимањем планираних трошкова производње из претходно датих парцијалних планова и обрачуном почетних и крајњих залиха по стандардним производним ценама коштања производа, које су у планском периоду порасле, превасходно због раста набавних цена чинилаца производње. За обрачун залиха производа коришћена је Фифо метода.

Вратимо се сада Пројектованом билансу успеха, уз напомену да он може и треба да буде временски рашчлањен по кварталима, као и по варијантама производа унутар сваке групе уколико их није много. Планско-контролна улога Пројектованог биланса успеха је огромна. Он је интегрални плански финансијски извештај о свим намераваним активностима предузећа и њиховим финансијским ефектима. Као такав, он омогућава менаџменту да унапред сагледа приходе, расходе и показане сегменте резултата предузећа, и то динамички по кварталима и по производима. Његовом анализом и поређењем са резултатима анализе Биланса успеха за претходни период (или више њих) и са циљним вредностима резултата, менаџмент процењује прихватљивост припремљеног Пројектованог биланса успеха и конципира пословно-политичке мере за његову евентуалну корекцију уколико показаним резултатима за плански период није задовољан. Прихватљив и прихваћен Пројектовани биланс успеха постаје обавезујући документ за пословно понашање свих функција у предузећу. Након истека појединих квартала, или и по месецима ако има и таквог рашчлањавања, постоји могућност контроле остварења његовим поређењем с планским вредностима из Пројектованог биланса успеха и пратећих парцијалних планова, као и обрачуном и анализом одступања остварења од плана, из чега треба да проистекну пре свега мере корекције у будућим остварењима или и промене планских вредности ако је дошло до промене објективних околности. При том, пажња се усмерава на материјално значајна одступања, што је практични одговор на захтеве управљања помоћу изузетка.

ПРОЈЕКТОВАНИ БИЛАНС СТАЊА И ЊЕГОВА ПЛАНСКО-КОНТРОЛНА УЛОГА

Како поред циља задовољавајућег добитка предузеће има још и циљеве (императиве) одржања здраве финансијске структуре (солвентности) и способности благовременог плаћања доспелих обавеза (ликвидности), делотворно планирање подразумева припрему и Пројектованог биланса стања. Подлоге за његову припрему налазимо у:

- Плану капиталних улагања и планираној амортизацији из Пројектованог биланса успеха, везано за планирање стања основних средстава;
- Пројектованом билансу успеха и искуственим коефицијентима обрта, утврђених анализом стварних финансијских извештаја претходних периода и адаптираних за циљне промене од стране менаџмента, везано за пројектовање стања позиција које чине обртна средства и пословне обавезе, што се скупа назива обртним капиталом;
- Плану финансирања и трошкова финансирања, везано за пројектовање стања кредита и других финансијских обавеза и
- Плану нераспоређеног добитка (задржане добити).

Полазећи од тих подлога, у нашем случају припремљен је следећи Пројектовани биланс стања (видети Пројектовани биланс стања).

Актива	31.12. 2003.	31.12. 2004.	Пасива	31.12. 2003.	31.12. 2004.
I Стална имовина	1.510.000	1.605.000	I Капитал	1.780.000	1.886.728
1. Основна средства	1.420.000	1.515.000	1. Основни капитал	1.500.000	1.500.000
10. Земљиште	20.000	20.000	2. Нераспеђ. добит.	280.000	386.728
11. Грађ. објекти	450.000	426.000	II Дугорочни кредити	120.000	220.000
12. Опрема	950.000	1.069.000	III Краткорочне обав.	317.540	388.972
13. Осн. сред. у припр.	-	-	1. Краткорочни кред.	86.860	79.000
2. Дугор. фин. пласм.	90.000	90.000	2. Краткор. посл.об.	230.680	309.972
II Обртна средства	707.540	890.700	20. Добављачи	154.000	200.440
1. Залихе	342.540	465.700	21. Обавезе за зар.	26.080	35.032
10. Материјал	174.000	198.000	22. Об. за пор. и доп.	35.200	48.100
11. Недовр. произв.	-	-	23. Остале посл. об.	15.400	26.400

12. Готови производи	168.540	247.700			
2. Пословна потр.	320.000	365.000			
20. Купци	285.000	315.000			
21. Остала посл.потр.	35.000	50.000			
3. Краткор. фин.пласм.	25.000	35.000			
4. Готовина	20.000	25.000			
Свега актива	2.217.540	2.495.700	Свега пасива	2.217.540	2.495.700

Пројектовани биланс стања на дан 31.12.2004. год.

Напомена: Пошто се план за наредну годину припрема поткрај претходне године, као стање на дан 31.12.2003. год. (почетно планско стање) унесена су процењена очекивана стања на тај дан.

Планиране промене на основним средствима засноване су на планираним трошковима амортизације и Плану капиталних улагања у току планског периода, што је обрачунато на следећи начин:

Е л е м е н т и	Грађевински објекти	Опрема	Свега
1.Почетна нето вредност старих средстава	450.000	950.000	1.400.000
2.Планирана амортизација старих средстава	24.000	117.000	141.000
3.Планирана крајња нето вред. старих сред. (1 - 2)	426.000	833.000	1.259.000
4.Додатна улагања у планском периоду	-	250.000	250.000
5.Планирана амортизација нових средстава	-	л4.000	л4.000
6.Планирана крајња нето вред. нових сред. (4 - 5)	-	236.000	236.000
7.Планирана крајња нето вред. ук. осн. сред.(3+6)	426.000	1.069.000	1.495.000

Земљиште није укључено у овај рачун зато што нема додатних улагања у њега, а оно не подлеже амортизацији, те нема никаквих планских промена на овој позицији.

Залихе материјала су планиране на следећи начин:

Е л е м е н т и	Износ
1. Планирани укупни трошкови материјала (материјал израде + остали материјал)	1.116.000
2. Планирани коефицијент обрта материјала	6
3. Планиране просечне залихе материјала (1 : 2)	186.000
4. Почетне залихе	174.000
5. Планиране крајње залихе матер.(186.000 + (186.000 – 174.000))	198.000

Дакле, деобом планираних трошкова материјала с планираним коефицијентом обрта (на основу искуствених коефицијената за претходне периоде) долази се до планираних просечних, а не крајњих залиха материјала, те се до ових последњих морало доћи корекцијом просечних залиха разликом између њих и почетних залиха материјала.

Предузеће успева да послује без недовршене производње на билансне дане, а планирано крајње стање залиха готових производа једноставно је преузето из Пројектованог биланса успеха, за чије су потребе ове залихе већ пројектоване.

Планирана потраживања од купаца обрачуната су на следећи начин:

Е л е м е н т и	Износ
1. Планирани приход од продаје	3.000.000
2. Планирани коефицијент обрта потраживања од купаца	10
3. Планирано просечно стање купаца (1 : 2)	300.000
4. Почетно стање купаца	285.000
5. Планирано крајње стање купаца (300.000 + (300.000 – 285.000))	315.000

Дакле, овде смо планирани коефицијент обрта применили на приход од продаје, и то целокупни пошто предузеће нема готовинске продаје која би, да је има, била искључена из овог рачуна. Тако планирано просечно стање купаца кориговано је разликом између њега и почетног стања да би се дошло до планираног крајњег стања потраживања од купаца.

На идентичан начин планирана је и позиција Осталих пословних потраживања, што, с обзиром на мањи значај ове позиције, нећемо посебно приказивати.

До планских вредности позиција Краткорочних финансијских пласмана и Готовина, дошло се проценом, иако је и на њих примењива метода планских (на искуству заснованих) коефицијената обрта.

Основни капитал је остао непромењен (15.000 акција по 100 КМ = 1.500.000 КМ), пошто није било емитовања нових акција, нити откупа сопствених акција.

Нераспоређени добитак је промењиви део капитала. Њега смањују проглашавање дивиденди и учешћа менаџмента и запослених у добитку, а повећава планирани нето добитак. У нашем случају позиција

Нераспоређени добитак планиран је на следећи начин:

Е л е м е н т и	Износ
1. Нераспоређени добитак на почетку планске године	280.000
2. Проглашене дивиденде и учешћа менаџмента и запосл. у добитку	139.000
20. Проглашене дивиденде	90.000
21. Учешћа менаџмента и запослених у добитку	49.000
3. Преостала почетна вредност Нераспоређеног добитка (1 - 2)	141.000
4. Планирани нето добитак	245.728
5. Планирани крајњи Нераспоређени добитак (3 + 4)	386.728

Планирана стања позиција Дугорочни кредити и Краткорочни кредити преузета су из Плана финансирања и трошкова финансирања.

Обавезе према добављачима планирају се применом планског коефицијента обрта ових обавеза на збир планираних трошкова које нам добављачи фактуришу, уз кориговање тако добијене вредности просечног стања обавеза разликом између те и почетне вредности истих обавеза. У нашем случају то је учињено на следећи начин:

Е л е м е н т и	Износ
1. Планирани фактурисани трошкови	1.772.200
10. Материјал израде	1.020.000
11. ОВТ производње	387.200
12. ОВТ продаје	45.000
13. Део укупних ОФТ	320.000
2. Планирани коефицијент обрта	10
3. Планирано просечно стање добављача (1 : 2)	177.220
4. Почетно стање добављача	154.000
5. Планирано крајње стање добављача (177.220 + (177.220 – 154.000))	200.440

Обавезе за зараде и Обавезе за порезе и доприносе планиране су према динамици укалкулисавања и плаћања ових обавеза.

Остале пословне обавезе планиране су по процени на основу њихових искуствених стања и планираног пораста обима активности предузећа.

Вратимо се сада самом пројектованом билансу стања. Ми смо га ради скраћења слике и њене веће прегледности дали само на нивоу планске године. Иначе, он може да буде, што у пракси најчешће и чинимо, рашчлањен на квартал. У сваком случају с Пројектованим билансом стања менаџмент добија у руке врло моћан управљачки инструмент. Он нам јасно и на време показује тенденције у развоју финансијског положаја предузећа. Ако покаже да предузеће, уз сву финансијску подршку Пројектованом билансу успеха успева да одржи или и побољша стање своје финансијске солвентности и ликвидности, онда ће такав Пројектовани биланс стања, у пакету с Пројектованим билансом успеха, бити прихваћен. У противном менаџмент ће већ у фази планирања, у сусрет догађајима, а не тек после њих, интервенисати додатним мерама (на пример, смањењем планираног обима активности, одлагањем инвестирања у основна средства, смањењем или и одлагањем дивиденди и учешћа у добитку, додатним притиском на коефицијенте обрта и сл.), да би се обезбедио један прихватљив Пројектовани биланс стања. У фази извршења он је незамењива подлога контроле финансијско-структурних перформанси, откривања и анализе одступања од планираних вредности и односа и, на основу тога, конципирања корективних акција у извршењу или и ребаланса плана ако за тим постоји објективна потреба.

ПРОЈЕКТОВАНИ ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ

Скупа са Пројектованим билансом успеха и Пројектованим билансом стања припрема се и Пројектовани извештај о токовима готовине. Он снабдева План финансирања и трошкова финансирања подацима о износима и периодима појаве недостатака или вишкова готовине, а црпи одговарајуће податке из Пројектованог биланса успеха и Пројектованог биланса стања. Приказан само на годишњем нивоу, он би у нашем случају изгледао како следи (погледати Пројектовани извештај о токовима готовине за 2004. год.). Пројектовани извештај о токовима готовине, као завршни у сету планских извештаја представља динамички извештај који покрива најшири концепт токова средстава у предузећу. Фокусирајући готовину, он излаже пажњи менаџмента промене на свим другим средствима и изворима средстава укључив и власнички капитал предузећа преко добитка планске године, поделе наслеђеног нераспоређеног добитка и формирања нове вредности ове ставке капитала. Искузујући све приливе и одливе готовине, он је незамењив инструмент управљања ликвидношћу предузећа. Уосталом, није он случајно Међународним рачуноводственим стандардом 7 Извештај о токовима готовине, предвиђен као обавезан финансијски извештај.

Е л е м е н т и	И з н о с
А. Токови готовине из пословања	
1. Нето добитак	245.728
2. Приходи од камата на финансијске пласмане (искључење)	(5.000)
3. Амортизација	155.000
4. Трошкови резервисања	-
5. Искоришћена дугорочна резервисања	-
I Прилив готовине из пословања пре промене на позицијама обртног капитала (1 до 5)	395.728
7. Смањење (повећање) залиха	(123.160)
8. Смањење (повећање) потраживања од купаца	(30.000)
9. Смањење (повећање) пословних потраживања	(15.000)
10. Повећање (смањење) обавеза према добављачима	46.440
11. Повећање (смањење) обавеза за зараде	8.952
12. Повећање (смањење) обавеза за порезе и доприносе	12.900
13. Повећање (смањење) осталих пословних обавеза	11.000
14. Плаћена учешћа менаџмента и запослених у добитку	(49.000)
II Прилив (одлив) готовине по основу промена на позицијама обртног капитала (7 до 14)	(137.868)
Прилив (одлив) готовине из пословања (I + II)	257.860
Б. Токови готовине из инвестиционих активности	
1. Набавка основних средстава	(250.000)

2. Продаја основних средстава	-
3. Смањење (повећање) дугорочних финансијских пласмана	-
4. Смањење (повећање) краткорочних финансијских пласмана	(10.000)
5. Наплаћене камате на финансијске пласмане	5.000
Прилив (одлив) готовине из инвестиционих активности (1 до 5)	(255.000)
Ц. Токови готовине из активности финансирања	
1. Уплате акционара по основу емисије акција	-
2. Повећање (смањење) дугорочних кредита	100.000
3. Повећање (смањење) краткорочних кредита	(7.860)
4. Плаћене дивиденде	(90.000)
Прилив (одлив) готовине из активности финансирања (1 до 4)	2.140
Д. Нето прилив (одлив) готовине (А+Б+Ц)	5.000
Е. Готовина на почетку године	20.000
Ф. Готовина на крају године	25.000

Пројектовани извештај о токовима готовине за 2004. год.

Напомена: Негативне вредности токова готовине, тј. планирани одливи готовине стављени су у заграде. Мудар менаџмент и рачуновођа ће га, с обзиром на његову моћ и значај, користити и у планске сврхе. С обзиром да је ликвидност питање краткорочне финансијске сигурности, годишњи Пројектовани извештај о токовима готовине мора бити рашчлањен на кварталне, а ови, како се примичу, обавезно на месечне пројектоване извештаје о токовима готовине, који ће онда бити праћени Стварним извештајима о токовима готовине. У својој пракси, с обзиром на потребу чврсте контроле ликвидности препоручивали смо и успешним су се показале месечне пројекције токова готовине, рашчлањено по декадама и то тако да први план за јануар покрива три декаде јануара, други план за јануар две декаде јануара и прву декаду фебруара итд.

ЗАКЉУЧАК

На претходним страницама приказан је цео систем оперативног рачуноводственог планирања. Наиме, састављен је и објашњен читав низ парцијалних планова. Посебна пажња, наравно, посвећена је тзв. круни овог аспекта планирања. То су пројектовани финансијски извештаји. Прегледањем претходног Пројектованог биланса успеха могли смо видети да он обезбеђује добитак који би се могао подударати са циљним добитком предузећа. Прегледањем, пак, Пројектованог биланса стања може се запазити да се у планској финансијској структури предузећа углавном одржава претходно постигнута и доста добра финансијска структура предузећа. Из Пројектованог извештаја о токовима готовине видимо да би предузеће, и поред додатног инвестирања у основна средства, због могућности делимичног финансирања тих инвестиција из дугорочног кредита, као и због значајног планираног прилива готовине из пословања, успело да обезбеди складан развој токова готовине и не угрози своју ликвидност. Ово последње, наравно, мора бити сагледано и на кварталном нивоу. Међутим и поред оваквих оцена о овим пројекцијама, њиховом коначном прихватању треба да претходи и анализа рентабилитета путем стопе приноса на ангажована средства и сопствени капитал и финансијског положаја предузећа путем нето обртног капитала и рација солвентности и ликвидности. Но, о томе ће бити речи у једном посебном напису за ово саветовање.

ПРИМЈЕНА ТЕОРИЈЕ ОДГОВОРА НА ПИТАЊА У ЕКСТЕРНОМ ОЦЈЕЊИВАЊУ УЧЕНИЧКИХ ПОСТИГНУЋА

Проф. др Стеван Р. Стевић
Економски факултет у Брчком
Душан Сарајлић, дипл. инж.
Агенција за стандарде и оцјењивање у образовању

Summary

Item Response Theory (IRT) is a modern statistic method allowing both the item analysis and the test results processing and analysing. The Rasch model and OPLM analysis make use of IRT methodology in practice in a range of analyses considering neither the examinee sample nor the observed distribution of their abilities.

The paper presents the IRT theory and its use for Mother Tongue and Mathematics 8th grade test items examination. For this purpose exploited were results of the external evaluation of pupil achievement in two core subjects on a sample of 3 143 8th grade pupils from 105 schools across BiH. Stated methodology has been aimed at setting up the standards of learning achievement and designing the Mother Tongue and Mathematics items database.

The Item Response Theory appeared to be efficient for testing the item validity and correcting the expert standards by empirical indicators observed from student achievement. Aside, the mentioned methodology can expose the weight of learning areas within the learning achievement output on the whole.

УВОД

Да би се предузимале адекватне мјере за унапређење квалитета образовања, као једног од приоритетних циљева реформе образовања у Босни и Херцеговини, потребно је, између осталог, обезбиједити валидне показатеље ученичких постигнућа и фактора који битно утичу на квалитет образовања у цјелини. Екстерно оцјењивање, као други поглед на квалитет образовног процеса, за разлику од интерног оцјењивања у школама, је један од начина оцјењивања који може да задовољи наведене потребе. Агенција за стандарде и оцјењивање у образовању за Федерацију Босне и Херцеговине и Републику Српску реализује пројекат Екстерно оцјењивање ученичких постигнућа у основној школи. Основни циљ екстерног оцјењивања је мјерење ученичких постигнућа из матерњег језика и математике на крају разредне наставе и на завршетку основне школе, као и утврђивање фактора који утичу на ниво образовних постигнућа ученика.

Средином маја 2003. године Агенција је провела екстерно оцјењивање ученичких постигнућа из матерњег језика и математике. Тестирано је 2 857 ученика четвртог разреда и 3 143 ученика осмог разреда ¹⁾, на узорку од 6 000 ученика, из 105 основних школа у Босни и Херцеговини. У дијелу пројекта који је обухватио ученике осмог разреда, у припреми испитних задатака пошло се од процјене експерата о томе шта би ученици требали да знају из наведених предмета (коришћени су експертски стандарди). На тај начин је припремљена полазна база испитних задатака из које су дизајнирани тестови за ученике. Анализом одговора на испитне задатке, добијени су резултати који за овај дио пројекта имају двоструки значај. Прије свега, на основу њих постављени су дефинитивни стандарди за матерњи језик и математику за осми/девети разред основне школе, што је основни предуслов за припрему Опште оцјене ученичких постигнућа, односно тестирања укупне популације ученика осмог/деветог разреда из наведених предмета. Поред тога, приступило се формирању базе испитних задатака из матерњег језика и математике за ученике осмог/деветог разреда, чија је функционалност практично провјерена и на тесту и у статистичкој анализи резултата тестирања. Дефинитивна база испитних задатака садржи само оне задатке који су се показали као функционални, односно који се уклапају у одговарајући статистички модел.

¹⁾ Више о томе видјети у Службеном извјештају: Екстерно оцјењивање ученичких постигнућа у основној школи, Агенција за стандарде и оцјењивање у образовању за ФБиХ и РС, Сарајево, 2004. године

1. ОСНОВЕ ТЕОРИЈЕ ОДГОВОРА НА ПИТАЊА

Анализа теста и испитних задатака била је базирана на Теорији одговора на питања (IRT- **Item Response Theory**). За обраду података коришћен је низ програмских пакета, а најзначајнији за област статистичке анализе је OPLM (Verhelst et al., 1991). OPLM је софтверски програм који користи једнопараметарски Рашов модел («Rasch-ов модел») за анализу по IRT методологији.

Важна одлика психометријских модела базираних на Теорији одговора на питања је да се процјена нивоа тежине испитној задатка и испитаникове способности мјере истом јединицом мјере и да се могу представити на истој скали. Резултат је да садржај испитних задатака из теста даје значење, у односу на представљени критеријум, индивидуалним резултатима теста израженим на тој скали. Рашов модел је IRT модел и базира се на претпостављеној специфичној објективности и довољној стабилности необрађених резултата. Ово је могуће због тога што је процјена испитаникове способности независна у односу на дате испитне задатке. Другим ријечима, те процјене односе се на личне способности ученика обухваћене различитим испитним задацима, а резултат различитих сејова испитних задатака може бити изражен на истој скали, под условом да је уопријебљен повезани (преклапајући) дизајн теста.

У Рашовом моделу (Rasch, 1960.) вјероватноћа (II) правилног одговора ($x=1$) дата је у следећој формули:

$$P\{x=1 \mid \theta_v; \delta_i\} = \frac{e^{(\theta_v - \delta_i)}}{1 + e^{(\theta_v - \delta_i)}}$$

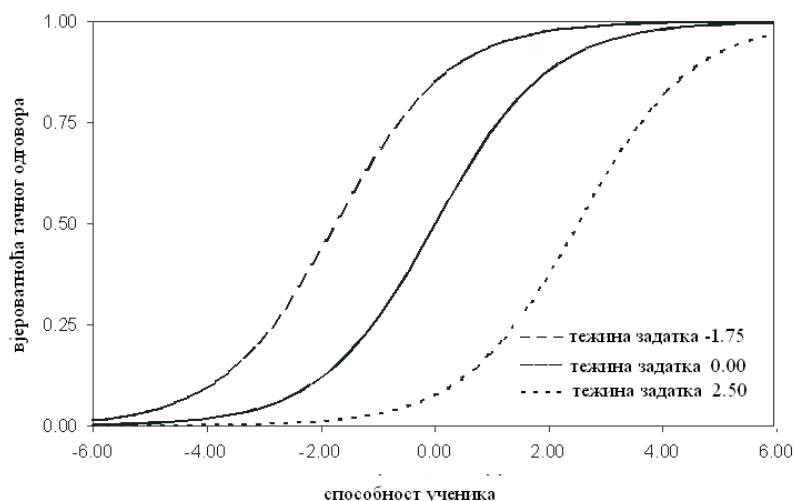
гдје је θ_v способност испитаника v , а δ_i је тежина испитног задатка i (неки статистичари користе римско слово B или b да би означили тежину испитног задатка).

Модел уписује вјероватноћу правилног одговора као функцију разлике између испитаникове способности и тежине испитног задатка. Ова вјероватноћа биће 0.5 ако испитаникова способност у потпуности одговара тежини испитног задатка. Вјероватноћа ће биће већа од 0.5 ако испитаникова способност прелази тежину испитног задатка, а биће мања од 0.5 ако тежина испитног задатка превазилази испитаникову способност.

Рашов модел и његова природна екстензија ка политомним подацима (могућност давања дјелимичних резултата) има довољно статистике за параметре способности, што је у складу са уобичајеном праксом у образовном оцјењивању, када се користи збирна оцјена. Модел има пожељне математичке одлике. То што обезбјеђује довољно статистике за параметре способности олакшава условну максималну вјероватноћу процјене параметара испитних задатака, што је предност јер не треба правити никакве претпоставке о дистрибуцији способности. Такође, са становишта процјене параметара, није потребно правити узорак испитаника методом случајног узорка. Друга погодност математичке структуре овог модела је могућност израде одговарајућих статистичких процедура за оцјену валидности модела за податке базиране на статистици са доказаном дистрибуцијом, које су корисне у случају специфичних повреда модела.

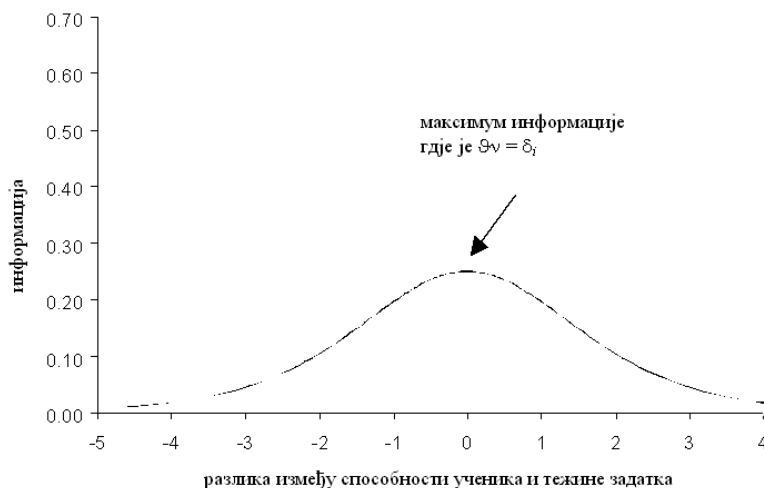
Однос између вјероватноће правилног одговора и функције разлике способности и тежине графички се може представити карактеристичном кривом испитног задатка, као што је приказано на слици 1.1. за три испитна задатка различите тежине.

Слика 1.1. Карактеристичне криве испитног задатка за три задатка различите тежине



Количина информација која треба да се добије од једног испитног задатка представља производ вјероватноће правилних и неправилних одговора. Тако информација расте како се тежина испитног задатка удаљава од испитаникове способности. Ако је испитни задатак јако тежак, неће се добити информација јер је мала вјероватноћа правилног одговора на такав испитни задатак. Такође, ако је испитни задатак јако лаган, ниво добијених информација је минималан јер је скоро сигурно (велика вјероватноћа) да ће бити тачан одговор. Функција информације је графички представљена на слици 1.2.

Слика 1.2. Функција информације испитног задатка



2. АНАЛИЗА ИСПИТНИХ ЗАДАТАКА ПРИМЈЕНОМ ТЕОРИЈЕ ОДГОВОРА НА ПИТАЊА

Обрада и статистичка анализа резултата тестирања, у којој су комбиновани експертски стандарди и показатељи ученичких постигнућа из матерњег језика и математике, послужила је за постављање дефинитивних стандарда ученичких постигнућа. Због тога је приликом статистичке анализе првенствено тестирана функционалност коришћених испитних задатака. У интерпретацији дати су почетни резултати и коначни резултати након елиминације нефункционалних испитних задатака.²⁾ У овом раду су, поред почетних и коначних резултата, наведене и разлике у тежинама испитних

²⁾ Више о томе видјети у Стручном извјештају: Екстерно оцјењивање ученичких постигнућа у основној школи, Агенција за стандарде и оцјењивање у образовању за ФБиХ и РС, Сарајево, 2004. године

задатака по полу ученика, као и примјери функционалних и нефункционалних испитних задатака и критеријуми за њихову елиминацију. У прелиминарној анализи резултата дате су и функције информација по појединим подручјима у оквиру сваког предмета, добијене након финалне анализе примјеном IRT методологије.

2.1. Резултати прве анализе

Резултати прве анализе, која је обухватила одговоре свих ученика на све испитне задатке, приказани су у Табели 2.1.1. за математику, а у Табели 2.1.2. за матерњи језик. Табеле показују број тест-књижице, број ученика по тест-књижици и нека статистичка мјерења. Око 300 ученичких одговора добијено је на испитне задатке у свакој тест-књижици, а свака тест-књижица имала је око 40 испитних задатака. За сваку тест-књижицу приказани су: средња вриједност резултата, стандардна девијација, поузданост теста (α), средња вриједност способности ученика (θ) и варијанса способности ученика (σ^2_θ).

2.1.1. Математика

Процјене поузданости теста за математику биле су у распону од 0.81 до 0.88, што се може сматрати веома задовољавајућим за један прелиминарни тест. Вриједности приказане у Табели 2.1.1. показују да су тест-књижице биле упоредиве по средњој вриједности, стандардној девијацији и поузданости теста (што је била намјера). Средња вриједност способности ученика и варијанса биле су прилично уједначене по тест-књижицама, али је тежина испитних задатака била превисока за ученике који су имали пропорцију тачних одговора у просјеку мању од 0.25. Очигледно је да су очекивања о способности ученика осмог разреда била превисока.

Може се уочити да разлике у добијеним пропорцијама тачних одговора у овој табели садрже ”помијешане информације”, првенствено због тога што тест-књижице имају различите комплете испитних задатака и различите ученике, па ниска пропорција у одређеној тест-књижици може теоретски бити проузрокована посебно тешким комплетом испитних задатака, нарочито ниском средњом вриједношћу способности ученика, или комбинацијом оба ова узрока. Међутим, средња вриједност способности ученика (θ) у овим табелама узима у обзир разлику у тежини између тест-књижица и може бити директно упоређивана. Како се јасно види из Табеле 2.1.1. процјене способности су прилично близу очекиваним зато што су тест-књижице биле спирално распоређене међу тестираним школама.

Табела 2.1.1. Прва анализа свих испитних задатака из математике по тест-књижицама

Број тест-књижице	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Број ученика	302	300	298	303	295	297	302	301	302	297
Број задатака	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Средња вриједност резултата	10.35	11.06	12.81	9.50	7.97	10.98	9.78	9.70	10.35	9.62
Пропорција тачних одговора	0.24	0.25	0.29	0.22	0.18	0.25	0.22	0.22	0.24	0.22
Стандардна девијација	6.67	5.61	6.81	6.06	5.07	6.74	5.89	6.16	6.32	6.76
Поузданост теста (α)	0.87	0.81	0.85	0.84	0.82	0.88	0.84	0.85	0.84	0.86

Средња вриједност способности ученика ($\bar{g}$)	-1.71	-1.95	-1.74	1.62	-1.76	-1.64	-1.72	-1.89	-1.88	-1.79
Варијанса способности ученика (σ^2_{θ})	1.13	0.82	0.90	0.91	0.93	1.29	1.09	1.10	0.82	0.89

2.1.2. Матерњи језик

Процјене поузданости теста за матерњи језик биле су у распону од 0.81 до 0.84, што се, као и код математике, може сматрати задовољавајућим за овакав тест. Вриједности дате у Табели 2.1.2. показују да су тест-књижице за матерњи језик, такође, биле прилично упоредиве, што се тиче средњих вриједности, стандардне девијације и поузданости резултата. Средња вриједност способности ученика и варијанса биле су уједначене по тест-књижицама.

Средња вриједност способности ученика ($\bar{g}$) протеже се од -0.43 до -0.01 , што показује да су испитни задаци из матерњег језика били ближе средњој вриједности способности ученика него испитни задаци из математике (пропорција тачних одговора је у просјеку била нешто преко 0.50).

Табела 2.1.2. Прва анализа свих испитних задатака из матерњег језика по тест-књижицама

Број тест-књижице	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Број ученика	301	304	303	305	296	299	302	300	305	300
Број задатака	42	41	43	41	38	39	41	42	42	43
Средња вриједност	21.52	22.39	22.96	20.78	19.07	18.77	21.58	21.67	20.96	22.05
Пропорција тачних одговора	0.51	0.55	0.53	0.51	0.50	0.48	0.53	0.52	0.50	0.51
Стандардна девијација	7.06	6.54	6.60	6.72	6.43	6.26	6.44	6.86	6.95	6.31
Поузданост теста (α)	0.82	0.81	0.82	0.82	0.82	0.81	0.82	0.84	0.83	0.80
Средња вриједност способности ученика ($\bar{g}$)	-0.02	-0.18	-0.15	-0.05	0.07	0.12	-0.01	-0.23	-0.43	-0.25
Варијанса способности ученика (σ^2_{θ})	0.69	0.69	0.77	0.73	0.83	0.70	0.74	0.85	0.79	0.59

2.2. Принципи и процедуре избора испитних задатака

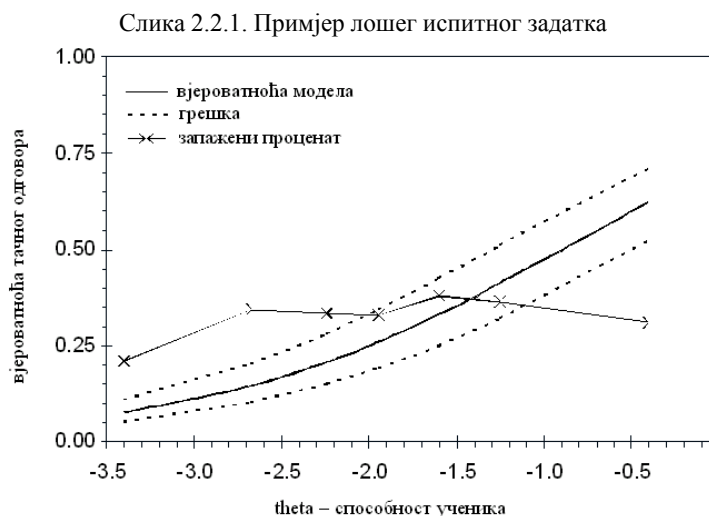
Након прве анализе испитних задатака за оба предмета, показало се да дискриминаторна снага и количина информација варира од задатка до задатка. Због тога је извјестан број задатака требало одстранити. Главни критеријум за одбацивање испитних задатака био је недостатак уклапања у модел у комбинацији са ниским дискриминаторним индексом. Осим нумеричких података графикони са емпиријском кривом испитних задатака обезбиједили су ефикасну процедуру за брзо провјеравање уклапања и дискриминаторности модела. У овом поглављу дати су подаци за два примјера испитних задатака: један који треба да буде одбачен и други који показује одлично уклапање у модел и који треба да буде задржан у бази испитних задатака.

2.2.1. Примјер лошег и доброг испитног задатка

Као примјер испитног задатка који је показао лош квалитет узели смо испитни задатак број 5. За овај испитни задатак статистику неслагања са моделом је изузетно висока, ($S=128.512$), због чега је вјероватноћа поклапања са моделом минимална ($P=0.000$).

nr	label	A	B	SE(B)	S	DF	P	M	M2	M3
5	J1920461	1	-0.900	0.097	128.512	6	0.000	8.100	8.495	9.9609

Индекси за правце девијације (M, M2 и M3) такође показују веома високе позитивне вриједности, указујући да испитни задатак не прави велику дискриминацију између ученика који су добро урадили остале испитне задатке из математике и оних ученика који су урадили слабије. Овај испитни задатак добија ознаку "лош" и искључује се из даље анализе. Слика 2.2.1. показује графичку илустрацију карактеристика испитног задатка.



Хоризонтална оса представља способност ученика, а вертикална вјероватноћу тачног одговора. Ако испитни задатак функционише како је пожељно, вјероватноћа тачног одговора ће се повећавати како се увећава способност. Ово очекивање је приказано правом линијом која се пружа из лијевог доњег угла графика према десном горњем углу. Та линија се назива «карактеристична крива испитног задатка». Одступање од модела унутар процијењене грешке са становишта статистике сматра се неважним. Границе појаса грешке су означене паралелним тачкастим линијама са обје стране карактеристичне криве. Крстићи повезани правом линијом показују запажања, тј. проценат тачних одговора ученика на означеном нивоу способности. Када оне падају изван појаса грешке, испитни задатак представља озбиљан ризик или неуклапање. На четири од укупно седам нивоа способности добијени резултати за овај испитни задатак падају изван појаса грешке.

Поред тога, може се видјети да је крива запажених резултата прилично равна, што значи да су ученици различитих способности имали прилично сличан проценат правилних одговора за овај испитни задатак. Ова одлика се назива "ниска дискриминација", што значи да испитни задатак није правио разлику између способних и мање способних ученика.

Испитни задатак бр.16 из матерњег језика представља примјер доброг задатка. Резултати калибрације били су следећи:

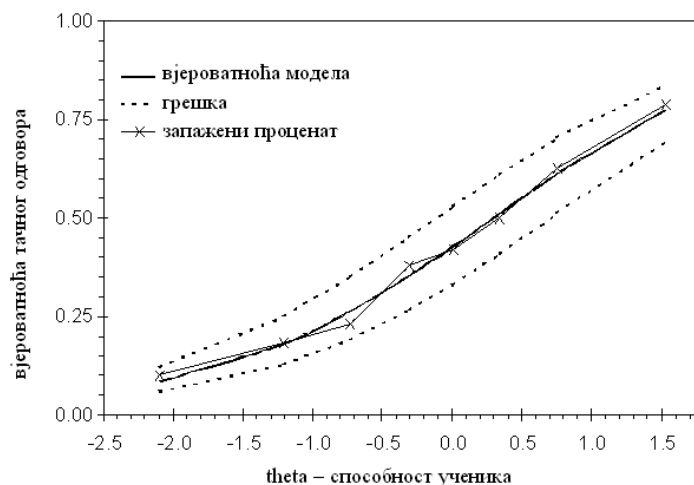
nr	label	A	B	SE(B)	S	DF	P	M	M2	M3
16	K3520294	1	0.335	0.100	0.890	7	0.996	0.358	0.033	-0.408

Статистика овог испитног задатка је доста ниска ($S=0.890$), а вјероватноћа поклапања са моделом износи $P=0.996$. Индекси за правац девијације (M, M2 и M3) су веома близу нуле, указујући да је

испитни задатак дискриминаторан, како је и очекивано. Због тога се овај испитни задатак задржава у даљој анализи. Слика 2.2.2. представља графикон овог задатка.

Слика 2.2.2. јасно показује да добијене вриједности (линија са крстићима) падају близу очекиваних вриједности (права линија). Овај испитни задатак се готово идеално поклапа са моделом.

Слика. 2.2.2. Примјер доброг испитног задатка



2.3. Резултати након селекције

Испитни задаци су изабрани помоћу више OPLM анализа према раније описаној процедури. Послије прве OPLM анализе избрисани су испитни задаци који се нису уклапали у модел и који су показали лошу дискриминацију. Као што се очекивало, у другој анализи неки испитни задаци су показали неодговарајуће вриједности, па су и они избачени. Ова процедура је настављена током 6-7 анализа, све док нису добијени задовољавајући показатељи уклапања у модел. Резултати коначне анализе представљени су у Табелама 2.3.1. и 2.3.2.

2.3.1. Математика

Селекција испитних задатака довела је до знатно умањене базе података испитних задатака из математике: скоро 50% испитних задатака су одбачени на бази критеријума психометријског квалитета. Међутим, преостали испитни задаци достигали су скоро исту поузданост, па је процес избора знатно повећао ефикасност. У ствари, RMS (средња вриједност квадратног коријена) поузданости у 10 тест-књижица била је 0.85. Под условом да се смањи просјечна дужина текст-књижице за 51%, Спирман-Броун процјена би дала RMS поузданост од 0.73. Путем процеса селекције RMS поузданост умањеног броја испитних задатака износи у ствари 0.81. Овај преостали сет испитних задатака је прилично доброг квалитета да би обезбједио поуздана и вјеродостојна мјерења у наредним годинама. Пропорција тачних одговора по тест-књижици је достигла просјек од 0.32, што је прилично ниско, али одсликава стварну ситуацију што се тиче ученичких постигнућа из математике.

2.3.2. Матерњи језик

Селекција испитних задатака из матерњег језика довела је до смањења базе испитних задатака за трећину. Преостали сет испитних задатака је високог квалитета. У ствари, поузданост овог умањеног сета задатака је апсолутно већа од поузданости почетне групе испитних задатака. RMS поузданост у 10 тест-књижица је била 0.82. Под условом да се умањи просјечна дужина тест-књижице за 35%, Spearman-Brown процјене би дале RMS поузданост од 0.75. Процесом избора RMS поузданост смањене групе испитних задатака износи 0.83 и омогућиће ефикасно, поуздано и валидно мјерење у будућности.

Табела 2.3.1. Подаци за математику по тест-књижицама, одабрани испитни задаци (коначна анализа)

Број тест-књижице	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Број ученика	244	241	259	228	208	240	230	221	250	249
Број задатака	20	22	19	20	21	20	22	25	25	20
Средња вриједност резултата	6.86	7.19	7.19	5.58	5.40	6.83	7.02	8.37	7.35	5.90
Пропорција правилних одговора	0.34	0.33	0.38	0.28	0.26	0.34	0.32	0.33	0.29	0.30
Стандардна девијација	4.35	3.70	3.88	4.19	3.57	4.09	4.19	4.81	4.59	4.22
Поузданост теста (α)	0.83	0.76	0.79	0.83	0.79	0.83	0.82	0.82	0.81	0.81
Средња вриједност способности ученика ($\bar{g}$)	-1.09	-1.41	-1.17	-0.77	-0.92	-1.02	-1.09	-1.26	-1.45	-1.29
Варијанса (σ^2_{θ})	1.68	1.42	1.47	1.80	1.62	2.07	1.88	1.49	1.36	1.40

2.4. Прелиминарна интерпретација резултата тестирања

У наредном поглављу дато је прелиминарно тумачење резултата тестирања добијених на основу базе података испитних задатака за осми разред из математике и матерњег језика. Треба схватити да су ово прелиминарне оцјене, јер основни циљ тестирања нису била ученичка постигнућа, него конструисање одговарајуће банке испитних задатака за употребу у наредном периоду. Због тога су и информације о ученичким постигнућима које се базирају на овим резултатима мање сигурне и поуздане. Међутим, резултати тестирања ученика осмог разреда могу бити употријебљени да би се формулисале хипотезе о ученичким постигнућима и могућим стандардима које треба оцијенити коришћењем одабране базе података испитних задатака у наредним годинама.

2.4.1. Анализа по подручјима: математика и матерњи језик – функције информација

Слика 2.4.1. приказује функције информација испитних задатака за шест испитних подручја у бази података испитних задатака из математике за осми разред. Да би се омогућило упоређивање за различита испитна подручја, информационе функције су подијељене на нивое, како би представиле једнаку величину комплета испитних задатака. Хоризонтална права представља способност ученика, а вертикална количину информација добијену из одабраних комплета испитних задатака за свако испитно подручје.

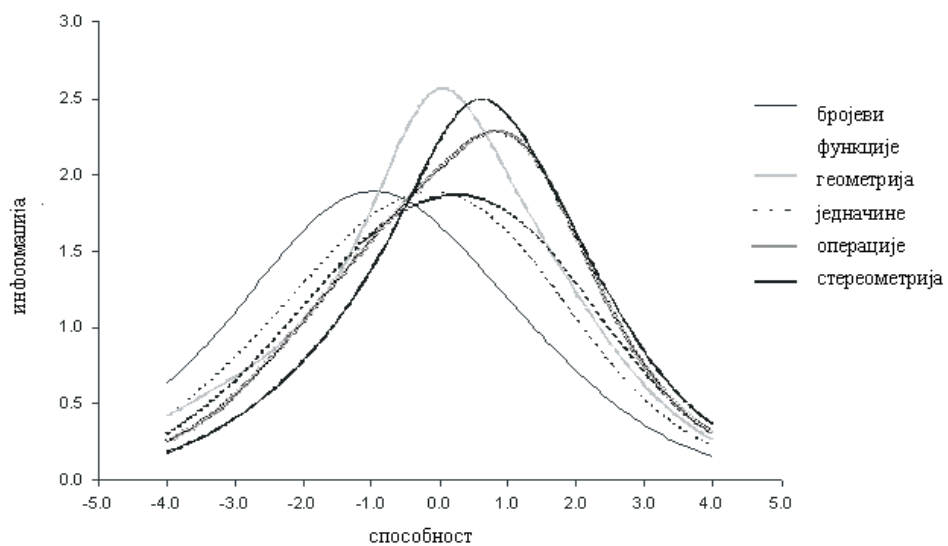
Функција информације илуструје такозвану 'локалну поузданост', тј. количина информација добијена из комплета испитних задатака није иста на свим нивоима способности. Слика 2.4.1. приказује да испитни задаци у подручју Бројеви обезбјеђују скоро исту количину информација као и испитни задаци из подручја Функције и Једначине. Међутим, испитни задаци из подручја Бројеви су прикладнији за нижи ниво способности у осмом разреду од испитних задатака из подручја Функције и Једначине. Испитни задаци из подручја Геометрија достижу врхунац информације на средини распона способности, док испитни задаци из подручја Геометрија и Стереометрија пружају више информација што се иде ка врху скале.

Релативне функције информације за комплет испитних задатака за четири испитна подручја у бази података испитних задатака из матерњег језика за осми разред приказане су на слици 2.4.2., гдје се јасно види да испитни задаци из подручја Култура писменог изражавања обезбјеђују знатно више информација на свим нивоима способности, осим најнижег. Испитни задаци из других подручја не разликују се много по количини информација које обезбјеђују, иако су испитни задаци из Граматике подеснији на вишим нивоима, а испитни задаци из Књижевности функционишу боље од задатака из свих осталих подручја на најнижем нивоу способности.

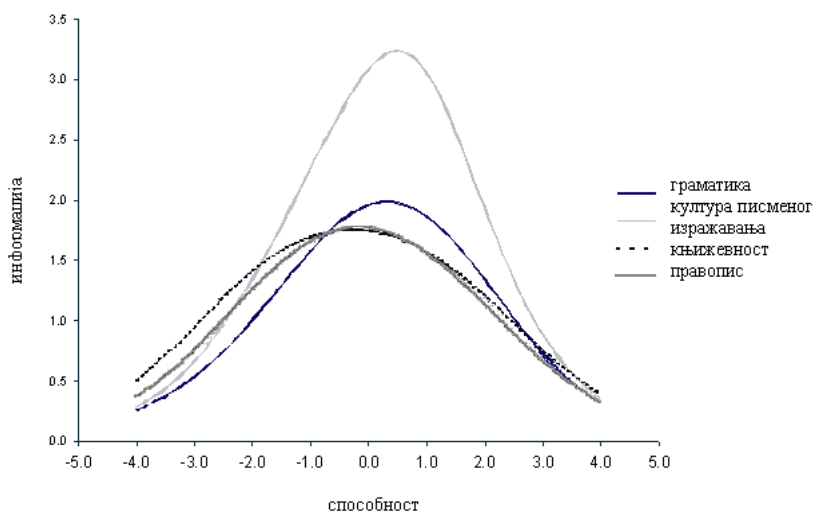
Табела 2.3.2. Подаци за матерњи језик по тест-књижицама, одабрани испитни задаци (коначна анализа)

Број тест књижице	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Број ученика	301	304	303	305	296	299	302	300	305	300
Број задатака	26	29	29	27	27	27	29	29	23	22
Средња вриједност резултата	14.48	17.44	15.99	13.27	13.64	13.10	16.10	15.23	11.23	11.65
Пропорција правилних одговора	0.56	0.60	0.55	0.49	0.51	0.49	0.56	0.53	0.49	0.53
Стандардна девијација	5.87	5.74	5.51	5.30	5.09	4.94	5.48	5.73	4.88	4.41
Поузданост теста (α)	0.84	0.83	0.84	0.83	0.82	0.81	0.81	0.84	0.84	0.80
Средња вриједност способности ученика ($\bar{g}$)	-0.04	-0.20	-0.18	-0.09	0.19	0.24	0.23	-0.05	-0.46	-0.21
Варијанса способности ученика (σ^2_{θ})	1.25	1.09	1.32	1.30	1.35	1.12	0.99	1.20	1.70	1.22

Слика 2.4.1. Функције информације по испитним подручјима за математику



Слика 2.4.2. Функције информације по испитним подручјима за матерњи језик

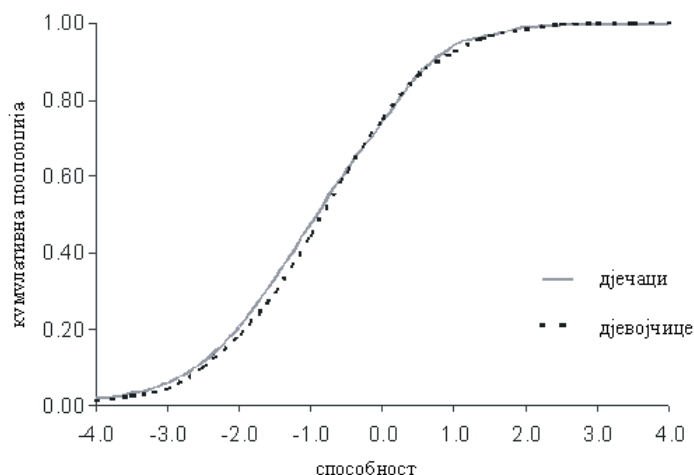


2.4.2.1. Разлике по полу за математику и матерњи језик

Слика 2.4.2.1. показује кумулативну дистрибуцију функција за процјене способности по полу добијене из одабраног сета задатака за математику. Хоризонтална оса представља способност ученика, а вертикална оса кумулативну пропорцију дјечака и дјевојчица осмог разреда.

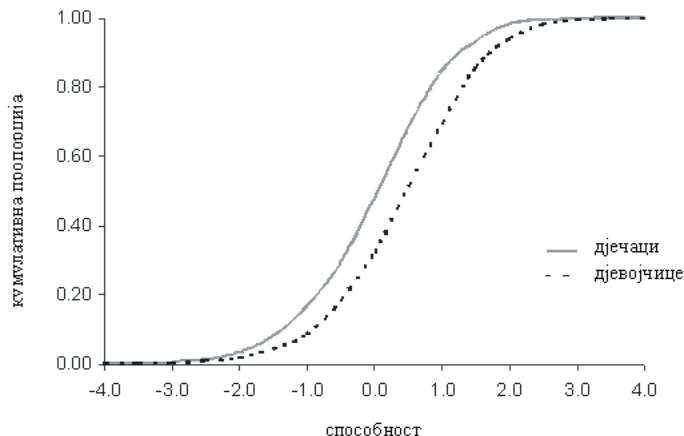
Наведена слика показује (да је процијењено) да само 5% и једног и другог пола има способност из математике испод -3.0 на скали, а да само око 5% има способност изнад 1.0. Међутим, најинтересантнија информација из ове слике је да дјевојчице и дјечаци имају скоро исту дистрибуцију, премда дјевојчице показују мало боље резултате. Ово је нови феномен у образовању, јер су традиционално дјечаци бољи у математици.

Слика 2.4.2.1. Кумулативна дистрибуција по полу - математика



Слика 2.4.2.2. показује кумулативну дистрибуцију функција за процијењене способности по полу, добијене из одабраног сета задатака за матерњи језик. Овдје се може видјети да дјевојчице имају прилично боље резултате од дјечака.

Слика 2.4.2.2. Кумулативна дистрибуција по полу- матерњи језик



ЗАКЉУЧАК

Теорија одговора на питања спада у савремене статистичке методе које омогућавају не само анализу испитних задатака него и обраду и анализу резултата оцјењивања ученика (или других испитаника). Рашов модел и OPLM анализа конкретизују примјену IRT методологије за различите анализе, без обзира на изабране узорке испитаника и добијене дистрибуције њихових способности.

У раду су дате теоријске основе IRT методологије и њена примјена у анализи испитних задатака из матерњег језика и математике за осми разред основне школе. Коришћени су резултати екстерног оцјењивања ученичких постигнућа из наведених кључних предмета, на узорку од 3 143 ученика осмог разреда из 105 основних школа у БиХ. Наведена методологија примијењена је с циљем постављања стандарда образовних постигнућа и формирања базе испитних задатака из матерњег језика и математике на завршетку основне школе.

Показано је да се Теорија одговора на питања може ефикасно користити за провјеру ваљаности испитних задатака и корекцију експертских стандарда емпиријским показатељима ученичких постигнућа. Поред тога, примјеном наведене методологије може се утврдити и значај појединих испитних подручја у укупној информацији о образовним постигнућима ученика из одговарајућег наставног предмета.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Baker, Frank (2001) The Basics of Item Response Theory. ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation, University of Maryland, College Park, MD. (Available on Internet: <http://edres.org/irt/baker/>)
2. Kirsch, I., De Jong, J.H.A.L., Lafontaine, D., McQueen, J., Mendelovits, J., and C. Monseur. (2002) Reading for Change: Performance and Engagement Across Countries - Results from PISA 2000. Paris: OECD.
3. Rasch, G. (1960) Probabilistic Models for Some Intelligence and Attainment Tests. (Copenhagen, Danish Institute for Educational Research), expanded edition (1980) with foreword and afterword by B.D. Wright. Chicago: The University of Chicago Press.
4. Стручни извјештај (2004) Екстерно оцјењивање ученичких постигнућа у основној школи, Агенција за стандарде и оцјењивање у образовању за ФБиХ и РС, Сарајево.
5. Стевић, С., Петровић, Л. (2004) Образовна постигнућа ученика четвртог разреда основне школе у БиХ, Настава, Републички педагошки завод, Бања Лука.
6. Verhelst, N.D., Glas, C.A.W., and H.H.F.M. Verstralen (1991) OPLM: A Computer Program and Manual. Arnhem: CITO.

УТИЦАЈ МАРКЕТИНГА НА ТРАНЗИЦИЈУ БАНКАРСТВА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

IMPACT OF MARKETING ON BANKING TRANSITION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Доц. др Љубомир Трифуновић
Економски факултет у Брчком

Апстракт. Током посљедњих неколико декада банкарство доживљава револуционарне промјене. Банке индустријски развијених земаља биле су присиљене развити нову пословну праксу као одговор на тржишне трендове и промијењене привредне услове. Сјајања и преузимања, те незаустављиви пораст броја и облика нових финансијских институција појачали су конкуренцију. Последица тога је да су банке морале развити итакве тржишне стратегије и тактике које снижавају пословни ризик и јемче конкурентску предност на овим прилично динамичним тржиштима. Босанскохерцеговачке банке биле су све донедавно традиционалне финансијске институције и као такве нису биле тржишно усмјерене. С трансформацијом укупне привреде од социјалистичког на тржишни начин привређивања, банке морају развити бољи осјећај за маркетиншку концепцију.

Кључне ријечи: банка, тржишна усмјереност, маркетиншки микс

Abstract. Banking has undergone revolutionary changes during the last decades. Banks in industrialized nations have been forced to develop new business practices in response to market trends and changing economic conditions. Mergers and acquisitions as well as the relentless growth of new forms of financial organizations are creating even stronger competition. As a result banks must develop marketing strategies and tactics, which reduce business risks and ensure a competitive advantage in these exceptionally dynamic markets. Bosnia and Herzegovina's banks, traditionally, were financial institutions and as such they were not market - oriented. As the Bosnia and Herzegovina's economy becomes transformed from a socialist to a market oriented economy, the banks must develop an appreciation of the Marketing Concept.

Key words: bank, market orientation, marketing mix

УВОД

Банкарски маркетинг, каквог данас сусрећемо у развијеним привредама, релативно је новијег датума. У првобитном облику појавио се у САД крајем педесетих година, у Њемачкој током шездесетих и седамдесетих година прошлога вијека, у Италији нешто касније, а на босанскохерцеговачким просторима можемо рећи да се управо рађа.

Шта је натјерало свјетске, а сада и босанскохерцеговачке банке да након релативно дугог опирања прихвате пословну филозофију која је већ низ година присутна у осталим привредним гранама, посебно у индустрији и трговини? Одговор на то питање је вишеструк, али би се ипак све могло свести под заједнички назив који гласи – *тржиште*. Догађања у спољашњем окружењу присилила су банке на промјене у традиционалном понашању и савјетовала њихово значајније усмјерење на истраживање потреба и жеља њихових клијената. Промјене су се догодиле у склопу свих шест најчешће разматраних снага окружења: политичког, привредног, конкурентског, институционалног, технолошког и друштвено—културног. Ипак, најзначајнији узрок заокрета у устаљеним начинима пословања сматра се дерегулација банкарског сектора која се догодила у другој половини двадесетог вијека. Деретулација банкарства подстакла је оштру конкуренцију унутар самог сектора, али је и новим придошлицама из других привредних грана омогућила да се баве пословањем дотад искључиво резервисаним за банке.¹⁾ Тако се сада у подручје новчаног посредништва укључује осигурање, трговина, произвођачи аутомобила, инвестицијских добара, комуникацијских компанија те низ других. Уклањањем улазних баријера, конкуренција је постала јака, тржиште засићено, профити угрожени, будућност неизвјесна. У таквој ситуацији "профите" убиру, углавном, клијенти. Али ни они нису били статична категорија у споменутом развоју. С јачањем тржишта капитала,

¹⁾ Фегор Роко, *Пословни маркетинг, Школска књиџа, Загреб, 1998, стр. 124.*

предузећа своје инвестицијске потребе све чешће задовољавају на берзама, за разлику од ранијег преовладавајућег комерцијалног кредита. Становништво је такође постало уопштено боље финансијски образовано. Док се раније банка бирала преваходно на основу погодности, близине мјеста становања или свакодневног пута на посао, сада и клијенти од банака очекују много више. Близина је и даље важан фактор избора банке, међутим, сада се она мора схватити у ширем контексту. Она више не подразумијева само физичку локацију банке која је погодна за клијента него и близину изражену путем погодности коришћења услуге у властитом стану или канцеларији или, пак, погодности куповине услуга 24 сата на дан. Близина значи и љубазност те сусретљивост особља што у клијенту појачава осјећај повјерења и увјерености у правилан избор банке. Клијенти су, штавише, спремни обилазити пословнице различитих банака истражујући која од њих нуди повољније услове. Раније то није било потребно с обзиром на то да су све банке биле прилично уједначене, било у понуди било у цијенама. Палета услуга није се разликовала од једне до друге банке и једини начин дистрибуције банкарских услуга биле су класичне пословнице. Цијене су биле готово једнаке јер је држава одређивала плафон каматних стопа на депозите и основну стопу на кредите. Попуштањем регулацијских стега, банкама се оставља више слободе при обликовању пословне стратегије, међутим, од њих се очекује и потпуна одговорност за властити успјех или неуспјех.

Слична се ситуација почела догађати у Босни и Херцеговини. Ствара се основа стварног процеса дерегулације и отварају врата конкуренцији. Као последица либералније политике број банака се увећао. Данас на банкарском тржишту Босне и Херцеговине послује око 38 банака. Неке од њих су врло мале финансијске снаге и чини се да тек предстоји фаза окрупњавања. На који ће се начин то догодити, за сада је неизвјесно. Банкарска спајања и преузимања у свијету су свакодневна појава, али код неких познавалаца домаћих прилика постоји сумња у спремност појединих власника и оснивача да препусте управљање банком неком другом и по цијену властитог банкрота.

Осим порасле конкуренције, унутар банкарског сектора, изазване ницањем нових институција, конкурентску пријетњу појачавају и иностране банке чија се значајнија присутност на нашим просторима тек очекује. Смиривање ратне ситуације и оживљавање привреде носи са собом нове повољне прилике за прибављање толико потребног капитала, али и сталну опасност да ће домаће банке изгубити у конкурентској борби с новим придошлицама који ће понудити својим клијентима богатију и примјеренију палету услуга, веће искуство (посебно у подручју инвестицијског банкарства), дугогодишњу традицију тржишног пословања те прихватљивије моделе услуживања. Шансе за опстанак у таквом надметању веће су за новије, на тржишту већ потврђене, банке које имају флексибилну организацијску структуру, ниже трошкове и помно биране кадрове него раније постојеће новчане институције оптерећене низом проблема из прошлости. Из свих претходно наведених разлога очекује се да ће број банака у Босни и Херцеговини пасти приближно на број од осам до десет.²⁾

Резултат промијењених односа снаге понуде и тражње на тржишту новца довео је до пада каматне стопе. Она сада износи око 8,5 – 9 % . Овај услов окружења биће значајан чинилац при утврђивању пословне политике банака у надоласећем раздобљу. На који начин се прилагодити тржишту, како се спасити од сталне ерозије добити, како ускладити властити портфељ, смањити ризике... То су само нека од питања која себи постављају савремени банкарски и не слутећи колико им при томе може помоћи веће ослањање на маркетинг и његова начела.

ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНШКЕ КОНЦЕПЦИЈЕ ЗА ФИНАНСИЈСКЕ ИНСТИТУЦИЈЕ

Основни фактор успјеха или неуспјеха банке у тржишној привреди, јесте тржиште. Банкарско тржиште састоји се од клијената који имају одређене потребе, жеље и очекивања. О томе колико банка успијева задовољити показане потребе зависи и њен успјех, те и развојне перспективе.

²⁾ *Peter Nichol, Гувернер Централне банке Босне и Херцеговине, Предавање на Економском факултету у Брчком, 5.4.2004. године.*

Уопштено, полазиште маркетиншке филозофије, као основе тржишног пословања, чини задовољство потрошача уз истовремено остварење профита за предузеће. Из тога произлази да је уравнотеженост пословних циљева предузећа са захтијевима у жељама потрошача (корисника услуга) средишња тачка око које се требају одвијати све организацијске активности, без обзира на врсту дјелатности коју предузеће обавља. Дакле, споменуто вриједи и за банке те остале сродне институције. Високи профит на уштрб задовољства клијената засигурно ће негативно дјеловати на раст банке, а прибавиће јој и негативан публицитет. Исто тако, удовољавати клијентима на рачун профита може се само краткорочно.

Задатак је маркетинга да се стално прилагођава и у складу с промјенама захтјева и потреба клијената уводи на тржиште нове производе / услуге, прилагођава услове и сл. Стога је врло вјеродостојна изјава која гласи: " Једини стални елемент маркетинга јесте промјена. "

Истраживање тржишта за банкарске потребе. Истраживање тржишта је средство помоћу којег банке долазе до информације о потребама и навикама оних који купују њихове производе и услуге. Оно нам такође може дати одговор на питање зашто други потрошачи купују производе и услуге од нама конкурентских организација. Да би се такве информације прикупиле, истраживање тржишта као пословна функција мора одговорити на низ темељних питања која осигуравају поуздану интерпретацију тржишта.

Чак и данас међу менаџерима у банкама влада скептицизам што се тиче важности доприноса који може дати истраживање тржишта. Коријен тог неповјерења је у недостатку разумијевања за оно што истраживање може пружити и неповјерење у то да би истраживање могло проширити хоризонте и побољшати квалитет одлучивања. Али интуиција је јефтинија од употребе структурираних истраживачких метода само онда ако се покаже да су одлуке утемељене на интуицији биле " исправне" . Истраживање тржишта може нам рећи оно што не знамо, али исто тако може потврдити правилност интуитивног виђења проблема. Истраживање ваља схватити и прихватити као непрекидан процес, тим што се више маркетиншко окружење стално мијења.

Програми истраживања тржишта морају бити довољно динамични како би осигурали банци свјеже информације које ће служити за побољшање њезиних садашњих и будућих активности. ³⁾Па ипак, упркос свему овдје наведеном, и најобухватније истраживање може бити само припомоћ при одлучивању. Малобројне су ситуације код којих постоји једнозначан одговор на кључна питања и проблеме. Стога истраживање тржишта треба посматрати као допуну процјени и искуству менаџера. То искуство, а посебно оно прикупљено у филијалама, значајно је и ваља га употребити као допуну налазима структурираних истраживачких програма. На тај начин додајемо им још једну димензију, а све са циљем да се повећа тачност добијених информација и побољша квалитет одлучивања.

Директор или предсједник банке стално би требао имати на уму ова питања:

1. Коју врсту банке предводим?
2. Коју врсту банке бисмо жељели имати?
3. Како да створимо такву банку?

Одговори на ова питања захтијевају континуиране истраживачке програме, а њима прикупљене информације биће улаз за процес системског маркетиншког планирања.

Истраживање за маркетиншке потребе у банкарству треба усредсредити на редовно прикупљање информација о:

- изабраним тржиштима које банка услужује и осталим потенцијалним тржиштима и географским подручјима на којима банка још није присутна,
- квалитетима и демографском профилима властите клијантеле (мисли се прије свега на пословање с појединачним особама, њихов пол, старост, материјално стање и сл.),
- квалитетима, саставу и величини пословних клијената банке,

³⁾ Томашевић Лицианин, М.: *Истраживање ситуација тржишта услијед хрватских банака, Економски преглед, Број 7 – 8, 1987.*

- властитом конкурентском положају на тржишту, мјерено финансијским постигнућима, тржишним удјелом и потенцијалном квалитету властитих потрошача.

Та кључна питања редовно чине оквир истраживања које се предузима с циљем да помогне жељени развој пословања и стратешко одлучивање. Почетна питања у истраживању наведених подручја биће најчешће: " Ко?, Шта?, Када?, Гдје?, Како? и Зашто?". Познавање потрошача властитих услуга, те познавање тржишта императив је сваког успјешног пословања. Али, колико домаћих банака уистину зна, или улаже напоре да сазна, основна обиљежја и захтјеве постојећих и потенцијалних клијената? Одговор би, нажалост, гласио – врло мало. Стога желимо упозорити на чињеницу да без тачних одговора на споменута питања, пословне одлуке могу бити само врло субјективне и ризичне. Системско истраживање може помоћи смањењу ризика, толико својственог савременом банкарском пословању.

Сегментирање банкарског тржишта. Разликовање тржишних сегмената релативно је нов концепт у филозофији банкарског пословања. Произишао је из спознаје да људи купују сличне или исте услуге због различитих разлога. Најчешће се могу разликовати обрасци у мотивацији и понашању при куповини па се на основу тога постојећи и потенцијални купци могу разврстати у сегменте, при чему сваки сегмент има посебну комбинацију куповних својстава и захтјева. Једном кад су сегменти утврђени, може се развити посебна маркетиншка стратегија која ће досећи изабрани сегмент, или више њих, и остварити максималну добит уз минималан сукоб интереса. Дакле, упркос постојању конкуренције, банка може просперирати креативно услужујући специфичне тржишне нише, чије потребе конкурентске банке нису потпуно задовољиле. Сегментирање тржишта никада се не чини одвојено од осталих маркетиншких активности, него је увијек дио укупног маркетиншког напора. У процесу пословног планирања у банци, сегментација треба пружити одговоре на ова питања:

- Која тржишта банка услужује?
- Може ли јој услуживање тих тржишта јемчити довољну добит / раст?
- Ако не може, која од осталих тржишта треба укључити у маркетиншке активности?

Сегментирање се редовно спроводи на основу сегментацијских варијабли, а оне су најчешће географске, демографске, психографске или бихевиористичке нарави.

Основни критериј који одређује пожељност одређеног сегмента јесте добит или потенцијална добит. За сегментирање се користи низ метода и њихових комбинација, али без обзира на изабрану методу, користи од сегментирања за банку су значајне и обухватају: могућност бирања потенцијално најпрофитабилнијег тржишта, могућност концентрације ресурса на изабране сегменте, усмјеравање активности на већу продуктивност и мање расипање напора и средстава, могућност надзора и бржег прилагођавања промјенама у изабраним сегментима.

Користи од сегментације значајне су и за клијенте банке, и то путем:

- прикладнијих услуга,
- цијена прилагођених животним стиливима клијантеле,
- побољшаних квалитета услуга, што се тиче њихове софистицираности и општих стандарда, а све то утемељено на познавању онога што купац захтијева.

Важност сегментирања у маркетингу уопште произлази из задатка маркетинга да осигура прави производ/услугу, изабраној публици, уз праву цијену, у најприкладније вријеме и на најпогоднијем мјесту.

МАРКЕТИНШКИ ИНСТРУМЕНТИ БАНКАРСКИХ УСЛУГА

Производ услуга. Најважнији елемент микса, од постојећа четири, недвосмислено су особине и користи које банка нуди својим услугама. Оне ће у тржишној привреди једнако утицати на цијену, начин промовисања и путеве дистрибуције.

Стратегија банке што се тиче понуде услуга тржишту битан је чинилац њеног успјеха. За континуиран успјешан наступ на тржишту банка својом понудом мора пратити динамику самог тржишта. Пословно окружење се непрестено мијења, што захтијева од банке прилагођавање производно – тржишне стратегије промијењеним условима. При разматрању стратегије услуга мора се узети у обзир већ споменута чињеница да потрошачи купују корист, а не услугу саму по себи. То значи да при куповини услуге они нису прије свега мотивисани њеним физичким својствима, него их мотивишу користи које им та својства јемче. Примјера ради, узмимо чековну књижицу код које је најмање значајан њен дизајн. Осим основне функције плаћања, тај " производ" у очима потрошача може бити разматран и због других користи, нпр. одгађање плаћања, могућност куповине на кредит и сл.

Финансијска се услуга увелико разликује од физичких производа, па и та чињеница увелико утиче на начин како се она нуди тржишту. Услуге су неопипљиве и често их не можемо одвојити од особе продавца. Такође, често се догађа да услуге исте банке нису унифициране, стандарди услуживања могу се разликовати чак од пословнице до пословнице. Услуге су по својој природи такве да не омогућавају стварање залиха, па се постојећа тражња мора задовољити у истом тренутку када се и појави.

Основни стратешки потези који стоје на располагању банци када је ријеч о политици услуга јесу:

- Проширити понуду услуга за изабране сегменте;
- Смањити опсег постојећих услуга на изабраним тржиштима;
- Модификовати постојеће услуге умјесто развоја нових услуга;
- Репозиционирати постојеће услуге у изабраним сегментима ради освјежења њиховог имица;
- Мијењањем цијена ширити или сужавати тржишта или врсту тржишта на којима банка " продаје" ;
- Промишљеном промоцијом диференцирати своје услуге од конкурентских тако да оне постану привлачније за изабране сегменте;
- Пронаћи до сада још неуслужена тржишта за постојећу услугу.

Осим споменутих алтернативних стратегија, још је једна која се може узети у обзир, али није пожељна у савременој банци (премда је код нас још увијек најраширенија) , тј. да банка продаје само оне услуге које већ посједује и не разматра шта је потребно тржишту.

Цијена. Елемент маркетиншког микса, којег зовемо цијена, може бити изражен и низом других назива као што су: превознина, пристојба, трошак, најамнина, школарина, чланарина и сл. Најједноставније речено, цијена је све оно што се тражи у замјену за примљени производ или услугу. У банци се стратегија цијена прије свега односи на утврђивање политике каматних стопа, провизија и пристојби по којима ће се услуге нудити клијентима. Осим наведеног, под цијену се могу такође свести и трошкови вођења рачуна, захтијевани минимални салдо на рачуну и слични услови који услугу чине мање или више привлачном за потрошача. Слично другим елементима банкарске дјелатности и политика цијена нашла се под ударом радикалних промјена. Због дерегулације и порасле конкуренције, смањује се разлика добити и профитабилност. Банке су стога присиљене поново вредновати изворе профита и политику утврђивања цијена.

Цијена је врло важан фактор маркетиншког микса јер је она једини његов елемент који има за резултат приход. Сви остали елементи су извори трошкова. Политика утврђивања цијена мора бити саставни дио планирања у банци, јер се њиме одређује садашњи и жељени тржишни положај. Премда банке располажу низом цјеновних стратегија, од оних које потпуно полазе од тржишних услова до оних које се ослањају искључиво на трошкове и још низ комбинација, банке често користе стратегију " колико тражи конкурент" , јер купци доживљавају банке и банкарске услуге као врло сличне.

Због тога закон понуде и тражње има мање утицаја у подручју финансијских услуга него, на примјер, код хране или производа масовне потрошње гдје варијације у квалитету, паковању и имицу предузећа пуно више утичу на тражњу. Упркос томе, цијенама банкарских услуга је потребно управљати тако да оне омогуће остваривање изабране стратегије тржишног наступа.

Промоција. Промоција се у банкама најчешће појављује на двије лествице. Прва се остварује путем организацијске јединице центра која је одговорна за главни прорачун привредног оглашавања и начине његовог утрошка. Такође се публицитет и односи с јавношћу најчешће надзиру централно, иако се понекад мањи дио одговорности и контроле делегира регионалној или локалној лествици. Другу лествицу промотивних активности чине оперативне пословнице које подржавају маркетиншке активности истом поштом, промотивним сталцима, брошурама, плакатима, личном продајом и другим промотивним облицима који се у датим приликама покажу трошковно ефективни.

На овом мјесту желимо нагласити како и уз најмаштовитију понуду услуга продаја може бити ограничена због слабих било унутрашњих било спољашњих комуникација. Банке комуницирају с различитом публиком путем низа једнаких и неједнаких начина. Примјера ради, имиџ који је банка створила такође је облик неједнаке комуникације, јер ће тај имиџ утицати на понашање потрошача. Основна техника одржавања такве врсте комуникације јесте коректан однос према клијентима који ће даље ширити своја позитивна искуства с одређеном банком у кругу своје породице, пријатеља, колега с посла и сл. Осим што банку ништа не кошта, тај облик позитивног комуницирања врло је увјерљив.

Своје комуницирање с окружењем банке остварују још и преко дневних листова, професионалних часописа, трговачких публикација, годишњих извјештаја, телевизије, радија, изложби, плаката, односа с јавношћу, публицитета и спонзорства.

Морамо истакнути, да се оглашавање код банака развијало врло споро и углавном се усмјеравало на диференцијацију међу институцијама. Оглашавањем се прије свега истиче добар углед, професионализам те разумијевање потрошачевих проблема. Информативно оглашавање је најчешће на почетном степену животног циклуса услуге с циљем да се тржиште упозна с новом услугом, да се савјетује потрошач о њеном кориштењу или новим особинама, или да се опише нова употреба већ постојећих услуга. Присјетимо се само колико су домаће банке заказале управо у овом подручју при на тако давном увођењу нових технологија испоруке услуга, попут банкомата, телефонског маркетинга и сл.

Односи банке са свеколиком јавношћу морају имати нека основна, али значајна обиљежја. Прво, морају бити аутентични како би подстакли разумијевање и остварили жељени утицај. Такође није занемарив ни начин на који се банка опходи с јавношћу. У пракси је најчешће ријеч о потпомагању пројеката заједнице и различитих образовних програма, као и о подупирању осталих организација које су у једнакој или неједнакој вези с циљном групом потрошача или непотрошача важних за банку.

Публицитет је вјероватно најмање употребљивани елемент комуникацијског микса, упркос потенцијалу којим осигурава стварање боље упознатости с банком и њеним услугама. За разлику од привредног оглашавања, публицитет се не плаћа, а може створити високу лествицу повјерења.

Спонзорство као елемент комуникацијског и промотивног микса, банке употребљавају на различите начине. Неке од њих спонзоришу спорт, друге умјетност. Без обзира на природу спонзорства, иза њега такође морају стајати здраве комерцијалне намјере. Уопштено, основни разлози спонзорске активности банака јесу подршка маркетиншким дјеловањима, придобијање публицитета и на тај начин побољшање властитог угледа или имиџа те подупирање добрих односа с јавношћу.

Дистрибуција. Основни утицај на утврђивање стратегије у дистрибуцији услуга имају својства услуге, тржишта, изабране циљне групе потрошача и конкуренције. И овдје као и код других елемената маркетиншког микса мјеродавно је оно што потрошач захтјева, а ипак су често канали дистрибуције краткорочно обликовани. Предност се даје трошковима, активностима конкуренције и осталим збивањима на тржишту, укључујући мијењање традиционалних облика пословања и развој нових технологија попут информатике и телекомуникација.

Стратегију дистрибуције треба увијек темељити на банчинима дугорочним плановима, будући да свака промјена у овом подручју тражи вријеме и значајна улагања. Пословни план банке мора обухватити три важна питања:

1. Како можемо, трошковно економично, довести услугу или пакет услуга на тржиште?

2. Када потрошачи желе да има те услуге буду доступне?
3. Гдје су тржишта која желимо досегнути и које су карактеристике постојећих и планираних нових услуга за та тржишта?

Потреба за једнаким каналом дистрибуције банкарских услуга довела је до развоја концепта мреже пословница. Оне ће вјероватно још дуго у будућности бити основни дио дистрибуције, али ће се формална структура, стил, угођај, свакако и даље мијењати. Код многих услужних дјелатности стварна услуга је недјељива од произвођача, па је лична продаја често једина могућа метода дистрибуције. Традиционално, поступак отварања рачуна и уговарање кредита захтијевали су лични контакт банкарског чиновника и клијента. С побољшањем метода идентификације особа, одвајање услуге од понуђача постало је могуће. Данас се стога све више користе банкомати, кућна рачунала, терминали на мјесту продаје и сличне технологије. Осим тих техника, банка располаже једнако и с поштом и телефонским банкарством.

МАРКЕТИНГ УПРАВЉАЊЕ У БАНКАРСТВУ

Планирање маркетинга у банци. За мало се банака може рећи да се потпуно понашају у складу са маркетиншким концептом. Стога је релативан и степен њихове тржишне усмјерености, јер маркетингу приступају с различитих полазишта. Средства банака међусобно се разликују као што се разликују и њихове пословне филозофије. Међутим, без обзира на споменуте разлике и приступе, свима је у интересу да се средства банке користе на ефективан и дјелотворан начин. Да би се то остварило, потребан је системски приступ управљању. Уопштено се може рећи да се управљачки процес састоји од три основне фазе: планирања, спровођења и вредновања постигнутих резултата. Ако је маркетиншка функција потпуно интегрисана у укупну организацију банке, план маркетинга је саставни дио, односно средство реализације циљева зацртаних у њеном корпоративном плану.

Основни задатак управе маркетинга је контролисање тражње помоћу процеса планирања, спровођења и вредновања. При томе се под контролом не подразумијева само повећање тражње, него се може радити, у посебним случајевима, и о њеном обесхрабривању. На примјер, у вријеме оскудице новца банке смањују тражњу за кредитима повећањем каматних стопа и слично.

Док је план документ који је резултат процеса планирања за одређено раздобље, сам процес је непрекидан и састоји се од неколико фаза. То су фазе: ⁴⁾

- анализа ситуације
- утврђивање циљева
- избор циљног тржишта
- обликовање стратегија

Ово су уобичајене фазе процеса планирања које се не разликују у зависности од врсте организације, па се могу примијенити и у банкарству и у склопу осталих дјелатности. Умјесто образлагања овог већ добро познатог модела, навешћемо само неколико примјера могућих маркетиншких циљева у склопу банкарства. То су:

повећање тржишног удјела у сектору предузећа средње величине за 2,5 % ,
повећање удјела дугорочних штедних депозита у односу према укупним депозитима са 13 на 16% ,
повећање употребе услуга банке код појединачних клијената од просјечних 1,3 на 1,7 услуга,
побољшање имица банке тако да барем 19% грађана референтног пословног подручја перципира нашу банку као поуздано мјесто за чување уштеђевине итд.

Остварење споменутих циљева захтијева употребу свих варијабли маркетиншког микса те сарадњу различитих оперативних подручја банке. Маркетиншки циљеви банке, као уосталом и осталих пословних подручја, морају задовољавати захтјеве: мјерљивости, комплементарности с корпоративним циљевима, флексибилности, конзистентности и сл. Да би спровођење плана било дјелотворно, сваки члан организације мора знати своја специфична задужења и временски распоред у којем она морају бити обављена. Пошто је осигурана потпуна координација активности свих

⁴⁾ Modonesi, G. : *Dalla Banca al Cliente, Profesionalita nella Vendita, Edibank, Milano, 1989. Str. 157*

учесника, може се започети са провођењем плана и комуницирања новом понудом са потрошачима циљног тржишта те системским праћењем остварења.

Организација маркетиншких активности у банци. Као и у сваком другом предузећу, дјелотворност маркетинга долази у питање ако не постоји уска повезаност с осталим функцијама банке. Другим речима, настојање управе да оствари већ споменуте активности биће без ефекта, односно може се остварити евентуално дјелимичан успјех ако не постоје и други организацијски предуслови управљања односом банка - тржиште. Због тог се разлога степен повезаности маркетиншке функције с осталим дијеловима предузећа користи као један од показатеља маркетиншке усмјерености. При највишем, идеалном степену маркетиншке усмјерености маркетинг се поистовјећује с управљањем банком. Међутим, на данашњем степену маркетинга, чак и у развијеним земљама, та је функција још увијек само једна од управљачких функција која је равноправна с осталим. У привредама које због свога традиционалног наслијеђа немају још довољно развијену тржишну културу, та је функција, ако уопште постоји, у подређеном положају према осталим функцијама, на пример оперативном, рачуноводственом, продајном итд. О томе колико врховна управа и остале функције банке прихватају логику маркетинга зависи и оптимизација односа банка - тржиште, који је у тржишној привреди једини начин остварења циљева предузећа. Основни циљ функције маркетинга у било којој организацији јесте да на основи разумијевања потреба постојећих и будућих потрошача допринесе остварењу укупних циљева организације. Одељење маркетинга настоји остварити овај циљ стварањем одговарајућег асортимана производа, у право вријеме и на правом мјесту уз одговарајућу комуникацију.

Позиционирање функције маркетинга унутар организацијске шеме банке зависи не само од величине банке него и о степену усредсређености банке на клијенте. На примјер, у банкама гдје врховна управа сматра маркетинг за темељ пословања, директор маркетинга биће једнако подређен генералном директору и имаће исти статус као и директори осталих сектора. У банкама гдје се маркетинг сматра потребним и пожељним, али не и одлучујућим, директор маркетинга, премда може заузимати исти положај на хијерархијској лествици, најчешће има нижи статус од директора осталих сектора, а маркетиншке активности нису довољно интегрисане у остала пословна подручја јер се став управе што се тиче важности те функције рефлектује широм организације.

У банкама, у којима се маркетинг сматра корисним, али не и битним за пословање, положај директора маркетинга налази се једну или више лествица испод лествице главног извршног директора. Будући да нема значајног ослонаца у врховној управи, одјељење маркетинга у овом облику организација врло је рањиво што се тиче смањења прорачуна и особља.

Организација маркетинга у банци увелико зависи и од њене величине. За потребе мање банке може бити довољно и " одјељење маркетинга" које се састоји од само једне особе или неколико особа са општим познавањем области. У већим банкама, које имају потпуно одвојено пословање на основи тржиште предузећа и тржиште појединачних потрошача, постоји потреба за успостављањем средишње маркетиншке јединице која ће служити потребама обају сектора. За банкарске конгломерате потребно је, осим успоставе средишње јединице маркетинга при врховној управи, установити и категорију директора производа за специфичне групе производа или услуга.

Маркетиншка функција по својој унутрашњој организацији може бити централизована у јединствену јединицу маркетинга или децентрализована тако да различите маркетиншке задатке обављају различита одјељења. Оба споменута начина имају предности и недостатке. Независно од изабраног модела унутрашње организације, пословна функција маркетинга мора обухватати барем ова подручја: истраживање тржишта, промоцију, односе с јавношћу, продају те развој нових производа и услуга.

Осим већ добро познатих типова организације утемељених на функционалној, тржишној, географској и сл. оријентацији, понекад ће бити потребно изаћи из устаљених функционалних подјела и на основу пројектне организације обавити одређене специфичне задатке.

Контрола маркетиншких активности. Иако ријеч контрола понекад изазива негативне асоцијације, с обзиром на најчешћу употребу овог појма за означавање ситуације у којој се остварује ауторитет над

неким или нечим, она је неизбежно средство праћења и вредновања дјелотворности маркетиншких активности. Као таква чини саставни дио процеса управљања маркетингом. За виталност маркетиншких стратегија и тактика, у условима врло промјенљивог окружења, потребан је континуиран систем вредновања остварења планом зацртаних циљева као и њихова прилагођеност промијењеним условима. Дође ли до одступања од предвиђеног, одговарајући систем праћења правовремено ће сигнализирати такве ситуације, анализом утврдити узроке и предложити корективно дјеловање. У супротном, тј. ако банка не располаже оваквим системом, неће знати када зацртани циљеви нису остварени, нити ће бити откривени узроци таквог стања. У том случају и план је не само формалност него и трошак, мислећи при томе на вријеме и напор потребан за његову припрему. Дође ли до ситуације у којој нису остварени планирани циљеви, мало је вјероватно да ће се банка слједећи пут подвргнути процесу планирања, сматрајући га недјелотворним и сувишним. То ће дјеловати и на морал запослених, јер труд оних који су потпуно остварили додијељене им задатке неће бити награђен, а они који нису успјели у остварењу задатих циљева, неће знати зашто.

Дакле, једини начин да се план стално држи актуелним и ваљаним јесте системско праћење његовог остварења те правовремено откривање одступања, што омогућава рано предузимање корективних мјера. Узроци одступања могу имати свој извор и у спољашњем окружењу банке и у унутрашњој ситуацији. Дobar систем праћења омогућиће банци прилагођавање циљева и задатака у складу с измијењеном ситуацијом окружења, али ће и упозорити на нереално постављене циљеве тако да се у раздобљима која долазе могу кориговати.

БАНКАРСКИ МАРКЕТИНГ И ТРЖИШТЕ КАПИТАЛА

У склопу развијених привреда, маркетинг је нашао своју примјену и на комерцијалним тржиштима и на тржишту капитала. У англосаксонским банкарским системима та су два сегмента финансијског посредовања одвојена законом па је и утицај развоја тржишта капитала на развој пословних банака био другачији него што је то случај код универзалних банкарских система какав је наш. Будући да се америчке и енглеске банке не могу бавити инвестицијским банкарством, осим преко посредника, развој берзи на неки начин је угрозио конкурентску позицију традиционалних банака. Секуритизација, појам који означава појачано занимање за прибављање дугорочног капитала путем емисије дионица и обвезница, за разлику од претходно доминантног комерцијалног кредита, неповољно је дјеловала на тражњу пословних клијената за класичним банкарским услугама, што је присилило банке да се у већој мјери окрену сектору становништва и развијају понуду која је привлачна овом прије прилично занемареном тржишном сегменту. Код универзалних банака securitization није била значајнији проблем у смислу супституције класичног кредита, али се ипак понуда морала прилагодити промијењеним трендовима у подручју финансијског посредовања. Нове услуге попут брокерства вриједносним хартијама, финансијског савјетовања, управљања имовином и слично, морале су добити простор у склопу постојеће понуде. Требало је такође уложити додатне напоре у сегментацију тржишта и привлачење клијената који су склонили таквим облицима финансијског улагања. С обзиром на њихова специфична обиљежја, настајали су и посебни облици комуницирања који су били привлачни таквим сегментима. И не само то. Јавило се ново подручје банкарског пословања усмјерено према имућнијој клијентели, које се обично назива приватно банкарство. При опхођењу с овом врстом клијената користе се нове методе и обрасци понашања. Ако клијент пожели, банкар мора бити спреман обавити одређени посао у његовој канцеларији или дому, чак и изван радног времена банке. С таквим клијентима се комуницира користећи једнако персонализовану пошту, кућно банкарство, организујући изложбе, аукције и сл.

У Босни и Херцеговини се приватно банкарство и тржиште капитала налазе још у раној фази развоја па би се приоритетним задатком маркетинга у овој фази могло сматрати припремање терена за надолazeћу појачану активност инвестицијског тржишта. У ту сврху потребно је прије свега образовати будуће купце о разним облицима улагања, пословању с вриједносним хартијама, управљању властитим портфељем и сл. Дакле, банкама је потребан нови профил стручњака који савјетују заинтересоване клијенте о могућностима, предностима и недостацима појединачних врста улагања. Будући да банке најчешће обављају ову врсту послова у име и за рачун клијента, а не у своје име, на клијенту је да донесе коначну одлуку и за њу пружима потпуну одговорност. На тај начин смањен је ризик за банку, али се и даље убиру профити на основу провизије. Тенденција западних

банака јесте да се све више усмјеравају управо на такве врсте услуга јер су оне због своје сложености и мање транспарентности релативно мање осјетљиве на међусобно ратовање цијенама него што је то случај у подручју каматних стопа за комерцијалне и потрошачке кредите.

ЗАКЉУЧАК

Увођење маркетинга у банкарске системе земаља са дужом тржишном традицијом такође је био дугорочан и не сасвим лаган процес. Осим културних питања која се неминовно јављају, и нужности крупних структурних промјена, највећи су извор отпора " тврди банкари" који су увјерени у рационалност постојеће праксе и опиру се маркетингу као новом начину обављања старог посла. Иако су банке вијековима слиједиле традиционална банкарска начела и премда њихова сврха и даље поједностављено говорећи остаје: " прикупити новац од оних који имају вишак средстава и прослиједити га уз зараду тамо гдје постоје мањкови" , све остало се промијенило. Мијењају се модели потрошње и штедње становништва, мијењају се конкурентски односи на тржишту, ствара се нови правни оквир који настоји дати више простора либералној привредној политици, јављају се нове технологије, нове финансијске услуге и сл. Штавише, ритам промјена, чији је садржај све сложенији, стално се убрзава. Због тога је пријеко потребан нови приступ банкарској пословној стратегији. Нови је приступ радикалан у садржају и захтијева крупне структурне промјене, те развој модерних управљачких техника. Постојеће функционалне организацијске структуре банака више не могу одговорити свакодневним изазовима конкурентског окружења. Ново доба тражи флексибилнију организацију која се може брзо прилагодити захтјевима тржишта. Ново доба тражи банке савременог профила, који осим чисто техничких банкарских вјештина, посједују и знања из подручја предузетничког управљања те међуљудске комуникације. Укратко, ријеч је о промјени цјелокупне банкарске пословне културе и начина обављања посла. Али треба упозорити како се споменуте промјене не догађају преко ноћи. То је дуготрајан процес који се ослања на иновативне и продорне појединце било из банке или изван ње, њихову смјелост да изазову сумњу у исправност постојећих пословних парадигми и унесу дух промјена у традиционално организацијско подручје. Дакле, тај процес захтијева храброст, упорност и вријеме. С обзиром на постојеће конкурентске трендове унутар домаћег и иностраног банкарског система, можемо закључити ово разматрање изјавом да маркетинг у банкарству није више само пожељан него он постаје неизбежна нужност.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Међународна конференција: Реструктурирање gospodarства у транзицији, Загреб, децембар 1995.
2. Modonesi, G.: *Dalla Banca al Cliente, Profesionalita nella Vendita*, Edibank, Milano, 1989.
3. Роко, Федор: Пословни маркетинг, Школска књига, Загреб, 1998.
4. Томашевић Лишанин, М.: Истраживање ступња тржишне усмјерености хрватских банака, Економски преглед, Број 7 – 8, 1987.
5. Томашевић Лишанин, М.: *Банкарски маркетинг*, Информатор, Загреб, 1997.