

Универзитет у Источном Сарајеву
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У БРЧКОМ

Univerzitet u Istočnom Sarajevu
EKONOMSKI FAKULTET U BRČKOM



BROJ /
БРОЈ

5

2009.

ЗБОРНИК РАДОВА ZBORNİK РАДОВА

NASTAVNIKA I SARADNIKA ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У БРЧКОМ
НАСТАВНИКА И САРАДНИКА ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У БРЧКОМ

ZBORNİK РАДОВА ЗБОРНИК РАДОВА

НАСТАВНИКА И САРАДНИКА ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У ВРЉКОМ
НАСТАВНИКА I SARADNIKA ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У ВРЉКОМ

БРОЈ / BROJ

5

2009.

ИЗДАВАЧ
Економски факултет у Брчком

РЕДАКЦИОНИ ОДБОР:
проф. др Љубомир Трифуновић
проф. др Хамид Алибашић
проф. др Стеван Р. Стевић
проф. др Милан Томић
проф. др Момчило Пољић
проф. др Марин Гужалић
доц. др Теодор М. Петровић
мр Лазар К. Радовановић

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК
проф. др Љубомир Трифуновић

ЛЕКТОР
Стеван Панић, професор

ТЕХНИЧКИ СЕКРЕТАР И КОРЕКТОР
Лазар К. Радовановић

ШТАМПА



ГРАФОМАРК
ЛАКТАШИ

ЗА ИЗДАВАЧА
проф. др Љубомир Трифуновић, декан Факултета

ТИРАЖ
300 примјерака

IZDAVAČ
Ekonomski fakultet u Brčkom

REDAKCIONI ODBOR:
prof. dr Ljubomir Trifunović
prof. dr Hamid Alibašić
prof. dr Stevan R. Stević
prof. dr Milan Tomić
prof. dr Momčilo Poljić
prof. dr Marin Gužalić
doc. dr Teodor M. Petrović
mr Lazar K. Radovanović

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK
prof. dr Ljubomir Trifunović

LEKTOR
Stevan Panić, profesor

TEHNIČKI SEKRETAR I KOREKTOR
Lazar K. Radovanović

ŠTAMPA



GRAFOMARK
LAKTAŠI

ZA IZDAVAČA
prof. dr Ljubomir Trifunović, dekan Fakulteta

TIRAŽ
300 primjeraka

CIP

SADRŽAJ / САДРЖАЈ

NOVA SVJETSKA EKONOMSKA KRIZA I NJENE POSLJEDICE <i>Dr Milan Tomić, redovni profesor</i>	5
ISTRAŽIVANJE UTICAJA SEZONSKE KOMPONENTE NA KRETANJE BROJA TURISTA U BRČKO DISTRIKTU BIH <i>Dr Stevan R. Stević, redovni profesor</i>	11
NAJZNAČAJNIJI UZROCI SVJETSKE EKONOMSKE KRIZE <i>Dr Hamid Alibašić, redovni profesor</i>	18
PRINCIPI UPRAVLJANJA RIZIKOM U ELEKTRONSKOM BANKARSTVU <i>Dr Rade Stankić, redovni profesor</i>	25
PROJEKTOVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE POSLOVNIH SISTEMA <i>Dr Ljubomir Trifunović, vanredni profesor</i>	34
МЕСТО, УЛОГА И ЗНАЧАЈ РАЧУНОВОДСТВА ТРОШКОВА КАО ДЕЛА РАЧУНОВОДСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ПРЕДУЗЕЋА <i>Др Радмила Јаблан Стефановић, ванредни професор</i>	43
IDEJA – SUŠTINA PREDUZETNIČKIH AKTIVNOSTI <i>Dr Marin Gužalić, vanredni profesor, Lidija Buha, asistent</i>	53
STRATEGIJSKE VARIJANTE UPOTREBE MARKE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU <i>Dr Momčilo Poljić, vanredni profesor</i>	63
TRŽIŠNI PRISTUP KREIRANJU VRIJEDNOSTI PREDUZEĆA <i>Dr Pajo Panić, vanredni profesor</i>	72
STRATEGIJSKO PLANIRANJE U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA <i>Dr Teodor M. Petrović, docent</i>	78
ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA ZA PRIVREDNI RAZVOJ ZEMLJE <i>Dr Miladin Jovičić, docent</i>	89
STANDARDI I SMJERNICE ZA OSIGURANJE KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI <i>Lazar K. Radovanović, viši asistent</i>	99
DOMETI MEHANIZMA KONTROLE TOKOVA KAPITALA U SUZBIJANJU I SPREČAVANJU TRANSMISIJE I NASTANKA FINANSIJSKE KRIZE NA NOVIM FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA <i>Mr Nermina Pobrić, viši asistent</i>	109
ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U STVARANJU STRATEGIJSKE KONKURENTSKE PREDNOSTI <i>Mr Lejla Terzić, asistent</i>	120
АНАЛИЗА РАЗВИЈЕНОСТИ ОСИГУРАЊА У ЗЕМЉАМА БИВШЕ СФРЈ <i>Василијана Мирковић, асистент</i>	126
STANJE I PERSPEKTIVE TEHNOLOGIJE PAMETNIH KARTICA <i>Miodrag Peranović, asistentt</i>	131

NOVA SVJETSKA EKONOMSKA KRIZA I NJENE POSLJEDICE

NEW WORLD ECONOMIC CRISIS AND ITS AFTERMATH

Dr Milan Tomić, redovni profesor
Ekonomski fakultet u Brčkom

"Ono što je počelo kao velika finansijska kriza, pa preraslo u veliku ekonomsku krizu, sada postaje velika kriza nezaposlenosti i postoji opasnost od velike ljudske i socijalne krize."

Robert Zelik, predsjednik Svjetske banke

Apstrakt. U ovom radu govori se o glavnim uzročnicima sadašnje svjetske ekonomske krize. Prepoznaje se privreda Sjedinjenih Američkih Država kao polazna tačka odakle je kriza krenula i raširila se po svijetu. Kako je svojevremeno isticao Marks, postoje ograničenja liberalnog kapitalizma, što se potvrdilo i u današnjoj praksi. Mada ne postoje velike šanse da globalna ekonomija lako izađe iz najnovije recesije, značajnu ulogu u prevladavanju krize igraće zemlje poput Kine i Indije, koje raspolažu velikim deviznim rezervama, prirodnim resursima i ljudskim potencijalom.

Ključne riječi: svjetska finansijska kriza, svjetska ekonomska kriza, globalna ekonomska kriza, nelikvidnost banaka, nacionalizacija banaka, recesija svjetske privrede, liberalni kapitalizam, zemlje u tranziciji, bivše jugoslovenske republike, FED, MMF, Svjetska banka

Abstract. This paper deals with the main causes which lie the background of the current global economic crisis. It recognizes the American economy as the ground from which the crisis has started and spread all over the rest of the world. Liberal capitalism, as Marx pointed out, is fundamentally flawed and its consequences can be felt even today. While there is little hope that the world economy will overcome the new recession in an easy manner, the countries, like China and India, that dispose of solid foreign exchange reserves, energy and human resources are going to play an important role in the resolution of the contemporary economic crisis.

Key words: global economic crisis, world economic crisis, world financial crisis, liberal capitalism, countries in transition, bank illiquidity, bank nationalization, recession, Ex-Yugoslav republics, FED, MMF, World Bank.

Kriza je krenula iz Amerike i po sistemu spojenih sudova, preko Engleske, prelila se u Evropu i cijeli svijet. Ovu svjetsku ekonomsku krizu izazvala je Amerika (SAD) iz nekoliko razloga. Najvažniji je pohlepa koju je sistem pothranjivao, umjesto da je strogo kontroliše. To je sistem koji se zasnivao na mogućnosti da mnogi američki građani, putem olakog zaduživanja, žive iznad svojih mogućnosti. I kad se dogodilo da ljudi ne mogu da vraćaju kredite za kuće, stanove i još mnogo toga, banke su, da bi naplatile kredite, počele dužnicima da oduzimaju imovinu. A kada je ova imovina grunula na tržište, vrijednost nekretina je pala do bescijenja. Banke nisu mogle da se naplate!

Ali zašto je "pukao" svijet? Zato što američke banke nisu zaloge za ove kredite držale samo kod sebe, već su ove sumnjive finansijske pakete slale po cijelom svijetu uz navodne garancije da je riječ o sigurnom poslu¹. I kad se taj sistem urušio u Americi, došlo je do domino efekta u svjetskim razmjerama. Na berzama su svi htjeli da prodaju, a niko da kupi. I balon je pukao. Na tržištima je došlo do gubitaka koji se mjere u bilionima dolara. Glavni problem je što se kriza brzo prelijeva u realni sektor gdje se radi, proizvodi, izvozi...

Globalna ekonomska kriza do temelja je uzdrmala liberalni kapitalizam. Lomovi na Volstritu povećali su prodaju i proučavanje Marksovog Kapitala, jer je Marks u Kapitalu zapisao i ovu misao: "Vlasnici kapitala i biznisa će kod radnika podsticati i stimulirati potrebu da kupuju njihovu skupu robu – stanove, kuće i tehnologiju, obavezujući ih pri tom da ulaze u skupe hipotekarne kredite do nivoa neizdržljivosti. I na kraju, ti neplaćeni dugovi će izazivati bankrot banaka, koje će morati da budu nacionalizovane..."

¹ *Evo šta je o tom "sigurnom poslu" rekao 11. decembra 2008. godine u Beogradu danas najaktivniji dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju (2001. godine) Džozef Štiglic (SAD) inače profesor ekonomije i finansija na Kolumbija univerzitetu u Njujorku. "Osiguravanje u američkom stilu je zasnovano na pretpostavci da se svakog minuta rađa jedna budala. Oni pronalaze takve budale" kaže Štiglic i nastavlja "globalizacija znači, da je tu cijeli svijet pun budala koje treba pronaći. Oni su ih mnogo našli u Evropi. Oko polovine loših hipoteka prodato je Evropi."*

Djeluje kao da je analiza sačinjena na osnovu onoga što se u posljednje vrijeme dešavalo i dešava na i oko Volstrita, a svakim danom i dalje – do Evrope i Azije, pa će zatim preći na zemlje u tranziciji i u najoštrijoj formi zahvatiti i bivše jugoslovenske republike: Hrvatsku, Makedoniju, Srbiju, Crnu Goru i Bosnu i Hercegovinu. Ovo se očekuje u 2010. i 2011. godini iako je već u 2009. godini svjetska ekonomska kriza pokazala svoju zlu ćud.

Desilo se nešto slično onom na šta je ukazivao Marks: – Liberalni kapitalizam, u svojoj pohlepi za profitima i basnoslovnim zaradama, doveo je radnike i uopšte zaposlene u situaciju da žive na karticu, da se zadužuju do guše, bez ikakve šanse da se iz tog dužničkog zagrljaja izvuku.

Kako danas objašnjavaju zapadni analitičari, liberalni kapitalizam, koji je krenuo u vrijeme vladavine Regana i M. Tačera, eleminisao je svaku regulacionu ulogu države, dozvoljavajući nekontrolisano bogaćenje onima koji imaju. Taj koncept je ipak shvatao da se i nivo potrošnje mora držati visoko, jer bez potrošnje nema obrta, ni zarada. Umjesto da se povećavaju porezi bogatima i plate zaposlenima, liberalni koncept kapitalizma je išao na to da zaposleni troše pare koje nemaju a koje će tek da zarade, ako ih zarade. Tako je otvoren proces života na kredit, sa hipotekarnim kreditima bez ikakve mjere, berzanskim spekulacijama... Ovdje se izgubilo iz vida da ko živi na kredit umire na rate, odnosno da je "svaki dug loš drug".

Zahvaljujući povećanoj tražnji SAD su napravile još jedan zavoj u spirali naučno-tehničkog napretka. Postigli su i mnoge izvrsne rezultate. Ali taj uspon je postignut trošenjem resursa koji su bili predviđeni za obezbjeđivanje budućeg rasta. Tako je zemlja potrošila resurse namijenjene dvjema budućim generacijama. SAD su počele da gomilaju dugove. To je savršeno jasno ako uporedimo grafikone rasta ukupnog duga SAD na jednoj, i američkog BDP na drugoj strani. Privreda raste brzinom od dva do tri, najviše četiri posto godišnje, a dugovi rastu brzinom od osam do deset posto godišnje. Međutim, ne može se vječito živjeti na kredit. Došlo je vrijeme da se potrošeno plati. Razumije se, Volstrit je grozničavo pokušavao da odgodi krah.

Krize su počele da se ispoljavaju još devedesetih godina prošlog vijeka. Znači, kriza je počela s onu stranu okeana. Ali zašto se od toga zaljuljao čitav svijet? Dolar nije samo svjetska rezervna i trgovinska valuta (sada se oko 70% međunarodnih transakcija, uključujući sve bankarske operacije, odvija u dolarima) već je poslije 1971. dolar postao jedina mjera vrijednosti. Postoji još jedna važna stvar. Savremeni model privređivanja, izgrađen na dolaru kao glavnoj svjetskoj valuti, doveo je do toga da Amerika ima jedinstvenu ulogu u svjetskoj privredi. Ona proizvodi oko 20% svjetskog BDP. Ukupni svjetski bruto društveni proizvod iznosi oko 60 biliona dolara. Realni udio SAD je 12 biliona dolara, ili jedna petina. U isto vrijeme Amerika troši oko 40% svjetskog BDP, razumije se, prema paritetu kupovne moći, a istovremeno u svijetu bukvalno umire od gladi oko milijardu ljudi. Slobodno se može reći da u svijetu danas nema veće epidemije od gladi. Sada američki konzervativni senatori kritikuju Džordža Buša da na mala vrata u zemlju uvodi socijalizam, jer je njegova administracija počela da otkupljuje akcije posrnutih banaka i da ih, zapravo, nacionalizuje.

Nobelovac Žoze Saramago, je takođe podsjetio na Marksovo proročanstvo da kapitalizam može da potkopa sam sebe. "Marks nikada nije bio toliko u pravu kao danas", kaže on i dodaje: "Gdje su do sada bile te ogromne pare koje je Buš dobio od Kongresa? Sada su se odjednom pojavile kao spas. Ali, šta da spasavaju? Živote? Ne, spasavaju banke".

Buš nacionalizuje gubitke banaka, a njihovi profiti su i dalje privatizovani. Bivši šef američke Uprave federalnih rezervi Alan Grinspen², koga analitičari optužuju za izazivanje sadašnje globalne ekonomske krize, poručio je da će vlade razvijenih zemalja možda morati privremeno da nacionalizuju neke banke da bi dovele u red vrlo nestabilan finansijski sistem. Najsvježiji primjer za ovo je preuzimanje od strane vlade Austrije Hypo Alpe Adria banke³. Dugo su trajali pregovori oko spasavanja Hypo Alpe Adria banke. Kakvo

² Alan Grinspen je u periodu od 1986. – 2006. godine bio na čelu Uprave federalnih rezervi SAD.

³ I upravo dok radim na dijelu ovog teksta novinska agencija TANJUG kao i mnoge druge svjetske novinske agencije javljaju da je 14.12.2009. godine Austrija preuzela Hypo Alpe Adria banku. Ovo "preuzimanje" je koštalo dvije milijarde evra, a platile su to: 825 miliona Bayern LB, 200 miliona evra pokrajina Koruška, a ostatak kompanija Grazer Wechselseitige. Vlada Austrije uložila je u ugroženu banku 450.000 evra, domaće banke su izdvojile 500.000 evra.

je stanje bilo u ovoj banci najbolje pokazuju izjave državnog sekretara u Ministarstvu finansija Austrije Andreasa Šidera: "Vlada Austrije je morala da reaguje, jer stari vlasnici nisu željeli da spase banku", i šefa njemačke Bayern LB banke Mihaela Kemera koji ističe da je za Bayern LB ovo težak korak", uz napomenu da je to "ipak ispravan potez".

Da se kojim slučajem nije našlo rješenje ovog problema, odnosno da nije došlo do nacionalizacije Hypo Alpe Adria banke, posljedice za njene klijente bile bi nesagledive. Zato je nacionalna banka Austrije pozdravila dogovor za spas Hypo Alpe Adria banke. Eventualni kolaps ove banke bi pogodio i klijente u bivšim jugoslovenskim republikama.

Grinspen, koji je decenijama važio za "vrhunskog pristalicu liberalnog kapitalizma", ističe: "Bolje je obaviti privremenu nacionalizaciju banaka koje su u teškoćama, nego upotrijebiti za rješavanje tog problema, druge, složenije mehanizme." Bilo bi dobro da je Grinspen decidno rekao na koje to složenije mehanizme misli. Vjerovatno će dalji tokovi događaja u Evropi, a posebno u zemljama u tranziciji odgonetnuti šta je pod ovim Grinspen mislio.

Globalna ekonomska kriza, izazvana zastranjivanjem "kapitalizma bez granica", sve više navodi ljude da zastanu i da se zamisle nad pitanjem koje su zaista prave vrijednosti u društvu.

U vrlo interesantnom i poučnom članku "Hobotnica sa Volstrita" koji je objavljen u "Večernjim novostima" 12.10.2008. godine Borislav Lalić iznosi da se američki finansijski sistem ne smiruje i pored 700 milijardi dolara pomoći Kongresa. Članak prenosim u nešto skraćenom obliku.

"Pre neki dan grupa studenata sa Harvarda delovala je pred televizijskim kamerama sasvim zbunjeno. Novinar ih je pitao šta oni misle o sadašnjem haosu na Volstritu, o tome zašto je do toga moralo da dođe i kuda to vodi.

- To nije ono šta su nas učili, takve lekcije nije bilo – rekao je jedan od studenata, načinjući tim odgovorom samu suštinu finansijske krize u Americi. To nije, dakle, kriza Volstrita i hipotekarnih kredita, to je kriza samog koncepta američkog liberalnog kapitalizma koji je započeo da praktikuje Ronald Regan, a Buš ga doveo do samog ruba depresije. Na Harvardu, očito, o tome nisu predavali..."

To je onaj sistem koji daje magičnu ulogu tržištu i, govoreći uprošćeno, polazi od toga da država nema šta da se miješa, da će tržište sve da reguliše samo od sebe. Neka se bogati koliko ko može, pa će i ostalima biti dobro. To je put u blagostanje.

- Eto, do čega su nas doveli – kaže dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju Džozef Štiglic. – Do toga, da su američke finansije u haosu, da je zemlja, a i svijet, na rubu velike depresije. I sada nam opet traže novac. Umjesto da se traži sistemsko rješenje za krizu, dodaje nobelovac, sad se lansiraju spasilački paketi za Volstrit, ali to nije spas za nacionalnu ekonomiju, nego za pohlepne banke i njihove nezasite menadžere. Sa tih 700 milijardi dolara, koje je dobio Buš, kriza se neće riješiti. Sem toga, te pare će da odu onima koji su sve ovo zamijesili. Umjesto te lažne nade za poreske obveznike, koji će kao i uvijek podnijeti glavni teret loma, trebalo bi poći od pravila koje važi u ekologiji – da zagađivači sami plate ono što su zagadili. To se neće dogoditi. Kriza nije hipotekarnog nego i sistemskog karaktera. Zaljuljali su se i giganti američke privrede. Akcije "Dženeral motorsa" pale su na najniži nivo u posljednjih pedeset godina. Zadrhtale su berze u Tokiju i Šangaju koje su osjetile pad akcija na Volstritu.

Da je kriza sistemskog karaktera priznaje i francuski predsjednik Sarkozy. On smatra da je ovom krizom okončana praksa "autoregulacije tržišta", da je gotovo sa "nemiješanjem države" i da "kapitalizam treba popravljati". I 52% Francuza smatra da treba "u osnovi mijenjati sadašnji kapitalistički sistem". Tome je sklon i profesor Štiglic.

Ideja da Evropska unija na krizu koja se prelila iz SAD, preko oba okeana, djeluje jedinstveno, nije prošla. Pojedine zemlje, prije svih Njemačka, glasno su rekle da neće da se solidarišu sa onima koji su iz pohlepe ili iz neznanja, uvalili svijet u sve ovo. Sve evropske zemlje, čak i one van EU, slijedile su poteze američke centralne banke da smanje primarnu kamatu za pola procenta. Kina i Rusija su prihvatile smanjenje kamata dok je Japan saopštio da on sa kamatama ne može ići dole, jer je njihovu stopu već sveo na pola procenta.

U razrješenju sadašnje finansijske krize dva bi faktora mogla da budu presudna: kako će na sve ovo reagovati Kina i da li će, u situaciji sadašnje napetosti i neizvjesnosti, biti prekoračena ona psihološka granica kada počinje da djeluje "faktor stampeda". Analitičar sa Volstrita Dejvid Vajs upozorio je upravo na ovaj momenat: "Osjeća se dah panike na berzi. Ljudi neće rizik. Hoće svoj novac pod jastukom..." Ti znaci uznemirenosti i panike osjećaju se i na evropskim berzama, među običnim građanima, štedišama. A onog dana kada "stampedo" krene, i ako krene, stvari će početi da izmiču kontroli. Tako je krenulo i 1929. godine. Drugi faktor odnosi se na zemlje koje imaju najveće devizne rezerve i koje svojim novcem mogu da utiču na smirivanje krize. To se najviše odnosi na Kinu koja ima 1.800 milijardi dolara deviznih rezervi.

DEVIZNE REZERVE U SVIJETU
– u milijardama dolara –

Kina	1.800
Japan	890
Rusija	470
J. Koreja	263
Indija	247
Tajvan	239
Brazil	178
Singapur	157
Hong Kong	152
Nemačka	111
SAD	60

Za sada, Kina čuti i čeka. Ona je takođe upućena na Volstrit i na američki dolar, jer su SAD njen glavni trgovinski partner, a u dolarima i tamošnjim akcijama je većina njenih rezervi. Kini se uopšte ne isplati da svoje devize konvertuje u evro. Ona se plaši kraha američkog dolara i američkog tržišta, jer je na njemu ponajviše izgradila svoju ekonomsku moć. Već je uložila grдне milijarde u neke američke banke, a sada mjerka da kupi i neke dijelove Volstrita.

Nije daleko dan, piše jedan američki novinar, kada će se pitati: "Kako se na kineskom kaže Volstrit?", i odgovara: "Dženg džie"! To tek treba vidjeti. Ono što je izvjesno, a to mišljenje dijeli većina analitičara, vrijeme Amerike, kao jedine globalne ekonomske i finansijske sile, prolazi. Volstrit nije više jedini. Takvi finansijski i berzanski centri već postoje u Šangaju, Tokiju, Moskvi i Fankfurtu. Vijek koji je prošao, bio je američko stoljeće, ali ovaj neće biti.

Sjedinjene Američke Države do 2025. godine izgubiće status vodeće ekonomske sile, a Rusija će po ekonomskoj snazi zauzeti peto mjesto na svijetu već u narednih 10 godina, piše u izvještaju Savjeta nacionalne obavještajne službe SAD. Taj dokument s nazivom "Globalni trendovi 2025", predviđa da će tokom naredne dvije decenije svijet izgledati potpuno drugačije, da će postati sve opasniji, s manjkom hrane i vode, ali sa oružjem u izobilju.

- Finansijska kriza na Volstritu samo je prvi simptom gubitka američke globalne moći. Dolar će se vrlo brzo, od vodeće svjetske valute, pretvoriti u primus inter pares valutu (prvu među jednakim) –, piše u izvještaju.

Stručnjaci predviđaju da će prazninu koja bude nastala gubitkom statusa SAD nastojati da popune Kina i Indija. Ekonomska moć i uticaj već duže vrijeme premještaju se sa zapada na istok, odnosno na države koje raspolažu energetskim resursima. Vodeći svjetski političari i biznismeni, okupljeni na Svjetskom ekonomskom forumu u Davosu, nisu uspjeli da formulišu plan za zaustavljanje globalne finansijske i ekonomske krize. Riječi jednog od učesnika: "Sve što nam je jasno je da nešto moramo da učinimo pod hitno. Šta, međutim, činiti – nemamo pojma!", nedvosmislen su dokaz za izrečenu tvrdnju.

Ukratko, skup u Davosu, koji je prethodnih godina uglavnom proticao u svjetlu glamura njegovih učesnika, konačno se okrenuo surovoj stvarnosti. Nedostatak pravih ideja za budućnost i evidentno tumananje u mraku finansijskog kolapsa ne obećavaju mnogo. Svjetska ekonomija uzdrmana je toliko duboko da je, praktično

nemoguće sa sigurnošću predvidjeti predstojeće događaje. Toga su bili svjesni i učesnici skupa u Davosu. Ako može da djeluje utješno, ni oni sami nisu krili sopstvenu zbunjenost. Da li je to dovoljno za novi početak, tek će se vidjeti.

Na knjižarskim štandovima u Njemačkoj pojavio se još jedan "Kapital"⁴. Riječ je o djelu Rajnharda Marksa biskupa iz Minhena, koji ima isto prezime kao veliki mislilac, ali sa njim nije u rodu. On je napisao knjigu sa istim naslovom i na istu temu kao i njegov prezimenjak, ali znatno manjeg obima. "Ovaj današnji dehumanizovani, nesolidarni i nepravedni kapitalizam, niti ima morala, niti budućnosti. Te divlje spekulacije na berzama, to je Božji grijeh"- piše drugi Marks.

Poznati svjetski finansijski špekulant Džorodž Soroš ocijenio je da svjetska ekonomska kriza još nije dosegla dno i da se širi brzinom kojom se nije širila nijedna u historiji. Na konferenciji na Kolumbija univerzitetu Soroš je kazao da se svjetski finansijski sistem "potpuno raspao" i da za sada u izgledu nema rješenja krize. On je rekao da je kriza mnogo oštrija nego u vrijeme Velike depresije.

Nobelovac Džozef Štiglic, član komisije Ujedinjenih nacija za rješavanje globalne ekonomske krize, u intervjuu za "Press", 21. decembra 2008. godine izjavio je da će se posledice krize osjetiti u EU i na Balkanu. Osjetiće ih sve države čije ekonomije zavise od Evrope, a posebno one koje su zadužene ili imaju veliki trgovinski deficit, jer će sada uzimati skupe kredite kako bi pokrivale te manjkavosti. Pogođene će biti zemlje koje zavise od stranih ulaganja, jer će njih biti sve manje.

Prof. dr Dragoljub Stojanov tvrdi da je BiH već odavno u recesiji i da će osjetiti dramatične posljedice globalne ekonomske krize, a najveći problem je što državne vlasti neće da priznaju da problemi postoje. Kakav će biti scenario dolazeće krize?

- Jedan od glavnih podsticaja domaće potrošnje, odnosno novčane doznake iz inostranstva, znatno će opasti jer će radnici u dijaspori prvi biti na udaru krize. Kad se taj dotok novca smanji, onda će biti ugrožena lična potrošnja mnogih građana u BiH, a s njima i tržišni centri i slične djelatnosti. Što se tiče privrede, posljedice će prva osjetiti, i već osjećaju, izvozno orijentisana preduzeća, a poslije njih i domaća potrošnja, odnosno trgovinski sektor i sve ono što se oslanja na novac koji stiže od radnika iz inostranstva.
- Recesija će se na ekonomiju BiH odraziti tako što će dosadašnja stopa rasta društvenog bruto proizvoda (BDP) najvjerojatnije biti prepolovljena, dok će izostati rast zaposlenih i poreskih prihoda. To tvrde i stručnjaci iz Svjetske banke i dodaju da je svjetska finansijska kriza već počela da se odražava na ekonomiju u BiH.
- Kamatne stope su u porastu. Banke sve teže dolaze do kreditnih sredstava, krediti su postali skupi i biće ih sve teže dobiti. To će osjetiti i firme i domaćinstva, navode u Svjetskoj banci i tvrde da će i obim investicija i direktnih ulaganja biti smanjen.
- Biće smanjena i potražnja za proizvodima koje BiH izvozi u EU i regiju, kao i doznake iz dijaspore. Kriza će, pored građevinskog, najviše zahvatiti izvozni sektor. Cijene i potražnja željeza, čelika, aluminijuma, glavnih izvoznih artikala, pali su na svjetskom tržištu. U krizi će biti i grana privrede koja proizvodi komponente za auto-industriju, tvrde oni.

Takođe, ističu da postoji realna opasnost da se vlade nađu u situaciji da ne mogu finansirati izdvajanja za neracionalne programe socijalne pomoći i velike plate u administraciji.

U analizi stanja u BiH, predstavnici MMF-a navode da ovi trendovi predstavljaju rizik po makroekonomsku stabilnost zemlje. Zato ističu potrebu za odgovarajućim fiskalnim politikama, politikama plata i strukturalnim reformama.

Izostavljanje pomoći SAD i EU zemljama u razvoju još više će produbiti jaz između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Zato su zemlje u razvoju upozorile da i njihovim, zabrinjavajuće posrnulim, privredama treba priskočiti u pomoć određenim paketima podsticaja. Međuvladin institut za intelektualne usluge pedesetak

⁴ Rajnhard Marks je za ovo djelo (*Kapital – propovjed čovečanstvu*) dobio internacionalnu nagradu 2009. godine u Njemačkoj.

zemalja u razvoju – Južni centar, utvrdio je kako zemljama u razvoju koje su izostavljene iz izdašnih paketa pomoći zapadnih zemalja, sada treba dodatnih jedan do dva biliona dolara vrijedne podsticaje.

Trenutni položaj MMF-a i Svjetske banke takođe je korisna lekcija. Ove institucije su, budući da su pod dominacijom američkih ideja i novca, dugo smatrane instrumentima američkog uticaja. A danas Brad Setser, američki ekonomista, piše da "zemljama čije su privrede u usponu, poput Kine, Rusije, Indije, Saudijske Arabije, Koreje, čak i Brazila, nije potreban MMF; šta više, u poziciji su da se nadmeću s njim. Saudijska Arabija već pruža podršku Libanu. Venecuela je pomogla Argentini da otplati dug MMF-u. Kinesko finansiranje razvoja je alternativa pozajmicama Svjetske banke".

Izveštaji o samitu G20 održanom u Vašingtonu 2008. godine još su bolji primjer sveobuhvatnosti promjena povezanih sa usponom drugih sila. Svaku raniju finansijsku krizu rješavali su MMF, Svjetska banka ili G7, i kasnije G8. Zapad je u dosadašnjim krizama postupao kao strogi učitelj koji kori svojeglave učenike. Nekadašnje lekcije danas se čine bezvrednim. Sjetimo se da su tokom finansijske krize u Aziji, SAD i druge zemlje zapada zahtijevale da Azijske države preduzmu tri koraka: Da puste da loše banke propadnu, da drže potrošnju pod kontrolom i da održavaju visoke kamatne stope. U sopstvenoj krizi Zapad je po sva tri pitanja postupao upravo suprotno.

U svakom slučaju, ova kriza je takva da Zapad nije mogao sam da se uhvati u koštac s njom. Da bi se efikasno odgovorilo na krizu u izuzetno povezanoj svjetskoj ekonomiji, bilo je neophodno angažovanje svih velikih svjetskih igrača – među njima i vodećih privreda u usponu. Zato je po prvi put sazvan sastanak čelnika vlada G20, zemalja članica grupe G8 i država u usponu.

REZIME

Ekonomska i finansijska kriza krenule su iz SAD i, po sistemu spojenih sudova, preko Engleske, prelile su se u Evropu i cijeli svijet. Ono što je počelo kao velika finansijska kriza a preraslo u veliku ekonomsku krizu, sada postaje velika kriza nezaposlenosti. Ovu svjetsku ekonomsku krizu izazvale su SAD iz nekoliko razloga. Najvažniji je pohlepa koju je sistem pothranjivao umjesto da je strogo kontroliše. To je sistem koji se zasnivao na mogućnosti da mnogi američki građani, putem olakog zaduživanja, žive iznad svojih mogućnosti. I kad se dogodilo da ljudi ne mogu da vraćaju kredite za kuće, stanove, automobile i još mnogo toga, banke su, da bi naplatile kredite, počele dužnicima da oduzimaju imovinu. A kada se ova imovina sručila na tržište, cijena nekretnina je drastično pala. Banke su postale nelikvidne.

Globalna ekonomska kriza do temelja je uzdrmala liberalni kapitalizam. Desilo se nešto na šta je ukazivao Marks. Liberalni kapitalizam, u svojoj pohlepi za profitima i basnoslovnim zaradama, doveo je radnike i uopšte zaposlene u situaciju da žive na karticu, da se zadužuju do guše, bez ikakve šanse da se iz tog dužničkog zagrljaja izvuku. To je onaj sistem koji daje magičnu ulogu tržištu i, govoreći uproščeno, polazi od toga da država nema šta da se miješa, da će tržište sve da reguliše samo od sebe. Neka se bogati koliko ko može, pa će i ostalima biti dobro. To je put u blagostanje. "Eto do čega su nas doveli", kaže dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju Džozef Štiglic. I umjesto da se traži sistemsko rješenje za krizu, dodaje nobelovac, "sad se lansiraju spasilački paketi, uglavnom za pohlepne banke". Umjesto te lažne nade za poreske obveznike, koji će kao i uvijek podnijeti glavni teret loma, trebalo bi poći od onog pravila koje važi u ekologiji – da zagađivači sami plate ono što su zagadili.

Ne postoje garancije da će se svjetska ekonomija brzo izvući iz recesije. Mnoge siromašne zemlje i dalje trpe posljedice smanjenog izvoza i manjih doznaka svojih državljana koji rade u inostranstvu. U razrješenju sadašnje ekonomske krize značajnu ulogu imaće zemlje koje imaju najveće devizne rezerve. To se najviše odnosi na Kinu. Ekonomska moć i uticaj već duže vrijeme premještaju se sa zapada na istok, odnosno na zemlje koje raspolažu sa velikim energetske resursima.

ISTRAŽIVANJE UTICAJA SEZONSKE KOMPONENTE NA KRETANJE BROJA TURISTA U BRČKO DISTRIKTU BIH

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF SEASONAL COMPONENT ON THE TOURIST MOVEMENT IN BRČKO DISTRICT BIH

Dr Stevan R. Stević, redovni profesor
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U radu je istraživana uticaj sezonske komponente na kretanje ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH u periodu januar 2005 – jun 2009. godine. Posmatrani su godišnji i kvartalni podaci o ukupnom broju turista i broju noćenja turista u navedenom periodu.

Ustanovljeno je da su obje posmatrane pojave pod dejstvom sezonske komponente, zbog čega je u nekim kvartalima došlo do povećanja, a u drugim do smanjenja broja turista i broja noćenja, u odnosu na nivo koji bi pojave imale da nisu ispoljeni sezonski uticaji

Utvrđeno je takođe da, pored sezonske komponente, na kretanje broja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima utiče i dugoročna tendencija, te da se posmatranim podacima najbolje prilagođava funkcija paraboličnog trenda.

Ključne riječi: ukupan broj turista, broj noćenja turista, sezonska komponenta, trend komponenta.

Abstract. This work investigates importance of seasonal component on movement of total number of tourists in Brcko DC during the period January 2005 - June 2009. The annual and quarterly data about the total number of tourist and tourist nights within the above-mentioned period were taken into account.

It was discovered that both phenomenon observed were under the influence of seasonal component which was a major reason for the increase in certain quarters while other quarters recorded a significant decline in tourist visits and tourist nights in relation to the level these phenomenon would have had if the seasonal influences had not been manifested.

It is also established that, apart from seasonal component, fluctuation in the number of tourists in Brcko district BiH over the quarters was influenced by long-term tendency as well as that the best adaptation of a parabolic trend function could be made through data observed.

Key words: total number of tourists, number of tourist nights, seasonal component, trend component

UVOD

Turizam već dugo predstavlja razvojnu šansu, a posljednjih godina postaje i oslonac ekonomskog i ukupnog razvoja cijele Bosne i Hercegovine. U Brčko distriktu BiH ulažu se velika sredstva u razvoj i promociju turističkih potencijala ovog područja.

Sam geografski položaj Brčko distrikta BiH pruža velike mogućnosti za razvoj različitih oblika turizma. Rijeke Sava i Brka i obronci planine Majevice pružaju idealne uslove za razvoj lovno i ribolovnog turizma. Stare građevine na području Distrikta, kao i kule i pećine iz davne prošlosti, postale su predmet interesovanja domaćih i stranih turista. Posljednjih godina sve veći broj turista pokazuje interes za etno sela i narodnu radinost, razvijenu u ruralnom dijelu Distrikta.

Brčko, kao učenički i univerzitetski centar, posjećuju i u njemu borave učenici, studenti i nastavnici sa šireg prostora Bosne i Hercegovine, kao i iz susjednih država, Srbije i Hrvatske. Brčko postaje sjedište regionalnih inicijativa u oblasti privrede, kulture, sporta i turizma, tako da se u novije vrijeme razvija sportski i kongresni turizam. Hoteli, moteli i privatni pansioni pružaju solidnu osnovu za kvalitetan smještaj i najprobirljivijih gostiju.

Uočava se da ukupan broj turista, učešće domaćih i stranih turista, kao i broj noćenja turista u Brčko distriktu BiH, posmatran po mjesecima i kvartalima, variraju iz godine u godinu. Zbog toga je u radu istraživana uticaj

sezonske komponente na kretanje navedenih pojava. Korišćeni su zvanični podaci Agencije za statistiku BiH o ukupnom broju i učešću domaćih i stranih turista, kao i ukupnom broju noćenja turista u Brčko distriktu BiH u periodu januar 2005 – jun 2009. godine. Za obradu i prikazivanje podataka korišćen je statistički paket *3B Stat*.

KRETANJE UKUPNOG BROJA TURISTA U BRČKO DISTRIKTU BIH

Podaci o ukupnom broju i strukturi turista, kao i podaci o broju noćenja turista u Brčko distriktu, najprije su posmatrani po godinama, za period januar 2005 – jun 2009. godine. Podaci po godinama izvedeni su iz mjesečnih podataka, koji su objavljeni u biltenima Statistički podaci, Agencije za statistiku BiH, Ekspozitura Brčko. Navedeni podaci dati su u tabeli broj 1.

Tabela 1. Broj turista u Brčko distriktu BiH, u periodu januar 2005–jun 2009. godine

Godina	Ukupan broj turista	Broj domaćih turista	Broj stranih turista
2005.	9778	5413	4365
2006.	12818	7248	5521
2007.	13693	6920	6773
2008.	14899	7321	7578
2009. (januar- jun)	5748	3205	2543

Izvor podataka: Bilten Statistički podaci, Agencija za statistiku BiH, Ekspozitura Brčko, broj 10, avgust 2007. i broj 10, avgust 2009. godine

Iz navedene tabele uočava se značajno povećanje ukupnog broja turista u periodu 2005-2008. godina, kao i pad broja turista u prvoj polovini 2009. godine. Najveći rast zabilježen je u 2006. godini, kada je došlo do povećanja ukupnog broja turista u odnosu na 2005. godinu za 31,10%. U 2007. godini broj turista je takođe povećan, ali je to povećanje u odnosu na 2006. godinu svega 6,83%. Tokom 2008. godine porast ukupnog broja turista u odnosu na 2007. godinu iznosio je 8,81%, dok je ukupan rast u odnosu na 2005. godinu 73,60%.

Slična situacija je i sa strukturom ukupnog broja turista, posmatranom kroz učešće domaćih i stranih turista. Jedino je, za razliku od ukupnog broja, u toku 2007. godine došlo do smanjenja broja domaćih turista u odnosu na 2006. godinu. Treba napomenuti da je u strukturi ukupnog broja turista broj domaćih turista u 2005. i 2006. godini bio veći od broja stranih, dok je u 2007. i 2008. godini situacija sasvim obrnuta.

Ako se posmatra ukupan broj noćenja turista u Brčko distriktu BiH, može se uočiti nešto drugačija situacija u odnosu na kretanje ukupnog broja turista. Vidjeti podatke u tabeli 2.

Tabela 2. Ukupan broj noćenja turista u Brčko distriktu BiH u periodu 2005- 2009. godina

Godina	Ukupan broj noćenja
2005.	22 722
2006.	26 898
2007.	23 375
2008.	26 159
2009. (januar-jun)	9 122

Izvor podataka: Bilten Statistički podaci, Agencija za statistiku BiH, Ekspozitura Brčko, broj 10, avgust 2007. i broj 10, avgust 2009. godine

Iz prethodne tabele vidljivo je da je broj noćenja turista u Brčko distriktu BiH u 2006. godini povećan u odnosu na 2005. godinu. Povećanje iznosi 18,38 %. U 2007. godini došlo je do smanjenja (za 13,10 %) u odnosu na 2006. godinu, dok je 2008. godine zabilježeno povećanje u odnosu na prethodnu godinu (za 11,91 %). Pad broja noćenja turista evidentan je u prva dva kvartala 2009. godine.

UTICAJ SEZONSKE KOMPONENTE NA KRETANJE BROJA TURISTA U BRČKO DISTRIKTU BIH

Sezonske varijacije su promjene određene vremenske serije koje se ponavljaju tokom nekoliko godina, u isto vrijeme, u istom smjeru i približno istom intenzitetu. Dejstvo sezonske komponente na varijacije posmatrane pojave ispoljava se u stabilnom ili u nestabilnom ritmu.¹ Sezonski uticaji mogu se uočiti samo kod serija kod kojih su vremenske jedinice kraće od godinu dana, kao na primjer na mjesečnim ili kvartalnim podacima. U radu su posmatrani kvartalni podaci o kretanju ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH u periodu I kvartal 2005. godine – II kvartal 2009. godine. Navedeni podaci dati su u tabeli 3.

Tabela 3. Broj turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima, za period 2005–2009. godina

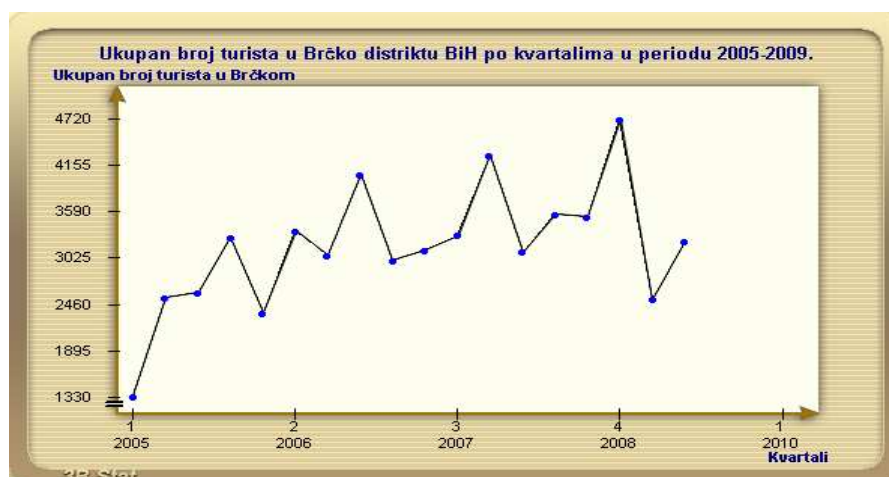
Godina	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal
2005.	1 338	2 547	2 611	3 282
2006.	2 355	3 359	3 059	4 045
2007.	2 995	3 124	3 300	4 274
2008.	3 097	3 560	3 531	4 711
2009.	2 519	3 229	-	-

Izvor podataka: Bilten Statistički podaci, Agencija za statistiku BiH, Ekspozitura Brčko, broj 10, avgust 2007. i broj 10, avgust 2009. godine

Iz navedenih podataka može se zaključiti da kretanje broja turista pokazuje velike varijacije ne samo po godinama, već i po kvartalima. Varijacije pokazuju dosta ujednačen ritam, koji se može vezati za određene kvartale.

To se još jasnije može uočiti analizom grafičkog prikaza kretanja navedenih pojava. Grafički prikaz kretanja ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima za posmatrani period prikazan je na slici 1.

Slika 1. Ukupan broj turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima



Ako se posmatraju podaci o ukupnom broju turista u Brčko distriktu BiH, uočava se da je njihov broj najmanji u prvom kvartalu, a najveći u četvrtom kvartalu tokom svih posmatranih godina. Nešto manje izražene varijacije navedena pojava pokazuje i tokom drugog i trećeg kvartala, pa se može govoriti o opštem pravilu koje važi za cijeli posmatrani period. Iz toga se može zaključiti da se sezonske varijacije pojavljuju u stabilnom ritmu.

Pošto grafički prikaz upućuje na zaključak o postojanju sezonskih uticaja na kretanje ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima u posmatranom periodu, primjenom statističkog paketa *3B Stat* izračunati su sezonski indeksi kako bi se utvrdilo dejstvo sezonske komponente. Sezonski indeksi su relativni brojevi

¹ O načinu utvrđivanja i mjerenja sezonskih uticaja detaljnije vidjeti: Lovrić M., Komić J., Stević S.: *Statistička analiza – Metodi i primjena, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2006. godine, strana 526-533.*

koji pokazuju prosjek sezonskog uticaja, odnosno jačinu sezonskog uticaja, u određenom kvartalu tokom više godina. Dakle, sezonski indeksi predstavljaju uopšten intenzitet sezonskog varijabiliteta za posmatrani vremenski period. Primijenjen je multiplikativni metod, po kome se kod sezonskih indeksa prosječna vrijednost pojave izražava sa 100. Sezonski indeksi, čija je vrijednost iznad 100, pokazuju da posmatrana pojava raste pod uticajem sezone, a sezonski indeksi, čija je vrijednost ispod 100, pokazuju da pojava zbog sezonskih uticaja opada.

Sezonski indeks za prvi kvartal iznosi 84,31 %, što znači da je sezonska komponenta djelovala u pravcu smanjenja ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH u navedenom kvartalu za 15,69 %. Sezonski indeks za drugi kvartal iznosi 97,93 %, a za treći kvartal 95,72 %. To upućuje na zaključak da je ukupan broj turista u ovim kvartalima bio za nekoliko procenata manji od broja koji bi se zabilježio da posmatrana pojava nije pod uticajem sezonske komponente. Sezonski indeks za četvrti kvartal iznosi 122,04 %, što znači da je sezonska komponenta u navedenom kvartalu, u prosjeku, sa 22,04 % djelovala u pravcu povećanja ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH.

Da bi se dobili podaci o ukupnom broju turista očišćeni od sezonskih uticaja, primijenjen je postupak desezonizacije na taj način što su originalni podaci o ukupnom broju turista po kvartalima podijeljeni sezonskim indeksom za odgovarajući kvartal i pomnoženi sa sto.

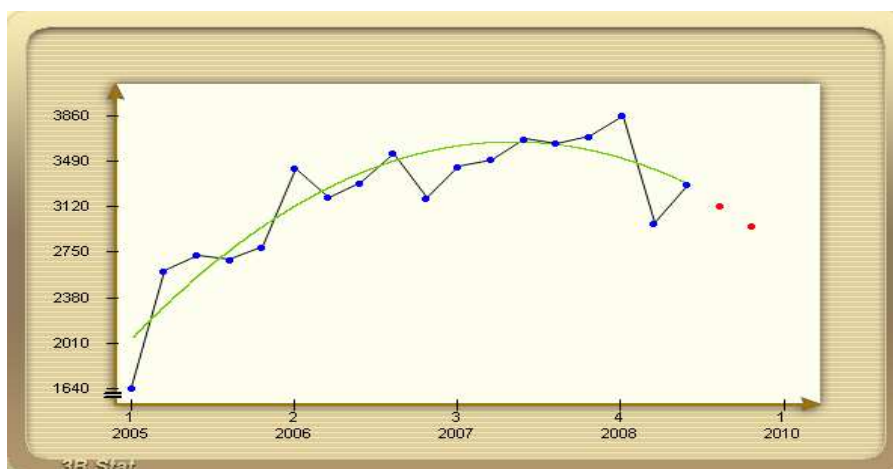
Ukupan broja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima, za period 2005-2009. godina, bez sezonske komponente, dat je u narednoj tabeli.

Tabela 4. Desezonirani podaci ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima, za period 2005-2009. godina

Godina	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal
2005.	1 646	2 601	2 727	2 689
2006.	2 793	3 430	3 196	3 314
2007.	3 552	3 190	3 448	3 502
2008.	3 673	3 735	3 689	3 860
2009.	2 988	3 297	-	-

Iz navedenih podataka uočava se da je kretanje ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima svih posmatranih godina ujednačenije nego ako se posmatraju podaci u kojima je sadržan sezonski uticaj. To se još jasnije uočava posmatrajući grafički prikaz desezoniranih podataka koji je dat na slici 2.

Slika 2. Ukupan broj turista u Brčko distriktu BiH, desezonirani podaci i linija paraboličnog trenda



Ako se pažljivije analizira grafički prikaz ukupnog broja turista u Brčko distriktu BiH, može se uočiti da, pored sezonske komponente, na dinamiku ove pojave djeluje i dugoročna razvojna tendencija, odnosno trend komponenta. Utvrđeno je da se posmatranim podacima najbolje prilagođava funkcija paraboličnog trenda.²

Primjenom statističkog paketa *3B Stat* izračunata je funkcija paraboličnog trenda, koja je za kvartalne podatke data sljedećom jednačinom:

$$\hat{Y}_t = 3496,5052 + 77,7038 \cdot x - 11,7793 \cdot x^2.$$

Ukoliko se kretanje pojave nastavi prema ispoljenoj dugoročnoj tendenciji, može se ocijeniti da će ukupan broj turista (uključujući i uticaj sezonske komponente) u trećem kvartalu 2009. godine iznositi 2 990, a u četvrtom kvartalu ukupan broj turista bio bi 3 624. Bez sezonskih uticaja, ukupan broj turista u trećem kvartalu iznosio bi 3 124, a u četvrtom kvartalu 2 961.

Broj noćenja koji su ostvarili turisti u Brčko distriktu BiH takođe pokazuje određene varijacije koje je potrebno analizirati da bi se utvrdilo eventualno dejstvo sezonske komponente. Podaci o kretanju ukupnog broja noćenja u Brčko distriktu BiH u posmatranom periodu, po kvartalima, dati su u tabeli 5.

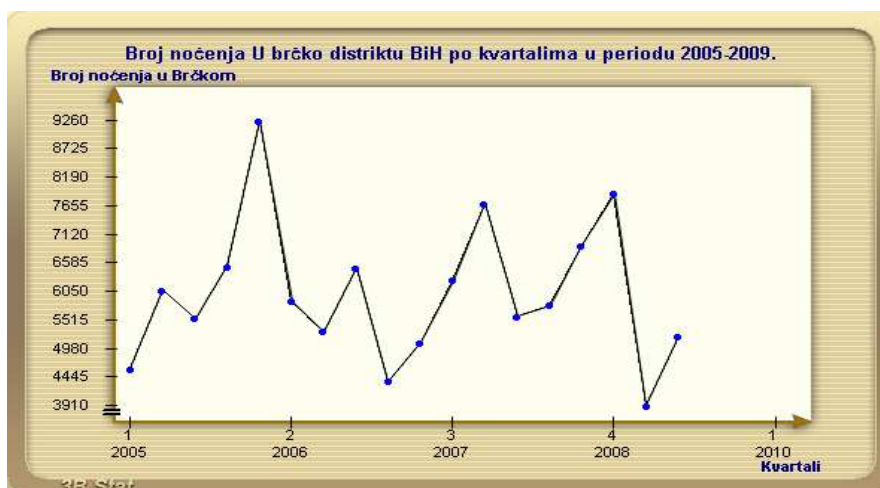
Tabela 5. Ukupan broj noćenja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima, za period 2005- 2009. godina

Godina	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal
2005.	4 591	6 079	5 540	6 512
2006.	9 252	5 861	5 297	6 488
2007.	4 359	5 092	6 225	7 669
2008.	5 585	5 787	6 907	7 880
2009.	3 913	5 209	-	-

Izvor podataka: Bilten Statistički podaci, Agencija za statistiku BiH, Ekspozitura Brčko, broj 10, avgust 2007. i broj 10, avgust 2009. godine

Za razliku od kretanja broja turista u Brčko distriktu BiH, broj noćenja turista i po kvartalima i po godinama pokazuje nešto drugačije varijacije. O tome svjedoči i slika 3.

Slika 3. Grafički prikaz broja noćenja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima u periodu 2005 - 2009. godina



Na osnovu izračunatih sezonskih indeksa može se konstatovati da je sezonska komponenta djelovala u pravcu povećanja ukupnog broja noćenja u Brčko distriktu BiH u četvrtom kvartalu za 16,05 %, a u prvom

² O načinu izbora funkcije trenda i izračunavanju jednačine trenda, detaljnije vidjeti: Lovrić M., Komić J., Stević S.: *Statistička analiza – Metodi i primjena, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2006. godine, strana 501-519.*

kvartalu za 0,36 %. U ostalim kvartalima ukupan broj noćenja smanjen je zbog dejstva sezonskih uticaja. U drugom kvartalu smanjenje iznosi 12,50 %, a u trećem 3,91 %.

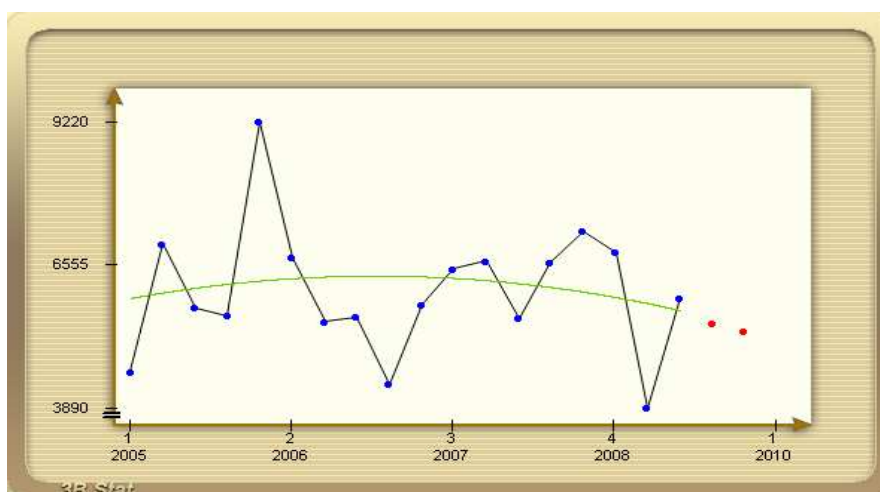
Ukoliko bi se podaci o kretanju ukupnog broja noćenja turista očistili od sezonskih uticaja, dobili bi se desezonirani podaci čije su varijacije mnogo manje izražene. Desezonirani podaci o broju noćenja dati su u tabeli 6.

Tabela 6. Desezonirani podaci o broju noćenja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima, za period 2005-2009. godina

Godina	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal
2005.	4 574	6 947	5 765	5 611
2006.	9 218	6 698	5 512	5 591
2007.	4 343	5 819	6 478	6 634
2008.	5 565	6 614	7 188	6 790
2009.	3 899	5 953	-	-

Grafički prikaz desezoniranih podataka dat je na slici 4.

Slika 4. Broja noćenja u Brčko distriktu BiH po kvartalima, desezonirani podaci i linija paraboličnog trenda



Grafički prikaz desezoniranih podataka upućuje i na postojanje trend komponente, koja je pored sezonskih uticaja, opredjeljivala kretanje ukupnog broja noćenja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima, u navedenom periodu. I u ovom slučaju funkcija paraboličnog trenda najbolje se prilagođava navedenim podacima.

Razvojna tendencija ukupnog broja noćenja turista za kvartalne podatke ima sljedeću jednačinu paraboličnog trenda: $\hat{Y}_t = 6260,7865 - 13,6481 \cdot x - 7,2193 \cdot x^2$.

Pod pretpostavkom nastavka ispoljene razvojne tendencije može se ocijeniti da će ukupan broj noćenja turista u Brčko distriktu BiH, uključujući uticaj sezonske komponente, u trećem kvartalu 2009. godine iznositi 5 265, a u četvrtom kvartalu 6 176. Bez sezonskih uticaja broj noćenja turista u trećem kvartalu 2009. godine iznosio bi 5 480, a u četvrtom kvartalu 5 322.

ZAKLJUČAK

Broj turista u Brčko distriktu BiH varira iz godine u godinu, a uočavaju se i varijacije tokom pojedinih kvartala u dužem vremenskom periodu. Detaljnije istraživanje navedenih varijacija pokazalo je da na ovu pojavu utiče sezonska komponenta, zbog čijeg dejstva je u pojedinim kvartalima došlo do povećanja, a u drugim do smanjenja broja turista. Na osnovu izračunatih sezonskih indeksa utvrđeno je da je broj turista

tokom četvrtog kvartala svih posmatranih godina značajnije povećan pod dejstvom sezonske komponente, dok je u ostalim kvartalima taj broj smanjen. Broj noćenja turista u prvom kvartalu neznatno je povećan zbog dejstva sezone, dok je u trećem kvartalu zbog navedenih uticaja došlo do značajnijeg povećanja. U drugom i trećem kvartalu sezonska komponenta djelovala je u pravcu smanjenja nivoa ove pojave.

Utvrđeno je takođe da, pored sezonske komponente, na kretanje broja turista i ukupnog broja noćenja turista u Brčko distriktu BiH po kvartalima, utiče i trend komponenta, te da se posmatranim podacima najbolje prilagođava funkcija paraboličnog trenda.

U radu su izračunati desezonirani podaci o broju turista i broju noćenja, odnosno podaci o navedenim pojavama nakon isključivanja sezonske komponente. Takođe, primjenom jednačine paraboličnog trenda na kvartalnim podacima, ocijenjen je broj turista i broj noćenja u trećem i četvrtom kvartalu 2009. godine, uključujući dejstvo sezonske komponente, kao i podaci o navedenim pojavama bez sezonskih uticaja.

LITERATURA

1. Bilten *Statistički podaci*, broj 10. 2007. godine i broj 10. 2009. godine, Agencija za statistiku BiH, Ekspozitura Brčko.
2. Lovrić M., Komić J., Stević S.: *Statistička analiza – Metodi i primjena*, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2006.
3. Lovrić M., Komić J., Stević S.: *Statistički paket 3B Stat*, Ekonomski fakultet Banja Luka, 2006.

NAJZNAČAJNIJI UZROCI SVJETSKE EKONOMSKE KRIZE

THE MOST IMPORTANT CAUSES OF WORLD ECONOMIC CRISIS

Dr Hamid Alibašić, redovni profesor
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U ovom članku autor se bavi elaboracijom najznačajnijih uzroka nastanka Svjetske ekonomske krize kao što su: nelikvidnost, kreditni rizik (prime i subprime krediti), štednja, finansijska fragilnost, prikrivanje finansijskog stanja i vrijednost akcija, adekvatnost kapitala, privredno sistemski zakoni, ekonomska politika, monitoring i špekulacije.

Ključne riječi: nelikvidnost, ekonomska kriza, kapital, ekonomska politika

Abstract. In this article author elaborate the most important causes of World economic crisis, for example: illiquidity, credit risk (prime and subprime credits), savings, financial fragility, unreal financial reports and value of actions, capital adequacy, economic system laws, economic policy, monitoring and speculations.

Key words: illiquidity, economic crisis, capital, economic policy

UVOD

U današnjim nestabilnim svjetskim uslovima privređivanja ekonomska kriza je postala najaktuelnija tema koja plijeni pažnju ekonomista, koji se veoma ozbiljno bave izradom prijedloga mjera ekonomske politike za njeno prevazilaženje. Međutim, uprkos njihovim naporima da predlože efikasno rješenje za otklanjanje postojećih veoma krupnih privrednih problema, kao što su, na primjer, oživljavanje proizvodnje, povećanje ukupnog broja zaposlenih radnika, poboljšanje likvidnosti, povećanje produktivnosti rada i sl.; svjetski privredni sistem sve više kolabriraju, postajući na taj način ograničavajući faktor svjetskog privrednog razvoja u cijelosti. Stoga je kriza, odnosno upravljanje krizom najsloženiji i najteži ekonomski problem i kao takav, on predstavlja veliki izazov za savremenu ekonomsku i političku teoriju i praksu. U tom kontekstu je zato mnogo teže utvrditi uzroke krize nego opisati njen nastanak i njeno dejstvo. S druge strane, veoma je teško razgraničiti pojavne oblike krize i njene uzroke jer su pojavni oblici uzroci drugih pojavnih oblika kada se kriza ubrzava, širi i produbljuje.

Kako nam je poznato, finansijska kriza se prvo pojavila u SAD-u u mjesecu septembru 2008. godine, a ubrzo "domino efektom" prenijela se na Evropu i druga svjetska tržišta. Prve njene udare pretrpjelo je tržište nekretnina u SAD-u, koje je, nakon enormnog rasta cijena, doživjelo nagli pad – "efekat balona".

Veoma jasno se pokazalo da obezbjeđenja kredita nisu bila dovoljna da zaštite povjerioce, što je prouzrokovalo ogromne gubitke kojim su bile pogođene banke, zatim razni investicioni i drugi fondovi koji su se bavili plasmanom sredstava. Sve se to veoma brzo kasnije prenijelo i na sve ostale investitore koji su na taj način plasirali svoja sredstva. Tako se ekonomska kriza postepeno, ali sigurno, počela prelijevati sa finansijskog na realni sektor svjetske privrede. Ona se u početku ispoljavala posredstvom smanjenja potražnje. Kao posljedica, pored građevinarstva, i druge industrijske grane bile su sučene sa smanjenom potražnjom, što je, prije svega, za posljedicu imalo usporavanje privrednog rasta, a zatim je sve to u krajnjem slučaju prouzrokovalo recesiju. Tako su skoro sve razvijene zemlje svijeta ušle u recesiju, a ništa bolje nisu prošle ni zemlje u razvoju, koje će se veoma teško izvući iz sadašnjih doista drastično poremećenih uslova privređivanja. Međutim, najteže su ekonomskom krizom pogođene zemlje sa tranzicionom privredom koje još uvijek nisu uspjele na adekvatan način uspostaviti efikasni politički i ekonomski sistem. Upravo zbog ovih razloga ekonomska kriza će u privredama ovih zemalja de facto i duže trajati.

U dosadašnjim analizama se, za sada, kao uzroci krize navode nastanak rizika nelikvidnosti, a zatim i kreditnog rizika, rizika neadekvatnosti kapitala i profitabilnosti, prevelika potrošnja u odnosu na štednju, špekulacije, devizni rizik i rizik izloženosti zemlje, a sigurno i privredne grane i djelatnosti, "fragilnost" i dr., koje ćemo u našem daljem izlaganju pokušati objasniti.

NELIKVIDNOST

Jedan od najznačajnijih ciljeva antirecesionih mjera u privrednom sistemu svake zemlje predstavlja poboljšanje likvidnosti privrede.¹ Treba reći da je nelikvidnost tržišta ključni uzrok smanjenja potražnje na svjetskom tržištu, a time i proizvodnje, što se može sanirati samo povećanim i jeftinijim izvorima finansijskih sredstava koja treba da budu dostupna privrednim subjektima za njihovu djelatnost. Prema tome, sve počinje i završava se sa (ne)likvidnošću. Prema teoriji korporativnih rizika obično se najprije ispolji, kao najznačajniji, **rizik nelikvidnosti**, a zatim sve snažnije djeluju i svi drugi rizici (kreditni, tržišni, adekvatnosti kapitala, rizik profitabilnosti i dr.).

Ravnoteža likvidnosti je spoljni, najvidljiviji i najmobilniji sloj finansijske ravnoteže ispod koje se redaju ostali slojevi finansijske ravnoteže, dublje usađeni, manje vidljivi, manje mobilni. Likvidnost se mora uvijek analizirati u tijesnoj povezanosti sa drugim faktorima ili slojevima finansijske ravnoteže. Zato se stiče utisak da upravljanje finansijama teži ka ravnoteži likvidnosti kao primarnom cilju.

Između likvidnosti i ostalih elemenata finansiranja unutar banaka i korporacija, i između rizika likvidnosti i drugih rizika kojima su banke i korporacije izložene, vladaju odnosi uzajamnog uticaja i međusobne zavisnosti. U tom odnosu, naravno, postoji i dejstvo drugih rizika na sam rizik likvidnosti; na primjer, nevraćanje kredita ili nedovoljna profitabilnost povećavaju nelikvidnost banaka. Na rizik likvidnosti utiče i finansijski leveridž, koji utiče i na rizik adekvatnosti kapitala.

Za rješavanje rizika likvidnosti potrebni su ogromni naponi da se zaustavi panika i juriš na banke i berze i vrati povjerenje u te institucije. Zbog specifičnosti i brzine djelovanja ovog rizika i on se nalazi u prvom krugu odbrane od djelovanja krize, zajedno sa odbranom od panike. Svjedoci smo da centralne banke i vlade razvijenog svijeta ulažu ogromne napore da pomaganjem poslovnim bankama i drugim finansijskim institucijama, kao i korporacijama, povećaju likvidnost i zaustave paniku i "zarazu" insolventnosti.

Upravo ova kriza je "eksplodirala" kao rizik nelikvidnosti koji izaziva paniku i munjevito se širi ("zaraza"). On ogromnom brzinom aktivira i sve druge rizike (kreditni, adekvatnosti kapitala, tržišne rizike, odnosno rizik zemlje i valutni rizik, zatim rizik profitabilnosti i dr.).

Nagli rast nelikvidnosti američke finansijske industrije sa epicentrom u Wall Street-u, čije su dvije najveće finansijske korporacije (Lehman Brothers i Merrill Lynch) bankrotirale, izazvao je veliki potres ne samo američkog, već i svjetskog finansijskog tržišta. Potresa ne bi bilo, ili bi bio lokalizovan, da se uslovi za to nisu stekli u čitavoj svjetskoj povezanoj privredi. Sve zemlje su pogođene ali ne podjednako, zavisno od snage njihovih privrednih sistema i drugih specifičnih uslova (konkurentnost, finansijske rezerve kojima raspolažu da odole krizi i dr.). Kao i 1929. i ovog puta su SAD i njihov svjetski finansijski centar najteže pogođene i, naravno, zemlje koje posredstvom finansijskih tržišta i spoljne trgovine imaju najveće finansijske i trgovinske veze sa njima.

Rizik nelikvidnosti kao najznačajniji rizik i njegova povezanost sa drugim rizicima je kao i 1929. izbila je najprije opšta **kriza likvidnosti**, tj. ostvario se rizik izloženosti banaka i korporacija nelikvidnosti do veoma zabrinjavajućih razmjera. Ovaj rizik je za banke i korporacije najznačajniji rizik. Zato je bitno u analizi najprije utvrditi kolika je nelikvidnost koja je nastala kao jedan od osnovnih uzroka krize, kako je do nelikvidnosti došlo i kakvo je njeno dejstvo na ostale rizike i uzroke krize. Rizik likvidnosti utiče na kreditni, tržišni, rizik adekvatnosti kapitala i rizik profitabilnosti. Svi ovi rizici su se ostvarili u svom snažnom dejstvu međuslovljenosti i u zabrinjavajućim razmjerama.

KREDITNI RIZIK

Zbog nastanka nelikvidnosti, ali i kreditne nesposobnosti dužnika, uglavnom zbog visoke kamate i drugih troškova kredita i loših bankarskih ugovora, nastao je kreditni rizik. Krediti dati pravnim i fizičkim licima se ne mogu vratiti ili se vraćaju sa teškoćama.

¹ Opširnije o tome vidjeti: Ivanišević, M., *Poslovne finansije, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2008., str. 23.*

Kod ogromnog broja kredita banke su aktivirale naplatu hipoteka i drugih instrumenata obezbjeđenja. To je povećalo ponudu nekretnina, oborilo njihovu cijenu za oko 40% i stvorilo ogromne gubitke kod banaka po tom osnovu. "Napumpan balon" takvim kreditnim plasmanima je eksplodirao.

Aktiviranje instrumenata obezbjeđenja veoma se negativno odrazilo na likvidnost kreditnih dužnika, što je stvorilo velike poslovne probleme korporacijama, a građanima velike lične probleme. Ti problemi postali su krajnje teški kod onih koji su ostali i bez posla i bez stanova ili drugih nekretnina koje su uzeli na kredit.

Prime i subprime krediti - Do izbivanja ove krize u SAD-u su korišćene dvije vrste kredita prime (prajm) ili subprime (sabprajm), zavisno od kreditnog rizika, tj. od rizika da korisnik kredita neće izvršavati obavezu otplate kredita. Prime krediti su krediti prve kategorije sa relativno malim rizikom. Subprime su rizični krediti. Kamatne stope su veće na subprime kreditima, odražavajući viši kreditni rizik. Kreditni dužnici se klasifikuju kao subprime zbog loše kreditne istorije ili njenog nepostojanja, niskog prihoda ili slabog koeficijenta dug-prihod ili zbog velikog iznosa kredita u odnosu na založenu imovinu ili zbog maksimalno iskorišćenog limita kreditne kartice. Zajmoprimci iz ove kategorije plaćaju veću kamatnu stopu i često su limitirani da mogu da koriste kredite i određene banke. Subprime kreditni dužnik obično ima veliku potrebu za zaduživanjem (ne može da egzistira bez kredita), a takvi krediti su često predmet i cilj prevaranata.

Upravo je kreditni sistem "pukao" najvećim dijelom po osnovu takvih kredita, ali i zato što su se banke, bez obzira na kreditnu sposobnost podnosioca kreditnog zahtjeva, polakomile na velike kamate i naknade po kreditima (zarade).

Razlog za kreditnu krizu je i to što su u SAD-u sa 1.500 mlrd. plasmana u 2007., krediti dvostuko brže rasli od rasta društvenog proizvoda. "Merril Linch" je, na primjer, po osnovu kreditnih plasmana izgubila više od 45 mlrd. dolara. Kako je veliki broj ovih kredita od strane američkih banaka prodat u Evropi i drugim regionima svijeta, to je hipotekarna kriza i njih zahvatila.

ŠTEDNJA

Odricanje od potrošnje u sadašnjosti radi bolje budućnosti je osnovni motiv štednje. Motiv je i da se za to dobije i odgovarajuća naknada u vidu kamate ili mogućnost da se koristi kredit. Štednjom se smatra ne samo štednja stanovništva već i akumulacija privrednih subjekata.²

Klasična ekonomska škola je smatrala štednju snažnim izvorom investiranja i osuđivala je sve pretjerane oblike neproizvodne potrošnje, lične ali i javne (državne). Adam Smit smatra da se kapital povećava štednjom, a smanjuje rasipanjem i lošim gazdovanjem. David Rikardo neproaktivnu potrošnju upoređuje sa vatrom koja uništava rezultate ljudskog rada. Kejns je štednju definisao kao višak dohotka (neutrošeni dohodak) nad izdacima za potrošnju i smatra da je štednja primarni izvor ekonomskog progressa. Prije Kejnse se u ekonomskoj teoriji smatralo da se ravnoteža novčane akumulacije može obezbijediti dok god su kamate na štednju iznad nivoa diskontovanja budućih zadovoljstava. Kejns uvažava uticaj kamatne stope na štednju ali smatra da je bitno da se štednja pretvara u investicije da bi se obezbijedio određeni nivo dohotka, odnosno zaposlenosti. Liberalna građanska ekonomija smatrala je štednju uvijek kao pozitivan faktor. Kejns, međutim, smatra štednju pozitivnom samo ako obezbjeđuje punu zaposlenost. Pri tome, Kejns ističe i psihološke motive za štednju kao što su sklonost potrošnji, odnosno štednji i likvidnosti. Zalaže se i da država interveniše u pravcu povećavanja potrošnje i smanjenja sklonosti štednji koja se ne realizuje u investicije.

Danas je štednja, zajedno sa sredstvima na žiro računima osnova za povećanje bankarske aktive i kreditnih plasmana, a razlika u cijeni, kamati i drugim troškovima koji se plaćaju za korišćenje ovih sredstava i kamate na kredite i druge plasmane banaka predstavlja bankarsku maržu koja zajedno sa okamaćenjem sopstvenog kapitala banke čini najveći dio dobiti banke.

² Opširnije o tome vidjeti: Alibašić, H., Jakšić, M., *Makroekonomska analiza, "Hamgraf", Tuzla, 2005, str. 131-155.*

Štednja održava ekonomiju jer je osnova za kredite i investicije. Kada se štednja, u odnosu na potrošnju, smanjuje ili kako to prof. Štiglic kaže "istopi", finansijski sistem "puca", a kada se na to nadoveže povlačenje štednje u panici, "pucanje" se ubrzava i umnožava.

Mada nekome može da izgleda da je štednja kratkoročni problem likvidnosti, ona zavisi od fundamentalnih rješenja, kao što su zaposlenost, vraćanje povjerenja u finansijske institucije, stimulatívni uslovi štednje (kamata i dr.). Rast štednje građana, akumulacije kod privrednih subjekata i iznosa na žiro i tekućim računima kod banaka (likvidnosti) znači su povećanja privrednih aktivnosti, zaposlenosti, povjerenja u banke i prestanka recesije, depresije i krize.

FINANSIJSKA FRAGILNOST, PRIKRIVANJE FINANSIJSKOG STANJA I VRIJEDNOST AKCIJA

Izraz "finansijska fragilnost" **označava** specifično dejstvo recesionih faktora, tj. proces smanjenja rentabilnosti (profitabilnosti) i kvaliteta aktive banaka i korporacija koji je praćen stalnim povećanjem gubitaka po kreditima i akcijama. To je analogno recesionim kretanjima u privredi.

Za to se navode brojni **razlozi**. Neki navode ciklične faktore, među kojima su recesija, odnosno sniženje stope privrednog rasta, drugi povećanu konkurenciju u finansijskom sektoru, gdje više ne dominiraju samo banke, već i finansijske berze, intermedijeri i dr., a banke to nisu adekvatno pratile i shvatile, pa sve više gube lidersku poziciju na finansijskim tržištima. Kada nastanu krize, kojima prethodi recesija najčešće nisu samo banke zahvaćene finansijskim teškoćama, već i sve finansijske institucije. Ako se ne saniraju, prijete im stečajevi i likvidacije.

Opadajuće stope profitabilnosti pa i gubici i stečajevi pojedinih banaka i firmi bili su učestali 80-tih i 90-tih godina dvadesetog vijeka. Propadanje velikih firmi kao što je "Enron", što je bila još jedna opomena pred krizu, nije pravilno shvaćeno. Propadanje "Enrona" izazvano je nerealnim "naduvavanjem" vrijednosti akcija i na tome zasnovanim (insajderskim) špekulacijama- akcijama. To je moglo da se desi zato što su institucije koje vrše nadzor i kontrolu na finansijskom poslovanju korporacija omanule (centralna banka, unutrašnja kontrola i revizija, spoljna revizija, rejting organizacije). Na taj način, kao i bankarske, i aktive korporacija postale su sve rizičnije, realno su bile manje od vrijednosti koja je prikazivana u godišnjim (štimovanim) rezultatima uspjeha, što je diktirala i potreba kreditne sposobnosti da bi se omogućilo njihovo sve veće zaduživanje. Kada se smanjuje samofinansiranje iz rezultata poslovanja, ako se ne izvrši dokapitalizacija, likvidnost je mogla da se održava uglavnom kreditima koji su postajali sve skuplji.

Zbog netačnog prikazivanja finansijskog uspjeha i stanja, opšte nelikvidnosti i povećanih finansijskih problema, a posebno sa bankama, kao i zbog dejstva recesije, stvarno finansijsko stanje mnogih korporacija više nije moglo da se prikriva. Kada je izbila finansijska kriza, vrijednost akcija na tržištu kapitala je drastično pala i mnoge, među njima i najveće korporacije, najavile su stečajeve. Akcije koje su vredile 20 dolara pale su, na primjer, na 2 dolara, što je ogroman gubitak u kapitalu.

Kompanije širom svijeta su na samom početku krize, novembra 2008. prijavile gubitke od oko 500 mlrd. dolara. Vrijednost akcija i obveznica na svim finansijskim tržištima drastično je pala, a svijet je ušao u ekonomsku recesiju za koju nije bilo izvjesno na kom nivou pada društvenog proizvoda može da se zaustavi.

ADEKVATNOST KAPITALA I EKONOMSKI POKAZATELJI ROA, ROE, ROI

I adekvatnost kapitala, odnosno njegova neadekvatnost doprinijeli su izbijanju ekonomske krize. Njeno dinamiziranje u SAD-u na nivou preduzeća izražavaju i ekonomski pokazatelji, kao što su ROA (Return on Assets) ili povrat na aktivu koji pokazuje kako neko preduzeće posluje, odnosno koliko ostvaruje neto dobiti u odnosu na ukupnu imovinu koju posjeduje, zatim ROE (Return on Equity) ili povrat na kapital, koji pokazuje koliko neki privredni subjekt ostvaruje neto dobiti u odnosu na ukupni kapital kojim raspolaže, kao i ROI (Return on Investment), koji predstavlja povrat kapitala u odnosu na cjelokupnu vrijednost uloženog kapitala.

Kako se vidi, ovdje se radi o analiziranju profitabilnosti privrednih subjekata, koja se danas iz dana u dan sve više smanjuje i stoga ubrzava kontrakciju svjetske privrede proizvedeći pri tome višestruke posljedice katastrofizma ukupnog privrednog sistema. Zbog toga još uvijek u mnogim zemljama ne postoje jasno definisane efikasne ekonomske politike pomoću čijih instrumenata bi trebalo da svaka od njih pokuša uspostaviti uravnoteženije uslove sopstvenog privređivanja.

Adekvatnost kapitala (engl. capital adequacy) je sposobnost pružanja bankarskih usluga javnosti sve dok se održava zakonski zahtijevani odnos kapitala prema ukupnoj aktivi. U SAD-u federalne i državne bankarske agencije koriste više mjerila za određivanje prihvatljivog nivoa kapitala koji finansijska ustanova mora održavati cijelo vrijeme, kako bi ispunjavala svoje obaveze prema deponentima i ostalim kreditorima.

Američki bankarski supervizori ocjenjuju kapitalnu snagu osiguranih banaka i štedionica prema petostepenom sistemu rangiranja: dobro kapitaliziran (well capitalized), adekvatno kapitaliziran (adequately capitalized), potkapitaliziran (undercapitalized), značajno potkapitaliziran (significantly undercapitalized) te kritično potkapitaliziran (critically undercapitalized).

Banke su primijenjivale vrlo agresivne poslovne modele, njihovi vlasnici su od menadžera tražili visoke profite. Oni su te profite ostvarivali pomoću vrlo riskantnih bankarskih proizvoda. Veliki rizici su omogućavali velike profite, ali su stvarali i velike gubitke. Upravo zbog toga danas se mnoge banke nalaze u fazi velikih gubitaka.

Jedan od uzroka krize je i neadekvatnost kapitala. Da bi banke što više zaradile, koristeći pri tome tuđa sredstva (sredstva povjerilaca), došlo je do probijanja standarda, odnosno do povećanja rizika korišćenja tuđeg kapitala (bankarskog leveridža). Kod nekih banaka u SAD-u je, na primjer, odnos sopstvenog i tuđeg kapitala korišćen u srazmjeri od 1:30 do 1:40, a prema Bazelu II ovaj standard je 1:8. I ovo je fundamentalni ekonomsko-finansijski problem. Korišćenje tuđeg kapitala zahtijeva adekvatnost sopstvenog kapitala, (adekvatnu dokapitalizaciju), a ako to nije moguće, korišćenje tuđeg kapitala se mora smanjiti. Ako se ispoljavanje rizika adekvatnosti kapitala ne može riješiti na taj način, ostaje sanacija ili likvidacija subjekta koji je probio standarde leveridža.

ROA (Return on Assets) ili povrat na aktivu je izražen u postocima i jednostavno rečeno pokazuje kako efikasno neko preduzeće zarađuje novac. ROA može pomoći i kod procjene profitabilnosti nekih novih projekata koje preduzeće planira: Naime novi projekt je profitabilan ako je ROA veći od iznosa kamatnih stopa za kredite. Izračunava se na sljedeći način:

$$\text{ROA} = (\text{neto dobit} / \text{ukupna imovina}) \times 100$$

ROE (Return on Equity) ili povrat na kapital pokazuje kolika je dobit po novčanoj jedinici uloženog kapitala. ROE je i dobar pokazatelj brzine rasta preduzeća jer se smatra da ukupni prihodi ne mogu rasti po stopi većoj od trenutnog iznosa ROE, osim zaduživanjem kod banaka. Obično se smatra da je ROE od 15% prosjek za dobro preduzeće. Izračunava se na sljedeći način:

$$\text{ROE} = (\text{neto dobit} / \text{kapital}) \times 100$$

ROI (akr. od engl. return on investment) je povrat od uloženog ukupnog kapitala, pokazatelj rentabilnosti odnosno profitabilnosti uloženog kapitala ili investicije. Dobija se tako da se u brojniku koristi neka od veličina koje odražavaju povrat (neto dobitak, bruto dobitak, neto ili bruto dobitak uvećan za iznos plaćenih kamata) i podijeli s vrijednošću ukupnog kapitala te se pomnoži sa 100.

PRIVREDNO-SISTEMSKI ZAKONI, EKONOMSKA POLITIKA I MONITORING

Ovo je jedan od uzroka nastanka krize i razlog da vlade, kako to zahtijeva razvoj privrede, moraju stalno da dizajniraju sve bolje ekonomsko-sistemske zakone i da se sve efikasnije staraju o njihovoj primjeni. Kontrolne institucije (najznačajnije su vlade i centralne banke, unutrašnje kontrole i revizije, spoljne revizije i rejting organizacije) moraju u skladu sa zakonom da kontrolišu tržišne privredne subjekte.

Da bi se preduprijedila kriza, privredno zakonodavstvo mora biti efikasno, a to znači da su zakoni kvalitetni i da se efikasno primjenjuju, što zahtijeva i efikasnu kontrolu (monitoring) njihove primjene. Jedan od uzroka globalne ekonomske krize je i odsustvo američke države u kontroli privatnih banaka i berzanskog poslovanja.

Tržišno orijentisan privredni sistem i ekonomska politika moraju da pomažu tržišnim subjektima da bi postali uspješni. To znači da mora da se reguliše i kontroliše sve ono što je neophodno da tržište efikasno funkcioniše i da se stalno usavršava, da nema nedostatke i sl.

Ne čekajući da dođe do krize, država mora stalno da uočava i otklanja tržišne nedostatke koji, ako se zanemare, mogu da dovedu do krize. Profesor Štiglic je upravo ukazao da mora da se obezbijedi adekvatna regulativa i deregulativa koja treba da ubrza, olakša, pojeftini biznis. Takođe on ističe da možemo preurediti svoje korporativno upravljanje i regulatorne sisteme, da treba imati antimonopolske zakone, monitoring politike. Kada su u pitanju zakonodavci, on tvrdi da oni moraju za to biti sposobni ili, ako to nisu, moraju da se smijene. Zakonodavci moraju da vjeruju u snagu regulative i da obezbijede njeno dejstvo.³

ŠPEKULACIJE

Špekulanti su opasni korisnici slabosti i nedostataka tržišne privrede. Ne biraju načine i sredstva da dođu do špekulativnih zarada, kako u normalnim, tako i u kriznim uslovima privređivanja. Oni uvijek računaju i na lakovjernost onih koji su predmet njihovih špekulacija.

Gospodin Alan Greenspan, kada je odlazio u penziju, poslije gotovo dvije decenije na čelu FED-e (Uprava za Federalne rezerve, Centralna banka SAD-a), iznio je interesantan primjer prvih napada špekulanata. U vrijeme nastanka prvih centralnih banaka, a to je bilo i vrijeme povećanja ukupnog broja kompanija, jedna je ulagačima nudila projekat isušivanja Crvenog mora zbog otkrivanja egipatskog blaga. "Blago je valjda, Egipćanima ispalo dok su onomad gonili Mojsija i njegove".⁴ Po njegovom mišljenju, radi se, dakle, o alavim i prevarama sklonim kompanijama koje su prosto tjerale na zaključak o neophodnosti postojanja neke institucije kadre da ih bar finansijski drži na uzdi. Greenspan navodi da je to centralna banka kojoj je i suzbijanje špekulacija postao zadatak, kao što su to monetarna politika, monitoring nad bankama i drugi.

Najveći prevarant u istoriji Bernard Madoff koji je na špekulacijama, u stvari prevarama, "zaradio" 65 mlrd. dolara, prevario je, između ostalih sve one koji su se polakomili na velike kamate koje je nudio na uložena sredstva u njegov Fond. Žrtve njegove prevare su bili, između ostalih, Steven Spielberg, Džon Malković, Za Zu Gabor, Lari King, Fondacija nobelovca Elija Vizela, veliki broj banaka među kojima su BNP Pariba, Societe ženeral, Krediagrikol i mnogi drugi. Isto tako, poznat je primjer propadanja Britnske Barings Banke i 827 mlrd funti kojima je na berzama trgovao samostalni diler Nik Lison, čiji novac su razgrabili špekulanti.

Konačno, sjetimo se i naših nekadašnjih jugoslovenskih piramidalnih banaka, (na primjer, Dafine i Jezde) kada je u špekulativne svrhe iskorišćen haos inflacije u zemlji, ali i nedostatak sistemskih rješenja koja se odnose na novčane poslove takve vrste i nedostatak monitoringa, odnosno državne kontrolne funkcije, ali i lakomost ulagača koji su htjeli olako i brzo da se obogate.

Neki smatraju da špekulanti ne mogu da izazovu krizu. Međutim, pokazuje se da to nije tačno. Špekulanti uvijek napadnu državu, čije su makroekonomske osnove oslabljene, što izaziva krizu ili koriste takvu situaciju u zemlji koja je već u krizi. Dobar primjer za to je situacija sa zemljama Istočne Azije u krizi 1997-1998. koja je izbila kao posljedica njihovog napada. Ako država ima nedostatak kapitala, veliki platnobilansni deficit, inflaciju, loše upravljanje valutom, to nije rezultat aktivnosti špekulanata. Međutim, kada oni to uoče, onda napadaju njen finansijski sistem i njenu valutu radi ekscenih zarada na kamatnim maržama, maržama trgovine valutama i sl. Špekulacije same po sebi ne mogu biti razlog za krizu, mogu biti samo okidač koji u krajnjoj fazi krizu pokrene ali i faktor koji ubrzava, produbljuje krizu koja razara finansijski sistem zemlje.

³ Opširnije o tome vidjeti: Stiglitz, J., *Globalizacija i dvojbe koje izaziva*, Algoritam, Zagreb, 2004.

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Alan_Greenspan

Neki povezuju nastanak ekonomske krize sa budžetom SAD-a, odnosno sa deficitom u budžetu zbog izdataka za rat u Iraku i za borbu protiv terorizma. Zbog izbijanja ove krize neke zemlje kao na primjer, Kina, predlažu da dolar ne bude više međunarodna rezervna valuta, već da to bude korpa svjetskih konvertibilnih valuta preko koje bi se bolje kontrolisale monetarne transakcije u svijetu.

Ima i mišljenja, ali bez konkretnih dokaza, da je kriza ipak špekulativnog karaktera, da je izazvana sa namjerom da se obezbijedi nova preraspodjela bogatstva u svijetu i da se stvori novi finansijski poredak, a kao argument se ističe da u krizi pada vrijednost kapitala i akcija. Kriza pruža mogućnost za ogromna bogaćenja na budućem rastu cijena, akcija, deviza i sl., čija će vrijednost nakon krize višestruko da poraste.

ZAKLJUČAK

Kao što smo mogli da uočimo, uzroci za koje se smatra da su izazvali krizu su brojni i svaki od njih imao je svoje slabije ili jače negativno dejstvo na ukupni privredni sistem SAD-a. Oni su se ispoljili kao nedostaci tržišnog i javnog sektora. Zadatak je posebne analize da se utvrdi od kada, odnosno koliko dugo će svaki od ovih uzroka i dalje negativno djelovati na ekonomsku situaciju u SAD-u. Najbitnije je, međutim, da se izvrše popravke sistema koji je produkovao nedostatke koji su izazvali krizu i da se kreira novi privredni sistem kojim će se trajno otkloniti negativna dejstva pomenutih uzroka krize na ekonomiju. Za to je potrebno i vrijeme, a neophodni su i drugi uslovi, zaustavljanje krize, održanje ekonomije u životu, sposobne vlade koje mogu da dizajniraju i efikasno sprovedu nove privredno sistemske zakone.

Treba posebno istaći da je u SAD-u, gdje je i počela ekonomska kriza, poslije sloma cjelokupne ekonomije, svaki četvrti Amerikanac ostao bez posla, tako da je oko 15 miliona ljudi u Americi danas, samo zbog tih razloga, nezaposleno. Zahvaljujući tome, prosječne nadnice zaposlenih radnika su smanjene za oko 60%. Isto tako se prihod od poljoprivrede smanjio za oko 50%.⁵ A svi dobro znamo da je američka privreda sve do izbijanja ekonomske krize bila vodeća u svijetu i de facto se smatrala osnovnim pokretačem razvoja cjelokupnog svjetskog privrednog sistema. Upravo zbog toga se ekonomska kriza iz Amerike prelila u gotovo sve svjetske zemlje. Posljedice ekonomske krize se još uvijek osjećaju gotovo u svakoj zemlji svijeta, ali su, po mom mišljenju, najviše pogođene, ne samo privredno razvijene zemlje, nego i zemlje u razvoju, posebno sve one koje imaju tranzicioni sistem privređivanja. A koliko će ekonomska kriza trajati u svakoj zemlji posebno, iskazuju se različite prognoze, kako naših eminentnih ekonomista, tako i poznatih svjetskih ekonomskih stručnjaka. Uostalom, vrijeme će dokazati ko je bio efikasniji prognozer vremenskog trajanja ekonomske krize u pojedinim zemljama.

LITERATURA:

1. Alibašić, H., Jakšić, M., *Makroekonomska analiza*, "Hamgraf", Tuzla, 2005.
2. Erić, M., *Finansijska tržišta i instrumenti*, Čigoja štampa, Beograd, 2003.
3. Ivanišević, M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
4. Stiglitz, J., *Globalizacija i dvojbe koje izaziva*, Algoritam, Zagreb, 2004.

Web izvori:

http://en.wikipedia.org/wiki/2009_economic_crisis

http://en.wikipedia.org/wiki/Alan_Greenspan

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/2009_economic_crisis

PRINCIPI UPRAVLJANJA RIZIKOM U ELEKTRONSKOM BANKARSTVU

RISK MANAGEMENT PRINCIPLES FOR ELECTRONIC BANKING

Dr Rade Stankić, redovni profesor
Ekonomski fakultet, Beograd

Apstrakt. Upravljanje rizicima u bankarskom poslovanju obuhvata identifikovanje, merenje i procenu rizika s ciljem minimiziranja njihovih negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke. Bazelski komitet za bankarsku superviziju je definisao četrnaest principa upravljanja rizikom u e-bankarstvu, a sve u skladu s velikim promenama vezanim za tehnološke inovacije i inovacije servisa, opšteprisutan i globalan karakter otvorenih elektronskih mreža, integraciju aplikacija e-bankarstva sa već postojećim računarskim sistemima i povećane zavisnosti banaka od informacionih tehnologija.

Ključne reči: e-bankarstvo, upravljanje rizikom

Abstract. Risk management in banking business includes identification, measurement and risk assessment with the aim of minimizing potential negative effects on the financial result and capital of the bank. Basel Committee on Banking Supervision has defined fourteen principles of risk management in e-banking, in accordance with major changes related to technology and service innovations, global character of open electronic networks, integration of e-banking applications with existing computer systems and increased bank dependence on information technology.

Key words: e-banking, risk management

UVOD

Svaka banka se u svom poslovanju neminovno susreće sa različitim vrstama rizika iz kojih mogu proisteći negativni efekti na poslovanje banke. Upravljanje rizicima u bankarskom poslovanju obuhvata identifikovanje, merenje i procenu rizika s ciljem minimiziranja njihovih negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke. Tehnološki napredak i tržišna konkurencija učinili su da se asortiman bankarskih proizvoda i usluga stalno unapređuju, a jedan od najvažnijih modernih servisa je elektronsko bankarstvo. Uočivši da ovaj segment bankarskih proizvoda podrazumeva i određene rizike, Bazelski komitet za bankarsku superviziju je definisao principe upravljanja rizikom u e-bankarstvu. Bazelski komitet smatra da su uvođenjem elektronskog bankarstva neki od tradicionalnih rizika povećani i modifikovani. U skladu sa tim došlo se do zaključka da su postojeća opšta načela upravljanja rizikom primenljiva na poslove e-bankarstva, ali da ih je potrebno prepraviti i prilagoditi, i u nekim slučajevima – proširiti. Nakon definisanja novih načela, stanovište Komiteta je da uprave banaka moraju preduzeti mere za preispitivanje i modifikaciju svojih postojećih politika i postupaka upravljanja rizikom, kako bi se njima pokrili i tekući i planirani poslovi e-bankarstva. Integracija aplikacija e-bankarstva sa već postojećim sistemima podrazumeva integrisani pristup upravljanju rizikom za sve poslove u banci.

PREPORUKE BAZELSKOG KOMITETA

Bazelski komitet je utvrdio četrnaest principa upravljanja rizikom u elektronskom bankarstvu s ciljem da pomogne bankama u proširivanju postojećih politika i postupaka kontrole rizika tako da one obuhvate i poslove e-bankarstva. Principi nisu postavljeni kao apsolutni zahtevi, pa čak ni kao "najbolja praksa". Komitet je bio na stanovištu da utvrđivanje previše detaljnih zahteva za upravljanje rizikom može biti kontraproduktivno, zbog same činjenice da bi oni mogli ubrzo zastareti s obzirom na brzinu promena. Zato je opredeljenje Komiteta bilo da definiše generalna očekivanja i preporuke, koje će promovisati sigurnost poslovanja u e-bankarstvu, uz zadržavanje fleksibilnosti u primeni. Pored toga, rizični profil svake banke je drugačiji i zahteva posebno prilagođen pristup ublažavanju rizika, zavisno od obima poslova e-bankarstva, značaja prisutnih rizika, kao i spremnosti i sposobnosti institucije da njima upravlja. Cilj principa nije da se definišu posebna tehnička rešenja ili standardi koji se odnose na e-bankarstvo. Tehnička rešenja moraju doneti institucije i tela koja propisuju standarde uporedo sa razvojem tehnologije. Zbog toga je očekivanje Komiteta da nacionalna supervizorska tela upotrebe principe kao osnovne smernice koje će prilagoditi posebnim nacionalnim zahtevima i pojedinačnim profilima rizika. Od najvišeg menadžmenta banke se

očekuje da definiše eksplicitne, obrazložene i dokumentovane strateške odluke, koje se tiču toga hoće li banka i na koji način pružati usluge e-bankarstva. Aktivnosti menadžmenta treba da pokriju i preispitivanje i odobravanje ključnih aspekata procesa kontrole sigurnosti banke, kao što je razvoj i održavanje infrastrukture kontrolnih mehanizama kojima je zaštićen sistem e-bankarstva.

Posebnu pažnju trebalo bi posvetiti dodati prava autorizacije i merama provere identiteta, kontroli logičkog i fizičkog pristupa, adekvatnoj infrastrukturi sigurnosti radi uspostavljanja ograničenja za interne i eksterne poslove korisnika, kao i verodostojnosti podataka o transakcijama, dokumentacije i informacija. Potrebno je obezbediti postojanje jasnih pisanih revizorskih tragova za sve transakcije e-bankarstva, a nivo mera za očuvanje poverljivosti informacija e-bankarstva treba da odgovara osetljivosti takvih informacija. Iako se zaštita klijenata i propisi o zaštiti privatnosti razlikuju od jedne države do druge, banke svakako imaju jasnu odgovornost da pruže svojim klijentima određeni nivo sigurnosti u pogledu objavljivanja informacija, zaštite privatnih podataka i mogućnosti upotrebe tih podataka u poslovne svrhe. Taj nivo treba biti sličan onom koji se klijentima pruža kada se koriste tradicionalni bankarski metodi. Kako bi banke svele na najmanju moguću meru pravne i reputacione rizike, vezane za poslove e-bankarstva u zemlji i u inostranstvu, one moraju nivo zaštite privatnosti uskladiti sa zakonima zemlje u kojoj banka pruža usluge e-bankarstva.

Da bi se banka zaštitila od poslovnog, pravnog i reputacionog rizika, usluge e-bankarstva moraju se pružati dosledno i pravovremeno, u skladu sa očekivanjima klijenata. Zbog toga su efikasni mehanizmi za vanredne slučajeve isto tako važni za minimiziranje operativnog, pravnog i reputacionog rizika, koji proizlaze iz neočekivanih događaja, kao što su interni i eksterni upadi u sistem. Banke bi morale izraditi odgovarajuće planove za incidentne slučajeve, uključujući strategiju komunikacije koja obezbeđuje kontinuitet poslovanja, kontroliše reputacioni rizik i locira odgovornost, ali i rezultate kod poremećaja u uslugama e-bankarstva.

Karakteristike e-bankarstva predstavljaju novi izazov za upravljanje rizikom. Pre svega, to je brzina promena povezanih s tehnološkim inovacijama. Nekada je uvođenje novih aplikacija trajalo dugo i sprovodilo se tek nakon opsežnog testiranja. Danas, međutim, banke, pod pritiskom konkurencije, u vrlo kratkom vremenu realizuju nove servise. Generalno posmatrano, e-bankarstvo povećava zavisnost banaka o informacionoj tehnologiji, povećavajući tehničku složenost mnogih operativnih i bezbednosnih pitanja. Ono, takođe, povećava ulogu eksternalizacije uz pomoć trećih strana, nebankarskih subjekata, poput pružaoca usluga Interneta, telekomunikacionih kompanija i drugih preduzeća koja se bave tehnologijom. Internet je svima dostupan i globalan po svojoj prirodi. To je otvorena mreža kojoj subjekti imaju pristup s bilo kog mesta u svetu. Zbog toga postaju veoma važni: bezbednosna kontrola, tehnika provere identiteta klijenata, zaštita podataka, postupak ostavljanja pisanog revizorskog traga i standardi zaštite privatnosti klijenata. Iako su tradicionalna načela upravljanja rizikom u bankarstvu primenjiva i na poslove e-bankarstva, složene karakteristike Interneta, kao distribucionog kanala, zahtevaju da primena tih načela bude organizovana tako da odgovara različitim on-line bankarskim poslovima i sa njima povezanim izazovima upravljanja rizikom.

Ove preporuke koriste definiciju operativnog rizika koju je dao Bazelski odbor, koja navodi da je to rizik gubitka koji proizlazi iz neadekvatnih ili neuspešnih internih procesa, ljudi i sistema ili zbog eksternih događaja. Dokument preporučuje integralni pristup upravljanja rizikom za sve bankarske poslove, a upravljanje rizikom u poslovima e-bankarstva mora biti sastavni deo celokupnog sistema upravljanja rizikom banke.

Načela upravljanja rizikom u elektronskom bankarstvu mogu se razvrstati u tri kategorije, koje se često preklapaju:

A) Nadzor kojim rukovodi odbor i menadžment

1. Delotvoran nadzor poslova e-bankarstva od strane menadžmenta;
2. Uspostavljanje sveobuhvatnih procesa kontrole sigurnosti;
3. Temeljna analiza poslovanja (*due diligence*) i proces nadzora kojim rukovodi menadžment pri eksternalizaciji i ostalim oblicima zavisnosti o uslugama trećih strana.

B) Kontrola sigurnosti

4. Provera identiteta klijenata koji koriste usluge e-bankarstva;
5. Neporicanje obaveza i odgovornost za transakcije e-bankarstva;
6. Odgovarajuće mere koje obezbeđuju raspodelu dužnosti;
7. Odgovarajuće kontrole provere identiteta unutar sistema e-bankarstva, baza podataka i aplikacija;

8. Integritet podataka, dokumentacije i informacija koji se odnose na transakcije e-bankarstva;
9. Uspostavljanje jasnih pisanih revizorskih tragova za transakcije e-bankarstva;
10. Poverljivost ključnih informacija banke.

C) Upravljanje pravnim i reputacionim rizikom

11. Odgovarajuće izveštavanje za usluge e-bankarstva;
12. Poverljivost informacija o klijentu;
13. Kapacitet, poslovni kontinuitet i planiranje za slučaj nepredviđenih okolnosti kako bi se osigurala raspoloživost sistema i usluga e-bankarstva;
14. Planiranje postupaka za incidente.

A) Nadzor kojim rukovodi odbor i menadžment (1. do 3. načela)

Menadžment višeg nivoa je odgovoran za razvoj poslovne strategije bankarske institucije i on donosi eksplicitnu stratešku odluku o pružanju usluga e-bankarstva. Menadžment treba da osigura da svi planovi vezani za e-bankarstvo budu jasno integrisani u korporativne strateške ciljeve, kao i da se sprovede analiza rizika kod predloženih poslova e-bankarstva, uspostave odgovarajući procesi ublažavanja i praćenja rizika za utvrđene rizike, te da se sprovedi kontinuirano preispitivanje, kako bi se ocenili rezultati poslovanja e-bankarstva u odnosu na poslovne planove i ciljeve institucije. Pružanje finansijskih usluga preko Interneta može značajno modifikovati ili čak povećati tradicionalne bankarske rizike (npr. strateški, reputacioni, kreditni, operativni i rizik likvidnosti). Stoga je potrebno preduzeti mere za modifikaciju postojećih procesa upravljanja rizikom banke, u svrhu njihovog prilagođavanja uslugama e-bankarstva.

1. načelo: Odbor direktora i menadžment višeg nivoa treba da uspostave delotvoran nadzor upravljanja rizicima koji su vezani za poslove e-bankarstva, uključujući jasno alociranje odgovornosti, politika i kontrola za upravljanje tim rizicima.

Sledeći aspekti e-bankarstva mogu biti značajani za procese upravljanja rizikom:

- Glavni elementi distribucionih kanala izvan su direktne kontrole banke;
- Internet omogućava globalno pružanje usluga nezavisno od toga da li ta institucija posluje u konkretnim zemljama;
- Složenost pitanja koja su povezana sa e-bankarstvom, koja uključuju posebna znanja, kao i tehnički jezik i pojmove koji neretko prelaze okvire tradicionalnog menadžmenta viših nivoa.

Menadžment treba da obezbedi da se banka ne upušta u nove poslove e-bankarstva ili u usvajanje novih tehnologija ako nema potrebnu stručnost za sprovođenje kompetentnog nadzora nad upravljanjem rizikom. Stručnost uprave i zaposlenih treba da odgovara tehničkom karakteru i složenosti aplikacija e-bankarstva. Značajan reputacioni rizik povezan s e-bankarstvom zahteva kontinuirano praćenje operativne sposobnosti sistema i zadovoljstva klijenata, kao i odgovarajuće izveštavanje o incidentnim slučajevima. Menadžment treba da osigura da procesi upravljanja rizikom u e-bankarstvu budu integrisani u sveukupni pristup upravljanja rizikom banke.

Mere za upravljanja rizikom treba da uključuju:

- Jasno utvrđenu sklonost riziku institucije u odnosu na e-bankarstvo;
- Uspostavljanje ključnih mehanizama podele dužnosti i izveštavanja, uključujući postupke za nepredviđene okolnosti, zdravo poslovanje i održavanje reputacije (npr. upad u mrežu, narušavanje sigurnosti od strane zaposlenih, zloupotreba sistema i sl.);
- Uzimanje u obzir svih jedinstvenih faktora rizika povezanih sa obezbeđivanjem sigurnosti, integriteta i raspoloživosti proizvoda i usluga e-bankarstva, kao i obezbeđivanje da treće strane, kojima je banka eksternalizovala svoj sistem i aplikacije, preduzmu slične mere;
- Obezbeđivanje sprovođenja odgovarajućih temeljnih analiza poslovanja i analize rizika pre nego što banka počne obavljati poslove e-bankarstva u inostranstvu.

Internet omogućava distribuciju proizvoda i usluga globalno. Eventualni prekogranični poslovi e-bankarstva, posebno ako se obavljaju bez ikakve odobrene fizičke prisutnosti u "državi domaćinu", mogu izložiti banku povećanom pravnom i regulatornom riziku, zbog razlika koje mogu postojati između država u odnosu na izdavanje dozvole za rad bankama, nadzor i zahteve za zaštitu privatnosti klijenata. Resursi potrebni za

nadzor usluga e-bankarstva treba da odgovaraju osobinama i važnosti sistema, osetljivosti mreže i osetljivosti informacija koje se prenose.

2. načelo: Menadžment višeg nivoa treba da odobri sve ključne aspekte procesa kontrole bezbednosti.

Odbor direktora i menadžment višeg nivoa treba da nadziru razvoj i kontinuirano sprovođenje sigurnosnih mera, čiji je zadatak da štiti sisteme i podatke vezane za e-bankarstvo od internih i eksternih pretnji. To uključuje uspostavljanje odgovarajućih prava autorizacije, kontrole logičkog i fizičkog pristupa, i adekvatnu infrastrukturu za ograničavanje aktivnosti internih i eksternih korisnika. Menadžment mora utvrditi da li banka ima sveobuhvatne procese sigurnosti, uključujući politike i procedure koje se odnose na moguće interne i eksterne pretnje sigurnosti. Ključni elementi delotvornog procesa sigurnosti uključuju:

- Dodeljivanje eksplicitnih odgovornosti menadžmentu/zaposlenima u pogledu nadzora nad uspostavljenom politikom sigurnosti i njenim sprovođenjem;
- Fizičku kontrolu za sprečavanje neautoriziranog fizičkog pristupa računarskom okruženju;
- Adekvatnu logičku kontrolu i procese praćenja za sprečavanje neautoriziranog internog i eksternog pristupa aplikacijama i bazama podataka e-bankarstva;
- Redovno preispitivanje i testiranje sigurnosnih mera i kontrola, uključujući kontinuirano praćenje aktuelnog razvoja sigurnosti u bankarstvu, kao i instalaciju odgovarajućih dograđenih softvera, uslužnih paketa i ostalih potrebnih mera.

3. načelo: Odbor direktora i menadžment višeg nivoa trebalo bi da uspostave opsežnu, kontinuiranu i temeljnu analizu poslovanja (*due diligence*) i procese nadzora za upravljanje eksternalizovanim procesima banke, odnosno svim oblicima oslanjanja na treće strane kod pružanja servisa e-bankarstva.

Povećano oslanjanje na spoljne partnere, koji deluju kao treće strane u obavljanju važnih funkcija e-bankarstva, smanjuje direktnu kontrolu menadžmenta banke. U skladu s tim, potrebno je razraditi sveobuhvatan proces upravljanja rizicima povezanim s eksternalizacijom i ostalim vrstama oslanjanja na treće strane. U prošlosti je eksternalizacija često bila ograničena na jednog pružaoca usluga - za jednu određenu funkciju. Međutim, poslednjih godina eksternalizovani servisi povećali su se i po broju i složenosti, što je direktna posledica napretka u informacionoj tehnologiji. Složenost se kod e-bankarstva još više povećava zbog činjenice da izdvojene usluge e-bankarstva mogu pružati i dodatni podugovarači ili se mogu pružati u stranoj zemlji. Kako aplikacije i usluge e-bankarstva postaju tehnološki naprednije i strateški značajnije, određena funkcionalna područja e-bankarstva zavise od malog broja specijalizovanih pružaoca usluga. Takva kretanja mogu dovesti do povećane koncentracije rizika, implicirajući potrebu za dodatnim oprezom i sa strane pojedinačne banke, ali i sistema u celini.

Menadžment višeg nivoa trebalo bi da se posebno usmeri na ostvarivanje sledećeg:

- Banka u potpunosti treba biti svesna rizika povezanih sa eksternalizacijom;
- Pre sklapanja takvih ugovora potrebno je sprovesti detaljno preispitivanje kompetentnosti i finansijske snage pružaoca usluga, odnosno treće strane;
- Potrebno je jasno definisati odgovornost svih strana;
- Svi eksternalizovani sistemi i poslovi e-bankarstva trebalo bi da budu usklađeni s politikama upravljanja rizikom, sigurnosnim politikama i politikama o zaštiti privatnosti koje zadovoljavaju standarde same banke;
- Povremene nezavisne interne i/ili eksterne revizije eksternalizovanih poslova trebalo bi sprovesti makar u onoj meri koja bi bila potrebna kada bi se takvi poslovi obavljali interno;
- Neophodno je definisati planove za slučaj nepredviđenih okolnosti za eksternalizovane poslove e-bankarstva.

B) Kontrola sigurnosti (4. do 10. načela)

Kod definisanja procesa i postupka u okviru kontrole bezbednosti sledeća pitanja su od posebnog značaja:

- Provera identiteta;
- Neporecivost odgovornosti;
- Integritet podataka i transakcija;
- Razdvajanje dužnosti;

- Kontrola autorizacije;
- Postojanje pisanih revizorskih tragova;
- Poverljivost ključnih bankarskih informacija.

4. načelo: Banke treba da preduzmu odgovarajuće mere za proveru identiteta i autorizacije prilikom transakcija preko Interneta.

Dakle, važno je obezbediti da određena komunikacija, transakcija ili zahtev za pristupom budu legitimni. U skladu s tim, banke treba da koriste pouzdane metode provere identiteta i autorizacije novih klijenata, kao i utvrđivanje identiteta i ovlašćenja postojećih klijenata koji iniciraju elektronsku transakciju. Na primer, utvrđivanje identiteta klijenta, prilikom otvaranja računa, važno je za smanjivanje rizika krađe identiteta, lažnih prijava za otvaranje računa i pranja novca. U slučaju kada su poslovi e-bankarstva outsorsovani, mora se osigurati da se provajderi servisa prema tim pitanjima odnose barem zadovoljavajući standarde same banke. Identifikacija se odnosi na postupke, tehnike i procese koji se koriste za utvrđivanje identiteta klijenta. Autorizacija označava postupke, tehnike i procese koji se koriste kako bi se utvrdilo da klijent ima legitiman pristup određenom bankarskom računu ili ovlašćenje za obavljanje transakcija vezanih za taj račun. Utvrđivanje i provera identiteta pojedinca i ovlašćenja za pristup bančinom informacionom sistemu, u elektronski otvorenom mrežnom okruženju, može biti težak zadatak. Legitimna autorizacija korisnika može biti simulirana pomoću nekoliko tehnika poznatih pod nazivom "oponašanje" (engl. *spoofing*). Hakeri mogu presresti transakcije putem Interneta pomoću tehnika tzv. "njuškanja" (engl. *sniffer*).

Banke mogu koristiti različite metode utvrđivanja identiteta, uključujući PIN-ove, lozinke, "pametne" (engl. *smart*) kartice, biometrijske metode, digitalne potvrde itd. Sve te metode mogu biti jednofaktorske ili multifaktorske – pružaju veći stepen bezbednosti (npr. istovremena upotreba lozinke i biometrijskih tehnologija). Koje će metode provere identiteta banka koristiti – odlučuje se na osnovu procena rizika. U analizi rizika potrebno je oceniti i tipove transakcionih mogućnosti sa aspekta rizika koji su im imanentni (prenos sredstava, plaćanje računa, uzimanje kredita, pregled stanja računa,...), odnosno osetljivost i vrednost podataka i jednostavnost metoda pristupa. Robusni postupci identifikacije i provere identiteta klijenata posebno su važni kod prekograničnih poslova e-bankarstva, uključuju veći rizik i teže obavljanje provere kreditne sposobnosti potencijalnih klijenata. Efikasne mere provere identiteta smanjuju mogućnosti da autorizovani korisnik naknadno poriče da je autorizovao i izvršio određenu transakciju. Svako dodavanje, brisanje ili promena sistema ili baze podataka mora biti dokumentovano i zabeleženo. Isto tako, potvrđena sesija e-bankarstva treba biti zaštićena tokom celokupnog trajanja povezanosti, a u slučaju prekida za novu sesiju neophodno je zahtevati ponovnu proveru identiteta.

5. načelo: Potrebno je koristiti metode provere autentičnosti koje obezbeđuju neporecivost i uspostavljaju odgovornost za izvršene transakcije.

Rizik poricanja transakcije postoji i kod „tradicionalnih transakcija“, kao što su transakcije kreditnim karticama, međutim, e-bankarstvo povećava taj rizik zbog poteškoća utvrđivanja identiteta, zbog mogućnosti menjanja ili presretanja elektronskih transakcija, kao i mogućnosti tvrdnje korisnika e-bankarstva da su transakcije prevarom izmenjene. Sistemi e-bankarstva treba da budu strukturirani tako da smanjuju verovatnoću da korisnici obave nenameravanu transakciju, odnosno da u potpunosti razumeju rizike povezane sa bilo kojom transakcijom koju započinju. Za sve strane uključene u transakciju sa sigurnošću treba biti utvrđen identitet, a kanale komunikacije držati pod kontrolom. Tehnike koje pomažu da se ostvari neporicanje, odnosno da se osigura poverljivost i verodostojnost transakcija e-bankarstva su digitalne potvrde koje se koriste u infrastrukturi javnog ključa i sl. Izdavanjem digitalne potvrde klijentu se obezbeđuje jedinstvena identifikacija/provera identiteta i smanjuje rizik poricanja transakcije. U nekim državama zakonom je regulisana pravna obaveznost digitalnog potpisa. U infrastrukturi javnog ključa svaka strana ima par ključeva: jedan privatni i jedan javni ključ. Privatni ključ je tajni, tako da ga upotrebljava samo jedna strana. Sve strane se koriste javnim ključem. Privatnim ključem stvara se elektronski potpis na dokumentu, a parovi ključeva napravljeni su tako da je poruku šifrovano privatnim ključem moguće pročitati samo korišćenjem drugog ključa. Kada je reč o digitalnim sertifikatima, banka može delovati kao samostalno telo za izdavanje ili se može osloniti na neku proverenu treću stranu. U tom slučaju, banka treba da utvrdi da li je ta institucija prilikom izdavanja potvrde koristila isti nivo provere identiteta koji bi i banka koristila.

6. načelo: Banke treba da obezbede postojanje odgovarajućih mera za adekvatno razdvajanje dužnosti unutar sistema e-bankarstva, baza podataka i aplikacija.

Razdvajanje dužnosti osnovna je mera interne kontrole i svrha joj je smanjivanje rizika prevare u operativnim procesima i sistemima, kao i obezbeđivanje ispravne autorizacije, knjiženja i zaštite transakcija i imovine. Razdvajanje dužnosti važno je za postizanje tačnosti i verodostojnosti podataka u smislu sprečavanja prevare od strane pojedinca. Ako su dužnosti adekvatno raspodeljene, prevaru je moguće počinuti samo u međusobnom dosluhu pojedinaca. Usluge e-bankarstva mogu zahtevati modifikovanje načina razdvajanja dužnosti, s obzirom na to da se transakcije odvijaju preko elektronskih sistema gde se identiteti mogu lakše prikriti ili lažirati. Budući da je loše zaštićenim bazama podataka moguće lako pristupiti preko internih ili eksternih mreža, potrebno je dati naglasak važnosti strogih postupaka autorizacije i identifikacije, sigurne strukture obrade, i postojanja adekvatnih pisanih revizorskih tragova. Proces za izvršenje transakcija i pripadajući sistemi treba da budu strukturirani tako da jedan isti zaposleni/eksterni pružalac usluga ne može pristupiti, autorizovati i dovršiti transakciju. Podelu dužnosti treba uspostaviti između onih koji iniciraju statične podatke (uključujući sadržaj web-stranice) i onih koji su odgovorni za proveru njihovog integriteta. Sistemi e-bankarstva treba da budu testirani tako da se onemoguću zaobilazanje podele dužnosti. Podelu treba održavati i između onih koji ih razvijaju i onih koji upravljaju sistemima e-bankarstva.

7. načelo: Banke moraju obezbediti postojanje odgovarajućih kontrola autorizacije i prava pristupa sistemima e-bankarstva, bazama podataka i aplikacijama.

Da bi očuvale podelu dužnosti, banke moraju strogo kontrolisati autorizaciju i pravo pristupa. Ako se ne obezbedi adekvatna kontrola autorizacije, pojedinac može izmeniti svoja ovlašćenja, zaobići podelu dužnosti i steći pristup sistemima e-bankarstva, bazama podataka i aplikacijama na koje nema pravo. Autorizacije i prava pristupa mogu se unutar banke uspostaviti ili na centralizovani ili na distribuirani način, i najčešće se smeštaju u baze podataka. Zaštita tih baza podataka od nameštanja ili iskrivljavanja nužna je za delotvornu kontrolu autorizacije.

8. načelo: Banke treba da obezbede postojanje odgovarajućih mera zaštite verodostojnosti podataka o transakcijama e-bankarstva, dokumentaciji i informacijama.

Verodostojnost podataka odnosi se na to da informacija koja se prenosi, ili koja je uskladištena, ne bude izmenjena bez autorizacije. Nenarušavanje verodostojnosti podataka o transakcijama, dokumentaciji i informacijama može izložiti banku finansijskim gubicima, i značajnom pravnom i reputacionom riziku. Direktna obrada naloga u e-bankarstvu može otežati otkrivanje programskih grešaka ili nedozvoljenih radnji u ranoj fazi. Budući da se e-bankarstvo obavlja preko javnih mreža, transakcije su izložene dodatnom riziku iskrivljavanja podataka, prevare i lažiranja. U skladu s time, potrebno je postojanje odgovarajućih mera za postizanje tačnosti, potpunosti i pouzdanosti transakcija e-bankarstva, dokumentacije i informacija koje se prenose preko Interneta, i koje ostaju u internim bazama podataka banke ili ih prenose/skladište pružaoci usluga - treće strane u ime banke.

Opšte prakse koje se koriste za očuvanje integriteta podataka unutar okruženja e-bankarstva su sledeće:

- Transakcije e-bankarstva potrebno je sprovoditi tako da budu u velikoj meri otporne na promenu tokom celog trajanja obrade;
- Dokumentaciju vezanu za e-bankarstvo treba skladištiti tako da bude otporna na iskrivljavanje;
- Transakcije e-bankarstva i postupci vođenja dokumentacije treba da su tako strukturirani da bude gotovo nemoguće zaobići otkrivanje neautoriziranih promena;
- Pored toga, moraju postojati adekvatne politike kontrole promena, uključujući postupke praćenja i testiranja, u svrhu zaštite od promena, koje mogu pogrešno ili nenamerno dovesti u pitanje kontrole ili pouzdanost podataka;
- Bilo kakvo iskrivljavanje transakcija e-bankarstva ili dokumentacije trebalo bi biti moguće otkriti pomoću funkcija obrade transakcija, praćenja i vođenja dokumentacije.

9. načelo: Banke moraju obezbediti postojanje jasnih pisanih revizorskih tragova za sve transakcije e-bankarstva.

Kod pružanja ovog servisa, pred bankama je izazov da obezbede ne samo sprovođenje delotvornih internih kontrola u visokoautomatizovanom okruženju već i nezavisnu reviziju tih kontrola, posebno za sve ključne događaje i aplikacije e-bankarstva. Interna kontrola banke može biti oslabljena ako se ne mogu sačuvati jasni pisani revizorski tragovi za poslove e-bankarstva. To zbog toga što je veliki deo, ako ne i sva dokumentacija i dokazi koji prate transakcije e-bankarstva u elektronskom obliku.

Jasni pisani revizorski tragovi potrebni su za:

- Otvaranje, promene ili gašenje računa klijenta;
- Svaku transakciju s finansijskim posledicama;
- Svaku autorizaciju koju dobije klijent za prekoračenje računa;
- Svako dodeljivanje, modifikovanje ili opoziv prava pristupa sistemu.

10. načelo: Banke treba da preduzmu i odgovarajuće mere za očuvanje poverljivosti ključnih informacija e-bankarstva. Mere koje se preduzimaju za očuvanje poverljivosti treba da odgovaraju osetljivosti informacija koje se prenose i/ili skladište u bazama podataka.

Banke moraju obezbediti da sistemi za vođenje dokumentacije budu strukturirani i konfigurisani tako da omogućavaju ponovno dobijanje dokumentacije koja je možda iskrivljena ili uništena. Poverljivost je obezbeđivanje da ključne informacije banke ostanu tajne, te da ih neće moći pregledavati ili koristiti neovlašćena lica. Zloupotreba ili neautorizovano objavljivanje podataka izlaže banku reputacionom i pravnom riziku. Pojava e-bankarstva je na tom polju dodatni izazov za sigurnost banke, jer povećava rizik da informacije koje se prenose preko javne mreže ili smeštaju u baze podataka postanu dostupne neovlašćenim osobama, ili iskorišćene onako kako to klijent koji daje informacije ne namerava i želi. Isto tako, povećana upotreba usluga spoljnih pružaoca usluga može izložiti ključne bančine podatke drugim stranama.

U tom smislu, banke moraju obezbediti sledeće:

- Da svi poverljivi podaci budu dostupni samo pojedincima ili sistemima koji su prošli propisanu autorizaciju i proveru identiteta;
- Da se svi poverljivi podaci čuvaju na siguran način i da budu zaštićeni od neautorizovanog pregledavanja i modifikovanja tokom prenosa preko javnih, privatnih ili internih mreža;
- Da se standardi i kontrole banke za korišćenje i zaštitu podataka poštuju kada treće strane imaju pristup podacima na osnovi eksternalizacije poslovanja;
- Da se svaki pristup podacima do kojih je pristup ograničen beleži, te da se ulaže odgovarajući napor kako bi se postiglo da ti zapisi budu otporni na iskrivljavanja.

C) Upravljanje pravnim i reputacionim rizikom (11. do 14. načela)

Zaštita prava klijenata, odnosno propisi i zakoni koji se odnose na privatnost razlikuju se od države do države. Međutim, banke, uvek, bez obzira na sistem, imaju jasnu odgovornost da osiguraju svojim klijentima određeni nivo sigurnosti objavljivanja informacija, zaštite podataka o klijentu i njihove raspoloživosti u poslovanju, a koja treba da odgovara nivou koji bi imali da poslove obavljaju preko tradicionalnih bankarskih distribucionih kanala.

11. načelo: Banke moraju obezbediti postojanje adekvatnih informacija na svojim web-stranicama koje će potencijalnim klijentima omogućiti donošenje jasnog zaključka o identitetu i regulatornom statusu banke, pre upuštanja u transakcije e-bankarstva.

Među takvim informacijama su:

- Ime banke i lokacija njenog sedišta (i lokalnih filijala, ako je to potrebno);
- Identitet glavnog nadzornog tela banke, odgovornog za nadzor nad sedištem banke;
- Način na koji klijenti mogu kontaktirati s bančinom službom za korisnike po pitanjima problema vezanih za usluge, pritužbe, sumnje na zloupotrebu računa i dr.;
- Način na koji se klijenti mogu obratiti ombudsmanu ili telu koje se bavi zaštitom potrošača;

- Način na koji klijenti mogu ostvariti pristup informacijama o naknadama štete koje se primenjuju ili o programu osiguranja depozita, kao i o nivou zaštite koju oni mogu pružiti (ili linkovi na web-stranice koje pružaju takve informacije),
- Ostale informacije koje mogu biti korisne sa aspekta određene države.

12. načelo: Banke treba da preduzmu odgovarajuće mere za obezbeđenje usklađenosti sa zahtevima za poštovanje privatnosti klijenata, primenljivim u državama u kojima banka pruža proizvode i usluge e-bankarstva.

Očuvanje poverljivosti informacija o klijentu ključna je odgovornost banke. Zloupotreba ili neautorizovano objavljivanje poverljivih podataka o klijentu izlaže banku pravnom i reputacionom riziku. Da bi odgovorile na te izazove koji se tiču očuvanja poverljivosti informacija o klijentu, banke bi trebalo da ulažu adekvatne napore kako bi obezbedile sledeće:

- Bančina politika i standardi koji se odnose na privatnost klijenta trebalo bi da budu usklađeni sa svim propisima i zakonima o privatnosti koji se primenjuju u državama u kojima banka pruža proizvode i usluge e-bankarstva;
- Klijenti treba da budu upoznati sa politikama koje se odnose na privatnost i relevantnim pitanjima vezanim za privatnost, a kod korišćenja proizvoda i usluga e-bankarstva;
- Klijenti bi trebalo da imaju mogućnost da odbiju (ili povuku) ovlašćenje banci da deli s trećom stranom sve informacije o klijentovim ličnim potrebama, interesima, finansijskom položaju ili bankarskom poslovanju;
- Podaci o klijentima ne bi se smeli koristiti, osim u zakonom dopuštene svrhe, ili ako su klijenti autorizovali njihovu upotrebu;
- Standardi banke za upotrebu podataka o klijentu moraju se poštovati i onda kada treće strane na osnovi eksternalizacije poslovanja imaju pristup podacima o klijentu.

13. načelo: Banke bi trebalo da imaju odgovarajući kapacitet, poslovni kontinuitet i planiranje za slučaj nepredviđenih okolnosti kako bi i tada obezbedile raspoloživost sistema i usluga u e-bankarstvu.

Kako bi se banke zaštitile od poslovnog, pravnog i reputacionog rizika, usluge e-bankarstva moraju se pružati dosledno i pravovremeno, u skladu sa očekivanjima klijenata. Da bi se to postiglo, banka mora biti sposobna da pruža usluge e-bankarstva krajnjim korisnicima iz primarnih izvora (npr. interni bančini sistemi i aplikacije) ili sekundarnih izvora (npr. sistemi i aplikacije pružaoca usluga). Održavanje adekvatne raspoloživosti takođe zavisi od sposobnosti rezervnih sistema u slučaju nepredviđenih okolnosti za ublažavanje "napada" na usluge, ili ostalih događaja koji bi mogli izazvati poremećaje u poslovanju. Izazov održavanja kontinuiteta raspoloživosti sistema i aplikacija e-bankarstva može biti značajan, posebno u poslovno najaktivnijim periodima. Velika očekivanja klijenata što se tiče kratkog vremena ciklusa obrade transakcija i stalne raspoloživosti (24 sata na dan, 7 dana u nedelji) takođe impliciraju važnost planiranja za slučaj nepredviđenih okolnosti. Kako bi klijentima omogućile kontinuitet usluga e-bankarstva, banke treba da osiguraju:

- Da se trenutni kapacitet sistema e-bankarstva i budući razvoj analiziraju u svetlu sveukupne tržišne dinamike za e-trgovinu i predviđene stope prihvatanja proizvoda i usluga e-bankarstva od strane klijenata;
- Da se uvedu procene kapaciteta obrade transakcija u e-bankarstvu i da se sprovede testiranje na stres;
- Da postoje odgovarajući planovi za obezbeđenje kontinuiteta poslovanja za slučaj nepredviđenih okolnosti za ključne sisteme obrade i distribucije, kao i da se oni redovno testiraju.

14. načelo: Banke bi trebalo da izrade odgovarajuće planove za incidentne slučajeve, kako bi upravljale, rešile ili minimizirale probleme koji nastaju zbog neočekivanih događaja, uključujući interne i eksterne prodore u sistem koji mogu sprečiti pružanje usluga e-bankarstva.

Delotvorni mehanizmi za incidentne slučajeve važni su za minimiziranje operativnog, pravnog i reputacionog rizika koji se javlja zbog neočekivanih događaja, kao što su interni ili eksterni prodori u sistem. Banke bi trebalo da izrade odgovarajuće planove za incidentne slučajeve, uključujući komunikacionu strategiju, kako bi omogućile poslovni kontinuitet, kontrolu reputacionog rizika, i ograničile odgovornost

vezanu za poremećaje u uslugama e-bankarstva, kao i one koji nastaju na osnovu eksternalizacije sistema ili poslova.

Da bi obezbedile efikasno delovanje u slučaju nepredviđenih incidenata, banke moraju da izrade:

- Planove za incidentne slučajeve, – kako bi bio omogućen oporavak sistema i usluga e-bankarstva u okviru različitih scenarija, poslovnih i geografskih lokacija. (Analiza scenarija trebalo bi da obuhvati razmatranje verovatnoće pojave rizika i njegovog uticaja na banku. Sistemi e-bankarstva koji su povereni trećim stranama trebali bi biti sastavni deo tih planova);
- Mehanizme za utvrđivanje incidentnog slučaja ili krize čim se ona pojavi, procenu njihove veličine i kontrolu reputacionog rizika povezanog sa bilo kakvim poremećajem u pružanju usluga;
- Komunikacionu strategiju za adekvatno rešavanje pitanja vezanih za spoljno tržište, a koja se mogu pojaviti u slučaju narušavanja sigurnosti, direktnih prodora u sistem ili pada sistema e-bankarstva;
- Jasan proces za uzbunjivanje odgovarajućih regulatornih tela u slučaju da dođe do značajnog narušavanja sigurnosti ili poremećaja;
- Timove za incidentne slučajeve, ovlašćene da deluju u hitnim slučajevima i dovoljno kvalifikovane za analizu sistema otkrivanja incidenta (delovanja u slučaju incidenta), te tumačenje važnosti odnosnog outputa;
- Jasan zapovedni lanac, koji obuhvata interne i eksternalizovane poslove kako bi se osiguralo preduzimanje odgovarajućih hitnih mera u skladu sa važnošću incidentnog slučaja. Osim toga, potrebno je razviti i intenzivirati procedure interne komunikacije i uključiti izveštavanje odbora, kada je to potrebno.
- Proces koji osigurava da sve relevantne eksterne strane – uključujući klijente banke, druge ugovorne strane i mediji, budu pravovremeno i na odgovarajući način informisani o značajnim poremećajima u e-bankarstvu i nastavku poslovanja.
- Proces za prikupljanje i čuvanje forenzičnih dokaza koji olakšavaju odgovarajuća naknadna preispitivanja svih incidentnih slučajeva u e-bankarstvu i pomažu u krivičnom gonjenju počinitelaca.

Praćenje službe za pomoć i poslove podrške klijentima, i redovno preispitivanje pritužbi klijenata može pomoći u utvrđivanju nesklada između informacija koje su otkrivene i prijavljene putem uspostavljenih kontrola, u odnosu na stvarne aktivnosti ometanja.

ZAKLJUČAK

Očekivanje *Bazelskog komiteta* je da nadležna nacionalna nadzorna tela upotrebljavaju načela kao osnovu, koju će prilagoditi nacionalnim zahtevima, a sa ciljem da se promoviše sigurno i zdravo poslovanje u e-bankarstvu. Profil rizika svake banke je drugačiji i zahteva pristup upravljanju rizikom koji je prilagođen obimu njenih poslova e-bankarstva, važnosti prisutnih rizika, te spremnosti i sposobnosti institucije za upravljanje tim rizicima. Te razlike potvrđuju potrebu da načela upravljanja rizicima budu dovoljno fleksibilna. Preporuke, takođe, ne definišu posebna tehnička rešenja za eliminisanje pojedinih rizika, niti tehničke standarde za e-bankarstvo. Finansijske institucije u saradnji sa raznim telima za standardizaciju kontinuirano daju rešenja koja prate razvoj tehnologije. Svaka banka treba da razvije postupke upravljanja rizikom koji su prilagođeni njenom pojedinačnom profilu rizika, operativnoj strukturi i kulturi korporativnog upravljanja i koji su u skladu sa zahtevima i politikama upravljanja rizikom koje utvrdi supervizija banaka.

LITERATURA

1. Živković, A., Stankić, R., Krstić B.: "Bankarsko poslovanje i platni promet", Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
2. Basel Committee on Banking Supervision, "Risk Management Principles for Electronic Banking", July 2003, <http://www.bis.org/publ/bcbs98.htm>
3. www.bis.org
4. www.ecb.int

PROJEKTOVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE POSLOVNIH SISTEMA

ORGANIZATIONAL STRUCTURE DESIGN IN BUSINESS SYSTEMS

Dr Ljubomir Trifunović, vanredni profesor
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U radu se prikazuje proces projektovanja organizacijske strukture, uključujući i upravljanje, testiranje i elaboraciju projektnog modela. Poseban naglasak je stavljen na činjenicu da se zadatak projektovanja preduzeća, budući da je, po prirodi, veoma kompleksan, obično rastavlja na parcijalne projekte. Svim potprojektima moraju se definisati ciljevi s aspekta njihovog usklađivanja sa glavnim zadatkom, odnosno projektom preduzeća. Primjeri navedeni u radu ilustrativno govore o potrebi da projektant organizacije posebnu pažnju posveti upravo definisanju ciljeva projekta, što će poslužiti kao solidna osnova za njegovu realizaciju.

Ključne riječi: organizacija, projekat, projektovanje organizacione strukture, ciljevi projekta

Abstract. This paper deals with designing organizational structure including managing, testing and elaboration of project models. The fact that the task of designing organizational structure is usually divided into separate projects, because of its very complex nature, is highlighted in this work as well. These projects need to have clearly defined objectives, in accordance with the main organizational project. The examples presented in this work illustrate the need for the designer of organizational structure to dedicate his or her full attention to properly defining the objectives of the project, which will serve as a solid basis for its completion.

Key words: organization, project, organizational structure design, project objectives

UVOD

Preduzeća su vještačke tvorevine, stvorene od strane čovjeka sa postavljenim ciljem u namjeri njihovog ostvarivanja. Ciljeve je moguće ostvarivati jedino dobrom organizacijom gdje projektant postavljene ciljeve mora poštovati jer od stepena njihovog uvažavanja direktno zavisi i stepen uspješnosti projektovane organizacije. Odatle i potrebe da se ciljevi veoma precizno definišu i označe kako bi se omogućila kontrola njihovog ostvarivanja. Budući da je zadatak projektovanja preduzeća veoma kompleksan, on se obično rastavlja na parcijalne projekte što je i učinjeno u ovom radu. Svim potprojektima moraju se definisati ciljevi pri čemu se ispravnost njihove definicije ocjenjuje s aspekta njihovog usklađivanja u cilju ukupnog zadatka preduzeća (projekta). Navedene postavke i primjeri iz rada dosta ilustrativno govore o potrebi da projektant organizacije posebnu pažnju posveti upravo definisanju ciljeva projekta, te na toj bazi izvede njihovu kvantitativnu i kvalitativnu determinaciju.

Organizacija je svjesna čovjekova djelatnost usmjerena na usklađivanje ljudskih, materijalnih informacionih i drugih činilaca proizvodnih i ostalih sistema. U samom procesu toga usklađivanja uspostavljaju se veze i odnosi između i unutar tih činilaca te se utvrđuju organizacioni postupci i primjenjuju organizaciona sredstva. Taj proces izgradnje organizacione strukture, utvrđivanja organizacionih postupaka i primjene organizacionih sredstava predstavlja projektovanje organizacije. Glavni cilj projektovanja je uspostava optimalne organizacije kao rezultat stanja izraženog organizacionim modelom, pri čemu se to stanje nikada ne smije shvatiti statički, odnosno kao slika usklađenih činilaca sistema, već u dvostukoj dinamici: (1) funkcionisanju i (2) razvoju u vremenu.

POSTAVLJANJE PLANA PROJEKTOVANJA ORGANIZACIJE

Postavljanjem plana projektovanja organizacije utvrđuju se aktivnosti, rokovi i nosioci svih zadataka u ovoj veoma složenoj fazi projektovanja. Ukoliko je u fazi pokretanja postupka projektovanja postavljen kompleksan plan projekta, onda se on u ovoj fazi svodi na korekciju i detaljizaciju pojedinih aktivnosti.

Plan projektovanja organizacije postavljaju projektanti organizacije i menadžeri projekta primjenom gantograma, tehnike mrežnog planiranja i drugih metoda i tehnika projektovanja. On se zasniva na ranije usvojenom elaboratu o dijagnozi postojećeg stanja organizacije i koncepciji organizacije koja će se

projektovati. U ovoj fazi projektanti treba da posjeduju visok stepen informisanosti o pravcima kretanja i metodama primjene kojima će se doći do optimalnog rješenja. Kvalitet planiranja projektovanja značajno utiče na vrijeme i kvalitet razrade organizacionih rješenja.

Plan projektovanja organizacije nije samo interna stvar projektnata organizacije, već je i sredstvo menadžmenta za praćenje izvršenja zadataka na projektu. Zadatak menadžmenta jeste da interveniše onda kada vođstvo projekta ne može da otkloni nastale devijacije. Da bi se ovo osiguralo, potrebno je da se uspostavi adekvatan sistem informacija o stanju projekta, kako bi nadležni organ bio pravovremeno informisan o dešavanjima na izradi projekta.

IZRADA PROJEKTA ORGANIZACIJE

Izrada projekta organizacije predstavlja ključnu aktivnost u cjelokupnom procesu projektovanja organizacije, jer se u ovoj fazi moraju razraditi konkretna organizaciona rješenja. Projekat organizacije sadržajno obuhvata: (1) organizacionu strukturu, (2) organizacione postupke i (3) organizaciona sredstva. Projektom organizacije treba definisati optimalnu strukturu i funkcionisanje preduzeća.

Projektovanje organizacione strukture

Organizaciona struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između unutrašnjih činilaca proizvodnje, a njeno projektovanje se svodi na projektovanje sredstava za proizvodnju, organizacije kolektiva, radnih mjesta i organizacionih jedinica, organizacije unutrašnjih odnosa i vremenskog redoslijeda posla. Projektovanje organizacije sredstava za proizvodnju u osnovi odnosi se na projektovanje organizacije: sredstava rada, poslovanja sa materijalom i unutrašnjeg transporta. Konceptija koja će se definisati razradom navedenih projekata i konceptija koja će se definisati projektom organizacije kolektiva predstavlja osnovu za projektovanje organizacije radnih mjesta i organizacionih jedinica. Projektovanje sredstava za rad obuhvata niz zadataka koje projektant organizacije treba da izvrši. Ti zadaci se odnose na: izbor sredstava za rad, nabavljanje odnosno izgradnju, prijem, montažu i puštanje u probni rad, korišćenje, održavanje, rekonstrukciju ili zamjenu, izdvajanje iz procesa rada i rashodovanje, otuđivanje. Izbor sredstava za rad u potpunosti zavisi od proizvodnog programa i tipa proizvodnje preduzeća. Na izbor sredstava za proizvodnju utiče izbor lokacije, veličina kapaciteta, tip proizvodnje, oprema, poslovne i druge prostorije, uslovi radne sredine i drugi faktori.

Prilikom nabavljanja projektant definiše način nabavljanja sredstava, organe i dokumentaciju. Nabavljanje sredstava rada može da se vrši direktno od korisnika ili putem nabavne službe. Definisanjem nosioca nabavke sredstava rada stvara se podloga za projektovanje radnih mjesta u organizaciji. Za adekvatno projektovanje sredstava rada potrebno je definisati organe upravljanja koji će donositi odgovarajuće odluke o nabavci. Dokumentacija predstavlja veoma značajan instrument projektovanja, jer se na osnovu nje projektuju i saradnici u njenom stvaranju, a na taj način projektuje se informacioni sistem nabavke sredstava rada.

Prilikom izgradnje sredstava rada potrebno je razlikovati izradu opreme od izgradnje poslovnih zgrada. Prilikom izgradnje poslovnih zgrada potrebno je donijeti odluku da li će organizacije izvoditi građevinske radove, ko će izrađivati projekat (od ideje do realizacije), ko će ga nadzirati i na osnovu koje dokumentacije. Nakon nabavke, odnosno izgradnje sredstava potrebno je izvršiti prijem, montažu i puštanje u probni rad. Zadatak projektanta organizacije jeste definisanje prijemnog organa, dokumentacije i eventualne reklamacije. Primljeno sredstvo rada daje se na korišćenje, uz obavezu projektanta da utvrdi način rukovanja i održavanja sredstva i izvrši obuku kadrova koji će rukovati sredstvom. Za održavanje sredstava rada projektant organizacije treba definisati oblike održavanja, organe i potrebnu dokumentaciju.

Vremenom sredstva rada tehnološki ili ekonomski zastarijevaju, pa je potrebno pravovremeno donijeti odluku da li sredstvo rekonstruisati ili zamijeniti. Da bi se donijela odgovarajuća odluka, potrebno je stalno analizirati opravdanost održavanja sredstava rada. Ukoliko je ekonomskom analizom utvrđeno da je sredstvo potrebno zamijeniti, donosi se odluka da li sredstvo rashodovati, uništiti ili prodati. Zbog tog projektant organizacije mora definisati postupke, dokumentaciju i organe koji će donositi navedene odluke.

Zadaci projekatana u oblasti organizacije poslovanja sa materijalom ne svode se samo na problematiku nabavljanja, skladištenja i njihovog izdavanja, nego su mnogo širi. Organizacija poslovanja sa materijalom oduhvata izbor i specifikaciju materijala, izradu kataloga i nomenklaturu materijala, postavljanje sistema planiranja potrebnog materijala, nabavljanje i skladištenje materijala, upravljanje zalihama materijala, izdavanje materijala, evidenciju ulaza, izlaza i stanja materijala. Izbor materijala zavisi od vrste proizvoda i oblika njegove obrade. Da bi se izvršio adekvatan izbor materijala, potrebno je pridržavati se međunarodnih opšteprihvaćenih kao i internih standarda. Zadatak projektanta jeste da izradi nomenklaturu materijala, kao sredstvo jednoznačnog obilježavanja materijala. U tu svrhu on mora da predvidi njegov naziv, podatke o kvalitetu, obliku i dimenzijama, te oznaku ili šifru koja simbolično obilježava svaki materijal pojedinačno. Nakon izbora materijala potrebno je izvršiti specifikaciju, odnosno predvidjeti oblik i sadržaj dokumentacije kojom će se ona obavljati i koja će najbolje udovoljiti zahtjevima proizvodno-poslovnog procesa. Taj dokument obično nosi naziv normativa materijala što se izrađuje za svaki element proizvodnje i sadrži oznaku i naziv materijala, dimenzije, kvalitet, bruto i neto količinu, cijenu, vrijednost i organizacionu jedinicu koja će ga utrošiti.

Poseban zadatak projektanta je da projektuje odgovarajući sistem planiranja materijala u okviru cjelokupnog sistema planiranja. Normativ materijala predstavlja osnovu izrade tog plana. Prilikom nabavljanja materijala zadatak projektanta je da definiše potrebnu dokumentaciju (upit, ponuda, narudžba, ugovor), tokove, organe i rokove obavljanja zadataka koji iz toga proizlaze. Poslije nabavke i prijema materijala zadatak projektanta jeste da projektuje odgovarajuće skladištenje materijala. Skladištenjem potrebno je da se materijal čuva i održava na odgovarajući način u skladu sa vrstom, oblikom i načinom održavanja.

Uspostavljanje sistema upravljanja zalihama je sljedeći zadatak projektanta, koji treba da obezbijedi optimalan nivo zaliha uz minimalne troškove. Projektant organizacije definiše način izdavanja materijala sa skladišta, potrebnu dokumentaciju i ovlašćenja. Osnovna dokumentacija za evidenciju ulaza, izlaza i stanja materijala je dokumentacija za prijem materijala, dokumentacija za evidenciju ulaza i izlaza, dokumentacija za izdavanje materijala iz skladišta i dokumentacija za povrat preuzetog materijala u skladištu.

Pod unutrašnjim transportom podrazumijeva se cjelokupno kretanje sredstava za proizvodnju u procesu reprodukcije.¹ On predstavlja složen kompleks poslova, koji obuhvata kretanje materijala u skladištu, na radnim mjestima i između njih. Da bi projektovao kvalitetnu organizaciju unutrašnjeg transporta projektant mora da prouči tehnološki proces, vrste materijala koje se transportuju, transportne puteve, transportna sredstava, kadrove i vrijeme transportovanja.

Prilikom projektovanja treba imati u vidu da unutrašnji transport u velikom zavisi od tehnološkog postupka koji je usko povezan sa odgovarajućim tipom (pojedinačna, serijska i masovna) i sistemom proizvodnje (smaknuta i linijska). Vrsta materijala koja se transportuje je veoma značajan aspekt projektovanja unutrašnjeg transporta jer ona određuje izbor transportnih sredstava. Projektovanje transportnih puteva mora se izvršiti prilikom projektovanja preduzeća, a na njihovu ekonomičnost utiču dužina i smjer, površina, nagib i stanje.

Racionalnost unutrašnjeg transporta zavisi od transportnih sredstava koja se koriste za prevoz materijala. Kako bi mogao ocjenjivati racionalnost primjene transportnih sredstava, projektant organizacije mora znati da se mogu primjenjivati sljedeća sredstva:

- fiksirana sredstva – vezana za jednu određenu transportnu liniju,
- djelimično fiksirana – djelimično vezana za jednu transportnu liniju,
- slobodna sredstva koja se mogu kretati u svim pravcima.

Kadrovi koji se angažuju u internom transportu podliježu istim pravilima kao i ostali kadrovi u organizaciji, a ona se odnose na:

- fizičku snagu radnika koju, gdje god je to moguće, treba zamijeniti mehaničkim sredstvima.
- izbjegavati rješenja po kojima proizvodni radnici odlaze sami po materijal.
- ukoliko u jednom transportu ima veći broj radnika, potrebno je obezbijediti da svi budu kontinuirano zaposleni.

¹ *Babić, M., Stavrić, B., Trifunović, Lj., (2003), str. 311.*

Projektant organizacije mora voditi računa o vremenu transportovanja, koje se može tretirati kao vrijeme utovara materijala u transportno sredstvo, vrijeme kretanja materijala po transportnom putu, vrijeme istovara materijala.

Projektovanje organizacije kolektiva

Projektovanje organizacije kolektiva predstavlja najvažniji dio projektovanja organizacije, budući da se odnosi na projektovanje ljudskog faktora, najznačajnijeg resursa organizacije. Projektovanje organizacije kolektiva obuhvata projektovanje sastava radnog kolektiva, projektovanje integracionih faktora kolektiva, projektovanje organizacije radne sredine, projektovanje mjera eliminacije negativnog djelovanja rada na radnike, projektovanje sistema reprodukcije radne snage, projektovanje sistema zaštite na radu.

Projektovanje sastava radnog kolektiva odnosi se na uspostavljanje mehanizama za ostvarenje optimalnog sastava kolektiva. Zadaci projektanta odnose se na definisanje zahtjeva za obavljanje propisanih poslova na svakom radnom mjestu, definisanje sistema za ocjenu sposobnosti zaposlenih i definisanje sistema usklađenosti zahtjeva radnog mjesta i sposobnosti radnika.

Projektovanje integracionih faktora kolektiva predstavlja proces kojim se osigurava povezivanje individualnih ciljeva i motiva u jednu zajedničku cjelinu i jedinstvo radnog morala. Glavni zadatak projektanta jeste definisanje mjera s ciljem da se u kolektivu razvije osjećaj radnog morala i usmjere individualni motivi radnika prema zahtjevima tog morala.

Projektovanje organizacije radne sredine predstavlja uspostavljanje skladnog odnosa između radnika i radne sredine kroz stvaranje materijalnih uslova koji će pozitivno djelovati na radni učinak. Faktori radne sredine su: mikroklima (vazduh, temperatura, vlažnost), osvjetljenje, boja, buka i vibracije.

Projektovanje mjera eliminacije negativnog djelovanja rada na radnike odnosi se na projektovanje mjera protiv zamora. Zamor radnika vezuje se za način organizacije rada i lične karakteristike radnika.

Projektovanjem sistema zaštite na radu definišu se mjere, sredstva i organi kojima se eliminišu ili minimiziraju povrede radnika. Mjere koje se primjenjuju za zaštitu radnika mogu biti tehničke, higijenske i medicinske prirode.

Projektovanje organizacije radnih mjesta

Radno mjesto predstavlja mjesto usklađivanja ličnih i materijalnih činilaca proizvodnje. Prilikom projektovanja radnog mjesta moraju se obuhvatiti svi oni elementi koji se inače obuhvataju projektovanjem organizacije. Projektovanje radnog mjesta obuhvata zadatak radnog mjesta, organizaciju sredstava za proizvodnju, organizaciju kadrova na radnom mjestu, vremenski redoslijed poslova radnog mjesta, dokumentaciju radnog mjesta.

Definisanje zadatka radnog mjesta predstavlja polaznu osnovu za projektovanje organizacije radnog mjesta, jer veličina i složenost zadatka određuju elemente radnog mjesta, ljudske resurse, sredstva za proizvodnju i prostor. Zadatak na radnom mjestu ostvaruje se obavljanjem poslova kojima se želi ostvariti učinak, rezultat, finalitet, *output*. Projektom se mora predvidjeti *output* svakog radnog mjesta, jer on predstavlja *input* za neko drugo radno mjesto. Na osnovu toga, prilikom strukturiranja organizacije projektant može znati koja će radna mjesta povezati u složenije organizacione sisteme. Raščlanjivanjem ukupnog zadatka organizacije formiraju se zadaci radnog mjesta, čija se realizacija obavlja nizom radnih operacija koje se definišu odgovarajućom dokumentacijom. Zadatak projektanta nije da vrši raščlanjivanje zadatka na radne operacije, već da definiše odgovarajuću dokumentaciju kojom će se ti zadaci propisivati.

Projektovanje sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje radnog mjesta predstavlja uspostavljanje veze i odnosa između i unutar materijalnih činilaca radnog mjesta. Uređenju radnog mjesta prethodi definisanje veličine radnog mjesta, najudobnijeg položaja radnika na radnom mjestu i prostorni raspored radnog mjesta. Radno mjesto treba da bude opremljeno u skladu sa zadatkom i radnikom koji taj zadatak obavlja. Od

opremljenosti radnog mjesta zavisi i kvalitet organizacije budući da disfunkcionalnost između opremljenosti i zadataka stvara "uska grla". Radno mjesto nije dovoljno samo opremiti, nego je potrebno snabdjeti ga i odgovarajućim kvalitativnim i kvantitativnim materijalima. Tokovi materijala i oprema radnog mjesta moraju biti usklađeni kvalitativno, kvantitativno i vremenski sa ostalim radnim mjestima u lancu proizvodnje.

Projektovanje organizacije kolektiva na radnom mjestu predstavlja definisanje karakteristika subjektivnog faktora – čovjeka, što je neophodno da se izvrše zadaci radnog mjesta primjenom postojećih sredstava rada. Prilikom projektovanja projektant treba uzeti u obzir ljudske mogućnosti, granice fizičkih i umnih sposobnosti, interese i potrebe čovjeka, njegove težnje, stavove i motive. Za adekvatno projektovanje kadrova za radno mjesto potrebno je definisati neophodna znanja, vještine i sposobnosti koje radnik treba da posjeduje. Utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova na radnom mjestu predstavlja projektovanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje. Ono podrazumijeva uspostavljanje skladnih odnosa između sredstava za rad, predmeta rada i radne snage. Projektovanje vremenskog redoslijeda poslova na radnom mjestu predstavlja dinamički aspekt organizacije radnog mjesta, za razliku od projektovanja organizacije sredstava za proizvodnju i organizacije kolektiva.

Dokumentacija radnog mjesta obuhvata opis, analizu i procjenu organizacione šeme radnih mjesta. Osnovna tri elementa koja treba da sadrži opis radnih mjesta su: indentifikacija, svrha i poslovi radnog mjesta. Analiza radnog mjesta je dokument na kojem se na temelju popisa poslova utvrđuju potrebna znanja, vještine i sposobnosti radnika. Ovim se utvrđuju i ponderi njihove složenosti koji su osnova procjene. Organizacione šeme predstavljaju grafički prikaz rasporeda radnih mjesta u organizacionoj strukturi preduzeća

Projektovanje organizacionih jedinica

Organizacione jedinice se mogu definisati: (1) s aspekta raščlanjivanja ukupnog zadatka i (2) s aspekta povezivanja radnih mjesta. S aspekta raščlanjivanja ukupnog zadatka, organizaciona jedinica se može definisati kao dio organizacije kojem je povjereno obavljanje parcijalnog zadatka organizacije, dok se s aspekta povezivanja radnih mjesta može definisati kao svaki stepen njihove kombinacije. Proces projektovanja organizacione strukture je proces koji se odnosi na parcijalizaciju ukupnog zadatka organizacije od globalnih zadataka do radnih operacija, a zatim se radne operacije međusobno logički povezuju u organizacione jedinice.

Na povezivanje radnih mjesta u organizacione jedinice utiče tehnička podjela rada u organizaciji, karakteristike tehnološkog procesa, geografska lokacija, veličina organizacije, preglednost izvršenja poslova, stepen decentralizacije organizacionih jedinica. Tehnička podjela rada zasnovana je na raščlanjivanju ukupnog zadatka organizacije. Suština raščlanjivanja ukupnog zadatka sastoji se u projektovanju nosilaca pojedinih organizacionih jedinica te veza i odnosa između njih radi optimizacije svih poslova u organizaciji.

Karakteristike tehnološkog procesa se odnose na količinu i vrstu proizvodne opreme, stepen mehanizacije, karakteristike predmeta rada, organizacione karakteristike i karakteristike procesa proizvodnje. Geografska lokacija je veoma značajan faktor za povezivanje radnih mjesta u organizacione jedinice, jer se one različito formiraju zavisno od toga da li su locirane na jednom mjestu ili je riječ o dislociranim dijelovima proizvodno-poslovnog procesa.

Veličina organizacije ima značajan uticaj na formiranje organizacionih jedinica. Velike organizacije imaju veći broj specijalizovanih organizacionih jedinica za obavljanje pojedinih parcijalnih zadataka, dok se u malim organizacijama ti poslovi mogu obaviti na jednom mjestu i od strane jednog lica. Ako je parcijalni zadatak dobijen povezivanjem niza radnih operacija toliko veliki i složen da je nepregledan, onda je potrebno umjesto jedne projektovati dvije ili više organizacionih jedinica. Preglednost u ovom smislu podrazumijeva definisanje i mjerenje učinka, snimanje troškova, utvrđivanje poslovnog rezultata i podjelu dohotka u organizacionoj jedinici. Decentralizacija organizacionih jedinica se odnosi na to da li će se organizacione jedinice projektovati kao profitni centri, stratezijske poslovne jedinice, troškovni centri ili centri prihoda.

Projektovanje sistema upravljanja

Realizacija ciljeva preduzeća, odnosno njegovo uspješno poslovanje podrazumijeva organizovano sprovođenje aktivnosti preduzeća. U tome posebnu ulogu i značaj ima upravljanje kao funkcija na najvišem nivou hijerarhijske podjele rada u preduzeću. Upravljanje preduzećem sastoji se od donošenja odluka kojima se usmjerava tekuće poslovanje i dugoročni razvoj tog osnovnog subjekta tržišne privrede. Upravljački poslovi preduzeća mogu se grupisati u nekoliko aktivnosti kao što su:² definisanje ciljeva poslovanja, planiranje zadataka za ostvarivanje ciljeva, izbor nosilaca funkcije rukovođenja, obezbjeđenje potrebnih sredstava za obavljanje planiranih zadataka, ispitivanje uslova u okruženju preduzeća, raspodjela osnovnih sredstava preduzeća i dr.

Za efikasno funkcionisanje sistema upravljanja projektant pored osnovnih upravljačkih aktivnosti treba da definiše upravljački sistem informacija. Definisane ovog sistema podrazumijeva utvrđivanje ulaznih informacija kao osnove za primjenu i donošenje odluka, pri čemu treba definisati izvor, oblik i učestalost informacija, procesa donošenja odluka i izlaznih informacija (odluka).

Projektovanje redoslijeda odvijanja posla

Za projektovanje kvalitetne organizacije nije dovoljno samo ispravno raščlaniti proizvodni proces i uspostaviti ispravan redoslijed pojedinih faza i operacija, već je potrebno i vremenski uskladiti sve činioce proizvodnje i čitav njen tok. S toga su zadaci projektanta definisanje ciklusa proizvodnje i njegova analiza kojom se mora osigurati skraćivanje ukupnog trajanja ciklusa proizvodnje, minimiziranje neproizvodnog vremena, uzajamno usklađivanje rada ljudi, mašina i kretanja materijala kako bi se čekanje i „prazan hod“ sveli na najmanju moguću mjeru.

Krajnji cilj usavršavanja toka odvijanja proizvodnog procesa jeste stvaranje organizacije u kojoj će cjelokupni proizvodni ciklus biti skup radnih operacija koje prostorno napreduju u određenim jednakim vremenskim razmacima, a međusobno su uslovljene, sinhronizovane i skladno povezane u jedinstvenu cjelinu. Da bi se ostvario ovaj krajnji cilj, veoma je bitno ispravno projektovati proizvodni ciklus, od čega značajno zavisi stepen produktivnosti rada.

Sušтина projektovanja vremenskog redoslijeda odvijanja posla nalazi se u razradi odgovarajućeg sistema planiranja proizvodnje, jer se ovim planom usklađuje obim rada sa kapacitetom uz utvrđivanje potrebnog vremena. Definisane redoslijeda poslova pri razradi sistema planiranja treba biti zasnovano na obliku toka odvijanja proizvodnog procesa, a koji će se od njih primjenjivati, zavisi od vrste proizvodnje, obima radova, odnosa daljine radova i njihovog redoslijeda i normativa vremena po pojedinim operacijama.

Projektovanje organizacionih postupaka

Projektovanje organizacionih postupaka od posebnog je značaja za funkcionisanje organizacije, jer se njihovim uspostavljanjem, održavanjem i usavršavanjem stvara efikasan sistem rada. Projektovanje optimalne organizacije, odnosno organizacionih postupaka podrazumijeva ispravno raščlanjivanje proizvodnog procesa na njegove sastavne dijelove. Tu podjelu treba izvršiti vertikalno i horizontalno, tj. po fazama i operacijama koje čine tehnološki proces (faze tehnološkog procesa, radne operacije, radni zahtjevi, radni pokreti, i dr.) i ostalim radnim procesima (nabavka, prodaja i dr.).

Projektovanje organizacionih postupaka u potpunosti je zasnovano na studiju rada koji čini studij pokreta, kao prvi sastavni dio, usmjeren na definisanje, uvođenje i održavanje radnih postupaka i studij vremena, kao drugi sastavni dio, koji je usmjeren na utvrđivanje potrebnog vremena za definisanje radnih postupaka. Organizacioni postupci se mogu projektovati kao opšti organizacioni postupci, posebni (pojedinačni) organizacioni postupci i postupci donošenja odluka.

Opštim organizacionim postupcima projektuje se globalni redoslijed svih postupaka u organizaciji, te se tako definiše i makromodel informacionih tokova. Iz ovako definisane koncepcije razrađuju se posebni

² Babić, M., Stavrić, B., Trifunović, Lj.: (2003), str. 268.

(pojedinačni) organizacioni postupci i vrši provjera i eventualno koriguje opšti organizacioni postupak. Posebni organizacioni postupci služe za projektovanje parcijalnih zadataka, kao što su postupci istraživanja tržišta i proizvoda, programiranja razvoja, nabavke, projektovanja i konstruisanja proizvoda, planiranja proizvodnje, lansiranja dokumentacije, kontrole, prodaje, praćenje proizvodnje i analiza poslovanja. Postupci donošenja odluka predstavljaju specifičan oblik pojedinačnih postupaka koji regulišu redoslijed poslova oko pripreme i donošenja odluka.

Projektovanje organizacionih sredstava

Organizaciona sredstva predstavljaju predmete kojima se projektant organizacije služi prilikom projektovanja, održavanja i unapređenja organizacije. Razvoj organizacije zahtijeva složenija organizaciona sredstva koja su skuplja što su složenija i savršenija. Zbog toga je potrebno racionalno koristiti pojedina organizaciona sredstva. Važnost organizacionih sredstava može se uočiti u činjenici da se mnoge slabosti i nedostaci organizacije mogu zapaziti: na osnovu primitivnih i zastarjelih organizacionih sredstava, koja nisu u skladu sa veličinom, složenošću i ambicioznošću ciljeva preduzeća; neodržavanja, neažurnosti i neurednosti postojećih organizacionih sredstava; postojanje savremenih sredstava u preduzeću koja se ne koriste; pokušaj da se skupa i krupna organizaciona sredstva primjenjuju na mjestima gdje se to ne može opravdati ni obimom poslovanja ni koristima koje se postižu.

Najvažnija organizaciona sredstva su: organizacioni akti, opis radnih mjesta, organizacione šeme, organizacioni propisi, organizacioni priručnici. Organizacioni akti predstavljaju osnovna i najvažnija organizaciona sredstva u svim organizacijama budući da se na njima uređuju temeljni organizacioni i drugi odnosi. Među njima najvažniji su statut, pravilnici, poslovnici i odluke. Statut organizacije predstavlja takav organizacioni akt kojim se uređuje unutrašnja organizacija i odnosi. Pravilnici predstavljaju organizacione akte koji detaljnije određuju pojedina pitanja prethodno definisana statutom. Poslovnici su organizacioni akti koji definišu tehničke aspekte rada pojedinih organa, kao što su pripreme sjednica, utvrđivanje dnevnog reda, način odlučivanja i informisanja o donešenim odlukama. Odluke predstavljaju pojedinačne organizacione akte koje donose pojedini organi u okviru svoje nadležnosti, a kojima se definišu neka pojedinačna pitanja. Opis radnih mjesta predstavlja takva organizaciona sredstva kojim se definišu sve karakteristike radnog mjesta. Opis radnih mjesta mora da sadrži identifikaciju, svrhu i poslove radnog mjesta.

Organizacione šeme predstavljaju grafički prikaz organizacionih struktura. Mehanički gledano, organizacione šeme predstavljaju mrežu linija povučenih između „kućica“ u kojima su raspoređeni poslovi i menadžerske pozicije u organizaciji. Bez obzira na to kako su postavljene, organizacione šeme uvijek predstavljaju sliku organizacione strukture koja omogućava da se shvati i upozna struktura kao cjelina, njene sastavne komponente i odnosi i veze između njenih funkcija.

Razlikuje se više vrsta organizacionih šema:

- 1) Organizacione šeme upravljanja kojima se prikazuju organi upravljanja, odnosi i veze između njih;
- 2) Opšte organizacione šeme kojima se prikazuju samo organizacione jedinice;
- 3) Organizacione šeme upravljanja kojima se prikazuju samo menadžerske pozicije;
- 4) Personalne organizacione šeme kojima se prikazuju nosioci pojedinih funkcija;
- 5) Kombinovane ili kompleksne organizacione šeme;
- 6) Detaljne organizacione šeme kojima su prikazana sva radna mjesta u organizaciji.

Od projektanta organizacije očekuje se da projektuje takvu organizacionu šemu koja će omogućiti svim zaposlenima u preduzeću i spoljnim saradnicima da se na jedinstven i brz način upoznaju sa sistemom odnosa koji u njoj egzistiraju. Stoga projektant treba da poštuje sljedeća pravila:

- Prije nego što pristupi izradi šeme, treba odlučiti i jasno odrediti koju organizacionu šemu želi grafički prikazati;
- Prilikom izrade šeme mora se težiti što boljoj preglednosti koja se postiže dobrim rasporedom "kućica" i adekvatnim izborom tipa slova, simbola i boja;
- Veze između pojedinih organizacionih jedinica treba prikazati različitim tipovima crta: punim, isprekidanim, tačkastim i kombinovanim.

Organizacioni propisi

Organizacioni propisi predstavljaju organizaciona sredstva koja definišu i regulišu način izvršenja nekih složenijih zadataka, npr. poslovanja sa materijalom i osnovnim sredstvima, sistem planiranja i sl. Organizacioni propisi se mogu klasifikovati prema području djelovanja, prema trajanju i prema sadržaju. Prema području djelovanja organizacioni propisi mogu biti propisi koji se odnose na područje više organizacionih jedinica i propisi koji se odnose na područje samo jedne organizacione jedinice.

Organizacioni propisi prema trajanju mogu biti trajni, kada se njima regulišu trajno izvršenje zadataka i privremeni, kad se njima regulišu privremeno izvršenje zadataka. Sadržaj organizacionih propisa mora biti takav da se iz njega vidi tačna definicija zadatka, detaljan opis i rokovi izvršenja pojedinih zadataka, oznaka organizacionih jedinica koje učestvuju u izvršenju pojedinih poslova, broj izdanja organizacionog propisa i datum stupanja na snagu, veza sa drugim organizacionim propisima i aktima i popis osoba koje su izradile, kontrolisale i odobrile organizacioni propis.

Izradi organizacionih propisa može se pristupiti na temelju unaprijed utvrđenog programa ili na inicijativu organizacionih jedinica, odnosno pojedinih izvršilaca. Projektant organizacije pristupa izradi prijedloga organizacionog propisa nakon što prouči detaljno postavljenu zadatak i teoretsko rješenje, odnosno iskustva drugih organizacija na rješavanju istih i sličnih zadataka. Prijedlog se šalje svim zainteresovanim organizacionim jedinicama i ukoliko nema nikakvih primjedbi smatra se da su saglasne s prijedlogom. Na osnovu prikupljenih primjedbi pristupa se raščlanjivanju i potpunom oblikovanju organizacionog propisa, pri čemu on mora biti usklađen sa opštim i ostalim važećim organizacionim propisima. Organizacioni propisi se izdaju u određenom broju primjeraka, zavisno od broja korisnika, pri čemu njegova punovažnost počinje s potpisom nadležnog rukovodioca. Svi izdati organizacioni propisi se uvode u organizacioni priručnik.

Organizacioni priručnici

Organizacioni priručnik predstavlja zbirku organizacionih sredstava čiji oblik i klasifikacija omogućavaju brzo snalaženje svima onima koji ga po prirodi posla moraju svakodnevno koristiti. Budući da se organizacija neprekidno mijenja, organizacioni priručnik u pojedinim dijelovima može zastarjeti ili postati neažuran. Da bi se osigurala ažurnost priručnika potrebno je stalno voditi brigu o kompletnosti i aktuelnosti priručnika, kao i klasifikovati, označavati i evidentirati pojedine dijelove priručnika prema usvojenom sistemu klasifikovanja i šifriranja organizacionih sredstava.

Organizacioni priručnici, kao i organizacione šeme, primjenjuju se u mnogim organizacijama, s tim što se pored prikazivanja koriste i za opisivanje organizacione strukture. Za razliku od organizacionih šema, koje pokazuju mjesta u organizaciji kao i njihove nosioce, organizacioni priručnici sadrže popis i opis poslova na tim mjestima, dužnosti i odgovornosti onih koji te poslove obavljaju, kao i njihove oficijelne interakcije i odnose sa drugim članovima i dijelovima organizacije. Sve ovo se u njima daje u pismenoj formi. Organizacioni priručnici često sadrže niz parcijalnih, međusobno povezanih organizacionih šema koje daju detaljan grafički prikaz svih važnijih komponenti organizacione strukture. Te prikaze čine šeme organizacije pojedinih sektora preduzeća kao što su proizvodnja, nabavka, prodaja, finansije.

Organizacioni priručnici predstavljaju veoma korisno organizaciono sredstvo, koje pruža nosiocima uloga i njihovim nadređenima skoro sve potrebne informacije u vezi sa njihovim poslovima, finansijama, ovlaštenjima, odnosima i očekivanjima. Oni omogućavaju zaposlenom da zna šta se od njega očekuje da radi na svom radnom mjestu, kao i njegovom nadređenom šta od njega može i treba očekivati.

TESTIRANJE PROJEKTOVANOG MODELA

Testiranje projektovanog modela može da se vrši na dva načina: (1) kvalitativnim metodama i (2) kvantitativnim metodama. Kvalitativno testiranje modela organizacije provodi se organizovanjem stručnih i drugih rasprava o projektovanom modelu, a kritikom se provjerava njegova ispravnost. Ovaj metod se koristi prilikom postavljanja makroorganizacionih modela, gdje je primjena eksperimenata isključena.

Kvantitativno testiranje se vrši na osnovu eksperimenta ili simulacijom. Ova dva metoda daju najpouzdanije rezultate testiranja. Testiranje modela organizacije primjenom eksperimenta ograničeno je na uža područja organizacije, na primjer na izučavanje načina kojim se izvodi neka operacija. Eksperimentisanje sa organizacijom nekog preduzeća moglo bi izazvati zastoje u poslovanju i veoma visoke troškove. Zbog toga se eksperimentalne metode ispitivanja modela organizacije najviše primjenjuju na području testiranja modela mikroorganizacije. I pored toga, eksperimentalna metoda je toliko korisna da se obavezno primjenjuje prilikom ispitivanja svih modela organizacije. Prilikom eksperimentisanja treba posebnu pažnju posvetiti njegovoj pripremi i kontroli izvođenja, kao i maksimalnom korišćenju njegovih rezultata i minimalnim troškovima izvođenja. Simulacija predstavlja takav postupak istraživanja prema kojem se posmatrani sistem ili proces ne ispituje u svom stvarnom djelovanju, stvarnom izvođenju i veličini, već pomoću modela. Pri tome model kao objekat simulacije mora što bliže odražavati stvarni sistem ili proces, jer od toga bitno zavise rezultati simulacije.

ELABORACIJA PROJEKTOVANOG MODELA

Nakon testiranja projektovanog modela pristupa se njegovoj elaboraciji u takvom obliku i sadržaju koji će biti razumljiv svima koji raspravljaju i odlučivaju o prezentovanom rješenju. Projektovani model organizacije izrađuje se u obliku elaborata koji može imati sljedeće osnovne dijelove³: (1) polazne osnove i (2) projekat organizacione strukture.

Polaznim osnova se, na temelju rezultata utvrđenih ranijim istraživanjima, s jedne strane, te teoretskim i praktičnim rezultatima, s druge strane, definišu osnovni stavovi važni za projektovanje organizacije. Dio koji se odnosi na projekat organizacione strukture obuhvata projekat organizacionih sredstava za proizvodnju, projekat organizacije radnog kolektiva, projekat organizacije radnih mjesta, projekat organizacije organizacionih jedinica, projekat organizacije unutrašnjih odnosa, projekat organizacije redoslijeda odvijanja poslova. Prilikom razrade ovog dijela modela treba maksimalno koristiti odgovarajuća grafička sredstva organizacije, kako bi se jasnije prikazala projektovana organizaciona rješenja.

ZAKLJUČAK

Preduzeća su vještačke tvorevine, stvorene od strane čovjeka sa postavljenim ciljem u namjeri njihovog ostvarivanja. Ciljeve je moguće ostvarivati jedino dobrom organizacijom gdje projektant postavljene ciljeve mora poštovati jer od stepena njihovog uvažavanja direktno zavisi i stepen uspješnosti projektovane organizacije. Odatle i potrebe da se ciljevi veoma precizno definišu i označe kako bi se omogućila kontrola njihovog ostvarivanja. Budući da je zadatak projektovanja preduzeća veoma kompleksan, on se obično rastavlja na parcijalne projekte što je i učinjeno u ovom radu. Svim potprojektima moraju se definisati ciljevi pri čemu se ispravnost njihove definicije ocjenjuje s aspekta njihovog usklađivanja u cilju ukupnog zadatka preduzeća (projekta). Navedene postavke i primjeri iz rada dosta ilustrativno govore o potrebi da projektant organizacije posebnu pažnju posveti upravo definisanju ciljeva projekta, te na toj bazi izvede njihovu kvantitativnu i kvalitativnu determinaciju.

LITERATURA:

1. Babić, M., Stavrić, B., Trifunović, Lj.: *Organizacija preduzeća*, KIZ "Centar", Beograd, 2003.
2. Buble, M.: *Projektovanje organizacije*, Informator, Zagreb, 1981.
3. Daft, R.: *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, Saint Paul, 2007.
4. Petković, M.: *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
5. Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999.

³ Buble, M.: (1981), str. 194.

МЕСТО, УЛОГА И ЗНАЧАЈ РАЧУНОВОДСТВА ТРОШКОВА КАО ДЕЛА РАЧУНОВОДСТВЕНОГ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА ПРЕДУЗЕЋА

POSITION, ROLE AND IMPORTANCE OF COST ACCOUNTING AS THE PART OF A COMPANY'S ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM

Др Радмила Јаблан Стефановић, ванредни професор
Економски факултет Београд

Апстракт: Тенденција глобализације, праћена уклањањем националних баријера, неминовно резултира наглим интензивирањем међународне конкуренције. При томе, захтеви потрошача све се чешиће мењају и постају изузетно софистицирани, што уз интензивну примену нових производних, информационих и комуникационих технологија, драстично скраћује животне циклусе производа. Следствено, менаџери савремених компанија суочавају се са комплексним и бројним изазовима успешног управљања предузећем. У домену пословно-финансијског одлучивања рачуноводство трошкова, као есенцијални део целине рачуноводственог информационог система предузећа, традиционално представља поуздани информациони ослонац менаџмента. У раду се бавимо улогом коју рачуноводство трошкова има у генерисању квалитетних информација, као одговора на бројне и разноврсне информационе захтеве. Апострофирају се неки од нових алата, техника, концепата и приступа обрачуна и управљању трошковима.

Кључне речи: рачуноводствени информациони систем, рачуноводство трошкова, менаџмент, управљање трошковима.

Abstract: The trends of globalization followed by the removal of national barriers inevitably result in sharp intensification of international competition. What is more, the consumers' demands are changing more and more frequently and becoming more sophisticated, which, along with intense introduction of new information and communication technologies, drastically shorten product life cycle. Therefore, managers in contemporary companies face complex and numerous challenges of successful company management. Within business and financial decision-making cost accounting, as the essential part of a company's accounting information system as a whole, represents a reliable information support for the management. This paper deals with the role of cost accounting in generating quality information, as a response to numerous and various information requirements. We emphasize some of the new tools, techniques, concepts and approaches to costing and cost management.

Key words: accounting information system, cost accounting, management, cost management.

УВОД

Глобализација тржишта креира нови пословни амбијент. Савремено предузеће остварује успех као резултат интеракције окружења, ресурса и менаџера који, суочени са бројним изазовима отворене економије, морају да располажу софистицираним професионалним знањима и вештинама, као и квалитетном информационом подршком. Само тако, биће способни да доносе избалансиране одлуке у светлу организационих промена и могућности које окружење нуди, као и да надгледају и процењују стратешки и оперативни развој и, следствено, допринесу реализацији интереса различитих стејхолдера.

Као одговор на бројне савремене изазове, развија се и широка лепеза нових управљачких приступа и филозофија, као што су: анализа ланца вредности, успостављање дугорочних односа тесне сарадње са кључним купцима и добављачима, континуирана побољшања, давање широких овлашћења запосленима, нови системи управљања производњом и многи други. Све су оне обједињене универзалним мотивом – да се овлада кључним факторима пословног успеха (трошкови, квалитет, време, иновације) и испоруче супериорне вредности потрошачима на тржишту. Постизање и одржавање конкурентске предности у динамичном и крајње неизвесном окружењу није могуће без адекватног информационог система. При томе, посебно се акцентира значај подршке квалитетно дизајнираног рачуноводственог информационог система у целини, а посебно рачуноводства трошкова, као његовог есенцијалног дела. Данашње пословно окружење, неминовно, захтева реструктурирање рачуноводства трошкова, како би оправдало епитет кључног информационог језгра и поузданог информационог ослонаца менаџера на свим нивоима управљања.

ЕСЕНЦИЈАЛНА ИНФОРМАЦИОНА ПОДРШКА РАЧУНОВОДСТВА ТРОШКОВА

Рачуноводствени информациони систем (РИС) предузећа у својој основи има за циљ стварање квалитетне информационе подлоге која, у крајњој линији, треба да буде у функцији ефикасног управљања предузећем. При томе, рачуноводство трошкова (РТ), које вреднује и извештава финансијске информације и нефинансијске информације које су повезане са набавком или потрошњом ресурса организације,¹ има есенцијалну позицију у оквиру целине РИС предузећа. Оно, наиме, пружа информације, како управљачком рачуноводству тако и финансијском рачуноводству (ФР), као подсистемима целине РИС предузећа. Када је о његовој информационој подршци ФР реч, у питању је обезбеђивање информација за задовољење потреба полагања рачуна о стању и успеху целине предузећа – ово је његов традиционални задатак, при чему оно мери трошкове производа сагласно чврстој законској и професионалној регулативи. Када се, пак, његове информације користе за интерну намену, РТ обезбеђује основу за планирање, контролу и одлучивање, дакле, обезбеђује и драгоцену информациону подршку менаџменту у спровођењу систематске управљачке контроле, као и доношењу разноврсних пословно-финансијских одлука.

Информациона подршка РТ захтевима *екстерног финансијског извештавања* огледа се, посебно, у обезбеђивању релевантних података за потребе билансирања залиха и утврђивања трошкова продатих производа предузећа. Сагласно општеприхваћеној регулативи, у вредност залиха учинака укључује само неопходне трошкове производног функционалног подручја – не и трошкове услед неекономичног трошења, неефикасног рада и неискоришћеног капацитета, који представљају трошкове периода. Међутим, његова се информациона подршка проширује и на креирање релевантних информација за потребе интерног полагања рачуна о пословању предузећа - посебно за краће временске периоде и по ужим организационим сегментима. При томе, подаци о трошковима за потребе интерног извештавања, односно интерног полагања рачуна, релативно су ослобођени стега законске и професионалне регулативе и апострофиран је аналитички и краткорочни аспект - пре свега, о оствареном успеху. Речју, осим исказивања укупног пословног резултата целине предузећа, омогућено је и његово сегментирање са различитих аспеката – реч је о изузетно значајном планско-контролном инструменту управљања.

Осим поменутог, информациона подршка РТ састоји се и у пружању релевантних информација менаџменту за потребе активности *планирања и контроле* перформанси предузећа и његових ужим сегмената за различите временске интервале. Представља, дакле, информациону основу рачуноводственог планирања и контроле - подразумева краткорочни и аналитички аспект обухватања трошкова и учинака, али и састављање релевантних извештаја, с обзиром на све израженију потребу за планирањем и контролом остварења менаџера.² Интерне извештаје које креира РТ, у највећој мери, користи управљачко рачуноводство за пружање адекватне информационе подршке менаџменту за потребе планирања и контроле пословних активности односно потребе квалитетнијег и ефикаснијег пословања и доношења разноврсних пословних одлука.

Информациона подршка задовољењу разноврсних информационих захтева менаџмента у вези с *доношењем појединачних пословно-финансијских одлука* апострофира се, последњих деценија, као фундаментални задатак рачуноводства трошкова - подразумева калкулацију трошкова и користи појединачних пословних алтернатива. Коришћењем нерутинских cost-benefit анализа, РТ креира извештаје базиране на концепту *релевантне* информације. Концепт релевантних трошкова (као и релевантних прихода), при избору између алтернатива, подразумева разматрање очекиваних будућих трошкова који се разликују у алтернативним поступцима. Анализа релевантних трошкова, генерално, апострофира квантитативне финансијске информације, али менаџери при доношењу одлука дужну пажњу морају посветити и квантитативним нефинансијским и квалитативним информацијама и, повремено, морају дати већу тежину квалитативним или нефинансијским квантитативним информацијама. Нефинансијске информације тичу се правних и етичких разматрања и дугорочних

¹ Horngren С.Т. и др. (2005), стр. 5.

² Односни извештаји рачуноводства трошкова *надограђени су, наравно, релевантним додатним информацијама из финансијског рачуноводства и других извора.*

ефеката одлуке на имиџ компаније, морал запослених и околину и, несумњиво, релевантне су за одређене пословне одлуке.³

Од есенцијалног је значаја да информациони системи РТ за потребе менаџмента буду *флексибилно* дизајнирани. При томе, не сме се, ни у једном тренутку, губити из вида следеће:⁴ морају се задовољити потребе доносилаца одлука; различите информације о трошковима користе се за различите сврхе - оно што вреди за једну не мора, нужно, да вреди за друге сврхе; информације о трошковима морају да прођу *cost-benefit* тест - пре него се установи нови систем, кључну улогу има одговор на основно питање: да ли користи од унапређења информација надмашују трошкове? Захваљујући томе што је релативно ослобођено стега законске и професионалне регулативе и да је у функцији управљања предузећем, оно је у могућности да, сагласно потребама интерних корисника, генерише широку лепезу информација. Као флексибилан, биће способан да се прилагођава променама које се дешавају како у пословном окружењу, тако и у самом предузећу и, следствено, квалитетно одговори на бројне и разноврсне информационе захтеве менаџмента предузећа. Данас му се посебно упућују нови захтеви за променама и континуираним побољшањима, како би менаџмент имао адекватну информациону подршку у управљању предузећем – посебно кључним стратегијским варијаблама. Мера у којој је РТ способно да помогне менаџменту у испуњавању поменутих сврха, фундаментално опредељује његов значај, односно корисност његових информација. Веома је битно да рачуновође трошкова добро познају свој посао и да непрестано траже начине да додају вредност својим организацијама.

РАЧУНОВОДСТВО ТРОШКОВА У НОВОМ ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ

Глобално конкурентско окружење подразумева све захтевније акционаре – њихови су захтеви у погледу оптимизације финансијских перформанси предузећа све ригорознији. Бројне студије откривају да су компаније које истичу креирање дугорочних вредности за акционаре вероватно надиграле своје конкуренте који се фокусирају на заштиту вредности акционара на кратак рок. Такође, купци су све пробирљивији – инсистирају на ниским трошковима/ценама, квалитету, времену и иновацијама. Ово намеће потребу преусмеравања са масовне производње стандардних производа и стратегије економије обима на стратегију ширине активности предузећа. Константне и драматичне промене у новом конкурентском окружењу, као и нужност укључивања у европске и светске тржишне токове, захтевају познавање широког фокуса управљања трошковима и перформансама предузећа. Независно од конкретног опредељења у погледу пословне стратегије, савремено предузеће се, неминовно, суочава са захтевом трошковне конкурентности. Бројни и способни конкуренти, са новим софистицираним приступима управљању трошковима и најсавременијим технолошким достигнућима, приморавају га да пажљиво и виспрено управља трошковима. Нужно је обезбедити адекватну информациону подршку која тангира процес формулисања и имплементације пословних стратегија односно проналажења адекватних праваца који воде јачању конкурентске позиције на све турбулентнијем тржишту.

Велики број организација суочило се са новим окружењем које, неизоставно, тангира РТ и управљање трошковима. Ово подразумева неколико кључних тема⁵, од којих ћемо неке апострофирати. Тако, једна од нових кључних тема у РТ јесте усмеравање пажње на купца. *Купац у фокусу* - представља стожер успеха организације, јер без њега она губи смисао постојања. Бити „по вољи купца“ у срцу је управљања трошковима. У начину пословања увек је присутно питање: како додати вредност за купца? При томе, у фокусу су профитабилни купци и начини да се они привуку и задрже. Предузећа данас прво идентификују потребе тј. захтеве купаца, па приступе дизајнирању и производњи производа. Следећа кључна тема је *анализа ланца вредности и ланца снабдевања*. Коришћењем ланца вредности (*value chain-VC*)⁶ и информација о трошковима стратегијски

³ *Детаљније о релевантним информацијама при доношењу одлука и потенцијалним проблемима у анализи релевантних трошкова погледати, нпр. Horngren и др. (2005), стр. 301-328.*

⁴ *Погледати: . Maher M. (1997), стр. 71 и 72.*

⁵ *Детаљније: Horngren и др. (2005) стр. 14–17 и (1997) стр. 1-22; Maher M. (1997) стр. 10-19 .*

⁶ *Описује сет међусобно повезаних активности који повећава вредност производа/услуге организације за купца и сваки корак у процесу развоја, производње и дистрибуције може да дода односну вредност.*

релевантних активности, предузећа могу да идентификују стратегијске предности на тржишту. Када је о ланцу снабдевања (supply chain-SC)⁷ реч, фокус се са VC производње предузећа шири и на подручје VC набавке, као почетни и на VC дистрибуције, као завршни део укупног индустријског VC, а управљање трошковима апострофира интегрисање и координацију ових активности кроз све карике односно предузећа у SC, као и кроз сваку пословну функцију у VC појединих предузећа. *Трошкови, квалитет, време и иновације* јесу кључни фактори пословног успеха. Менаџмент увек мора да фокусира ове кључне стратегијске варијабле наспрам конкурената, што превазилази оквире сопствене организације и упозорава на промене у екстерном окружењу, које њихови купци такође посматрају и процењују. Фундаментално је значајно да се свима њима пажљиво управља и утиче на ниво сатисфакције потрошача, јер нижи трошкови јесу значајан циљ пословања, али не мора бити довољно само побољшање у трошковима – купци, поред нижих цена и трошкова, желе и квалитет, одговорност, тачност.⁸ Комбинација *бенчмаркинга*⁹ и *континуираног побољшања*, стално је присутна тема у новом приступу управљању – поређењем са најбољим примерима, менаџмент проналази начине да стално унапређује сопствену праксу. Односна комбинација често се акцентира као „трка без краја“, јер менаџмент и запослени, незадовољни одређеним нивоом перформанси, теже сталном побољшању. Прихватајући ову филозофију, организације увиђају да су у стању да постигну нивое перформанси које су раније сматрали недостижним.¹⁰

Јасно је да ново окружење носи изазове и проблеме који нужно намећу потребу да се озбиљно преиспитају досадашње пословне филозофије предузећа, утемељене на стабилним и предвидљивим условима пословања. Изузетно је значајно прихватање шире екстерне оријентације, са сталним фокусом на променљивим и софистицираним захтевима купаца. Од мере у којој ће се испунити очекивања купаца непосредно зависи и тржишна егзистенција предузећа али, истовремено, и од продубљивања и учвршћивања пословне сарадње са другим организацијама из окружења (купцима, добављачима, дистрибутерима). Квалитетна размена идеја и информација, боља међуорганизациона координација и интегрисање виталних пословних активности, нужна су претпоставка за успешније конкурентско позиционирање предузећа на тржишту.

У надлежности РТ, као кључног информационог језгра РИС предузећа, је да помогне менаџерима да доносе избалансиране одлуке у светлу организационих промена и могућности које окружење нуди, али и да надгледају и процењују стратешки и оперативни развој. Стално се наглашава да би РТ требало да обезбеди информације корисне за процес одлучивања, посебно да информационо подржи анализе и пројекте управљања трошковима. Данашње пословно окружење, неминовно, захтева реструктурирање РТ и нове приступе обрачуна и управљању трошковима. Ово, у циљу побољшања квалитета информација о трошковима. Унапређено РТ, генерално, може да испуни више управљачких циљева, него што је то у могућности да учини традиционално¹¹ РТ. Традиционалним приступима у новонасталим околностима, приписују се многе информационе слабости.¹²

Последњих деценија све се више говори о управљању трошковима и померању многих граница. Истиче се да нови системи управљања трошковима имају значајне предности у новом производном окружењу, као и да је оптималан онај систем управљања трошковима који минимизира збир *трошкова мерења* које захтева нови систем¹³ и *трошкова грешке*.¹⁴ При томе, постојање тенденције

⁷ Подразумева идеју „проширеног предузећа“ и представља скуп активности више организација усмерене на повезивање произвођача и крајњих потрошача на тржишту

⁸ Квалитет је кључна варијабла како стратегије диференцирања тако и стратегије лидерства у ниским трошковима. Иначе, трошак квалитета је релативно нов алат и укључује: превенцију, детекцију, интерни и екстерни неуспех. Детаљније о нефинансијским мерама погледати: Cooper R., Kaplan R. S. (1999), стр. 136-139, као и Kaplan R.S., Norton D. (1996), посебно поглавља 4 - 6.

⁹ Подразумева системски процес мерења и упоређивања сопствених производа/услуга и активности са најбољим нивоима (унутар или изван организације) перформанси.

¹⁰ Maher M. (1997), стр. 15.

¹¹ Детаљније о њему погледати, нпр.: Јаблан Стефановић Р. (2003), као и (2008) стр. 1193-1210.

¹² Детаљније о слабостима погледати нпр.: Јаблан Стефановић Р. (2009) стр. 379-381, Hall J.A. (2008) стр. 355; McNair dr C.J. (2007) стр.19.

¹³ Који се тичу нпр. броја активности које се морају идентификовати и анализирати, као и броја узрочника који се морају користити да би се распоредили трошкови на носиоце трошкова.

опадања трошкова мерења, уз раст трошкова грешке, сигнализира да постојећи систем више није оптималан. Оно што се, такође, посебно апострофира јесте и *трошак неетичког понашања*. Од организација се очекује да контролишу своје пословање и да, уколико постоји, пронађу начин да идентификују и коригују простор за злоупотребе. У наставку осврнућемо се на неке од нових или, пак, унапређених постојећих алата, техника, концепата и приступа обрачуна и управљању трошковима.¹⁵

НОВИ ПРИСТУПИ УПРАВЉАЊУ ТРОШКОВИМА

Када се разматра развој управљања трошковима последњих деценија, истиче се да је реч о динамичном процесу који подразумева интензивне напоре у правцу сталног усавршавања - унапређивања постојећих и изналажења нових алата и техника, почев од раних модела обрачуна трошкова заснованих на активностима (ABC) и настављајући, у скорије време, у правцу стратегијског управљања трошковима (SCM). У том периоду, најучљивији је тренд *померања фокуса* са утврђивања трошкова производа, коришћењем стандардних традиционалних модела трошкова, ка пружању подршке стратегијским и оперативним одлукама, коришћењем одређених облика анализе активности. Веома је битно повезивање развоја управљања трошковима са савременим организационим изазовима. Сугестије, следствено, иду у правцу његовог одвајања од традиционалног рачуноводства, уз напуштање дуго одржаване линеарности мерења историјских трошкова и статичних стандарда. Менаџери би требало да предвиђају, пре него да једноставно реагују на промене у структури трошкова и финансијским перформансама.

Прекретница у развоју рачуноводства трошкова јесте појава *обрачуна трошкова заснованог на активностима* (Activity Based Costing - ABC) који је, превасходно, настао као израз тежње да се обезбеде много тачнији подаци о цени коштања учинака, у односу на традиционалне методе¹⁶. У његовом фокусу су активности, као делови укупног процеса предузећа и њихови узрочно-последични односи према ресурсима који се за њих троше, као и према објектима трошкова (производи/услуге, тржишни сегменти, купци) односно изазивачима активности. Међутим, менаџмент га може користити не само у калкулационе сврхе, тј. ради тачнијег обрачуна трошкова производа и, следствено, успешнијег управљања ценама и асортиманом, већ и ради обезбеђења финансијских и нефинансијских информација о активностима и за ефективно управљање трошковима – као помоћ АВМ. Оперативне активности и оперативни узрочници трошкова (узрочници активности) налазе у фокусу ABC система. Иако их организационе (структуралне и процедуралне) активности дефинишу, анализа оперативних активности (нпр. руковање материјалом) и оперативних узрочника (нпр. број потеза) се може употребити за сугерисање избора организационих активности и организационих узрочника (стратегијских избора). *Управљање засновано на активностима* (Activity Based Management - АВМ) се фокусира на управљање активностима у циљу повећања вредности коју добија купац и профита добијеног обезбеђењем ове вредности, што подразумева анализу узрочника, анализу активности и евалуацију перформансе. При томе, главни извор информација представља ABC. Коришћење информација о трошковима различитих активности помаже менаџерима да идентификују активности које не додају вредност производу, већ троше ресурсе и, такође, подстичу менаџере да редизајнирају скупе производне методе. Дакле, сагласно АВМ приступу управљању предузећем, пажња менаџмента усмерава се на активности предузећа и подразумева сет одлука и акција на бази информација ABC концепта. Ово, са циљем да се увећа вредност испоручена купцима и да се профитабилност предузећа подигне на виши ниво. Апострофирају се стратегијски и оперативни АВМ.¹⁷ *Стратегијски* АВМ подразумева усмеравање организације на најпрофитабилније коришћење ресурса. Захваљујући ABC информацијама, апострофирају се непрофитабилне активности (треба их елиминисати) односно оне високо профитабилне (треба их интензивирати) и доносе одлуке које тангирају развој и дизајнирање производа, формирање продајних цена, прецизирање производно-продајног микса производа и одређење у погледу избора и развијања односа са кључним купцима

¹⁴ Тичу се доношења лоших одлука заснованих на лошим информацијама о трошковима.

¹⁵ Поједини аутори врше њихову компарацију, зависно од степена иновација (висок-низак) и преузетих перспектива (оперативне-стратегијске). Детаљније: McNair dr C. J.(2007) стр. 16-21.

¹⁶ Базни ABC ставља акценат на обрачун трошкова производа, уз методологију пуних трошкова.

¹⁷ Сагласно начину на који се односни циљеви реализују. Cooper R.,Kaplan R.S.(1999), стр.277-287.

и добављачима. Све ово, захваљујући виспреном комбиновању знања о понашању трошкова (њихових узрочника) и знања која се тичу понашања купаца. *Оперативни* АВМ подразумева одлуке и акције у циљу континуираних побољшања пословних процеса, а за дизајнирање АВС система, као његове информационе подршке, може бити потребно више стотина активности, како би се добио бољи увид у процесе који су у основи производње и услуга потрошачима. Оперативни АВМ је усмерен на побољшање ефикасности и смањење ресурса потребних за обављање односних активности. Корист од анализе активности долази, превасходно, од класификације трошкова активности у складу са могућностима за побољшање трошкова. Ова класификација омогућава менаџерима да стекну увид у то колико се од текућих трошкова пословања догађа у неефикасним и ниско квалитетним процесима. АВС модел утврђује где леже највеће могућности за смањење трошкова, али АВС информација није текући оперативни алат за активности побољшања. Овај модел пружа главно усмерење за одлучивање где треба лансирати иницијативе попут *kaizen* обрачуна трошкова, центара псеудо профита, TQM и реинжењеринга.¹⁸ *Систем буџетирања заснован на активностима* (Activity Based Budgeting - АВВ), проширује идеју АВМ на плански циклус, користећи га да успостави лимит трошкова и успостави систем контроле у организацији. Подржан од стране анализе активности, АВВ користи информације бенчмаркинга како би помогао компанији да контролише трошкове односно елиминира, временом све израженију, тенденцију прекорачења буџета, без побољшања способности фирме да креира вредност за купце.¹⁹ АВВ је усмерен ка будућим ресурсима, активностима и аутпуту и драгоцен је информациона подршка процесу доношења стратегијских одлука.

Једна од најважнијих иновација, свакако, јесте *Just-in-Time* (ЈИТ) концепт набавке и производње тј. пословна филозофија произашла из потребе менаџмента за ефикаснијим управљањем залихама, односно смањењем инвестиција у залихама. Претпоставља да се ток материјала и производни процес одвија без застоја, а његова примена захтева високо ефикасну координацију функција набавке, производње и маркетинга. Уколико све компоненте производног процеса нису поуздане, овај систем губи на својој ефикасности, па многа предузећа, у настојању да реализују циљеве ЈИТ уводе флексибилни систем производње - систем производње уз помоћ компјутера, који омогућава предузећу да прави разноврсне производе уз минимално време подешавања. Следствено, значајне промене у организационим активностима предузећа, до којих долази усвајањем ЈИТ система, рефлектују се на природу рачуноводственог система управљања трошковима – мења се могућност додељивања трошкова, повећава прецизност обрачуна трошкова производа, смањује потреба за алоцирањем трошкова сервисних центара, мења понашање и релативни значај трошкова директног рада, утиче на системе обрачуна трошкова по радном налогу и по процесу, умањује ослањање на стандарде и анализу одступања и системе праћења залиха. Речју, организационе промене тангирају како РТ тако и системе оперативне контроле. Уопште узев, поједностављују рачуноводствене системе управљања трошковима и истовремено повећавају тачност добијених информација о трошковима. ЈИТ умањује вредност АВС система, што се тиче додељивања трошкова производње појединачним производима.²⁰ Ово, јер у ЈИТ производним системима слаби интерес за праћењем трошкова за потребе вредновања залиха, пошто су њихови нивои, у сваком тренутку, обично занемарљиви. Међутим, менаџери су и даље заинтересовани за трошкове производа за потребе одлучивања. Следствено, развијен је поједностављени²¹ приступ обрачуна кретања трошкова производње - *Backflush Costing* (ВФС). Истиче се као поједностављена метода која значајно штеди време и напор и смањује грешке - у условима ЈИТ, поред осталог, нема одељења, време производног циклуса мери се минутима или сатима, а производи се отпремају одмах по завршетку израде, тако да се чини

¹⁸ Исто, стр. 279. Подсетимо да, *kaizen*, као један од нових сегмената пословне филозофије и концепата управљања трошковима, подразумева скуп различитих метода и поступака који се, у фази производње, користе у циљу континуиране редукције трошкова. Ово, кроз *kaizen* – ситна, инкрементална побољшања већ усвојеног дизајна и технолошких процеса, у чему учествују сви запослени-посебно непосредни извршиоци, који имају овлашћења и одговорности да својим идејама и сугестијама укажу на могућности нових уштеда и побољшања (тј. снижавања актуелних трошкова производње) и непосредно учествују у њиховој реализацији. Кохерентан је са осталим новим приступима и концептима управљању трошковима. У пракси се акцентирају његове две варијанте.

¹⁹ McNair dr C.J. (2007), стр. 14.

²⁰ Подсетимо, да АВС има много ширу примену од обрачуна трошкова производа.

²¹ Детаљније о *backflush*-у погледати: Maher M.(1997)стр.67-70; Hansen D.R.&Mowen M.M.(1997)стр. 380-382.

бесмисленим улазити у траг трошковима од станице до станице унутар ћелије. Укупни дневни трошкови производње свакодневно се сливају на рачун Трошкови продатих производа. Сви трошкови производње воде се директно на том рачуну, а радећи уназад (од Трошкова продатих производа), рачуновође могу користити ВFC да распореде трошкове производње на залихе, настојећи да се продатим производима и залихама на крају периода доделе прави износи трошкова. Трошкови се, дакле, сливају уназад кроз производни процес до тачака где остају залихе. При томе, ВFC користи тачке "окидаче" (trigger points) да би одредио када се трошкови производње распоређују на одговарајуће кључне рачуне. Има више варијанти ове методе, зависно од броја и од локације односних тачака.²²

Обрачун циљних трошкова (Target Costing - TC) је алат²³ који апострофира однос између цене и удела на тржишту као основ за дисциплиновање трошења организације у току дизајнирања, развоја и инжењеринга производа и процеса. У суштини подразумева смањење трошкова по јединици производа. При томе, реч је о примени једног потпуно новог приступа: колико производ *с м е* да кошта? Примена нових метода за идентификовање, мерење и пружање информација о критичним факторима пословног успеха омогућава да се развијају производи који ће одговорати захтевима потрошача, како са аспекта карактеристика и квалитета, тако и када је цена у питању. Као концепт информационе подршке управљању трошковима на много обухватнији и агресивнији начин, TC је уграђен у процес одлучивања (планирања) који тангира увођење нових и радикалније промене постојећих производа и процеса. *Управљање циљним трошковима* (Target Cost Management - TCM) је, као средство за свеобухватно управљање трошковима и профитом и као концепт за дугорочно стратегијско управљање трошковима, фокусиран на фазу дизајна. Иницира управљање трошковима у најранијим фазама развоја производа и усмерен је на продубљивање сарадње са добављачима и другим организацијама на тржишту. Функционисање TC одвија се по општем моделу: циљни трошкови = циљна продајна цена - циљни добитак, а аналитичким путем долази се до цене производа коју су купци спремни да плате, у одговарајућој комбинацији са квалитетом, дизајном и временом снабдевања и постпродајних услуга. Након дефинисања производа и његове циљне цене, формулише се циљни добитак. При томе, укупни циљни добитак и његова алокација по јединици изводе се из стратегијског плана добитка. Уколико је циљни трошак (разлика између продајне цене потребне да се обезбеди унапред одређени удео на тржишту и жељеног профита по јединици) испод тренутно остваривог, менаџмент буџетира редукације трошкова које стварне трошкове усмеравају ка циљним трошковима.²⁴ Долажење до циљних трошкова подразумева поступак дизајнирања производа и процеса све док не буде обезбеђен пројектовани ниво циљног трошка производа за цео његов животни циклус – по компонентама и циљним атрибутима производа. Имајући у виду организациони аспект, успешна имплементација TC претпоставља креирање тимске организационе структуре, која подразумева експерте из различитих функционалних подручја предузећа, али и из организација са којима оно сарађује на тржишту.

Обрачун трошкова животног циклуса производа (Life Cycle Product Costing - LCPC) је продужетак²⁵ TC алата, који повезује све трошкове проузроковане новим производом, почев од рађања идеје о њему па све до његовог уклањања из производног програма и повлачења са тржишта, тј. од "колевке па до гроба". Производи се испитују да се утврди да ли ће обезбедити профит током свог укупног века трајања. *Управљање трошковима животног циклуса* (Life Cycle Product Cost Management - LCPCM), сагласно интегрисаном приступу, састоји се од предузетих активности које чине да се производ дизајнира, развије, произведе, пласира на тржиште, дистрибуира, користи, одржава, сервисира и одложи, тако да се максимирају профити животног циклуса.²⁶ Трошкови производа се прате и анализирају у току свих фаза његовог животног циклуса, који се радикално скраћује услед променљивих захтева купаца и све амбициозније конкуренције у погледу технолошких иновација производа. Кључно је што брже изаћи са новим производом на тржиште и што пре заменити

²² Реч је о догађајима који изазивају („окидају“) рачуноводствено препознавање извесних трошкова производње. Детаљније: Hansen D.R. & Mowen M. M. (1997) стр. 380-382.

²³ McNair dr C.J. (2007), стр. 14.

²⁴ Hansen D.R. & Mowen M.M. (1997), стр. 371. У фази производње кроз kaizen обрачун трошкова који следи TC омогућена је реализација циљева концепта TC.

²⁵ McNair dr C.J. (2007), стр. 14.

²⁶ Детаљније: Hansen D.R. & Mowen M. M. (1997), стр. 367-372.

постојећи производ иновираним (у погледу квалитета и функционалности). У LCPCM нагласак је на смањењу трошкова, а не на њиховој контроли. Како је око 90% трошкова животног циклуса производа предодређено у процесу њиховог дизајнирања, односно у фазама развоја и конструкције новог производа, апострофира се управљање активностима током ове фазе постојања производа. Иако је значај LCCM битан за све производне фирме, посебно се апострофира у условима кратког животног циклуса, када је критично његово добро планирање, а цене се морају правилно одредити, да би се покрили сви трошкови животног циклуса и обезбедила добра зарада.

Обрачун и управљање трошковима кроз ланац вредности тј. *анализа ланца вредности* (Value Chain Analysis - VCA) представља најшири приступ управљању. Подразумева праћење односа између активности које стварају вредност са циљем снижавања трошкова, при чему се укупна проблематика праћења, мерења, анализа и управљања трошковима шири изван граница предузећа. Поред интерних ланаца вредности (ланац вредности - VC), шири се и на подручја ланца набавке односно добављаче, на улазnoj, и ланца дистрибуције односно купце – дистрибутере и крајње потрошаче, на излазnoj страни. Ово, јер је интерни VC предузећа уграђен у шири систем вредности, који подразумева и VC добављача и VC купаца. Стратегија вођства у ниским трошковима, као и/или стратегија диференцирања могу да доведу до одрживе конкурентске предности, али успешно вођење односних стратегија захтева од менаџера разумевање свих активности које доприносе њиховом испуњењу. Нужно је, наиме, разумевање целине индустријског ланца вредности, а не само дела у коме предузеће партиципира. Без екстерног фокуса нема ефективног стратегијског управљања трошковима. У циљу успешне имплементације односних стратегија неопходно је разбијање VC на стратешки релевантне активности предузећа. VC је неопходан приступ да би се ове активности разумеле и веома је битно разумевање комплексних веза и међуодноса између активности које се изводе како унутар интерног VC предузећа (internal linkages), тако и оних које описују повезивање активности предузећа са активностима из VC добављача и VC купаца (external linkages). Речју, да би се истражиле и експлоатисале односне везе, нужно је идентификовати активности предузећа и изабрати оне које се могу употребити за креирање и одржање конкурентске предности. Оптималан избор претпоставља познавање трошкова и вредности коју креира свака од активности, као и релевантне узрочнике трошкова. У контексту стратегијске анализе, активности се класификују на: организационе (структуралне и процедуралне-извршне) и оперативне, док се трошкови ових активности одређују помоћу организационих и оперативних узрочника трошкова. Разумевање организационих узрочника трошкова је кључно за стратегијску анализу трошкова. Реч је о структуралним и процедуралним факторима који одређују дугорочну структуру трошкова организације и имају фундаменталну улогу у било којој стратегији редуковања трошкова.²⁷

У савременим условима, као императив се намеће систем интегрисаног мерења перформанси односно повезивање нефинансијских мера са унапређеним релевантним информацијама о трошковима активности у оквиру VC. Фокусирањем целине индустријског VC створен је широк оквир користан за боље разумевање, праћење и управљање трошковима, што захтева да се у информациони систем РТ укључе и нове технике, алати односно модели за мерење и контролу трошкова, уз континуирано поређење са трошковним перформансама главних конкурената на тржишту, као и подсистем нефинансијских мера перформанси. Ово, како би информационо подржало хетерогене информационе потребе односно омогућило комплетно сагледавање целине трошкова VC, њихово тачније везивање за активности, производе, купце, добављаче, канале дистрибуције или, пак, уже сегменте предузећа, као релевантне објекте чија се профитабилност мери. Стоји препорука да поуздану рачуноводствену подршку овом интегрисаном приступу управљању трошковима треба, за сада, тражити у комбинованој примени нових и унапређених постојећих концепата, техника и алата, уз адекватну подршку интегрисаних софтверских решења. Истакнимо и то да је један од критичних фактора успешности спровођења конкурентних стратегија на тржишту обезбеђивање заокруженог система мерења перформанси. Једно од решења је тзв. *карта уравнотежених показатеља* (Balanced Scorecard - BSC), која обезбеђује обухватан оквир који повезује стратегијске циљеве предузећа са кохерентним сетом мера перформанси.²⁸ При томе, интегрисани и стратегијски оријентисани систем контроле

²⁷ Исто, *стр.* 355-360.

²⁸ Zimmerman J.L.(2000), *стр.*5. BSC су развили Kaplan R.S.и Norton D.P., у књизи: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, HBS Press, 1996.

остварених резултата апострофира потребу да се комбинују финансијски и нефинансијски, историјски и будући показатељи, јер је модерно предузеће стециште интереса различитих група. BSC настоји да у једном извештају обједини и избалансира традиционалну финансијску перспективу (тиче се мерења тренутних и пројектовања будућих финансијских резултата) са још три перспективе фундаментално значајне за успешно спровођење конкурентских стратегија на тржишту – перспективом: купаца, пословних процеса предузећа и иновација и учења. У BSC приступу побољшању перформансе идентификују се и образлажу најкритичнији процеси за успех стратегије.

Рачуноводство тока вредности (Value Stream Accounting - VSA) својствено је *lean* производњи (LM), која се развила из производног система Toyote, базираног на JIT моделу и у потпуној је супротности са традиционалном производњом. Многе компаније, тежећи статусу „светске класе“, следе LM, чији је циљ побољшање ефикасности и ефективности у свакој области – укључујући дизајн производа, интеракцију са добављачима, пословање фабрике, управљање запосленима и односе са купцима. Да би односни статус компаније и задржале, морају истрајати у „путовању без одређеног пута“, које захтева континуиране иновације и унапређење.²⁹ Кључ за успешну LM лежи у постизању производне флексибилности која укључује физичку организацију производних постројења и упошљавање аутоматизованих технологија укључујући, CNC машине, CIM, *роботику*, CAD, CAM. Компаније које теже LM често користе алат *-mapu тока вредности* (value stream map - VSM) да графички представе свој пословни процес, како би идентификовале аспекте који су расипнички и које би требало отклонити. Неки комерцијални VSM алати производе поред мапе текућег стања и мапу будућег стања, описујући процес који је више *lean* – са отклоњеним највећим делом расипања. Како се из ове друге мапе могу идентификовати кораци акције да се елиминишу активности у оквиру процеса које не додају вредност, она је и основа за *lean* имплементације.³⁰ Информационе потребе *lean* компаније не могу бити адекватно подржане традиционалним информацијама добијеним конвенционалним рачуноводственим техникама. Многе *lean* компаније су усвојиле алтернативни рачуноводствени модел - неке од њих виде решење у ABC методу али га многе, због његове комплексности, замењују једноставнијим рачуноводственим моделом -VSA, који прати трошкове по току вредности (не одељењу или активности), при чему токови вредности секу попреко (по хоризонталу) линије функција и одељења, чиме се раскидају везе са традиционалним вертикалним извештавањем структуре и токова трошкова. За његову имплементацију нужно је дефинисање *фамилије (породице)* производа, које деле заједничке процесе од тачке пласирања поруџбине до испоруке готових производа купцу.³¹

На крају, подвучимо да с обзиром на то да компаније послују у изузетно динамичном свету међузависних и нелинеарних догађаја, управљање трошковима не може остати фокусирано на независне активности и једноставне линеарне моделе трошкова и њихових узрочника. Да би обезбедило себи значајну позицију у 21. веку и одбацило етикету „старо вино у новој амбалажи“, истиче се да је нужно да се потпуно удаљи од једноставних претпоставки и традиционалних ограничења и да кључ будућности управљања трошковима лежи у разумевању динамичних односа између разноврсних ресурса и вредности коју могу да креирају за стејкхолдере предузећа. У том смислу, наводе се кључна упутства, за најновија истраживања и праксу, у погледу нових техника за 21. век, као што су³²: resource consumption accounting; односни трошкови интелектуалног капитала и вредност коју он креира; мерење и анализе губитака (расипања); нелинеарне функције трошкова; динамично моделирање и предвиђање трошкова. Свака од ових техника шире посматра трошкове, фокусирајући се више на то како ресурси утичу један на други да креирају или униште вредност предузећа, него на мерење „status quo“. Све оне, даље, наглашавају области управљања трошковима где сада мерења или не постоје, или су слабо дефинисана и моделирана. Управљање трошковима иде за потребом да дефинише, мери и помаже организацији да максимизира свој потенцијал за стварањем вредности.

²⁹ *Lean* укључује добијање правог производа на правом месту у право време у правој количини при минимизирању расипања и задржавању флексибилности.

³⁰ Hall J.A. (2008), стр. 354.

³¹ *Детаљније*: Hall J. A.(2008), стр. 358. Као информациона подршка *lean* производњи и компанијама светске класе разматрају се три информациона система - почев од MRP (Materials Requirements Planning), преко MRP II (Manufacturing Resource Planning), до ERP (Enterprise Resource Planning).

³² *Детаљније погледати*: McNair dr C.J. (2007), стр. 16-20

ЗАКЉУЧАК

Рачуноводство трошкова, као базични извор информација корисних за пословно одлучивање, има фундаменталну улогу у оквиру целине РИС предузећа. Ново окружење носи нове изазове и проблеме и само интегрисањем интерног и екстерног аспекта могуће је обезбедити квалитетне информације за стратегијско управљање савременим предузећем. Практична примена неких нових решења наилази на тешкоће и у развијеним земљама, услед високих инвестиционих и оперативних трошкова. Мера у којој је РТ способно да помогне менаџменту у обављању управљачких активности, кључно опредељује његов значај односно корисност његових информација.

ЛИТЕРАТУРА

1. Cooper, R. and Kaplan, R.S.(1999), *The Design of Cost Management Systems,Text and Cases*, Second Ed., Prentice Hall.
2. Hall, J.A. (2008), *Accounting Information Systems*, 6e, South-Western, USA,
3. Hansen, D.R.&Mowen, M.M. (1997), *Cost Management,Accounting and Control*,South-Western College Publising, Cincinnati, Ohio.
4. Horngren, C.T., Bhimani, A., Datar, S.M., Foster, G.(2005), *Management and Cost Accounting*, Third Edition, FT Prentice Hall, Pearson Education Ltd.
5. Јаблан Стефановић, Р. (2003), "Традиционални методи обрачуна трошкова", Зборник радова са XXXIV симпозијума, Савез РР Србије, Златибор.
6. Јаблан Стефановић,Р. (2008), "Traditional Methods for Allocating Costs to Cost Drivers",12.World Congress of Accounting Historians (WCAH), Congress Proceedings Vol. II, Istanbul.
7. Јаблан Стефановић,Р.(2009), "Рачуноводство трошкова као информациона основа управљања предузећем", Зборник радова са 40. симпозијума, Савез РР Србије, Златибор.
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P.(1996), *The Balanced Scorecard: Translating StrategyInto Action*,Harvard Business School Press, Boston
9. Maher, M. (1997), *Cost Accounting, Creating Value for Management*, Fifth Edition, Irwin, McGraw-Hill Co, Inc.
10. McNair,C.J. (2007), "Beyond the Boundaries: Future Trends in Cost Managementm", Cost Management, Jan./Febr.

IDEJA – SUŠTINA PREDUZETNIČKIH AKTIVNOSTI

IDEA – THE ESSENCE OF ENTERPRINEURSHIP ACTIVITIES

Dr Marin Gužalić, vanredni profesor
Lidija Buha, dipl. ekonomista, asistent
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U radu se bavimo problematikom ideja, inovacija na osnovu ideja i preduzetništvom. Polazi se od karakteristika ambijenta privrednih aktivnosti i sagledava se uloga i značaj inovacija u tim procesima. Inovacije se posmatraju sa stanovišta pojmovnosti, funkcionalnosti, i vezom sa biznisom, menadžmentom koji je nosilac preduzetničkih aktivnosti i promena u organizaciji i privrednom ambijentu. U takvom pristupu posebno se sagledava uloga ideje, od njene pojmovnosti do uloge, svrhe i cilja, u preduzetničkim aktivnostima. Posebno se prikazuju tehnike generisanja ideja kao moćne metode u pronalaženju pravih ideja za rešavanje poslovnih problema, zadataka i tema.

Ključne reči: ideja, inovacija, brainstorming, brainwriting

Abstract. The topics of this document are ideas, innovations based on the ideas and entrepreneurship. We start from the characteristics of business activities' ambient and look through the role and meaning of innovations in these processes. Innovations are observed from the point of abstractness, functionality and their connection with business, management which is the carrier of entrepreneurship activities and changes in organization and economic ambient. In such approach is especially observed the role of the idea, from its abstractness to the role, purpose and the goal in entrepreneurship activities. Techniques of idea generation are separately displayed as a powerful methods in discoveries of the right ideas for solving business problems, tasks and topics.

Keywords: idea, innovation, brainstorming, brainwriting

UVOD

Inovacije zasnovane na idejama predstavljaju osnovu preduzetničkih aktivnosti. Kada se obezbedi da je to "sjajna ideja", ona pripada posebnoj grupi inovativnih mogućnosti. Sve druge preduzetničke aktivnosti zajedno, uzete po broju, daleko zaostaju od inovacija zasnovanih na sjajnoj ideji. Ono što je suština preduzetničkih aktivnosti, u mnogim organizacijama se naziva istraživanje. U osnovi toga rada se nalazi traganje i pronalaženje, a zatim korišćenje pravih ideja.

Istovremeno, sjajne ideje predstavljaju najrizičniji i najmanje uspešan izvor inovativnih mogućnosti. "Stopa promašaja (u smislu finansijskih efekata) je ogromna. Samo jedan od stotinu patenata za ovu vrstu inovacija ostvari dovoljno sredstava da njima isplati troškove razvoja i registracije patenta. Daleko manji procenat, verovatno jedan od pet stotina, ostvari novčanu dobit veću od troškova "džeparca" vlasnika patenta."¹ Sjajne ideje su i pored toga i dalje najveći izazov. Ne može se unapred znati koja inovacija će obezbediti uspeh, i kad se uspeh ostvari, da se razume zašto je baš ta ideja omogućila ostvarenje uspeha organizaciji. Taj elemenat rizika čini izazov preduzetničkim aktivnostima. Podjednako se odnosi na nova preduzeća, preduzeća koja funkcionišu i uvode nove poslovne poduhvate, ili tragaju za korenitim promenama u organizaciji. Reinženjering organizacije se zasniva na ideji da se izvrši "temeljno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim savremenim merilima uspeha kao što su trošak, kvalitet, usluga i brzina."² To je potraga za novim modelima organizacije poslovanja za organizaciju, što predstavlja novi početak za organizaciju.

U ovom radu se pokušava prikazati proces inovacija zasnovanih na ideji. Polazi se od spoznaje uloge i značaja inovacija zasnovanih na ideji u poslovnim i društvenim procesima. Ideja se spoznaje sa različitih aspekata da bi se prikazale i tehnike generisanja ideja. To je metod kojim se dolazi do prave ideje na osnovu koje se pokreću preduzetničke aktivnosti u organizaciji.

¹ P. F. Drucker: *Inovacije, preduzetništvo, praksa i principi*, Grmeč, Beograd, 1996. str. 154.

² M. Hammer/J.Champy: *Reinženjering tvrtke*, Mate, Zagreb, 2005. str. 34.

INOVACIJE

Savremena društva funkcionišu primenjujući znanje i informaciju u procesima zadovoljenja čovekovih potreba i ograničenih resursa. Osnova funkcionisanja je promena. Promena koja je svrsishodna, usmerena ka cilju. Ona je nosilac diskontinuiteta sa prošlošću vezanih za sistem vrednosti. Savremena društva su organizovana na nov način. Promenio se pogled na svet, osnovne vrednosti, socijalna i politička struktura. Promenio se i odnos prema vrednostima organizacija – ne posmatra se njihova veličina i dugovečnost, već sposobnost da se menjaju. Organizacija je nosilac promena koje su postale svetski proces. Obuhvataju sve delove sveta. To je sistem u kome funkcionišu sistemi. Sistemi organizacija, sposobnih da se takmiče – konkurišu, povezuju se i rastu – integracija, stim da primenjuju racionalna rešenja dezintegracije na putu ka novim integracijama. Uključuje sva društva, sve strukture – od plemenskih, lokalnih, regionalnih, transnacionalnih. Povezuje ih informacija kojom se obezbeđuje funkcionalnost sopstvene strukture i uspeh organizacije.

Globalizacija je pretvorila planetu u globalno selo. Svet je postao sve komplikovaniji, kompleksniji. Svetska finansijska kriza se pretvorila u svetsku ekonomsku krizu. Ona pokazuje i diktat tehnologije, lokalnog i globalnog poslovanja. Vreme postaje bitan faktor poslovanja. Ekologija zahteva nužna rešenja na globalnom nivou kako bi se sačuvao život na ovoj planeti. Informaciona plima se sve teže savladava. Tempo promena je neuravnotežen, pri čemu je dezintegracija prirodan proces a integracija veštački proces.

Čovekove potrebe su predmet interesovanja organizacija. One, svojim privrednim aktivnostima u uslovima ograničenih resursa, pomeraju granice u strukturi čovekovih potreba. Potrebe se šire po širini, dubini i dinamici, dajući tržištu nov smisao kompetentnosti. Kupac je kompetentan i njegove potrebe se sve većim stepenom zadovoljavaju, pošto organizacije "danas imaju kupce – poslovne kupce i pojedinačne kupce – koji znaju što žele, koliko to žele platiti i kako to dobiti pod svojim uslovima."³

Na tržištu se konkurencija intenzivira po broju i vrsti, što utiče na promene karakteristika tržišta. Slične robe se prodaju na različitim tržištima prema ciljnoj konkurenciji – na jednom tržištu prema cenama, prema kvalitetu, prema uslugama distribucije, prodaje, servisiranja. "Dobri izvođači istiskuju slabije jer njihova najniža cena, najviši kvalitet i najbolja dostupna usluga brzo postaju standard za ostatak konkurencije."⁴ Konkurenciju povećavaju i novoosnovane organizacije. One su u pravom smislu nove organizacije – uvode generacijski nove proizvode ili usluge, kao i nove metode rada. Sve je podređeno kvalitetu i kupčevom očekivanju od proizvoda i usluge.

Promenila se i sama promena. Ona je postala standard, konstanta, pri čemu se brzina neprekidno uvećava. Promenio se životni ciklus proizvoda, vreme razvoja i pojavljivanja na tržištu. Danas se od organizacije očekuje da bude brza u promenama ili će postati "mrtva".

Svaka organizacija, kao deo procesa društvene reprodukcije, suočava se sa procesom donošenja odluka vezanih za raspoloživa sredstva i resurse. Odluke se odnose na izbor delatnosti kojima se zadovoljavaju konkretne potrebe pojedinaca. Ideja, vizija, strategija, poslovna politika, su "vezivna tkiva" konkretne ekonomije svake organizacije. Svako želi da mu organizacija bude dovoljno fleksibilna, kako bi se prilagodila promenama tržišnih uslova i bila konkurentna cenama i kvalitetom, što zahteva da bude dovoljno inovativna u proizvodnji i pružanju usluga. Kupac je u fokusu interesovanja svake organizacije, a procesi između organizacije i kupca su ogledalo uspešnosti tog interesovanja. Uspeh koji traje obezbeđuju: kvalitet, znanje i inovacije. P. Draker naglašava da je za uspeh organizacije neophodno ugraditi tri sistemske odrednice:

- neprekidno, stalno unapređivanje svih procesa u organizaciji,
- organizacija mora da nauči koristiti metode kojima je ostvarivala uspeh i
- organizacija mora da nauči da inovira kao sistemski proces.

Primena ovih principa je nužan uslov u poslovanju. Zadatak menadžmenta se svodi na viziju kojom se organizacija uključuje, preživljava i uspeva u izmenjenim okolnostima.

³ Isto kao 2, str. 22

⁴ Isto kao 2, str. 23

Organizacija se suočava sa novim izazovima. Stara pravila tržišnog poslovanja i ostvarivanja profita se relativizuju. Nova pravila zahtevaju praćenje procesa globalizacije i njenih efekata u traženju novih prilika, u uslovima rizika. J. Kotter⁵ u tom smislu predlaže nova pravila za uspeh organizacije: kretati se ka manjem i preduzetničkom, a izbegavati veliko i birokratsko preduzeće; pomagati velike poslove, u i van preduzeća, koristeći konsultante i druge koji nude nove mogućnosti. Da bi se uspelo, nije dovoljno imati dobar menadžment već i liderstvo; mnogi poslovi omogućavaju da preduzeće iskaže svoju spretnost; potrebno je da se poveća sposobnost i mogućnost kao uslov da se konkuriše, pri čemu se moraju imati visoki standardi i želja da se pobeđuje. Rast i razvoj preduzeća je preokupacija, a učenje je sve bitniji faktor poslovnog uspeha. Primenom ovih principa organizacija mora definisati sopstvenu teoriju poslovanja. Teorija poslovanja⁶ se odnosi na pretpostavke o tržištima, identifikovanje potrošača i konkurencije, njihovo ponašanje i vrednosti, na tehnologiju i jake i slabe strane preduzeća. Potrebna je suštinska inovacija.

Postoje različite definicije inovacija. One proizilaze iz različitih polaznih pretpostavki i različitih određenja. Zbog toga ih je teško na jedinstven način definisati. Međutim, većina definicija ih vezuje za preduzetništvo i preduzetnika. U osnovi to je nov, kreativan i svrshodan način rešavanja zadataka ili problema. Inovacija je skup radnji kojima se vrši promena kod postojećih resursa, dajući im novu snagu, novu svrhu, nov metod. To je proces uvođenja promena kojima se povećava efektivnost postojećeg resursa korišćenjem prilike – mogućnosti, za ostvarenje većih efekata, ili povećanjem nivoa organizovanosti – smanjenjem troškova organizacije, povećanjem efikasnosti sistema organizacije. Pojam se često vezuje za materijalnu proizvodnju, iako se odnosi na celokupnu društvenu strukturu. U najširem smislu inovacije se vezuju za pronalazak, naučno otkriće, patent i izum u materijalnoj proizvodnji. Ekonomisti pojam inovacije vezuju za tržište i konkurenciju proizvoda i usluga i za procese i promene u biznisu. "Inovacija je kreativna manifestacija ljudskih umnih sposobnosti i kao takva može se klasificirati i kategorizirati na brojne načine. Najjednostavnija klasifikacija je:

- po profesionalnosti autora inovacije: profesionalne i amaterske,
- po mjestu nastanka: stvorene na radnom mjestu,
- po vrsti nastanka: zaštićene patentom, *know how* (znati kako), modeli, uzorci, autorstvo."⁷

Naučna i stručna literatura posvećuju inovacijama dosta prostora. Definicija inovacija koristi se u različitim oblastima i prilikama: od filozofskog, tehničkog, socijalnog, političkog, ekonomskog poimanja, i pri tome se pojavljuju suštinske razlike. Jedino u čemu se slažu je da pojam *inovatio* potiče od latinske reči koja označava novinu, promenu postojećeg. Većina autora, koja se bavi inovacijama, slaže se da se pojmom inovacije obuhvataju: nova ideja, uvođenje nove ideje, uvođenje invencije (izuma), ideje koje se razlikuju od postojeće forme, i uvođenje nove ideje koja narušava ustaljena ponašanja. Zajednička karakteristika pojma se odnosi na "novo" i "uvođenje", što pojmu inovacije pruža priliku da se definiše i kao: proces od stvaranja ideje do komercijalizacije; prihvatanje promena; radikalne promene u tradicionalnom načinu ponašanja; novo sredstvo ili nešto novo za društvo; stvaranje novih stvari na stari način; i stvaranje novih stvari na nov način. Ovakvim pristupom, našu pažnju usmeravamo ka odnosu inovacije i proizvodnje, poslovanja. Naime, suštinske reči "proces", "promena", "stvaranje", "staro", "novo" se vezuju za inovaciju usmerenu ka proizvodnji, poslovanju, imajući u vidu proizvodni proces, organizaciju, novu ideju, tehnologiju, aktivnosti, ponašanje i dr.

Postoje i drugačiji pristupi u definicijama pojma inovacija, po kojima je to: kreativan proces stvaranja; kombinacija novog načina u proizvodnji novih upotrebnih dobara; kompleksan skup aktivnosti od koncepcije same ideje do njene komercijalne upotrebe i tržišnog života; invencija i upotreba novih sredstava; procesi društvenih promena izazvanih primenom novih tehnologija; repetitivan proces širenja metoda i događaja izazvanih idejom i procesom njenog prihvatanja i primene; novo sredstvo, metod i ideja; prihvatanje promene koja je nova za organizaciju, tržište, privredu, društvo; sve što pojedinac uočava i prihvata kao novo. Najjednostavnija definicija se odnosi na stvaralački čin ljudskog uma kojim se afirmišu umne sposobnosti čoveka – kreativnost. To je interakcija višestrukih socijalnih, komunikacijskih, društvenih procesa ukupne akcije čoveka i okruženja u procesu stvaranja.

⁵ J. Kotter: *New Rules for Success*, Harvard Business School Bulletin, 1995, str. 4-6

⁶ P.F. Drucker: *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, 1994, str. 96

⁷ R. Dobro: *Poduzetništvo*, Sveučilište Zadar, Zadar, 2006, str.56

Pouzdanost se zna kako se neguje organizaciona kreativnost i koji su preduslovi neophodni da bi se stvarala preduzetnička organizacija. Ona zahteva posvećenost učenju – dogradnji sposobnosti, jer pravo na ideju ima svako, pravo na promenu ima onaj ko zna. Podloga uspeha koji traje je kvalitet, promena i znanje, kao sistem. Odstupanje od ovih pravila afirmiše nedovoljno znanje, ono, koje je "sposobno" da procese i aktivnosti komplikuje kako bi istaklo kao najbitnije "svoje znanje". Neophodno je afirmisati timski rad u okviru koga se cene vrhunska znanja. Tada se fokus nalazi u sferi funkcionisanja tima.

U funkcionisanju savremenih tržišta inovacije su važne za svaki segment privrednog i društvenog života. Podjednako su bitne za institucije sistema i za privredne subjekte. Zbog toga ih tržišna privreda posmatra kao *organizacije*. U organizacijama problematika inovacija se lakše definiše. Bitni su principi kojima se organizaciji pruža šansa da ima moć, da je uspešna. Da ljudi koji rade u njoj imaju moć. Da upotrebljavaju um i da su subjekti. "Kreativnim kompanijama potrebno je sledeće: zajednička ideja, jasan identitet, podsticaji koji definišu ponašanje."⁸

Svima organizacija je potrebna zajednička ideja bez obzira koliko velike bile i u kojim kulturama funkcionisale. Zajednička ideja predstavlja za organizacije svetlo koje ih vodi ka novom, nepoznatom, neviđenom, jer inovacija se oslanja na moć zajedničkog cilja koji se nalazi u ideji, viziji.

IDEJA – POKRETAČ PREDUZETNIČKIH AKTIVNOSTI

Brze promene zahtevaju od menadžmenta u organizaciji da se u svom radu postavi preduzetnički, proaktivno. Za to im je neophodan viši nivo znanja, ovladavanje novim znanjima, kako bi se postojeća znanja koristila efikasnije i efikasnije. Vreme promena afirmiše ideju kao agens svih promena.

O idejama se raspravljalo od davnina. Platon je u pasusu o teoriji o idejama pošao od pitanja: šta je filozof? Etimološki, filozof je ljubitelj mudrosti. Ali, to nije isto što i ljubitelj znanja, jer prosta radoznalost ne čini filozofa. U osnovi, "filozof je onaj čovek koji voli 'viziju istine' ".(Rasel) Odmah se postavlja pitanje, šta je vizija? Za razumevanje, "čovek koji samo voli lepe stvari, samo je čovek koji sanja, to je onaj čovek koji poznaje apsolutnu lepotu potpuno budan. Prvi ima samo mnjenje; drugi znanje.....Onaj ko poseduje znanje, poseduje saznanje o *nečem*, to jest o nečem što postoji, jer ono što ne postoji nije ništa. Zato je znanje nepogrešivo, jer je logički nemoguće da ono bude pogrešno. Ne može se imati mnjenje o nečem što ne postoji, jer je to nemoguće; niti o onom što postoji, jer bi tada to bilo znanje. Stoga mnjenje mora biti o onom što postoji i što ne postoji."⁹ Bez ideja, kaže Sokrat, ne bi bilo ničeg na šta bi se naš um mogao osloniti, što bi uništilo svako rasuđivanje.

Sa stanovišta filozofije, govoriti o idejama znači govoriti o gledištima. Postoje ideje sa kojima sve druge stvari pokazuju sličnosti, iz kojih se onda izvode svoja imena. Iz toga proizilaze i određene teškoće: "(a) Da li pojedinačno učestvuje u celoj Ideji ili samo u jednom delu? Postoje primedbe i na jedno i na drugo gledište. Ako je tačno prvo, jedna je stvar istovremeno na više mesta; ako je tačno drugo, Ideja je deljiva, a neka stvar koja sadrži deo malog, biće manja od apsolutno malog, što je apsurd. (b) Ako nešto pojedinačno učestvuje u nekoj Ideji, to pojedinačno i samo Ideja su slični; stoga mora postojati druga Ideja, koja obuhvata i pojedinačnost i originalnu Ideju. A onda mora postojati još jedna, koja obuhvata pojedinačne stvari i te dve Ideje i tako dalje *ad infinitum*. (c) Sokrat sugerise da su ideje možda samo misli, ali Parmenid ističe da misli moraju biti o nečem (d) Ideje ne mogu da liče na pojedinačne stvari koje u njima učestvuju, zbog razloga navedenih pod (b). (e) Ideje, ukoliko postoje, moraju nam biti nepoznate, jer naše znanje nije apsolutno."¹⁰

Sa stanovišta prakse, ideja je pokretač preduzetničkih aktivnosti. Kod ideje je sve dopušteno i poželjno. To je razigrana mašta pretpostavki u kombinacijama racionalno – iracionalno, moguće – nemoguće, ostvarivo – neostvarivo, shvatljivo – neshvatljivo,... . I sve je to u svojim suprotnostima: kada je za nešto – možda je za to, možda nije, možda je protiv,... To su matrice pretpostavki koje su u potrazi za određenim rešenjima (X) funkcija – pri čemu se (x) kreće od 1- k (a "k" se kreće od 1 – n); a svaka funkcija ima "z" nepoznatih, (pri

⁸ J. Riderstal/K.Nordstrom: *Karaoke kapitalizam, Plato, Beograd, 2006, str. 178.*

⁹ B. Rasel: *Istorija zapadne filozofije, Narodna knjiga, Beograd, 2004, str. 129.*

¹⁰ Isto kao 9, str. 135.

čemu se "z" kreće od 1 – n) različitog stepena dejstva u svakoj funkciji. A ipak, sva složenost ideja se često svodi na obične pojmove, stvari, događaje, metode, priče.

Za preduzetnika ovo područje je posebno interesantno. Razvijanje novih ideja je kompleksan zadatak. Najveći broj novih ideja nastaju u procesima razvijenog mehanizma za identifikaciju potencijalnih ideja. Izvori novih ideja nalaze se među: potrošačima, preduzećima, metodama koje koriste druga preduzeća, kanalima distribucije, istraživačkim i razvojnim projektima, franšizingu i u kupovini drugih preduzeća, ličnim iskustvima pojedinaca (zaposleni, preduzetnici, menadžeri), država i institucija i kao hobi pojedinaca.

U isto vreme traženje i sakupljanje ideja se nalazi i u oblastima: naučno i tehnološke evolucije; društvene i demografske evolucije; i među "nedostajućim elementima". Naučno i tehnološka evolucija je najnepredvidiviji izvor inovativnih ideja, ali i najsnažniji. Ona nosi mnogo šansi, rizika. Društvena i demografska evolucija predstavlja važan izvor inovativnih ideja pošto je reč o usklađivanju društvenih trendova i inovativnih procesa. Osnov svake inovacije, bez obzira da li se radi o: novom proizvodu, novoj usluzi, novom procesu, novom metodu, novoj potrebi potrošača, nalazi se u novoj ideji. Većina ideja, bez obzira iz koje oblasti bile, ostaju na nivou same ideje. Smrtnost ideja se kreće do 95% od ukupnih ideja, koje se smanjuju zahvaljujući informatičkim tehnologijama i ispod 50%.¹¹

Zadaci preduzetništva u procesima prikupljanja ideja se nalaze u odgovornom odnosu prema svakoj ideji. Ono zahteva angažovanje svih zaposlenih metodama stimulacije za kreativnost i otvorenost za isticanje ideja. Ideje se mogu prikupljati preko internih i eksternih izvora. Za traženje ideja se koriste naučnoistraživačke metode. Za te procese preduzetništvo koristi organizovan sistem prikupljanja ideja kao vlastiti istraživački potencijal.

U startu, nema dobrih ili loših, ostvarivih ili neostvarivih ideja. To vreme treba da potvrdi. Ideja je samo jedna pretpostavka razigrane mašte. Preduzetnik je uvek shvata ozbiljno, i kada se šali, i kada racionalno razmišlja. Dobra, prihvatljiva, moguća, ostvariva ideja je ona koja će zadovoljiti očekivanja, da je "prepoznatljiva" od mnogih, iako se prvi put sreću sa njom, da je realna, da ima univerzalnu vrednost. Mora imati snagu da vrši promene. Da je u stanju da i sebe menja, da menjajući se traje, u okruženju koje se sve više i brže menja.

Proces izbora i dolaska do "dobre" ideje koristi poznate teoretske metode. Osnovne faze kod razvoja novih proizvoda u organizaciji su:

Slika 1: Proces generisanja ideja



¹¹ Isto kao 7, str. 62

Generisanje ideja predstavlja aktivnosti preduzetnika u procesu traženja pravih ideja za proizvod ili uslugu. Menadžerske funkcije u organizaciji, podstiču kreativnost zaposlenih, kako bi mogli ostvarivati dugoročnu i kratkoročnu efektivnost i efikasnost. Za to su im potrebni određeni alati – nužno ovladavanje metodama i tehnikama generisanja ideja (brainstorming i brainwriting).

Selekcija ideja predstavlja deo procesa razvoja proizvoda posvećen vrednovanju i izboru prikupljenih ideja za novi proizvod u okviru kojih se vrši klasifikacija pravih ideja.

Razvoj koncepta predstavlja razrađenu verziju ideja koja je razumljiva za potrošača.

Poslovna analiza predstavlja proces razvoja preliminarnog plana strategije marketinga za uvođenje novog proizvoda na tržište.

Razvoj proizvoda predstavlja kompleksan proces u okviru koga se proizvod stavlja u fazu razvoja.

Testiranje tržišta predstavlja fazu provere na manjem ciljnom tržištu.

Komercijalizacija predstavlja fazu procesa kojom se proizvod isporučuje na celokupnom tržištu interesantnom za organizaciju.

BRAINSTORMING

Brainstorming i brainwriting predstavljaju tehnike generisanja ideja. Koriste se u prvom redu za rešavanje menadžerskih (preduzetničkih) problema. Svrha im je da se prikupljanje i generisanje ideja koristi za razvoj kreativnih sposobnosti organizacije.

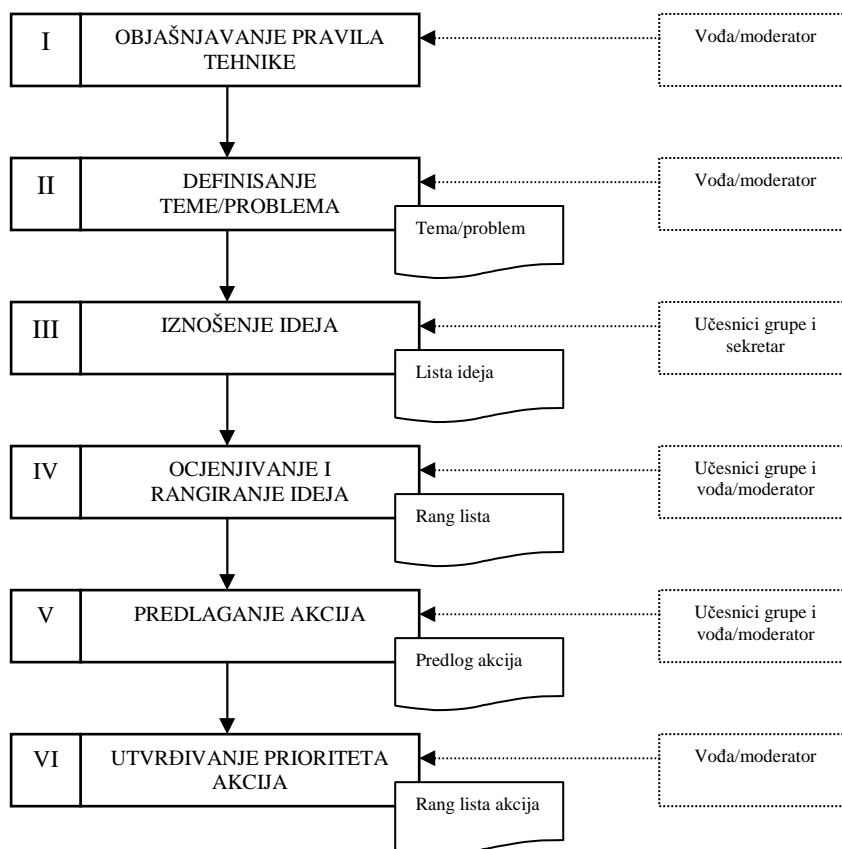
Obe tehnike su grupne. To znači da se odnose na grupu učesnika u razvoju ideja koje bi pomogle u pronalaženju rešenja za određeni problem ili zadatak. Brainstorming ("oluja misli") je tehnika kojom se podstiče kreativno mišljenje određene grupe kako bi se u što kraćem roku dobio što veći broj ideja. Ovu tehniku je razvio A.Osborn tridesetih godina prošlog veka. Brainwriting je grupna tehnika za razvoj ideja, pri čemu učesnici u grupi zapisuju svoje ideje. Ova tehnika, za razliku od tehnike brainstorming, pokušava da eliminiše uticaj vođe na grupu u procesu formiranja mišljenja grupe, kao i na slobodno i neograničeno iznošenje ideja. Razvoj tehnika generisanja ideja je doživeo više verzija, zasnovanih na istim osnovama. Za različita područja su modifikovane i prilagođene tehnike koje predstavljaju određene varijacije za:

- razvoj novih proizvoda;
- rešavanje menadžerskih (preduzetničkih) problema;
- unapređenje prodaje i plasmana proizvoda;
- unapređenja sistema kvaliteta proizvoda i usluga i drugo.

Brainstorming tehnika se odnosi na grupu koja se međusobno dobro poznaje. Rad u grupi se odvija u opuštеноj atmosferi kako bi se iskoristio potencijal učesnika i sinergetski efekat grupe kao celine kod rešavanja problema ili zadatka. U radu se primenju pravila ove grupne tehnike. Iznete ideje nije dozvoljeno kritikovati kako bi se iznete ideje mogle dalje razvijati; podstiču se neuobičajene ideje. Što je ideja neuobičajenija, ona je poželjnija. Od učesnika se zahteva da zaborave na racionalno razmišljanje, jer se kreativnim mišljenjem može doći do "dobre" ideje; zahteva se što veći broj ideja; razvoj ideje je poželjan u svim pravcima: dodavanjem novih ideja na postojeće ideje, ili kombinacijom ideja sa sopstvenom idejom ili ideja grupe na ideju. Na kraju radne seanse vrednuju se iznete ideje: Vreme radne seanse grupe obično se ograničava na 30 minuta. Uobičajeno je da se tokom radne seanse grupe generiše više desetina ideja. Ono zavisi i od same pripreme seanse. Za uspešan rad grupe neophodno je odrediti vođu grupe – moderatora seanse, čija uloga je da stvori opuštenu atmosferu pravilnim definisanjem problema ili zadatka grupe, podsticanjem kreativnog razmišljanja, sprečavanjem kritikovanja iznete ideje; odrediti sekretara seanse, koji kao tehničko lice ispisuje iznete ideje na tabli, panou ili foliji i numeriše ih rednim brojem.

Učesnici su upoznati sa pravilima da svoje ideje iznose spontano, da ne kritikuju tuđe ideje i da vrednuju ideje ako se od to njih zahteva.

Slika 2: Dijagram toka brainstorminga



Izvor: V.Vulanović i ostali; *Metode i tehnike unapređenja procesa rada, IISC FTN, Novi Sad, 2003, str. 313.*

Postupak brainstorminga se sprovodi u 5 – 8 koraka.

U prvom koraku, vođa/moderator upoznaje učesnike seanse sa pravilima grupne tehnike i podstiče učesnike na kreativno mišljenje i aktivno učešće u iznošenju ideja.

U drugom koraku vođa/moderator definiše temu – problem, zadatak, za koji se traži ideja kako bi se pronašlo rešenje.

U trećem koraku učesnici grupne tehnike iznose ideje, koje sekretar grupe ispisuje kako bi svaki učesnik video iznetu ideju.

U četvrtom koraku vrednuju se ideje svakog učesnika seanse zapisane od strane sekretara, a zatim rangiraju po značaju ili prioritetu. Za ocenjivanje koriste se različite skale uticaja: od 0 do 5, odnosno od – 5 do + 5.

U petom koraku se predlaže akcija. Na osnovu rang liste ideja, učesnici grupe predlažu moguće akcije za rešenje utvrđenog problema.

U šestom koraku se donosi plan. On obuhvata utvrđenu rang listu ideja, prioriteta akcija koju treba sprovesti, predlog rokova za izvršenje, izvršioce, sredstva i budžet.

Ova grupna tehnika ima svoje prednosti i nedostatke. Učesnici u grupi se moraju postupno obučavati kako bi tehnika, koja je prosta i jednostavna, postala i efikasna. Prednosti brainstorminga su: u kratkom vremenskom periodu se dolazi do obilja ideja koje imaju sinergetski efekat grupe, pošto je ukupan broj ideja u grupi veći

od zbira ideja pojedinaca; prosuđivanje i ocenjivanje je odloženo da bi se podstaklo kreativno mišljenje učesnika; neguje se kreativnost u opuštenoj atmosferi; primena prioriternih akcija je moguća odmah. Nedostaci brainstorminga su: teško je voditi sastanak grupe na kome se iznose ideje; ideje koje se iznose su često površne i nema vremena za njihovo "sazrevanje" i dublje razumevanje; primenjiva je na prostije probleme; pojedinačni učesnici vrednuju svoje ideje – koje "razumeju" i pokušavaju ih nametnuti drugima, što se primeti kod procenjivanja i rangiranja ideja; ograničava se individualna zasluga za ideju i njena dalja razrada.

BRAINWRITING

Brainwriting tehnika predstavlja grupnu tehniku u okviru koje učesnici u grupi – najčešće do 6 učesnika, formulišu tri početne ideje, odnosno 18 ideja. Početna pitanja se ispisuju vidljivo svim učesnicima grupe. Jedan od učesnika u grupi se imenuje za vođu. Zadatak mu je da prati i omogući efikasan rad grupe. Svaki član grupe dobija blok u koji se upisuje ime i prezime učesnika, problem koji se rešava, pitanje i tema, napomena – koja podseća korisnika kako se daju pisani odgovori za ideje. Vreme za pisanje odgovora je obično od 5-10 minuta. Posle upisivanja odgovora svi učesnici stavljaju svoj blok na sto, sa koga uzimaju blok prvog učesnika grupe do sebe kako bi pročitali odgovore i komentarisali njihove ideje. Postupak se ponavlja dok svi ne pročitaju i prokomentarišu odgovore svakog učesnika, što orijentaciono traje oko jedan sat.

Postoje i druge varijante brainwriting tehnike, tzv. tehnika kolektivne mreže. U ovoj varijanti učesnik svakog dana zapisuje ideje u blok u kome su definisane teme, odnosno problemi, zadaci. Blokovi se povremeno sakupljaju i dele učesnicima mreže, koji do tada nisu upisivali svoje ideje i komentare na druge ideje u određene blokove.

Postupak brainwritinga se sprovodi u nekoliko koraka. Tehnički izgled bloka predstavlja instrument pomoću koga se lakše sprovodi sam postupak. Njegov sadržaj zavisi od kompleksnosti zadatka koji se postavlja pred grupu. Obično se upiše ime i prezime, a u napomeni se ističe cilj i zadatak prema učesniku grupe. Naprimer, upišite tri najvažnija problema, upišite šest najboljih ideja za rešavanje problema, izvršite rangiranje uticaja ideja za rešavanje problema. Shodno zahtevima u napomenama, prilagođava se i prostor u obliku tabele, kako bi se jednoobrazno, pojednostavljeno mogao izvršiti uvid u svaki elemenat koji je postavljen kao zahtev prema učesniku. Komentari se daju za svaki elemenat zahteva, što omogućava olakšanje u narednim fazama rada. Pogledajmo postupak u vidu dijagrama na slici br. 3.

U prvom koraku se vrši izbor metoda rada. On se ogleda u tome, što koordinator brainwriting tehnike procenjuje koliko će grupa biti, koja pitanja će se postaviti grupi, ili grupama, odnosno da li će se ista pitanja postaviti svim grupama. Koordinator donosi odluku u skladu sa definisanim problemom, odnosno zadatkom koga treba rešiti.

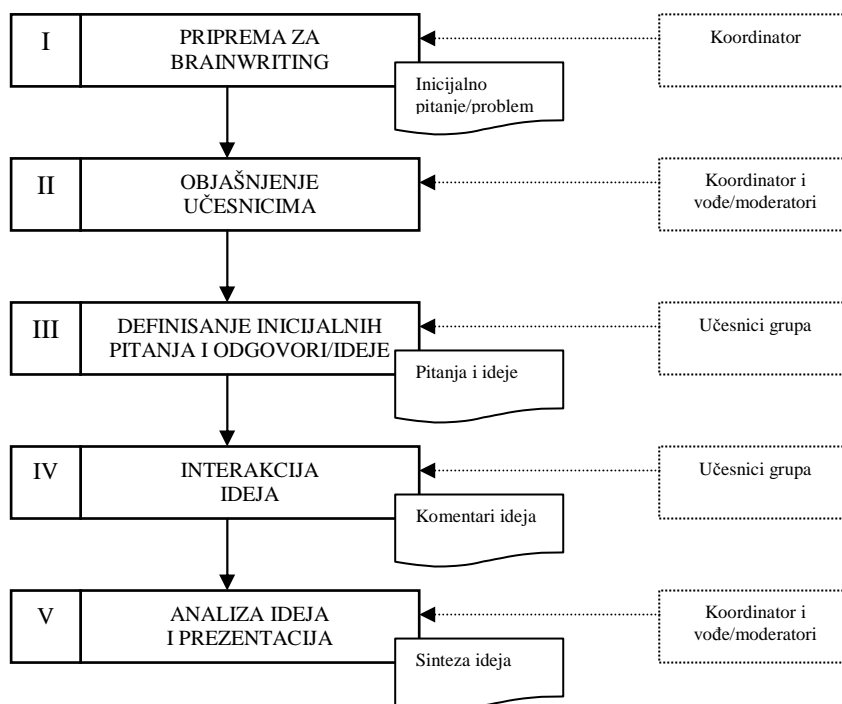
U drugom koraku koordinator upoznaje učesnike sa pravilima. On donosi odluku o broju grupa i učesnika u grupama. Zajedno sa vođama grupa koordinator daje detaljnija objašnjenja svrhe i cilja seanse, objašnjava postupke i korake koji slede do cilja, objašnjava kako će se koristiti rezultati rada grupe, dogovara se koliko će trajati seansa. Kada se formira više grupa, u svakoj grupi se imenuje vođa koji saraduje sa koordinatorom.

U trećem koraku se pristupa radu grupe. U zavisnosti od zahteva koordinatora i pitanja koja je postavio grupi, učesnici upisuju odgovore u blokove. Ukoliko je postavljeno više zadataka, problema, tema, učesnici u grupi sami odlučuju da li će davati odgovore – ideje za rešavanje jednog ili više problema i upisuju ih jasno u blok.

U četvrtom koraku se upisuju komentari. Posle upisivanja svojih ideja blok se stavlja na sto i uzima blok drugog učesnika grupe i tako redom dok se ne pročitaju blokovi svakog učesnika. Postupak se ponavlja sve dok svi učesnici ne daju svoje komentare na ideje i komentare svih učesnika.

U petom koraku se vrši analiza ideja i komentara. Koordinator brainwritinga sakuplja sve blokove, a zatim sa vođama grupa analizira, sintetizuje ideje po određenim kriterijumima, izvode zaključke i prezentuje ih grupama. Grupe diskutuju o zaključcima i zajednički predlažu rešenja za zadati problem ili temu, pri čemu svaki pojedinac rangira svaku ideju.

Slika 3: Dijagram toka postupka brainwritinga



Izvor: V.Vulanović i ostali; *Metode i tehnike unapređenja procesa rada, IISC FTN, Novi Sad, 2003, str. 317.*

Ova tehnika generisanja ideja – predloga, je efikasna za rešavanje zadataka, problema, tema. Ako se želi veliki broj ideja u relativno kratkom vremenskom periodu, tada se uključuje veći broj učesnika i formira se veći broj grupa iz različitih delova organizacije. Prednosti ove tehnike su: kod zapisivanja ideja eliminiše se uticaj drugih učesnika kroz raspravu ili uticaj vođe grupe na stavove i ideje; svaki učesnik je ravnopravan u iznošenju ideja; tehnika je relativno brza pošto svaki učesnik ima na raspolaganju isto vreme za davanje odgovora, bez obzira koliko se grupa formira; postoji pisani trag o svakoj ideji, komentaru i stavu svakog učesnika grupe; odstranjen je dominantan uticaj određenog člana ili vođe grupe pošto se zaključci ne izvode u toku generisanja ideja, već posle interakcije ideja.

Nedostaci ove tehnike su što ljudi nerado prihvataju da zapisuju svoje ideje. Tada je poželjno preći na brainstorming tehniku; prisutno je multiplikovanje ideja; nema mogućnosti objašnjenja ideje, a zapisani stav se može pogrešno protumačiti; unapred definisano vreme za zapisivanje stvara utisak kod učesnika o nedovoljnom vremenu i ozbiljnosti koja se od njih traži.¹²

ZAKLJUČAK

Ideja – suština preduzetničkih aktivnosti, predstavlja pokušaj afirmisanja preduzetničkog pristupa u afirmisanju ideja kao pokretača promena. Ideja, vodilja preduzeća, odnosi se na viziju koja mora u dovoljnoj meri da poveže sve relevantne ciljne grupe za organizaciju i sve strukture u organizaciji kako bi se obezbeđivala dugoročna efektivnost i efikasnost organizacije. Značaj definisanja vizije za organizaciju je vidljiv kada se organizacija odluči da pristupi zahtevu za dobijanje ISO sertifikata. Tada se obavezno, kao nužan uslov, mora formulisati vizija kao poslovna ideja vodilja za organizaciju.

U radu je obrađen jedan segment složenog sistema uvođenja promena na bazi sistematizovanog pristupa idejama i, na osnovu njih, uvođenja inovacija u procese organizacije, kako bi organizacija bila fleksibilna, stabilna, dugoročno i kratkoročno efektivna i efikasna. Prikaz inovacija na bazi ideja je jedan segment korišćenja inovacija u organizacijama kako bi se obezbeđivao razvoj organizacije. Postoje i druge inovativne mogućnosti o kojima u ovom radu nije bilo reči.

¹² Isto kao 12, Više o brainstormingu i brainwritingu od 311-320

Prikaz tehnika generisanja ideja predstavlja nedovoljno korišćen metod u funkcionisanju organizacija i uvođenja promena ka svrsishodnim ciljevima. Ciljevima koji će proizilaziti iz ideja, vizije, misije, strategija, poslovnih politika. Njihova kvantifikacija se ogleda u definisanju poslovnih ciljeva kao ekonomska, socijalna i ekološka dimenzija, kroz formalne i realne ciljeve. Formalnim ciljevima se definišu ciljevi poslovanja i kriterijumi za ocenu ekonomskog uspeha za organizaciju, preko dobiti, rentabilnosti uloženog kapitala i proizvodnje i ekonomičnosti. Realni ciljevi se odnose na "ostvarivanje namera preduzeća i na konkretni stručni postupak u vezi sa upravljanjem robnim i finansijskim proizvodnim procesima. Mogu se razlikovati proizvodni ciljevi, finansijski, ciljevi rukovođenja i organizacioni, kao i socijalni i ekološki ciljevi."¹³ Evidentan je značaj ideje vodilje i kako do nje doći. Sam pristup prema metodu tehnika generisanja ideja, zahteva preduzetnički pristup, pri čemu je ideja – suština preduzetničkih procesa.

LITERATURA:

1. Dobre, R., "Poduzetništvo", Sveučilište Zadar, Zadar 2006.
2. Drucker, P.F., "Inovacije, preduzetništvo, praksa i princip"i, Grmeč, Beograd 1996.
3. Drucker, P.F., "The Theory of the Bussines", Harward Bussines Review, 1994.
4. Hammer, M./Champy,J., "Reinženjering tvrtke",Mate, Zagreb, 1997.
5. Kotter, J., "New Rules for Success", Harward Bussines School Bulletin, 1995.
6. Rasel, B., "Istorija zapadne filozofije", Narodna knjiga, Beograd, 2004.
7. Rentzhog, O., "Temelji preduzeća sutrašnjice", Prometej, Novi Sad, 2000.
8. Riderstale, J./Nordstrom,K., "Karaoke kapitalizam", Plato, Beograd, 2006.
9. Schmithusen,F. i ostali, "Preduzetništvo u šumarstvu i drvnoj industriji", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
10. Vulinović, V. i ostali, "Metode i tehnike unapređenja procesa rada", IITC FTN, Novi Sad, 2003.

¹³ F. Schmithusen i ostali: *Preduzetništvo u šumarstvu i drvojn idnustriji*, Ekonomski fFakultet, Beograd, 2006, str. 204.

STRATEGIJSKE VARIJANTE UPOTREBE MARKE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

STRATEGIC VARIANTS OF BRANDING IN INTERNATIONAL MARKETING

Dr Momčilo Poljić, vanredni profesor
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U radu je sagledan značaj i dileme sa kojima se susreću kompanije u nastojanju da kreiraju vlastiti identitet i identitet svojih proizvoda koji ih jasno diferencira od drugih učesnika na međunarodnoj sceni. Kreiranje i pravilno strategijsko usmjeravanje politike brendiranja danas je bitan faktor za sticanje međunarodne konkurentske prednosti – naklonosti potrošača. Međunarodna marketing praksa potvrđuje da uspješne kompanije nemaju dilemu da li brendirati ili ne nego vrednuju strategijske alternative i biraju, svaka za sebe, onu koja najviše obećava.

Ključne riječi: međunarodno tržište, marka, marketing, proizvod

Abstract. This paper investigates the importance and the dilemmas that companies face in the strife to create their own identity and the identity of their products by means of which they clearly differentiate themselves from other competitors in the international arena. Creating and an adequate strategic steering of the policy of branding today represent an important factor for gaining strategic competitive advantage and the consumers' affection. International marketing practice asserts that successful companies have no dilemmas about branding or not branding, but they keep evaluating strategic alternatives and choose the most promising ones for themselves.

Key words: international market, brand, marketing, product

UVOD

U uslovima globalizacije i internacionalizacije poslovanja markiranje proizvoda predstavlja poseban problem sa kojim se susreću kompanije. Markiranje je pojam koji obuhvata određivanje imena za marku i svaki napor koji se ulaže kako bi marka postala poznata i omiljena od strane potrošača. Određivanje imena marke bilo nacionalno ili internacionalno izazovan je i složen zadatak. Kompanije treba da razmišljaju na globalan način i kad nisu zainteresovane za međunarodno tržišno angažovanje. Ime marke predstavlja najvažniji element marke. Dobro ime nije samo oznaka za proizvod, već je i zaštita identiteta proizvoda koja ga čini diferenciranim u odnosu na konkurenciju.

MEĐUNARODNA AFIRMACIJA MARKE I STRATEGIJSKE DILEME

Posljednjih decenija sve se više naglašava međunarodna prihvatljivost marke. Prilikom kreiranja i afirmacije poslovne i proizvodne marke treba slijediti međunarodne standarde dokazivanja i tržišne afirmacije. Danas u poslovnom svijetu sve je veći broj kompanija i marki koje imaju međunarodnu (globalnu) reputaciju.

Većina marki međunarodnog karaktera i ranga posjeduju tri karakteristike:

- Sve međunarodno afirmisane marke rezultat su dugoročne orijentacije i po pravilu imaju dug životni vijek. Dugoročnost imena marke nije nikakav parametar za zastarjelost nekog proizvoda.
- Opšta prepoznatljivost međunarodnih marki zasniva se na značajnim kumulativnim ulaganjima u promociju. Goodwill marke ne stvara se za jedan dan.
- Većina međunarodnih marki svoj kredibilitet zasniva na jakom nacionalnom imidžu.

Tabela 1. Strategijske dileme i alternative upotrebe marke u međunarodnom marketingu

<i>Prvi nivo : Da li marka?</i>	
Bez marke	Sa markom
Prednosti: <ul style="list-style-type: none"> - Niži proizvodni troškovi - Niži marketing troškovi - Niži pravno administrativni troškovi - Manje obaveza oko kontrole kvaliteta 	Prednosti: <ul style="list-style-type: none"> - Bolja identifikacija - Lakše diferenciranje proizvoda - Moguća lojalnost marki - Moguće premijske cijene
Nedostaci: <ul style="list-style-type: none"> - Niže cijene i oštra cjenovna konkurencija - Nedostatak tržišnog identiteta 	Nedostaci: <ul style="list-style-type: none"> - Viši proizvodni trošak - Viši marketing trošak - Viši pravno-administrativni trošak
<i>Drugi nivo: Čija marka?</i>	
Privatna (eksterna) marka	Sopstvena marka
Prednosti: <ul style="list-style-type: none"> - Prenos politike cijene - Mogućnost većeg tržišnog učešća - Smanjivanje promotivnog problema 	Prednosti: <ul style="list-style-type: none"> - Postizanje boljih cijena - Efekat od lojalnosti marke - Bolja pregovaračka moć - Bolja kontrola distribucije
Nedostaci: <ul style="list-style-type: none"> - Oštra cjenovna konkurencija - Nedostatak tržišnog identiteta - Manja kontrola nad tržištem 	Nedostaci: <ul style="list-style-type: none"> - Teret za malog proizvođača - Teret za nepoznatog proizvođača - Troškovi kreiranja i promocije marke
<i>Treći nivo: Međunarodni status marke</i>	
Globalna marka	Lokalna marka
Prednosti: <ul style="list-style-type: none"> - Maksimalna marketing efikasnost - Jeftinija promocija - Eliminacija konfuzije - Dobro za prestižne proizvode - Jedinstven imidž širom svijeta 	Prednosti: <ul style="list-style-type: none"> - Bolja simbolika imena - Lokalna identifikacija - Povoljni poreski tretmani - Brza penetracija tržišta - Varijacije količina i kvaliteta - Varijacije ponude po tržištima
Nedostaci: <ul style="list-style-type: none"> - Pretpostavka o tržišnoj homogenosti - Problemi sivog i crnog tržišta - Održavanje konzistentnosti i kvaliteta - Moguće pravne komplikacije 	Nedostaci: <ul style="list-style-type: none"> - Visoki troškovi marketinga - Veći troškovi proizvodnje - Visoki troškovi zaliha - Gubitak efekata od ekonomije obima - Difuzija i nejasan imidž
<i>Četvrti nivo: Broj marki na jednom tržištu</i>	
Više marki	Jedna marka
Prednosti: <ul style="list-style-type: none"> - Izlazak u susret različitim segmentima - Stvaranje konkurentskog raspoloženja - Veći prostor u maloprodaji - Izbjegavanje negativnih kontakcija 	Prednosti: <ul style="list-style-type: none"> - Marketing efikasnost - Efekti od koncentrisanog marketinga - Eliminacija konfuzije marke - Dobro za proizvod sa reputacijom

Izvor: Prilagođeno na osnovu: Sak Onkvist John J. Shaw, "The International Dimension of Branding", International Marketing Review 6, No 3. str 24

Osnovne strategijske dileme su:

1. Da li nastupati na inostranom tržištu sa markom?
2. Čiju marku koristiti?
3. Za koji međunarodni status marke se opredijeliti?
4. Koliki broj marki koristiti na jednom tržištu?

Na svakom hijerarhijskom nivou odlučivanja, preduzeće se nalazi pred izborom jedne od dvije strategijske alternative. Sve navedene strategijske alternative treba detaljno sagledati kroz prednosti i nedostatke.

ODLUKA O MARKI: DA LI IMATI MARKU ILI NE

Prva odluka je da li kompanija treba razviti ime marke za svoj proizvod. U prošlosti mnogi proizvodi nisu imali marku. Proizvođači i posrednici prodavali su svoju robu neposredno iz bačvi, posuda i sanduka bez ikakve identifikacije dobavljača, a kupci su zavisili o poštenju prodavca. Najraniji znakovi označavanja proizvoda bili su nastojanja srednjovjekovnih cehova koji su zahtijevali da zanatlije svoje proizvode označe zaštitnim znakom u svrhu vlastite zaštite i zaštite potrošača od lošeg kvaliteta. Danas označavanje proizvoda i usluga markom ima veliki zamah tako da je teško ostvariti tržišni uspjeh bez upotrebe marke. Međutim, u nekim slučajevima došlo je do odustajanja od marke za neke osnovne proizvode krajnje potrošnje i lijekova. *Carrefours*, francuski hipermarket, u svoje je prodavnice u ranim 70-tim godinama uveo liniju proizvoda bez marki. Godine 1977. lanac prodavnica *The Jewel Food Stores* u Čikagu predstavio je 40-ak osnovnih linija proizvoda, takozvane "generičke linije". Nacionalne (proizvođačke) marke su se borile protiv generičkih proizvoda. *Procter and Gamble* predstavio je svoju *Banner* liniju proizvoda od papira, liniju nižeg kvaliteta od svojih visokih linija, ali opet nižeg kvaliteta od kvaliteta kojeg nude generički proizvodi, i to po konkurentnim cijenama.

Postavlja se pitanje: "Zašto proizvođači daju ime marke svojim proizvodima, kada ovakav postupak zapravo samo stvara troškove pakovanja, obilježavanja, promovisanja i zakonske zaštite". Marka proizvođaču može da pruži sljedeće prednosti:

- Ime marke olakšava prodavcu da prilikom naručivanja proizvoda jednostavno identifikuje proizvod i lakše prati probleme.
- Marka i trgovački znak osiguravaju prodavca zakonsku zaštitu kako konkurenti ne bi mogli lako plagirati.
- Marka pruža prodavcu mogućnost da privuče lojalne i profitabilne grupe potrošača.
- Označavanje marke pomaže trgovcu segmentaciju tržišta.
- Snažna marka pomaže u izgradnji kompanijinog imidža, čime se olakšava lansiranje novih marki.

ODLUKA O SPONZORISANJU MARKE

Proizvođaču na raspolaganju stoji nekoliko mogućnosti sponzorisavanja marke:

1. Marka proizvođača (nacionalna marka),
2. Marka distributera (maloprodajna, trgovačka marka, marka kuće),
3. Licencijsko ime marke i
4. Proizvođač može plasirati neke proizvode pod svojim imenom a neke pod etiketom distributera.

Borba između marki proizvođača i marki trgovaca. Mada postoji tendencija dominacije marki proizvođača, veliki trgovci na malo i veletrgovci ubrzano razvijaju vlastite marke. Sve veći broj robnih kuća, supermarketa i apoteka razvijaju vlastite trgovačke marke. Zašto se posrednici trude da razvijaju vlastitu marku kada moraju privući kvalitetne dobavljače koji mogu ponuditi odgovarajući kvalitet, optimalne količine, uložiti svoj kapital u zalihe, te trošiti novac na unapređenje prodaje. Uprkos nedostacima, trgovačke marke nude dvije prednosti:

1. One su profitabilne
2. Ekskluzivne trgovačke marke stvaraju diferentnu prednost

Licencijsko ime marke. Proizvođač ili trgovci na malo ulažu godine i troše znatna novčana sredstva kako bi razvili preferencije potrošača prema svojim markama proizvoda. Alternativa je da iznajme ime marke koje je privlačno za potrošača. Iznajmljivanje imena marke može se ostvariti na sljedeće načine:

- Imena ili simboli koje su prije stvorili drugi proizvođači,
- Imena popularnih slavni osoba i
- Imena likova iz poznatih filmova i knjiga.

Licencijsko ime marke uz naknadu omogućava proizvođaču brzo dobijanje dokazanog imena marke. Danas su dječiji filmovi poput Disneyjeva Kralja lavova ili Pocahontasa mnogo više od jednog ili dva sata zabave. Oni predstavljaju pokretača prodaje stotine drugih proizvoda: plišanih životinja, čokolada, sveski, kutija za ručak, sličica i sl. Zapravo, Kralj lavova postao je kralj u licenciranju. Najnovijim oblikom davanja licenci smatra se korporacijsko licenciranje tj. iznajmljivanje korporacijskog trgovačkog znaka ili logotipa koji je

postao popularan u određenoj kategoriji proizvoda, a koristi se u srodnim ili nesrodnim kategorijama proizvoda.

ODLUKE O STRATEGIJI MARKE

Pri izboru strategije marke kompanijama stoji na raspolaganju pet alternativa:

1. Proširenje linije
2. Proširenje marke
3. Više marki
4. Nova marka i
5. Kombinovanje marki

Proširenje linije: Do proširenja linije proizvoda dolazi kada kompanija uvodi dodatne proizvode u istu proizvodnu kategoriju pod istim imenom marke, obično s novim obilježjima kao što su: mirisi, oblici, boje, dodatni sastojci, veličine pakovanja i sl. Kompanija *Dannon* predstavila je nekoliko proširenja svojih linija jogurta koje su uključile jogurte bez masnoće, desertne arome poput "kremasta pita od čokolade s ukusom pepermintaa i hrskava karamelizirana jabuka"; linija *Spirnkle-jns* koja sadrži sve od hrskavih sastojaka i čokoladnih graham krepera pakovanih s prozirnim poklopcem, te kremastih verzija jogurta posebno formuliranih kako bi privukli djecu. Većina novopredstavljenih proizvoda zapravo su proširenja postojećih linija proizvoda i to čak u 89% slučajeva kao roba krajnje potrošnje. Kompanija može da pokuša da iskoristi višak proizvodnih kapaciteta, da zadovolji nove potrebe potrošača, da se suoči sa novom ponudom, koju je predstavila konkurencija, te da dobije što više prostora na policama prodavača.

Proširenje linije proizvoda uključuje i rizik, te uzrokuje burne rasprave među marketinškim stručnjacima. S jedne strane, proširenje linije može voditi tome da ime marke izgubi svoje specifično značenje "Zamka proširene linije".

Kada je neko u prošlosti zatražio Coca-Colu, dobio je bocu od 6,5 unci. Danas prodavac mora pitati: Želite li New, Clasic ili Cherry Coke? Običnu ili dijetalnu? S kofeinom ili bez? U limenci ili u boci? Ponekad je identitet izvorne marke toliko snažan da proširenje linije proizvoda samo stvara zabunu.

Proširenje linije proizvoda može, a često i ima pozitivne strane. Proizvodi proširene linije imaju veću mogućnost preživljavanja od novih proizvoda koji u 80 do 90% slučajeva dožive tržišni neuspjeh. Studija koju su proveli Reddy, Holak i Bhat za 75 proširenih linija za 34 marke cigareta u periodu od 20 godina dala je sljedeće spoznaje:

- Proširenja linija upješnih marki uspješnija su od proširenja linija inferiornih marki.
- Proširenja linija simboličnih marki uživaju veći marketinški uspjeh od onih koje to nisu.
- Proširenja linija koja su podržana snažnom promocijom uspješnija su od onih koje imaju neznatnu podršku.
- Proširenja linija koje ranije ulaze u potkategoriju proizvoda uspješnija su od onih koje ulaze kasnije, ali samo ako je riječ o proširenju jakih marki.
- Veličina kompanije i marketinška kompetentnost igraju ulogu u uspjehu proširenja linije proizvoda.
- Ranija proširenja linija pomogla su u ekspanziji tržišta izvorne marke.

Proširenje marke: Kompanija može da odluči da koristi postojeća imena marki za lansiranje proizvoda u novu kategoriju. *Armour* je koristio ime marke *Dial* za lansiranje mnogobrojnih novih proizvoda koji se ne bi mogli tako lako plasirati bez snage imena *Dial*. Strategija proširenja marke nudi mnoge prednosti. Poznato ime marke daje novom proizvodu trenutno prepoznavanje i puno brže prihvatanje i omogućava da mnogo lakše prodru u nove kategorije proizvoda. Trgovac odjećom na malo, kao što je *Gap*, proširuje svoje marke proizvoda na područje proizvoda namijenjenih za kupanje i njegu tijela. Prodavnice *Gapa* širom SAD-a prodaju sapune, losione, šampone, regeneratore, gel za tuširanje, soli za kupanje i parfemske dezodoranse. *Sony* stavlja svoje ime na većinu novih proizvoda iz oblasti elektronike i odmah uspostavlja povjerenje o visokom kvalitetu svojih proizvoda. Proširenje marke uveliko snižava troškove oglašavanja koji bi obično bili neophodni za upoznavanje potrošača sa novim imenom marke.

Proširenje marke takođe nosi i rizike. Novi proizvodi mogu razočarati kupce i štetiti pouzdanosti koju će potrošači imati prema ostalim proizvodima, a isto tako i prema kompaniji. Takođe, ime marke može da bude neprihvatljivo za novi proizvod. Zamislite kupce koji kupuju standard Oil ketchup, Drano mlijeko, ili Boeing kolonjsku vodu.

Ime marke može izgubiti svoje specijalno pozicioniranje u svijesti potrošača ako kompanije idu u pretjerano širenje. Ako potrošač više nije u mogućnosti da povezuje marku sa specifičnim proizvodom, onda kompanija mora da razvodnjava marku. Prenošnje postojeće marke na novu kategoriju proizvoda zahtijeva permanentnu brigu. S. C. Johnson's, popularna krema za brijanje zove se Edge. Ovo ime uspješno je prošireno na losion poslije brijanja. Ime Edge vjerovatno bi se moglo koristiti i prilikom uvođenja marke žileta za brijanje. Međutim, rizik bi se povećao kod upotrebe imena Edge u lansiranju novog šampona ili paste za zube. Tada bi Edge izgubio svoje značenje kao linija proizvoda za brijanje.

Više marki: Različiti su motivi zbog kojih kompanije često uvode dodatne marke u istu kategoriju proizvoda. *Procter and Gamble* proizvodi devet različitih marki deterdženata. Strategija više marki omogućava kompaniji da zauzme više mjesta na policama distributera i da zaštiti svoju glavnu marku uspostavljanjem bočnih marki. *Seiko*, proizvođač kvalitetnih i skupih satova – *Seiko Laselle*, kako bi zaštitio tu marku, uspostavio je bočnu marku jeftinijih satova *Pulsar*.

Glavna opasnost kod uvođenja više marki je što svaka marka može osvojiti samo mali dio tržišta, tako da ni jedna ne može da bude naročito profitabilna. Na taj način kompanije rasipaju svoje resurse, umjesto da izgrađuju samo nekoliko marki koje su visoko profitabilne. Ako kompanija ima neuspješnu marku, onda je treba izbaciti i provoditi kritičnu selekciju pri izboru novih marki. Marka kompanije treba da ugrožava marku konkurencije, a ne svoju marku.

Nove marke: Kada kompanija lansira nove kategorije proizvoda, može doći u situaciju da ni jedno od njezinih aktuelnih imena marki nije adekvatno za te proizvode. Kada bi proizvođač satova *Timex* odlučio proizvoditi četkice za zube, ne bi bilo logično da ih nazove *Timex* - četkice za zube. Kada je vjerovatnoća mala da će postojeće ime marke pomoći novom proizvodu, kompaniji je bolje da stvori novo ime marke. Stvaranje novog imena marke na tržištu SAD-a u segmentu robe široke potrošnje može da košta između 50 i 100 miliona dolara.

Kombinovanje marki: Kombinovanje marki podrazumijeva da dvije ili više marki zajednički učestvuju u jednoj ponudi. Sponzori svake marke očekuju da će drugo ime marke ojačati preferenciju prema marki ili namjeri za kupovinom marke proizvoda.

Postoje različiti oblici kombinovanja marki, a najrasprostranjeni su:

- Kombinovanje komponenata

(Kada *Volvo* promoviše svoje auto onda to radi uz korišćenje *Michelin* guma. Kada *Goodyear* promoviše svoje gume, onda ih oglašava na *Audiju*.)

- Kombinovanje istovrsnih kompanija

(Kada *General Mills* promoviše *Trix/Yoplait* jogurt.)

- Zajednički poduhvati (Joint-venture combranding)

(Slučaj *General Electric/Hitachi sijalice u Japanu* ili *Citibank Advantage kreditna kartica koja je sponzorisana od strane Citibank i American Airlines*.)

- Višestruko kombinovanje sponzora (Multiple-sponzor cobranding)

(Slučaj *Taligentea*, koji je u tehnološkom savezu s *Appleom*, *IBM-om* i *Motorolom*.)

Mnogi proizvođači izrađuju dijelove (motore, kompjuterske čipove, sagove) koji ulaze u finalni proizvod čime se individualnosti tih proizvođača gube. Proizvođači dijelova nadaju se da će njihova marka postati dijelom finalnog proizvoda. Neke marke su uspjele izgraditi svoj identitet, kao što su *Intel*, *Nutrasweet* i *Gortex*. Kompanija *Intel* orjentisana je prema potrošaču, uvjerala je mnoge kupce personalnih kompjutera da kupuju jedino onaj kompjuter koji nosi oznaku "*Intel inside*". Kao rezultat toga, glavni proizvođači personalnih kompjutera kao što su *IBM*, *Dell*, *Compaq* morali su kupovati čipove od *Intel-a* po višoj cijeni, radije nego da kupuju ekvivalentne čipove od drugih proizvođača.

GLOBALNA ILI LOKALNA MARKA

Lokalne marke su one koje su prisutne samo u jednoj zemlji ili usko ograničenoj geografskoj regiji. Mogu da pripadaju lokalnim, međunarodnim ili globalnim kompanijama. Međunarodne marke su marke koje imaju marketing strategiju ili miks koji je u potpunosti ili djelimično prilagođen lokalnim tržištima. Globalne marke su marke koje koriste isto pozicioniranje, isto ime marke, isti proizvod i istu distribucionu strategiju na svim ciljnim tržištima.

U sklopu marketing globalizacije kompanije teže da koncentrišu svoj razvoj na međunarodnim ili globalnim markama, često na štetu lokalnih marki. Krajem 1999-te godine *Unilever* je objavio da će se koncentrisati na 400 međunarodnih marki i da će eliminisati 1200 drugih marki, tj. dvije-trećine svog portfolija marki. Kao rezultat toga, mnoge lokalne marke su nestale sa lokalnih tržišta. Jedan od *Unilever*-ovih konkurenata *Procter and Gamble* odlučio je, prije deset godina, da razvije strategiju globalnog marketinga kako bi stvorio snažnu konkurentsku prednost. *Procter and Gamble* uglavnom je uložio u međunarodne marke čak i na štetu svojih najuspješnijih lokalnih marki.

Jean-Noël Kapferer i Isabelle Schuiling vršili su poređenja lokalnih i međunarodnih marki u industriji hrane. Autori su analizirali 9.739 ljudi i ispitali više od 500 marki u četiri najveće zemlje u Evropi, Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Italiji. Rezultati su pokazali da lokalne marke imaju više prednosti, i da imaju drugačiju strukturu od međunarodnih marki. Autori su došli do zaključka da lokalne marke imaju prednosti iz sljedećih razloga:

1. Još uvijek ima mnogo više lokalnih od međunarodnih ili globalnih marki. Jedino sektori koji proizvode automobile, kompjutere i drugu visoko tehnološku robu koriste isključivo globalno markiranje. U sektoru hrane postoje lokalne, međunarodne i globalne marke.
2. Neke lokalne marke ne bi mogle imati međunarodni potencijal zbog kulturnih razlika ili potrošačevih navika i preferencija.
3. Lokalne marke su često eliminisane, ne zato što ne predstavljaju snažnu marku, nego što im relativni prodajni volumen ne dopušta ekonomiju obima.

Ne mora da znači da svaki globalni proizvod vodi ka globalnoj marki zato što globalni proizvod može da bude poznat po drugačijem imenu marke u različitim zemljama. Mnoge kompanije stvorile su imena marki koja imaju smisla u njihovoj zemlji. Kada su kasnije pokušale predstaviti ove marke na inostranim tržištima, neke su kompanije otkrile da postojeće ime marke nije prihvatljivo. Imena marki bila su teško izgovorljiva, uvredljiva, smiješna, besmislena ili su ih već koristile druge kompanije. Bile su prisiljene razviti novo ime marke za isti proizvod kako bi ga uvele u drugu zemlju. *Procter and Gamble* bio je prisiljen kreirati različito ime marke za svoj *Pert Plus* šampon, kada je bio predstavljen u Japanu (gdje se zove *Rejoy*), a tako i u Velikoj Britaniji (*Vidal Sassoon*).

Koristeći različita imena marki za isti proizvod, kompanija stvara povećane troškove izdvajajući za pakovanje, oglašavanje i etiketiranje.

Danas preovladava trend "svijet bez granica". U Evropi carine i ostale barijere u unutar evropskom trgovanju ubrzano nestaju. Kompanije lansiraju nove marke kao što je Evromarket. *Procter and Gamble* lansirao je svoj deterdžent Ariel kao evromarku. *Mars* je zamijenio svoje *Treets* i *Bonitas* s opšte poznatom *M&M* i promijenio svoju treću po veličini marku u Velikoj Britaniji *Marathon* u ime *Snickers* koji se koristi u SAD-u. *Unilever* traži tržište za svoje različite marke deterdženta – *All*, *Omo*, *Persil*, *Presto*, *Skip*, i *Via* pod nekoliko etiketa.

Neke marke su prihvaćene u cijelom svijetu. Tako kompanijama kao što su *Kodak*, *Sony*, *McDonalds*, *IBM*, *Coca-Cola* ne pada na pamet da koriste druga imena marke kad ulaze na nova tržišta. Prema Kotler-u globalno ime marke ima sljedeće prednosti:

- Ekonomija obima u standardizaciji pakovanja, etiketiranja i promocije. Ekonomija oglašavanja posljedica je korišćenja standardizovanih oglasa i činjenice da medijska pokrivenost sve više prelazi barijere između pojedinih zemalja.
- Prodaja može porasti s obzirom da će putnici vidjeti svoje omiljene marke oglašavane i distribuirane na drugim tržištima.

- Trgovački kanali su sve spremniji u prihvatanju globalnih marki koje se oglašavaju na njihovim tržištima.
- Prepoznatljivost imena marke širom svijeta predstavlja moć, samu po sebi, posebno kada su predstave o zemlji porijekla veoma cijenjene.

Postoje troškovi i rizici globalizacije marke. Ako kompanija zamijeni dobro poznato lokalno ime s globalnim imenom, troškovi promjene mogu da budu visoki. Kompanija mora da obavijesti milione ljudi o tome da marka još uvijek postoji, ali pod drugim nazivom. Moguće je i da se lokalni rukovodioci kompanije opiru promjeni imena koju je naredila uprava kompanije. Pretjerana centralizacija u planiranju marke proizvoda i promovisanju može suzbiti lokalnu kreativnost, koja može proizvesti i neke bolje ideje, vezane za plasiranje proizvoda na tržištu. Čak i kada kompanija promovise svoju globalnu marku širom svijeta, teško je standardizovati svoju marku u svim zemljama.

STANDARDIZACIJA MARKE

Istraživanja su zauzela malo mjesta na opsegu koji zauzima standardizacija. Navedene se neke od studija. Wind i drugi izdali su studiju na geografskoj orijentaciji kompanija. Korišćene su četiri moguće klasifikacije: Etnocentrizam (država proizvođača kao orijentacija), Policentrizam (domaćin zemlja orijentacija), Regiocentrizam (regionalna orijentacija), i Geocentrizam (svjetska orijentacija) - poznat kao EPRG-kostur. Razgovarali su sa 40 međunarodnih direktora iz jedne velike firme iz SAD-a; pronađeno je da je ime marke bilo najvećim dijelom geocentričnog izbora kod odluka unutar međunarodnog marketinga! To nagovještava mogućnost korišćenja istog imena marke širom svijeta. Rezultati su bili sljedeći: 22 % za etnocentrizam, 43 % za policentrizam, 4 % za regiocentrizam i 31 % za geocentrizam. Takođe su pronašli da u 43 % slučajeva direktori žele geocentrički poznatu marku. Mnogi se čude zašto ovaj procenat nije veći jer menadžeri treba da uoče interes provođenja jedinstvene strategije. Međutim, da bi prihvatila cjenovne razlike između zemalja, kompanija mora da bude oprezna sa imidžom marke.

Rosen i drugi posmatrali su 1.000 proizvoda široke potrošnje i iskazali mišljenja menadžera marki. Standardna marka definisana je kao "jedna koja se upotrebljavala na svim tržištima gdje su se proizvodi plasirali". Uprkos ovoj vrlo suženoj definiciji, utvrđeno je da je prije 1960-te godine 79 % standardizovalo svoju marku, u periodu od 1960-te do 1980-te 85% i poslije 1980-te 50% je standardizovalo svoju marku. Međutim, broj marki je vrlo nizak u 1980-toj pa zato treba biti na oprezu pri donošenju zaključka. Studijom se takođe zaključuje da su neke vodeće marke prodavane u mnogim zemljama, ali većina njihove prodaje bazirana je na tržištu SAD-a.

Quelch i Hoff su analizirali *Nestle* (tipična poli/regiocentrična kompanija) i *Coca-Cola* (tipična geocentrična kompanija). Na skali od pune i djelimične adaptacije do pune i djelimične standardizacije, *Coca-Cola* je osnovana kao potpuno standardizovana marka, dok je *Nestle* samo djelimično to uradila. Međutim, u pakovanju, i jedna i druga kompanija imaju djelimične standardizacije. U ovom slučaju *Coca-Cola* je prisiljena da se adaptira lokalnim zahtjevima jer je aluminijumska limenka zabranjena u nekim zemljama. Oni su takođe raspravljali da je pitanje standardizacije određeno od upravljačke strukture. Ako vrhovni menadžment lokalnim menadžerima daje punu slobodu nad proizvodima, oni će uraditi sve kako bi bili viđeni i opravdali svoje postojanje.

Soerensen i Wiechman obavili su istraživanja nad 27 multinacionalnih kompanija. Oni su intervjuisali 100 viših rukovodilaca u kompanijama potrošačko paketnih roba koje su radili u Evropi. U 93 % slučajeva intervjuisani su iskazali visok stepen opredijeljenosti ka standardizaciji, a preostalih 7 % ka diferencijaciji. Došlo se do spoznaje da je pakovanje najteže standardizovati: 20 % ih je imalo nizak stepen, 5 % ih je imalo umjeren stepen, a 75 % ih je imalo visok stepen standardizacije.

Kashani tvrdi da su kompanije više naklonjene ad hoc rješenjima nego istraživanju tržišta zbog čega često prestandardizuju. On navodi primjer *Pattex* uspješne marke od *Henkela*. Sva neophodna istraživanja bila su izvedena u Evropi i dokazuju da je *Pattex* bila prihvatljiva marka. To je ohrabrilu menadžment da urade isto tako sa *Pritt*. Menadžment je samo tražio ograničena istraživanja i uprkos upozoravajućim signalima *Pritt* je iskušan i propao je. Menadžment je mislio da će *Pritt* uspjeti kao i *Pattex*. Ljudi često govore da je preskupo

izvršiti istraživanje u cijeloj Evropi. Međutim, ako je uzorak reprezentativan predstavnik, onda nije potrebno da se istraživanje duplicira širom Evrope. Zato je važno nadati se sličnostima.

Ova istraživanja pokazuju da je marku lako standardizovati, u odnosu na druge dijelove marketing miksa. Studije su nagovijestile opadanje u standardizaciji posljednjih godina. Pronađeno je da je mnogo teže standardizovati znak, simbol ili pakovanje. U potrošačkom marketingu mnogi zakoni u različitim zemljama prepreka su primjeni identične strategije.

Simbol *Nike* susreo se sa ozbiljnim problemima u arapskom govornom području, jer njihov znak (logo) (znak u obliku kuke) nije u skladu sa lokalnim vjerskim simbolima. Vjerski simboli čak i danas imaju duboko utisnuto simboličko povezivanje u mišljenjima ljudi. Logo (znak) u markiranju nosi rizik kada se globalizuje.

Pripadnici pojedinih kultura su osjetljivi na svaku povredu njihovih simbola. Jezik predstavlja bitno obilježje svake kulture, ima implikacije na tržišno komuniciranje, bilo kod prevođenja, upotrebe žargona, upotrebe fraza i dr.

U Danskoj je zabranjeno pakovanje u limenkama, u Njemačkoj 90 % pakovanja mora biti reciklirano. Takođe, etiketiranje može da pričinjava teškoće. Mnoge države imaju specifične zahtjeve. Standardizacija ili diferencijacija sa kojima se kompanije suočavaju kada biraju između strategije lokalne ili globalne marke, može da bude analizirana sa tri različite komponente: potrošači, konkurencija i trgovina. Potrošači su različiti od zemlje do zemlje, trgovina je sve više standardizovana i konkurencija je različita od zemlje do zemlje. Globalna strategija (standardizacija) fokusira se na globalno tržište, sa niskom cijenom proizvoda, niskom složenosti i brzinom. Lokalna strategija (diferencijacija) koncentriše se na regionalnoj tržišnoj penetraciji, bliskosti sa potrošačem na fleksibilno reagovanje na različitim tržištima.

ZAKLJUČAK

Marka predstavlja ime, znak, simbol, dizajn ili njihovu kombinaciju. Kompanije nastoje da pomoću marke identifikuju proizvod ili uslugu, te da ih diferenciraju od proizvoda i usluga konkurenata i na taj način dobiju naklonost mnogih potrošača.

Marka predstavlja neopipljiva svojstva proizvoda ili usluge, kao što su: zbir osjećaja i opažanja o kvalitetu, imidžu, životnom stilu i statusu. Ona nudi potrošaču određenu garanciju: Kada kupac kupi proizvod pod tom markom, onda očekuje da bude i isporučena ta garancija.

Uprkos nedostacima, marke kompanijama pružaju prednosti kao što su: zakonska zaštita, mogućnost privlačenja lojalnih potrošača, izgradnja imidža, bolja identifikacija, lakše diferenciranje proizvoda, moguće premijske cijene i dr.

Kada se jednom kompanija odluči za strategiju imena marke, mora se suočiti sa izborom specifičnog imena marke. Mnoge međunarodne kompanije troše dosta vremena i novca na proceduru izbora imena. Kompanije mogu same da odaberu specifično ime marke ili da angažuju specijalizovanu agenciju da joj pronađe odgovarajuće ime. Prilikom stvaranja imena marke kompanije mogu da koriste različite varijante imena, mogu da koriste izmišljenu riječ, postojeću riječ, sugestivnu riječ, riječ koja opisuje proizvod, nacrt, dizajn, broj i druge elemente koji nisu riječi ili kombinacija riječi. Isto tako, prilikom stvaranja imena treba voditi računa da ime marke bude kratko, jednostavno, izgovorljivo i da ne bude uvredljiva za druge jezike i kulture.

Mnoge kompanije stvorile su imena marki koja su imala smisla u njihovoj zemlji. Kada su pokušale predstaviti ove marke na inostranim tržištima, neke su otkrile da postojeće ime marke nije prihvatljivo. Imena marki bila su teško izgovorljiva, uvredljiva, smiješna, besmislena ili su ih već koristile druge kompanije. Kompanije su bile prisiljene razviti novo ime marke za isti proizvod kako bi ga uvele u drugu zemlju, što je prouzrokovalo dodatne troškove.

Kompanije mogu da imaju svoje ime marke tj. marku proizvođača, marku distributera ili da iznajme licencijsko ime marke. Plaćanjem naknade dobijaju licencijsko ime marke koje je danas rasprostranjeno. Kao

licencijsko ime mogu biti imena glumaca, pjevača, ličnosti, likovi iz filmova, animiranih filmova ili postojeća imena marki koja su dokazana i prepoznatljiva.

Postoje različite strategije u vezi sa markom, među kojima su: strategija markiranja proizvoda, strategija marke i strategija markiranja u međunarodnom marketingu. Svaka od navedenih strategija ima svoje varijante i odgovarajuću primjenu.

Mnogi menadžeri teže globalnoj strategiji marke tj. standardizaciji marke što podrazumijava korišćenje istog imena i promocije marke na odabranim inostranim tržištima. Zbog različitih kultura, zakona i jezika to često nije sprovodivo.

Danas se kompanije sve češće odlučuju za kupovinu umjesto kreiranja vlastite marke pa se zbog toga vodi borba za kupovinu kompanija sa afirmisanim markama.

LITERATURA:

1. Doole, I., and Lowe, R., *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*, (Paperback - Jan 2008)
2. Jobber, D., "What factors are important in building brand value?" na www.tutor2u.net/business/marketing
3. Kapferer, J., i Schuiling, I., *How unique are local brands? An empirical comparison of local and international brands in the food industry*, 1996. godine, na www.isys.ucl.ac.be/working_papers/documents/WP96Schuling.pdf
4. Kotabe, M., and Helsen, K., *Global Marketing Management*, (Paperback- Jan 9, 2007)
5. Kotler, P., *Upravljanje marketingom, (Analiza, planiranje, primjena i kontrola)*, za Hrvatsko izdanje Mate d.o.o Zagreb, Zagreb, 2001.
6. Lamb, C., Hair, J., and McDaniel, C., *Marketing*, (Hardcover - Oct 8, 2008)
7. Pride, W., and Ferrell, O.C., *Marketing, 2010 Edition* ,(Loose Leaf - Dec 29, 2008)
8. Rakita, B., "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2003.
9. Root, F., *Entry Strategies for International Markets*, (Paperback - Oct 16, 1998)
10. Schroiff, H., i Arnold, D., *Managing the Brand-Product Continuum in Global Markets*, 2003. godine, na www.schroiff.com/pdf/harvard2003.pdf
11. Shaw, J., and Onkvisit, S., *International Marketing: Analysis and Strategy*, (Hardcover - Oct 27, 2008)
12. Weihrauch, P., *The international dimensions of branding and promotion*, Aalborg University ,1993. na www.business.aau.dk/ivo/publications/study/sms1.pdf
13. Zhenyi Li, " *Cultural Impact on International Branding*", A Case of Marketing Finnish Mobile Phones in China, University Library of Jyväskylä, 2001 godine na www.jyu.fi/library/elkok/isbn9513911713.pdf

WEB Izvori:

www.lol.ba/clanak.aspx?docid=5050 "Marka Mozart"
www.prleap.com
www.download.microsoft.com/download
www.index.hr

TRŽIŠNI PRISTUP KREIRANJU VRIJEDNOSTI PREDUZEĆA

THE MARKET APPROACH TO DETERMINING COMPANY VALUE

Dr Pajo Panić, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije u Bijeljini

Apstrakt. Glavni cilj ovog rada je da se izloži vrednovanje strategije pomoću modela neto vrijednosti. Predstavljeni model izražava ekonomsku vrijednost strategije ili nekog ulaganja na osnovu procijenjenog gotovinskog toka koji je diskontovan sa cijenom kapitala. Metodologija za izračunavanje ove vrijednosti sadrži dvije značajne napomene. Prva se tiče veličina rezidualne vrijednosti, koja direktno zavisi od pretpostavki koje su učinjene za period predviđanja, a druga, da ne postoji jedinstvena formula za izračunavanje rezidualne vrijednosti, pa se različite metode mogu primjenjivati u različitim okolnostima. Ovaj rad doprinosi oblasti upravljanja poslovnim finansijama, što je složen i atraktivan zadatak, jer je uvećanje finansijskog kapitala po maksimalnoj stopi rentabilnosti centralni motiv preduzetništva.

Ključne riječi: poslovne finansije, vrijednost preduzeća, model neto vrijednosti, tok kapitala

Abstract. The main aim of this paper is to present valuing of strategy by using the model of net value. The presented model articulates an economic value of the strategy or an investment on the basis of assessed capital flow, which has been discounted with the price of the capital. Methodology for calculation of this value contains two important notes. The first one is related to the size of residual value, which is directly dependent on the assumptions that are set for the forecasting period, and the other one is that there is no unique formula for calculation of the residual value, therefore various methods can be used in different circumstances. This paper contributes to the area of business finances which is a complex and attractive task, because increase of the financial capital by maximal rate of rent ability is a central motive of entrepreneurship.

Key words: business finances, company value, net value model, capital flow

UVOD

Finansijski položaj preduzeća predstavlja najznačajniji pokazatelj finansijskog stanja, koji govori o mogućnostima kojima raspolaže preduzeće u datom momentu posmatranja. Stvaranje vrijednosti preduzeća podrazumijeva istovremeno stvaranje konkurentske prednosti i vrednovanje ekonomskih efekata.

Finansijski položaj preduzeća u mnogome zavisi od menadžmenta preduzeća, jer najveća uloga pripada menadžerima koji svojim vizijama i pravilnom upotrebom finansijskih sredstava moraju da obezbijede normalan rast i razvoj preduzeća i time stvore zadovoljavajući finansijski ugled.

TRŽIŠNI PRISTUP KREIRANJU VRIJEDNOSTI PREDUZEĆA

Cilj poslovanja preduzeća je maksimizacija profita. Mjerila toga profita u kompaniji akcionarskog tipa su dividende i kapitalni dobiti. Da bi preduzeće došlo do tog cilja mora da koristi određene metode, postupke i načine upravljanja. Model tržišne vrijednosti predstavlja metodički pristup utvrđivanja vrijednosti preduzeća. Procjena vrijednosti preduzeća se vrši metodom diskontovanja neto gotovinskih tokova iz poslovanja pomoću cijene kapitala. U okviru ovako tretirane vrijednosti preduzeća javlja se pitanje relevantnosti korišćenih metoda, što je izrazito karakteristično za nerazvijene zemlje i zemlje u tranziciji.

U odsustvu finansijskog sistema sa svim njegovim elementima, niskoj razvijenosti finansijskih tržišta, neevoluiranim finansijskim instrumentima, stvarnu tržišnu vrijednost preduzeća je izuzetno teško utvrditi. Kada su u pitanju tržišno orijentisana preduzeća, dividenda i kapitalni dobiti su uvijek privlačili pažnju, ma kako se posmatrali, kao neto prihod preduzetim aktivnosti ili kao vodič ekonomskog ponašanja.

Primjena koncepta neto vrijednosti

Neto vrijednost u suštini označava vrijednost sopstvenog kapitala preduzeća. Ova vrijednost predstavlja razliku između ukupne vrijednosti preduzeća i vrijednosti duga. Polazna osnova za izračunavanje neto

vrijednosti je utvrđivanje ukupne vrijednosti preduzeća. Vrednovanje preduzeća je složen i delikatan zadatak, prvenstveno po pitanju pojma vrijednosti. Postoji više različitih definicija vrijednosti, ali se najčešće koristi definicija pravične ili fer vrijednosti. To je onaj iznos za koji je prodavac spreman da ustupi kupcu vlasništvo nad kapitalom a time i nad preduzećem. Ova razmjena je dobrodošla pri čemu postoji razuman stepen informisanosti o relevantnim činjenicama.¹

Metod rojaliteta je naročito pogodan za potrebe vrednovanja preduzeća u tranziciji. Pristup neto vrijednosti respektuje vrednovanje preduzeća preko njegove prinodne snage. Ovaj pristup suštinski je najbliži varijanti komponentnog modela diskontovanog gotovinskog toka. Sličnosti se baziraju na korišćenju istih vrijednovanih komponenti: slobodnog gotovinskog toka, diskontne stope i vrijednosti duga. Tehnika diskontovanja u jednom i drugom modelu se zasniva na korišćenju ponderisane prosječne stope kapitala.

Isto tako oba modela izračunavaju dvije vrijednosti preduzeća: jednu za eksplicitno utvrđeni period predviđanja i drugu za period nakon eksplicitno utvrđenog perioda predviđanja ili tzv. rezidualnu vrijednost. Izvjesno je da među pomenutim pristupima postoje i određene razlike. Suštinska razlika nastaje zbog različitih svrha vrednovanja preduzeća. Osnovni cilj pristupa neto vrijednosti je izračunavanje ekonomske vrijednosti koju strategija kreira za vlasnike.

Vrijednost preduzeća se iskazuje kao zbir vrijednosti duga i sopstvenog kapitala, odnosno

$$\text{Vrijednost preduzeća} = \text{Dug} + \text{Sopstveni kapital}$$

Sopstveni kapital naziva se još i neto vrijednost preduzeća.

Preuređivanjem gornje jednakosti u neto vrijednost dobija se izraz:

$$\text{Neto vrijednost preduzeća} = \text{Vrijednost preduzeća} - \text{Dug}$$

Za izračunavanje neto vrijednosti je neophodno da se prvo utvrdi vrijednost preduzeća. Ova vrijednost je sastavljena od dvije komponente:

1. sadašnje vrijednosti gotovinskog toka iz poslovanja za eksplicitno definisani period i
2. rezidualne vrijednosti koju čini sadašnja vrijednost gotovinskog toka iz poslovanja nakon definisanog perioda.

Radi veće preciznosti uključuje se još jedna komponenta vrijednosti preduzeća. To je sadašnja vrijednost likvidnih hartija od vrijednosti i ostalih plasmana, koji lako mogu da se konvertuju u gotovinu, pri čemu ovi plasmani nisu suštinski važni za funkcionisanje preduzeća. Vrijednost preduzeća, dakle, može da se predstavi u razvijenoj formi na sljedeći način:

$$\text{Vrijednost preduzeća} = \text{Sadašnja vrijednost gotovinskog toka iz poslovanja do kraja perioda} + \text{rezidualna vrijednost} + \text{likvidne hartije od vrijednosti}$$

Od tako utvrđene vrijednosti odbija se vrijednost duga da bi se izračunala neto vrijednost. Dug se vrednuje prema tržišnim kriterijumima. Između ostalog, dug uključuje neisplaćene obaveze prema penzionim fondovima, tržišnu vrijednost preferencijalnih akcija i ostale interese povjerilaca. Gotovinski tok iz poslovanja predstavlja razliku između operativnih prilika i odliva preduzeća.

Rezidualna vrijednost preduzeća (na kraju perioda predviđanja) izračunava se kada se sadašnja vrijednost gotovinskog toka bez dospijeca podijeli sa cijenom kapitala, odnosno:

$$\text{Rezidualna vrijednost} = \text{Gotovinski tok bez dospijeca (sadašnja vrijednost)} : \text{cijena kapitala}$$

Kontinualni metod se ne zasniva na pretpostavci da će svi budući gotovinski tokovi iza eksplicitno definisanog perioda predviđanja stvarno biti identični. Jedino se tvrdi da ovi tokovi neće uticati na vrijednost preduzeća jer će stopa odnosa na investicije biti jednaka cijeni kapitala kao diskontnoj stopi.

¹ Leko V., Vlahović V. i Poznanić V., *Procena vrednosti kapitala – metodologija i primeri*, Ekonomski Institut, Beograd, 1997., str. 197.

Naša literatura, kao i zakonski normativni propisi, izračunava rezidualnu vrijednost preduzeća pomoću tzv. Gordonovog obrasca.² Puni naziv ovog obrasca je „formula rastućeg slobodnog gotovinskog toka bez dospijeca“:³

$$\text{Kontinualna vrijednost} = FCF_{1+t} / \text{Diskontna stopa} - 2$$

gde je: FCF_{1+t} = normalizovan nivo slobodnog gotovinskog toka u prvoj godini nakon eksplicitnog perioda: g = očekivana stopa rasta gotovinskog toka hartije od vrijednosti bez dospijeca. Ova formula važi samo kada je g manje od diskontne stope.

Metodološke razlike između dva pristupa računanja rezidualne vrijednosti su posljedica različitih ugrađenih pretpostavki. Naime, Gordonov obrazac računa se stopom rasta gotovinskog toka bez dospijeca nakon eksplicitno definisanog perioda istraživanja.

Na sljedećem primjeru uključene su sve vrijednosne komponente (operativni gotovinski tok, cijena kapitala i rezidualna vrijednost) i izvori vrijednosti za izračunavanje neto vrijednosti. Broj perioda koji su uključeni u istraživanje 5; prihodi (posljednji istorijski podatak) 100, stopa rasta prihoda 16%, profitna marža poslovanja 13%, dodatne investicije u fiksnu imovinu 21%, dodatne investicije u obrtnu imovinu 15%, stopa poreza na dobit 50 Čs, rezidualna vrijednost stope poreza na dobit 50%, cijena kapitala 20% likvidne hartije od vrijednosti i plasmani 3.000 i tržišna vrijednost duga i ostale obaveze 10.000.

U mnogim situacijama je razumno da se koriste zakonske stope. Ako se očekuje usporavanje investicija, onda preduzeća imaju različite mogućnosti da zaštite dobit: na primjer, pomoću ubrzane amortizacije i sl.

Gotovinski tok koji je ostvaren u prvoj godini izračunat je na sljedeći način:

$$(\text{Prodaja u prethodnoj godini}) \times (1 + \text{Stopa rasta prodaje}) \times (\text{Profitna marža iz poslovanja}) \times (1 - \text{Stopa poreza na dobit}) - (\text{Prodaja u prethodnoj godini}) \times (\text{Stopa rasta prodaje}) \times (\text{Stopa dodatne fiksne plus obrtne imovine})$$

$$= 100 \times (1 + 0.16) \times (0.13) \times (1 - 0.5) - 100 \times (0.16) \times (0.21 + 0.15) = 7.540 - 5.760 = 1.780$$

Tabela 1. Sadašnja vrijednost gotovinskih tokova

Godina	Gotovinski tok	Sadašnja vrijednost (PV)	Kumulativna sadašnja vrijednost	Sadašnja vrijednost rezidualne vrijednosti	Kumulativna PV+rezidualne vrijednosti
1	1.780	1.483	1.483	31.417	32.900
2	2.065	1.434	2.917	30.369	33.287
3	2.395	1.386	4.303	29.357	33.660
4	2.778	1.340	5.643	28.379	34.022
5	3.223	1.295	6.938	27.433	34.371
Likvidne hartije od vrijednosti i plasmani					+3.000
VRIJEDNOST PREDUZEĆA					37.371
Tržišna vrijednost duga					-10.000
NETO VRIJEDNOST					27.371

Izvor: Izrada autora

Rezidualna vrijednost je izračunata na kraju svake godine koristeći metod „bez dospijeca“ na sljedeći način:

$$\text{Gotovinski tok prije novih investicija} / \text{Cijena kapitala} = 7.540 : 0.2 = 37.700 \text{ KM.}$$

Da bi se ovaj iznos rezidualne vrijednosti sveo na sadašnju vrijednost, potrebno je da se podijeli sa izrazom $(1 + \text{cijena kapitala})$ ili 1,20, odnosno: $37.700 : 1.20 = 31.417$.

Isti način izračunavanja važi za rezidualne vrijednosti na kraju druge, treće, četvarte, pete godine.

² Leko, V., Vlahović A., Procena vrednosti kapitala – metodologija i primeri, Ekonomski institut, Beograd, 199, str. 170.

³ Dejan V. Finansijski menadžment, Fakultet za menadžment Braća Karić, Beograd, 199, str. 128.

Sadašnja vrijednost gotovinskih tokova iznosi kumulativno 6.938 KM. Kada se na ovaj iznos doda rezidualna vrijednost od 27.433 KM na kraju petogodišnjeg perioda, dobija se ukupna vrijednost od 34.371KM. Ovu vrijednost treba uvećati za likvidne hartije od vrijednosti i ostale plasmane da bi se dobila vrijednost preduzeća u iznosu od 37.371. Kada se od ukupne vrijednosti preduzeća odbije tržišna vrijednost preduzeća, dug od 10.000 KM, dobija se neto vrijednost u iznosu od 27.371 KM.

Izračunavanje kreirane neto vrijednosti

Kreirana neto vrijednost označava promjenu vrijednosti tokom perioda predviđanja. Da podsjetimo, suština kreirane vrijednosti je u višku prinosa iznad cijene kapitala koju zahtijeva finansijsko tržište. Najbolji način za prikazivanje kreirane vrijednosti je da se ponovo koriste podaci iz prethodne tabele. U ovoj tabeli sadržani su podaci kao i u prethodnoj, osim što se uvodi nova kolona "povećanje vrijednosti".

Tabela 2. Osnovni slučaj (cijena kapitala = 20%)

Godina	Gotovinski tok	Sadašnja vrijednost (PV)	Kumulativna sadašnja vrijednost	Sadašnja vrijednost rezidualne vrijednosti	Kumulativna PV+rezidualne vrijednosti	Povećanje vrijednosti (kreirana vrijednost)
1	1.780	1,483	1.483	31.417	32.900	400
2	2.065	1.434	2.917	30.369	33.287	387
3	2.395	1.386	4.303	29.357	33.660	374
4	2.778	1.340	5.643	28.379	34.022	361
5	3.223	1.295	6.938	27.433	34.371	349
						1.871
Likvidne hartije od vrijednosti i plasmani					+3,000	
VRIJEDNOST PREDUZEĆA					37.371	
Tržišna vrijednost duga					-10.000	
NETO VRJEDNOST					27.371	

Izvor: Izrada autora

Može se uočiti da ukupno kreirana vrijednost iznosi 1.871 tokom petogodišnje primjene modela. Smanjenje vrijednosti iz godine u godinu (posljednja kolona) se računa na osnovu zbirva kumulativnih PV i rezidualne vrijednosti. Na primjer, povećanje vrijednosti u godini 2 od 0,387 jednako je 33.287 – 32.900.

Vrijednost koju kreira strategija (kreirana neto vrijednost) predstavlja razliku između neto vrijednosti i prestrateške neto vrijednosti:

$$\text{Vrijednost koju kreira strategija} = \text{Neto vrijednost} - \text{Prestrateška neto vrijednost}$$

Prestrateška neto vrijednost je vrijednost preduzeća u sadašnjem trenutku, pod pretpostavkom da nije kreirana nikakva dodatna vrijednost. Ova vrijednost ne predviđa bilo kakav potencijal kreirane vrijednosti koji je povezan sa očekivanim ulaganjima preduzeća. Prestrateška neto vrijednost se izračunava primjenom odgovarajućeg metoda rezidualne vrijednosti na period sa posljednjim raspoloživim istorijskim podacima.⁴ Prema podacima iz prethodnog primjera prodaja u posljednjem istorijskom periodu je iznosila 100. Sa maržom profita iz poslovanja od 13% i stopom poreza na dobit od 50%, gotovinski tok prije novih investicija iznosi 6.500 [(100,0 x 13%) x 50% = 6,5]. Pretpostavljajući metod bez dospjeća za izračunavanje rezidualne vrijednosti prestrateška neto vrijednost se utvrđuje na slijedeći način:

$$\text{Prestrateška vrijednost} = (\text{Gotovinski tok prije novih ulaganja} / \text{Cijena kapitala}) + \text{Likvidne hartije od vrijednosti} - \text{Tržišna vrijednost duga.}$$

$$(= 6.5/20\% + 3.0 - 10,0 = 25.5)$$

Vrijednost u iznosu 1.871 koju kreira strategija predstavlja razliku između 27.371 neto vrijednosti i 25.5 prestrateške vrijednosti. Ako je likvidaciona vrijednost preduzeća veća od vrijednosti koja se dobija

⁴ Panić, P., *Investicije, ocjena i upravljanje projektima, FST, Bijeljina, 2006, str. 239.*

diskontovanjem gotovinskog toka onda ovu prvu treba koristiti za potrebe analize. U tom slučaju vrijednost koju kreira strategija može da se izračuna na sljedeći način:

$$\text{Vrijednost koju kreira strategija} = \text{Kumulativna sadašnja vrijednost gotovinskih tokova} + \text{Sadašnja likvidaciona vrijednost na kraju perioda predviđanja} - \text{Tekuća likvidaciona vrijednost}$$

$$(6.938 + 27.433) - 32.500 = 1.871$$

Kreiranje vrijednosti usljed smanjenja profita marže

Veličina kreirane vrijednosti zavisi od izvora vrijednosti profitne marže iz poslovanja. Ako se profitna marža iz poslovanja smanji, onda može da se očekuje istovremeno smanjenje gotovinskih tokova i neto vrijednosti.

Ako slijedimo prethodni primjer izračunavanja gotovinskog toka na strani 4, ako svi podaci ostanu isti, izuzev smanjenja profitne marže sa 13% na 12%, gotovinski tok koji je ostvaren u prvoj godini izračunat je na sljedeći način:

$$100 \times (1+0,16) \times (0,12) \times (1-0,5) - 100 \times (0,16) \times (0,21+0,15)$$

$$6.960 - 5.760 = 1.200$$

Tabela 2. Osnovni slučaj – (cijena kapitala = 20%)

Godina	Gotovinski tok	Sadašnja vrijednost (PV)	Kumulativna sadašnja vrijednost	Sadašnja vrijednost rezidualne vrijednosti	Kumulativna PV+rezidualne vrijednosti	Povećanje vrijednosti (kreirana vrijednost)
1	1.200	1.000	1.000	29.000	30.000	0,00
2	1.392	967	1.967	28.033	30.000	0,00
3	1.615	934	2.901	27.099	30.000	0,00
4	1.873	903	3.804	26.196	30.000	0,00
5	2.173	873	4.678	25.322	30.000	0,00
Likvidne hartije od vrijednosti i plasmani					+3.000	
VRIJEDNOST PREDUZEĆA					33.000	
Tržišna vrijednost duga					-10.000	
NETO VRIJEDNOST					23.000	

Isti postupak izračunavanja važi i za ostale vrijednosti na kraju druge, treće, četvrte i pete godine.

$$\text{Sadašnja vrijednost} = \frac{\text{gotovinski tok}}{\text{cijena kapitala}} = \frac{1.200}{1,20}$$

Rezidualna vrijednost je izračunata na kraju svake godine koristeći metod „bez dospijeća“ na sljedeći način:

$$\text{gotovinski tok prije novih investicije podijeljen sa cijenom kapitala. (6.960 : 0,20 = 34.800)}$$

Da bi se rezidualna vrijednost svela na sadašnju vrijednost, potrebno je da se podijeli sa cijenom kapitala (1+cijena kapitala) 1,20, odnosno 34.800 : 1,20 = 29.000.

Broj perioda koji su uključeni u istraživanje 5; prihodi (posljednji istorijski podatak) 100, stopa rasta prihoda 16%, profitna marža iz poslovanja 12%, dodatne investicije u fiksnu imovinu 21%, dodatne investicije u obrtnu imovinu 15%, stopa poreza na dobit 50%, rezidualna vrijednost stope poreza na dobit 50%, cijena kapitala 20%, likvidne hartije od vrijednosti i plasmani 3.000 i tržišna vrijednost duga i ostale obaveze 10.000 KM.

Ulaganja preduzeća su u periodu predviđanja tako projektovana da odbacuju prinose tačno u visini cijene kapitala. Posljedična vrijednost koja se kreira jednaka je nuli u svim godinama petogodišnjeg perioda.

Profitna marža iz poslovanja od 12% predstavlja „prag marže“ preduzeća. Prag marže je nova vrsta „analize prelomne tačke“ koja je orijentisana na vrijednost. Drugim riječima, neko preduzeće će zaraditi na ovoj tački

svoju minimalno prihvatljivu stopu prinosa odnosno svoju cijenu kapitala. Prag marže veoma dobro povezuje vrijednosne koncepte savremene finansijske teorije sa potrebama menadžmenta preduzeća. Naime, danas više nije dovoljno instruisati menadžment da investira u strategije koje odbacuju veće prinose nego što je cijena kapitala. Ono što je njima potrebno, jeste lako razumljiv i operativan koncept za utvrđivanje potencijala kreirane vrijednosti alternativnih strategija.

Prag marže može veoma dobro da posluži ovoj svrsi s obzirom na suštinsku važnost ovog racija za utvrđivanje rentabilnosti i efikasnosti preduzeća. Isto tako prag marže može da se koristi za vrednovanje prošlih, kao i budućih, tj. ciljnih performansi preduzeća. Koncept praga marže može da se izrazi na dva načina: (1) kao marža koja se zahtijeva za dodatni prihod i (2) kao marža koja se zahtijeva na ukupan prihod.

Strategija koja stvara dodatni prihod i dodatni gotovinski tok, po osnovu investicija u fiksnu i obrtnu imovinu, ima za rezultat promjenu neto vrijednosti preduzeća.

ZAKLJUČAK

U ovom radu predmet izlaganja bilo je vrednovanje strategije pomoću modela neto vrijednosti. Bilansna struktura predstavlja osnov kreiranja vrijednosti preduzeća. Ovako posmatrana struktura može se kreirati u vidu imovinske strukture, a potom i u vidu kapitalne strukture. Postoje dileme oko kreiranja vrijednosti preduzeća šta treba da predstavlja dominantni tržišni kriterijum za utvrđivanje ekonomske vrijednosti.

Klasično računovodstvo smatra da objavljeni podaci o prinosima automatski obezbjeđuju rast tržišnih cijena akcija. Model izražava ekonomsku vrijednost strategije ili nekog ulaganja na osnovu procijenjenog gotovinskog toka koji je diskontovan sa cijenom kapitala. Interes vlasnika je da se utvrdi odnos između investiranja u sadašnjosti i budućih gotovinskih tokova. Metodologija izračunavanja toka iz poslovanja i diskontne stope omogućava da se utvrdi dio vrijednosti preduzeća za eksplicitno definisani period predviđanja. Za rezidualnu vrijednost je karakteristično da predstavlja najveći dio vrijednosti preduzeća. Metodologija za izračunavanje ove vrijednosti sadrži dvije značajne napomene. Prvo, veličina rezidualne vrijednosti direktno zavisi od pretpostavki koje su učinjene za period predviđanja. Drugo, ne postoji jedinstvena formula za izračunavanje rezidualne vrijednosti. Različite metode mogu da se primjenjuju u različitim okolnostima.

U savremenim tržišnim ekonomijama upravljanje poslovnim finansijama jeste i složen i atraktivan zadatak, iz posebnog razloga, što oplodnja finansijskog kapitala, po maksimalnoj stopi rentabilnosti, odnosno po najviše mogućoj stopi dobiti, prezentuje centralni motiv preduzetništva. Za kreiranje vrijednosti preduzeća važan je odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava, izbor između različitih finansijskih alternativa, odnos između finansijskih obaveza i profita, nivo različitog kapitala, cijene kapitala i zaduživanja. Formiranje kapitalne strukture u jednom širem kontekstu ima svoje mjesto još u fazi postavljanja profita kao ciljne funkcije i stvaranja načelnih okvira za dispozicije koje proizilaze iz zahtjeva za operacionalizacijom te ciljne funkcije.

LITERATURA

1. Aničić, P., Metode ekonomske analize, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.
2. Duckman, D., Intermediate Accounting, 5th edition, Mc Graw – Hill International Edition, 2001.
3. Krasulja, D. i Ivanišević, M., Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
4. Mankiew, G.N. Principles of Microeconomics, Harward University Press, New York, 2005.
5. Panić, P., Investicije, ocjena i upravljanje projektima, FST.Bijeljina,2006.
6. Vukša, S., Poslovna analiza, Fakultet za poslovne studije, Banja Luka, 2006.

Web izvori:

www.economy.co.yu

www.invest.co.yu

STRATEGIJSKO PLANIRANJE U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

STRATEGIC PLANING IN NONPROFIT ORGANIZATIONS

Dr Teodor M. Petrović, docent
Ekonomski fakultet Brčko

Apstrakt. Koncept strategijskog planiranja primjenjiv je na bilo koji organizacioni ambijent. Ono po čemu se razlikuje strategijsko planiranje u profitnim, javnim i neprofitnim entitetima je karakter internih i eksternih faktora koji utiču na suštinske zadatke organizacije. Značajno je da se ne miješaju četiri pojma: strategijsko, dugoročno, poslovno i operativno planiranje. Različiti autori preferiraju različite korake u procesu strategijskog planiranja. U radu su predstavljene i opisane bitni elementi strategijskog planiranja i njihovi uobičajeni rezultati, kao jedan mogući recept za neprofitne organizacije. U toku strategijskog planiranja menadžeri prave izbor između različitih konkurentskih programa i ovdje značajan oslonac imaju u cost-benefit analizi. Menadžeri ne smiju dozvoliti da kvantitativni faktori dominiraju pri donošenju odluka ni u profitnim entitetima, a posebnu pažnju treba da posvete (nemjerljivim) političkim i socijalnim koristima koje značajno dominiraju (i zamagljuju kvantitativne koristi) u neprofitnim organizacijama.

Ključne riječi: strategija, strategijsko planiranje, neprofitne organizacije

Abstract. The concept of strategic planning is applicable to any organizational ambience. What distinguishes strategic planning in a profit, public and a nonprofit entity is the character of the inner and exterior determinants influencing the essential organizational tasks. The four concepts should not be confused: strategic, long-term, business and operational planning. Diverse authors prefer dissimilar steps in the process of strategic planning. This paper introduces and delineates the essential elements of strategic planning and their common effects, as one of the possible recipes for nonprofit organizations. In the course of strategic planning managers make choice between various competitive programs where they can substantially rely on cost-benefit analysis. The managers of profit entities should not allow the quantitative factors to dominate their decision making, while the special attention should be paid to (incalculable) political and social benefits that domineer (and obscure the assessable benefit) in nonprofit organizations.

Key words: strategy, strategic planning, nonprofit organizations

UVOD

U prvom dijelu napisa predstavljena je priroda strategijskog planiranja, naznačene razlike između strategijskog planiranja i formulisanja strategije, te evolucija strategijskog planiranja. Strategijsko planiranje je aktivnost koja omogućava uvođenje novih programa. Program je planiran tok aktivnosti koji uključuje značajne obaveze i resurse, dovoljne da imaju podršku top menadžmenta. Prihvatanje programa ima veliki uticaj na aktivnosti organizacije. Između dvije menadžerske aktivnosti, formulisanja strategije i menadžerske kontrole može se povući linija. Strategijsko planiranje, iako dio menadžerske kontrole, blizu je ove podjele. Neki autori koriste termin dugoročno planiranje da bi obuhvatili i izradu strategije i strategijsko planiranje. Međutim, neophodno je, ipak, praviti razliku. Koncepti strategijskog planiranja su primjenjivi na bilo koji organizacioni ambijent. Ono što je slično za strategijsko planiranje u neprofitnim i profitnim entitetima je sama suština strategijskog planiranja. Ono po čemu se ono razlikuje je karakter unutrašnjih i spoljnih snaga koje utiču na suštinske zadatke organizacija. Drugi dio rada fokusira različite vrste planiranja. Mnoge neprofitne organizacije (NPO) ne prave eksplicitnu razliku između strategijskog planiranja i budžetiranja i često ih kombinuju. Pošto se ove dvije aktivnosti razlikuju po konceptu, neophodno je imati u vidu ove razlike. Kod budžetiranja uobičajeni fokus je vremenski period od jedne godine a kod strategijskog planiranja aktivnosti koje se protežu na nekoliko godina. U trećem dijelu dati su mogući koraci u procesu strategijskog planiranja i naznačeni učesnici programskog procesa. Predstavljene koraci u radu nisu i jedini recept do strategijskog plana, a različiti autoriteti iz ove oblasti preporučuju i različite korake ili varijacije ovih faza. Strategijsko planiranje obično uključuje pet učesnika: predlagač programa, analitičar, top menadžment, finansijeri i kontrolor.

PRIRODA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Strategijsko planiranje je proces u kome menadžerski vrh formuliše ciljeve organizacije i bira specifična sredstva za njihovo ostvarenje.¹ Strategijsko planiranje je sistematski proces u toku koga organizacija usklađuje prioritete neophodne za njenu misiju kao i odgovor okruženju, te izgrađuje privrženost između ključnih stejkholdera.² Jednostavno rečeno, strategijsko planiranje je menadžerski alat, kao i drugi menadžerski alati, koji se koriste za samo jednu svrhu, pomoći organizaciji u njenom poslovanju.³ Zašto bi organizacija trebalo da planira? Planiranje troši resurse, vrijeme i novac, definiše smjer aktivnosti organizacije u ambijentu koji se neprestano mijenja. Sve to obeshrabruje, ponekad se može činiti i uzaludnim. Odgovor bi mogao biti da strategijsko planiranje pomaže organizaciji u boljem obavljanju aktivnosti, liderima pruža podršku da odrede prioritete i da motivišu druge kako bi ih postigli. Preduzetnički guru Warrner Bennis u knjizi "Kako postati lider" piše: "Menadžeri su ljudi koji pravilno rade, a lideri su ljudi koji rade prave stvari. Strategijsko planiranje predstavlja alat kako lidera tako i menadžera. Kao alat lidera uspješan proces planiranja podstiče organizaciju da razmotri pitanje: "Da li mi radimo prave stvari?" Kao menadžerski alat efektivan proces planiranja fokusiran je na pitanje: da li organizacija pravilno radi."⁴

Sve što je rečeno u cilju definisanja strategijskog planiranja pomaže da bolje razumijemo šta ono, u stvari, nije. Strategijsko planiranje ne predviđa budućnost. Iako strategijsko planiranje uključuje pretpostavke o budućem okruženju, odluke se donose u sadašnjosti. Kako vrijeme prolazi, organizacija mora pratiti promjene u okruženju i procjenjivati uspješnost svojih ranijih pretpostavki. Strategijsko planiranje samo pomaže intuiciji, vještini razmišljanja i rasuđivanju koje ljudi unose u rad organizacije i, u rijetkim slučajevima, ono je ravnomjeran, predvidiv i linearan proces. Strategijsko planiranje je kreativan proces koji zahtijeva fleksibilnost. Može da se odvija "naprijed-nazad" i po nekoliko puta, prije nego što se dođe do konačne odluke. Proces strategijskog planiranja izgleda da manje liči na udobno putovanje prigradskim vozom a više na vožnju roler-kosterom, međutim, i roler-koster stiže na odredište ukoliko ostane na šinama.

Strategijsko planiranje i formulisanje strategije

Neophodno je praviti razliku između dvije menadžerske aktivnosti: formulisanja (izrade) strategije i strategijskog planiranja. Pošto se riječi strategija i strategijski koriste u oba smisla postoji mogućnost konfuzije. U procesu formulisanja strategije⁵ menadžment planira ciljeve organizacije i pravi strategije za njihovo ostvarenje. Proces strategijskog planiranja preuzima ciljeve i strategije kao date i razvija programe kojima će provesti strategije i ostvariti zadate ciljeve, efikasno i efektivno. U praksi postoje značajna preklapanja između formulisanja strategije i strategijskog planiranja. Studija izvodljivosti tokom procesa strategijskog planiranja može naznačiti poželjnost mijenjanja ciljeva i strategija. Isto tako, formulisanje strategije obično uključuje preliminarno sagledavanje programa koji će biti usvojen kao sredstvo za postizanje ciljeva. Značajno je držati se konceptualnih razlika između formulisanja strategije i strategijskog planiranja, a jedan od razloga jeste da proces strategijskog planiranja teži da postane institucionalizovan (formalizovan). Ljudi imaju predispoziciju za formalizacijom ponašanja. Međutim, iskustvo sa strategijskim planiranjem govori da u tome imaju granice i ova ograničenja se naročito ispoljavaju kod kreativnih aktivnosti kao što je formulisanje strategije.⁶ Formulisanje strategije treba da bude aktivnost koja snažno podstiče kreativno i inovativno razmišljanje.

Strategijsko planiranje je sistematično. Postoji proces strategijskog planiranja sa propisanim pcedurama i vremenskim rasporedom. Formulisanje strategije je nesistematično, a strategije su preispitivanje reakcija na prilike i prijetnje. U mnogim neprofitnim organizacijama ciljevi i strategije, na žalost, nisu navedeni dovoljno eksplicitno ili nisu jasno saopšteni menadžerima koji ih moraju koristiti kao okvir za donošenje njihovih odluka o programima. Tako, na primjer, u formalnom procesu strategijskog planiranja prvi korak je

¹ Todorović, J. i dr.: *Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998., str. 51.*

² Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, 2th ed., John Wiley&Sons, Inc, NY, 2005., p. 1.*

³ Iz ovih različitih definicija strategijskog planiranja skoro da nije moguće utvrditi razliku da li su u pitanju profitni ili neprofitni entiteti. Dok se prva definicija odnosi na profitne, druga podrazumijeva neprofitne entitete.

⁴ Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, 2th ed., John Wiley&Sons, Inc, NY, 2005., p. 3.*

⁵ Strategija se može definisati iz najmanje dva ugla: šta organizacija ima namjeru da uradi i šta organizacija eventualno radi.

⁶ Todorović, J. i dr.: *Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998., str. 53.*

opis ciljeva neprofitne organizacije i strategije. Ovo može biti značajan zadatak, iako top menadžment vjerovatno ima intuitivan osjećaj za ono šta su ciljevi i strategije. Međutim, menadžeri ponekad ne mogu da ih detaljno verbalizuju u dobar plan za donošenje odluka. Neprofitne organizacije⁷ imaju veliku mogućnost izbora u mijenjanju potreba klijenata, raspolaganju sredstvima i konkurenciji.

Postoji nekoliko mogućih zamki i ograničenja strategijskog planiranja. Uvijek postoji opasnost da planiranje postane zadovoljenje forme, birokratska vježba, bez strategijskog razmišljanja. Da bi se smanjio rizik birokratizacije, menadžment neprofitne organizacije povremeno treba da postavi pitanje: "Jesmo li dobili svježe ideje kao rezultat procesa strategijskog planiranja"? Formalni strategijski plan poželjan je u neprofitnim organizacijama ukoliko imaju sljedeće karakteristike: 1) top menadžment podržava i smatra važnim strategijsko planiranje; 2) organizacija je relativno velika i složena i 3) postoji značajna neizvjesnost u budućnosti.⁸ Malim i relativno stabilnim neprofitnim organizacijama proces strategijskog planiranja nije neophodan, kao i organizacijama koje ne mogu sačiniti pouzdane buduće procjene, ili čiji top menadžment ne voli da upravlja na ovaj način.

Evolucija strategijskog planiranja

Strategijsko planiranje je interdisciplinarno i inkorporira koncepte iz kompetitivne strategije, istorije, poslovne prakse i teorije organizacije. Počelo je da se ističe kao posebna disciplina 50-tih i 60-tih godina 20. vijeka zbog svoje popularnosti u mnogim kompanijama, posebno u SAD-u. Međutim, u početku sistem strategijskog planiranja bio je adaptacija postojećeg sistema budžetiranja. Podaci su bili znatno detaljniji nego što je to bilo potrebno, zaposleni su više vremena provodili popunjavajući različite obrasce nego studirajući moguće alternative i vršeći izbor najboljih. Kako je vrijeme odmicalo, menadžment je naučio lekciju. Cilj je napraviti izbor između alternativnih programa, ali ne i razrada detaljnih budžeta. Vrijeme i napor treba usmjeriti u analizu i neformalne rasprave a manje na papirologiju, fokusirati se na programe a ne na centre odgovornosti koji provode programe. Danas mnoge neprofitne organizacije preferiraju prednosti izrade plana za naredne tri do pet godina u jednom formalnom dokumentu koji je široko formulisan. On nije univerzalan i manje je detaljan nego što je to bilo u u strategijskim planovima 50-tih godina prošlog vijeka.

Razlikuje li se strategijsko planiranje neprofitnih organizacija od planiranja u profitnim ili vladinim entitetima? Suštinski, koncepti strategijskog planiranja su primjenjivi na sve organizacione ambijente. Ono što je slično u strategijskom planiranju u neprofitnim, profitnim i vladinim entitetima jeste suština strategijskog planiranja: donijeti odluku u datom organizacionom ambijentu, šta treba postići i kako se ponašati u dinamičnom i nestabilnom okruženju. Ono po čemu se strategijsko planiranje razlikuje jeste karakter internih i eksternih snaga koje utiču na njihove suštinske zadatke. Upravljanje organizacijama u neprofitnom, profitnom i javnom sektoru razlikuje se i ima značajne implikacije na strategijsko planiranje. Upravni odbor upravlja kako neprofitnim tako i profitnim organizacijama dok vladinim entitetima upravljaju javno izabrani predstavnici. Upravni odbori profitnih kompanija zastupaju vlasnike dok u neprofitnim organizacijama oni treba da zastupaju javni interes.

RAZLIČITE VRSTE PLANIRANJA

Iako strategijsko i dugoročno planiranje mnogi koriste kao sinonime, oni se razlikuju u fokusiranju njihovog ambijenta. Dugoročno planiranje (dugoročni budžet) pretpostavlja da su sadašnje spoznaje o budućnosti dovoljno pouzdane kako bi se osigurala njihova implementacija. Strategijsko planiranje, ipak, pretpostavlja da organizacije moraju reagovati na okruženje koje je dinamično i teško predvidivo. Strategijsko planiranje je značajno u donošenju odluke koju poziciju organizacija treba da zauzme kako bi adekvatno mogla odgovoriti promjenama u okruženju, uključivši promjene kod konkurencije i poslovnih partnera.

Naglašavanje opšteg pravca aktivnosti konkretni je cilj, prije nego specifično predviđanje godinu za godinu. Strategijsko i operativno planiranje uključuju dvije različite vrste razmišljanja. Strategijsko odlučivanje je fundamentalno, usmjereno i svodno. Operativne odluke primarno utiču na odlučivanje i primjenu

⁷ Naša pažnja usmjerena je prevashodno na neprofitne organizacije, koje nije jednostavno definisati i opisati. Izgledi su da one nisu ni u profitnom ni u javnom sektoru, ali im je mjesto negdje između ova dva sektora.

⁸ Anthony, N. R., Govindarajan, V.: *Management Control System*, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003, p. 353.

strategijskih odluka dan za dan. Dok strategijske odluke imaju dugoročne implikacije, operativne odluke imaju kratkoročne implikacije. Operativno poslovno planiranje obično ne služi za strategije i ciljeve, međutim ono detaljno predviđa prihode i rashode. Poslovni plan oslanja se na odluke donesene u okviru strategijskog plana, ali je više usmjeren na implementaciju i finansijske elemente plana. Izvjesno je da oba procesa (strategijsko i operativno planiranje) podrazumijevaju planiranje kao upravljačku aktivnost menadžmenta organizacije i snažnu računovodstveno-informacionu podršku, kao aktivnost koja se odvija u okvirima upravljačkog računovodstva. Najveća suštinska razlika u pripremi ovih planova je u postojanju različitog stepena ograničenja i mogućim varijacijama elemenata koji određuju njihovu sadržinu. U ovom smislu, značajno veća sloboda postoji u pripremi strategijskog plana (budžeta). Strategijski (dugoročni) i kratkoročni (operativni) planovi tijesno su povezani. Strategijski plan određuje okvir za formulisanje efektivnih operativnih planova (budžeta), a od realizacije operativnih zavisi uspjeh strategijskih planova.

Različiti nivoi planiranja često se prepliću. Strategijskim planom treba skicirati srž strategije, opisati dugoročni period i izabrati prioritete (dugoročne ciljeve i smjer). I dugoročni i operativni ciljevi neophodni su da bi se pružila podrška strategijskom cilju. Značajno je da se ne miješaju četiri pojma: dugoročno planiranje, strategijsko planiranje, poslovno planiranje i operativno planiranje. Dugoročno planiranje gleda na budućnost koja se može očekivati ukoliko se sadašnje tendencije nastave, fokusira se na dugoročne ciljeve; pretpostavlja aktivnosti u budućem periodu na osnovu slijeda događaja iz godine u godinu. Strategijsko planiranje gleda na budućnost koja je nepredvidiva, shvata planiranje kao trajan proces, razmatra budući period i ističe strategije razvoja zasnovane na procjeni same organizacije (snage i slabosti) i vanjskog okruženja (prilike i opasnosti). Strategijske planove, kao formalizovane globalne projekcije očekivanih finansijskih performansi entiteta, pripremaju, po pravilu, veći i složeniji neprofitni entiteti. Pri tome, strategijski planovi, kao formalno-kvantitativne projekcije, sadrže finansijske konsekvence planiranih kapitalnih investicija. U vezi s tim, strategijsko planiranje podrazumijeva globalne projekcije potrebnih resursa i moguće izvore finansiranja. Na ovaj način stvara se globalna predstava o finansijskim posljedicama različitih strategijskih opcija i obezbjeđuje okvir za ponašanje menadžmenta.⁹ Strategijsko planiranje je odlično za obrazovanje menadžmenta i alat za trening koji menadžerima naznačava put za razmišljanje o strategijama i njihovom provođenju. Možda nije pretjerano reći da je u formalnom strategijskom planiranju sam proces mnogo važniji nego izlaz iz procesa, što je planski dokument.¹⁰

Poslovno planiranje ne uključuje strategiju i ciljeve detaljno u projekciju prihoda i rashoda. Ono se koristi od strane vlasnika da uvjere sadašnje i buduće investitore i kreditore da će poslovne aktivnosti generirati dovoljno novčanih sredstava za plaćanje i povrat kredita. Najdetaljnije poslovno planiranje odvija se u okviru tzv. operativnog planiranja, gdje se do kraja operacionalizuju aktivnosti sadržane u dugoročnim planovima, bilo da se one predstavljaju samo kao opis namjeravanih strategija i poslovno-finansijskih namjera ili su formalizovane u vidu odgovarajućih finansijskih izvještaja. Operativni planovi su detaljni, kratkoročni, kvantitativni i relevantni za sve nivoe u organizacionoj i upravljačkoj strukturi neprofitne organizacije.

Tradicija pokazuje da je malo neprofitnih organizacija koje su u stanju da u značajnoj mjeri pozajmljuju novac za poslovno finansiranje zbog toga što njihovo poslovanje, u najvećem broju slučajeva, ne generiše prihode. Neprofitne organizacije, obično, ne troše novac koji nemaju, nego samo novac koji dobijaju od pomoći, priloga, donacija i sl. Ipak, neprofitne organizacije sve više počinju da se bave i upravljaju aktivnostima koje generišu prihod, što zahtijeva intenzivno korišćenje poslovnih planova. Kada se jedno profesionalno udruženje bavi izdavačkom djelatnošću, ili ako muzej ima prodavnicu suvenira, ove aktivnosti generišu prihode koji se razlikuju od prihoda ostvarenih po drugim osnovama (donacije, prilozima, članarina). Ipak, većina neprofitnih organizacija nije u stanju da predvidi poslovni plan u svim detaljima usljed neizvjesnosti prihoda. Na primjer, teško je predvidjeti sredstva koja će neprofitna organizacija primiti iz granta vlade u sljedeće tri godine. Poslovno planiranje sve više postaje korisna koncepcija koja će biti ugrađena u strategijski plan.

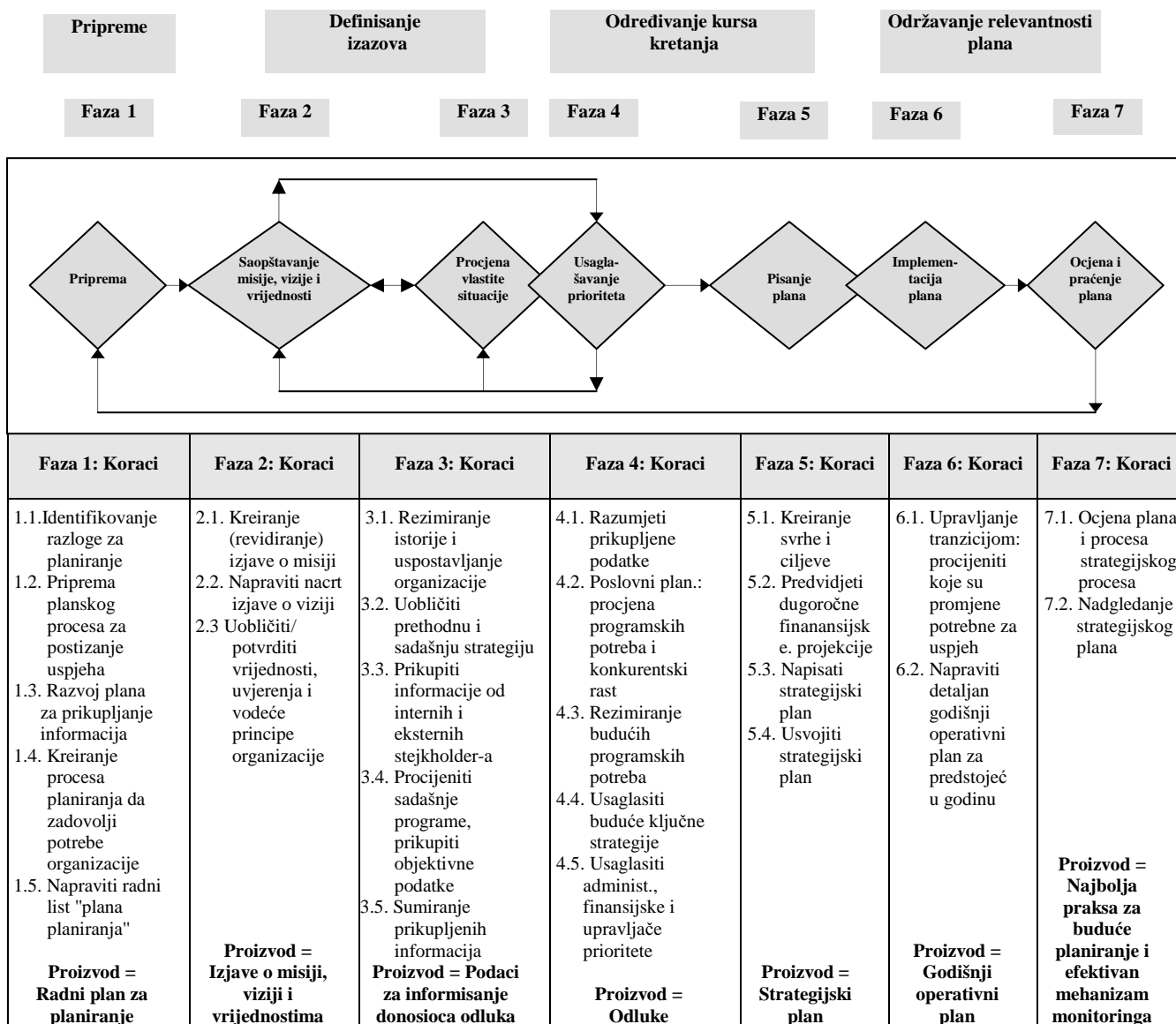
⁹ Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V.: *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007., str. 470-471.

¹⁰ Anthony, N.R., Govindarajan, V.: *Management Control System*, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003, p. 352.

PROCES STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Osnovne faze procesa strategijskog planiranja mogu se predstaviti na narednoj slici (Slika 1) i prikazati kao logičan niz faza i povezanih koraka koji dopuštaju fleksibilnost i kreativnost. Ove faze nisu jedini recept do strategijskog plana i drugi autori mogu preporučiti različite korake ili varijacije ovih faza. Ovdje ćemo predstaviti i opisati bitne elemente strategijskog planiranja i njegove uobičajene rezultate.

Slika 1. Proces strategijskog planiranja



Izvor: Prilagođeno prema Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2th ed., John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2005., p. 15.

Da bi se pripremila za strategijsko planiranje, neprofitna organizacija mora prvo da procijeni da li je vrijeme za angažovanje u procesu planiranja i kako bi proces planiranja trebalo da izgleda.¹¹ Ako utvrdi da je spremna da započne strategijsko planiranje, organizacija mora obaviti određene zadatke kako bi trasirala put organizovanom procesu: identifikovati ključna pitanja kojima bi se proces planiranja trebalo da bavi, odlučiti se za osnovni proces koji će se koristiti (šta ko radi u toku procesa, da li se formira komisija ili se angažuju

¹¹ Ako postoji naznaka da će nastupiti kriza u finansiranju, ili se finansijer povlači, ili je okruženje turbulentno, onda nema puno smisla posvećivati se strategijskom planiranju.

eksterni konsultanti), identifikovati informacije koje se moraju prikupiti da bi se donijele razumne odluke. Proizvod koji se dobija na kraju prve faze je strategijski radni plan za planiranje.

Formulisanjem misije saopštava se šta se radi i zašto se to radi. Organizacija mora da ima sažetu i dobro formulisanu misiju koja u sebi sadrži kako izjavu o svrsi (zašto postoji), tako i opis onoga šta radi (i za koga). Dok misija sumira ko, šta i zašto u organizaciji radi, vizija riječima predstavlja sliku o tome kako će izgledati uspjeh ukoliko organizacija ostvari svoj cilj. Vizija je mentalni model budućeg stanja, izgrađen na razumnim pretpostavkama o budućnosti na koje ima uticaja naše prosuđivanje o onome šta je moguće i šta je vrijedno. Vizija je mentalni model koji ljudi i organizacije mogu da provedu u život kroz svoju predanost i djelovanje.¹² Najveći broj neprofitnih organizacija pokreću vrijednosti i uvjerenja o tome zašto postoje i kako žele da djeluju u cilju postizanja tih vrijednosti. Ukoliko se vrijednosti eksplicitno izraze, utoliko je izvjesnije da će te vrijednosti biti ostvarene u praksi. Proizvod na kraju druge faze je pisana izjava o misiji, viziji i vrijednostima.

Kada organizacija jasno odredi zašto postoji, šta radi i šta se nada da će postići, mora da sagleda svoju trenutnu poziciju. Ovaj korak zahtijeva prikupljanje ažurnih informacija o unutrašnjoj snazi i slabostima, kao i o eksternim šansama i opasnostima organizacije (SWOT), rafiniranje i preoblikovanje liste strategijskih pitanja sa kojima se organizacija susreće i na koja nastoji da odgovori u procesu strategijskog planiranja. Informacije se prikupljaju od internih i eksternih stakeholder-a, a empirijski podaci se prikupljaju kako bi se potkrijepile odluke koje će biti donesene u sljedećoj fazi. Proizvod treće faze je baza podataka sa konkretnim informacijama koje će pružiti podršku donosiocima odluka o budućim prioritetima organizacije. U nekim slučajevima organizacija može obrnuti redoslijed faza dva i tri, prikupljajući podatke o situaciji u organizaciji prije nego što se obavi rasprava u vezi s misijom, vizijom i vrijednostima.

Kada se potvrdi izjava o misiji i identifikuju kritična pitanja organizacije, donosi se odluka o budućem smjeru kretanja: pristup koji će odbor primijeniti (strategije) i opšti i pojedinačni rezultati kojima će se težiti (dugoročni i kratkoročni ciljevi). Ova faza može da traje prilično dugo pošto rasprave mogu zahtijevati dodatne informacije ili revidiranje zaključaka do kojih se došlo tokom procjene situacije. U cilju stvaranja što boljeg plana, značajno je da su planeri spremni i voljni da se vrate na neku od ranijih faza gdje će iskoristiti nove informacije. Proizvod četvrtre faze je usaglašenost oko prioriteta organizacije: opšta strategija, dugoročni i pojedinačni ciljevi.

Kada je uobličena misija, identifikovana kritična pitanja i utvrđena strategija i ciljevi, treba ih uključiti u koherentan dokument. Obično jedan član odbora (komisije) za planiranje sačinjava nacrt konačnog dokumenta (plana) i stavlja ga na uvid ključnim donosiocima odluka (upravnom odboru i menadžmentu). Oni bi trebalo da se uvjere da je plan u stanju da odgovori na ključna pitanja o prioritetima i pravcima, sa dovoljno preciznosti, kako bi poslužio kao uputstvo (vodič, mapa puta) za članove organizacije. Krajnji rezultat bi bio koncizan opis u kom pravcu organizacija ide, kako će tamo stići i zašto treba da ide tim putem. Ovo bi trebalo da ima široku podršku kako zaposlenih tako i menadžmenta organizacije. Proizvod faze pet jeste strategijski plan.

Opisani posao do sada ne vrijedi ako se svakodnevni poslovi ne usaglase sa strategijskim prioritetima koji su pažljivo izabrani. Interfejs između strategijski usmjerenog razmišljanja, inkorporiranog u strategijskom planu, i svakodnevnog rada je koncizan i za upotrebu lagan operativni plan. On bi trebalo da koincidira sa fiskalnom godinom i detaljnim programskim planiranjem koje se odnosi na cikluse izvještavanja. Strategijski prioriteti organizacije, njena organizaciona struktura i prethodni proces planiranja biće od uticaja na prirodu određenog operativnog plana organizacije.¹³ Suština operativnog plana, međutim, ostaje ista: dokument koji definiše konkretne kratkoročne ciljeve koji vode prema ostvarenju strategijskog cilja i koji je lagan za korišćenje i kontrolu. Proizvod faze šest je godišnji operativni plan.

Proces strategijskog planiranja se u stvari nikada ne završava. Postoje periodi manje ili više intenzivne aktivnosti, međutim, na promjene u ambijentu mora se neprestano reagovati. Organizacija treba da izabere odgovarajući vremenski period za planiranje, a veliki broj neprofitnih organizacija primjenjuje trogodišnji

¹² Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2th ed., John Wiley&Sons, Inc, NJ, 2005, p. 17.

¹³ *Ibid*, p. 19.

ciklus planiranja. Prvi strateški plan završava se trogodišnjim vremenskim periodom i jednogodišnjim operativnim planom. U toku treće godine pokreće se renovirani proces strateškog planiranja. U zavisnosti od obima promjena u internom i eksternom okruženju neprofitne organizacije, radni plan strateškog planiranja biće manje ili više intenziviran. Krajem treće godine novi trogodišnji plan, kao i novi godišnji operativni plan, biće odobreni i ciklus počinje ponovno. Ono što je značajno jeste da se proces strateškog planiranja nastavlja i da reaguje na promjenljivi ambijent. Ako ključne strategije i prioriteti ostanu validni, onda vremenski okvir, koji je prethodno naznačen, dobro funkcioniše. Ipak, ukoliko se okruženje značajno mijenja u odnosu na pretpostavke na kojima je strateški plan zasnovan, neophodno je pregrupisanje i promjena strategije.¹⁴

Na Slici 1 detaljno su opisane faze sa koracima koji su neophodni da bi se plan kompletirao dok ih naredni tabelarni pregled pojašnjava:

Tabela 2. Detaljan plan aktivnosti angažovanja organizacija u toku procesa planiranja

Faza	Planske aktivnosti	Ključni proizvodi
Faza 1: Priprema	1.1. Identifikovanje razloga za planiranje	Preciziranje željenog ishoda
	1.2. Priprema procesa planiranja za postizanje uspjeha	Odluka krenuti/odustati
	1.3. Izrada plana za prikupljanje inf. iz int. i eksternih izvora	Jasno određene tražene informacije
	1.4. Dizajniranje procesa plan. koji će zadovoljiti potrebe organizacije	Odluka o dizajniranju procesa
	1.5. Izrada radnog lista "plana planiranja"	Radni plan planiranja
Faza 2: Definisati misiju, viziju i vrijednosti	2.1. Napisati (ili revidirati) izjavu o misiji	Potvrda aktivnosti izjave o misiji
	2.2. Sačiniti nacrt izjave o viziji	Izjava o viziji
	2.3. Uobličiti vrijednosti, uvjerenja i vodeće principe organiz.	Izjava o vrijednostima
Faza 3: Procjena situaciju sopstvene organizacije	3.1. Rezimirati istoriju i dostignuća organizacije	Odbor i zaposleni su obavezni u pogledu istorij. i akt. ciljeva i obima programa
	3.2. Uobličiti prethodne i sadašnje strategije	Kontekst za buduće odluke
	3.3. Prikupiti informacije od unutrašnjih i vanjskih stejkholdera	Podaci za informisanje planera za donošenje odluka
	3.4. Procijeniti sadašnje programe i prikupiti objektivne podatke	Podaci za informisanje planera za donošenje odluka
	3.5. Napraviti rezime prikupljenih informacija	Podaci za informisanje planera za donošenje odluka
	3.6. Sumirati zaključke proizašle na osnovu podataka prikupljenih iz unutrašnjih i vanjskih izvora: jake strane i slabosti organizacije, trendovi u okruženju, konkurentska prednost organizacije, potrebe zajednice	Izveštaj koji sumira podatke i koji se koristi u raspravama navedenim ispod
Faza 4: Dogovor o prioritetima	4.1. Analizirati podatke, razmotriti dosadašnji napredak i ažurirati radni plan, ukoliko je to potrebno	Zajedničko mišljenje o dosadašnjim pitanjima i plan za kompletnu procjenu plana
	4.2. Procijeniti programski portfolio	Podaci koji će informisati donosioce odluka
	4.3. Usaglasiti se o budućim strategijama razvoja i razviti programski portfolio	Skicirati obima i cilj budućeg programa
	4.4. Potvrditi buduće ključne strategije	Lista 3-5 budućih ključnih strategija

¹⁴ *Ibid*, p. 20.

	4.5. Usaglasiti administrativne, finansijske, upravljačke prioritete. Sumirati prihode i potencijalne resurse koji su potrebni za podršku dugoročnoj viziji organizacije	Dugoročne svrhe i ciljevi
Faza 5: Pisanje plana	5.1. Kreirati svrhu i ciljeve	Svrha i ciljevi
	5.2. Obuhvatiti finansijske implikacije donesenih odluka	Informacije za dugoročni plan prikupljanja sredstava
	5.3. Plan: 1) Uvod 2) Proces strategijskog planiranja 3) Izjava o misiji, 4) Izjava o viziji, 5) Izjava o vrijednostima, 6) Rezime SWOT analize, 7) Buduće ključne strategije, 8) Programske svrhe i ciljevi, 9) Administrativne svrhe i ciljevi, potencijalni prihodi, zahtijevana sredstva	Napisan strategijski plan odobren od strane upravnog odbora
	5.4. Usvojiti plan	Usvojen plan
Faza 6: Implementacija plana	6.1. Upravljanje u periodu tranzicije između starog i novog. Ocijeniti koje su promjene potrebne da se dogode za podršku strategijskom planu	Plan za upravljanje tranzicijom između starog i novog načina rada
	6.2. Sačiniti detaljan godišnji plan implementacije za predstojeću godinu (svrhe i ciljevi prve godine)	Godišnji plan
Faza 7: Ocjena i kontrolisanje plana	7.1. Ocijeniti proces strategijskog planiranja	Najbolja praksa za buduće planiranje
	7.2. Nadgledati strategijski plan i potvrđivati, ažurirati i revidirati ga po potrebi. Sačiniti detaljan plan implementacije za sljedeću godinu.	Efektivan mehanizam za nadgledanje plana i uvjeravanje da je plan relevantan i da se provodi

Izvor: Prilagođeno prema Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2th ed., John Wiley&Sons, Inc, New Jersey, 2005., p. 21-23.

Učesnici u procesu strategijskog planiranja

U proces strategijskog planiranja, u najvećem broju slučajeva, uključeno je pet učesnika: 1) predlagač (zastupnik) programa, lice koje želi da se predloženi program usvoji, 2) analitičar, osoba koja analizira vrijednosti (dobre osobine) prijedloga, 3) menadžerski vrh, koji odlučuje o usvajanju prijedloga, 4) finansijeri, koji treba da na osnovu osobina programa obezbijede neophodna sredstva za njegovo ostvarenje i 5) kontrolor, koji upravlja sistemom strategijskog planiranja.¹⁵ Organizacija koja donosi veći broj odluka o programima obično ima posebno odjeljenje (kancelariju) za sistemsku analizu u kojoj su analitičari zaduženi za planiranje i koji predstavljaju "ključne igrače" ovog procesa. Programski analitičari¹⁶ treba da budu pri vrhu organizacione hijerarhije, odnosno da odgovaraju generalnom direktoru ili drugom menadžeru na upravljačkom vrhu.

Ukoliko postoji mogućnost da se strateško planiranje odvoji od budžetiranja, poželjno je da plansko osoblje bude sa kontrolorima, pošto ovakav raspored smanjuje broj lica odgovornih upravljačkom vrhu i povećava se vjerovatnoća boljeg pristupa analitičara finansijskim podacima. Postoji mogućnost da analitičari preuzmu dio poslova kontrolora, pošto su oni u toku godine zauzeti samo nekoliko mjeseci i pomažu u aktivnostima kontroloru u ostalom dijelu godine. U organizacijama, gdje je ideja uobičajenog strategijskog planiranja nova, može doći do nesuglasica između analitičara i posloводства organizacije, posebno kada analitičari predlažu programe. Analitičari mogu biti mladi ljudi, okrenuti tehničkim dostignućima, inteligentni, ali sa malo iskustva i nesvjesni "pravila" birokratske igre. Oni obično potcjenjuju vrijednost iskustva i time, ponekad, predstavljaju izazov ili, čak, prijetnju uobičajenom načinu rada. Da bi se smanjili eventualni konflikti, top menadžment može u početku angažovati manju ekipu analitičara od postojećeg osoblja zaposlenog u organizaciji i postepeno je povećavati sa rastom povjerenja i smanjivanjem otpora od strane pojedinih menadžera.

Plansko osoblje ipak treba imati na umu da su oni dio zaposlenih organizacije a ne uprava, odnosno da odluke ne donose samostalno. Usljed njihove značajne uloge, koju imaju u povezivanju strategije i

¹⁵ Anthony, R., Young, W.: *Management Control in Nonprofit Organization*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003., p. 426.

¹⁶ Programski analitičari nazivaju se i planerima, programskim osobljem i, u kontekstu rada, ovi termini će se koristiti vodeći računa o namjeravanom značenju.

strategijskog planiranja, neophodno je da često budu u komunikaciji i uspostave dobre odnose sa linijskim menadžerima i da im objasne svoj analitički pristup. Analitičari moraju steći podršku top menadžmenta, a linijski menadžeri moraju uvidjeti da je proces strategijskog planiranja stalan proces menadžment kontrole a ne povremena aktivnost. Bez obzira na to da li je plansko osoblje (analitičari) dio kontrole organizacije, odgovorno je za protok svih informacija kao i za protok informacija vezanih za strategijsko planiranje. Ukoliko postoji ustaljena forma strategijskog planiranja, dužnost kontrolnog odjeljenja je da postavi procedure putem kojih će se upravljati tokom informacija kroz sistem i da se osigura poštovanje datih procedura. U nekim neprofitnim organizacijama plansko osoblje upravlja tim sistemom, međutim, to često može dovesti do dupliranja podataka i nedostatka koordinacije i konzistentnosti između podataka za strategijsko planiranje i ostalih podataka.

Proces razmatranja prijedloga novih programa

U nekim neprofitnim organizacijama proces razmatranja prijedloga novog programa dosta je neformalan, dok u drugim postoje ustaljene procedure. U oba slučaja uobičajeno je šest osnovnih koraka: 1) inicijativa, 2) sortiranje (pregled), 3) stručna analiza, 4) politička analiza, 5) odlučivanje i 6) prodaja.¹⁷ U ovoj tački navedene korake samo ćemo dotaći u najneophodnijoj mjeri.

Inicijativa (ideja) za novi program može doći iz same neprofitne organizacije, ali, isto tako, i od lica koja su izvan organizacije. Da bi podstakao razvoj ideja unutar same organizacije, top menadžment mora jasno da naglasi da su nove ideje dobrodošle i da obezbijedi mehanizam (procedure) kojim će skrenuti pažnju planskog osoblja na njih. Obično ideja postaje dio procesa strategijskog planiranja tek onda kada privuče pažnju neke uticajne osobe u samoj neprofitnoj organizaciji. U nekim slučajevima to može biti menadžer centra usluga koji onda postaje predlagač (zastupnik) programa. Predlagač programa može dio posla da obavi sam u razradi ideja u grubim crtama ili program preda planskom osoblju na detaljniju razradu. Plansko osoblje (analitičari) i članovi top menadžmenta, isto tako, mogu biti predlagači (zastupnici) programa.

Od mnogobrojnih ideja na koje usmjeravaju pažnju, analitičari vrše selekciju predloženih programa koji im se čine vrijednim za detaljniju analizu. Prije svega, ovdje spadaju prijedlozi (ideje) uprave i finansijera, osim ako analitičari mogu dokazati da te ideje nisu pouzdane, mada imaju finansijsku podršku. Značajan kriterijum u procesu rangiranja programa je njihova usklađenost sa ciljevima organizacije. Neke neprofitne organizacije, radi dobijanja sredstava za pokriće opštih troškova, mogu da preferiraju i ideje koje nisu u skladu sa njihovim ciljevima. Na primjer, pokušaj fakulteta da pokrije značajne troškove razvojem programa istraživanja izvan područja svoga interesovanja ili naponi u stvaranju programa koji se tek dotiču njegovih stvarnih ciljeva, predstavlja grešku u procesu selekcije. Ovi projekti vjerovatno neće imati uspjeha i, samim tim, ne samo da će potrošiti sredstva, nego bi mogli da naškode ugledu visokoškolske ustanove pri budućoj dodjeli sredstava. Dakle, ukoliko želimo da uspješno rangiramo prijedloge, ciljevi organizacije moraju biti unaprijed određeni.

Nakon što je predlagač programa provjerio i uvjerio se da je program vrijedan razmatranja, priprema zvanični prijedlog programa. U prijedlogu se opisuje šta treba da se radi, ali program obično ne sadrži detalje kako treba da se radi. Ovi detalji su obično u nadležnosti operativnog menadžmenta i rade se pošto prijedlog bude odobren. Prijedlog programa treba da uključi: a) opis predloženog programa i očiglednost da će ispuniti svrhu organizacije; b) procjenu sredstava koja su neophodna za sprovođenje programa u nekoliko narednih godina, (troškovi u ovoj fazi obično se grubo računaju, dok se njihova detaljna analiza vrši nakon prihvatanja cjelovitog programa); c) koristi koje se od programa očekuju u datom vremenskom periodu, iskazane u novčanim jedinicama, dok je namjera kvantitativnog prikaza mogućnost poređenja planiranih i ostvarenih rezultata i d) rasprava o rizicima i neizvjesnostima koje su vezane za predloženi program.¹⁸

Svrha prijedloga programa je da pomogne donosiocima odluke a analiza treba da bude detaljna i objektivna. Prijedlog programa se razlikuje od prijedloga programa za "prodaju", koji većinom sadrže izvještaje o ekonomskoj opravdanosti. Prijedlozi programa zasnovani su na pretpostavci da se novčani iznosi neće

¹⁷ Anthony, R., Young, W.: *Management Control in Nonprofit Organization*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003., p. 428.

¹⁸ *Ibid*, p. 429.

mijenjati ili na pretpostavci uključivanja stope inflacije. Ukoliko prijedlog ne predviđa inflaciju, onda se promjene u monetarnim iznosima odražavaju samo na fizičke veličine, što olakšava računanje i razumijevanje, te je ocjena prijedloga mnogo lakša. Međutim, ukoliko je u procjenu uključena očekivana stopa inflacije, donosioci odluka teže će uočiti fizičke od inflacijskih uticaja. Inflacija je činjenica i ne treba je zanemariti, posebno ako postoji značajna izvjesnost da će prihodi i troškovi imati različitu stopu inflacije.¹⁹

Prijedloge programa koji prođu inicijalni pregled analizira plansko osoblje. Stručna analiza uključuje procjenu troškova predloženog programa i kvantitativno iskazivanje koristi, mogućnost pronalaženja alternativnih rješenja za uspješno provođenje programa a rezultati stručne analize se obično uključuju u prijedlog programa. U konačnu odluku o predloženom programu mora biti uključen i politički,²⁰ ekonomski i socijalni činilac, kao i uticaj same organizacije. Donosilac odluke, pored stručne analize, obično uzima u obzir i političke koristi. Ukoliko su u stručnu analizu uključeni i politički uticaji, onda ona postaje, naravno, manje razumljiva, međutim, činjenica je da su politički interesi ipak dio analize. Ako se predloži nekoliko političkih rješenja problema, analizom se može pronaći najpovoljnije rješenje i približni troškovi ostalih rješenja. Ovo značajno može pomoći donosiocu odluke kada pri odlučivanju koristi analizu, mjereći da li su veće izgubljene inkrementalne političke koristi u odnosu na inkrementalne troškove. Bez obzira na stručne prednosti prijedloga, top menadžment ne uspijeva uvijek donijeti najbolju odluku i program "prodati" finansijerima. Ovdje značajan uticaj imaju politički interesi, postizborne koalicije u administraciji javne uprave, posebni zahtjevi interesenata i sl.²¹ Upravljački vrh mora često donijeti tešku odluku o prodaji programa prije izrade prijedloga i formalnog predstavljanja.

Nakon analize, prijedlog programa dostavlja se top menadžmentu na odlučivanje. Međutim, do konačne odluke proces se može ponavljati i nekoliko puta uz prisustvo predlagača i analitičara programa. Dok se zaposleno plansko osoblje fokusira na stručne aspekte prijedloga programa, donosioci odluke fokusiraju se na političke koristi, iz čega mogu proizaći i alternativni načini za postizanje ciljeva organizacije. Prijedlozi programa ne razmatraju se po principu "uzmi ili ostavi", oni obično sadrže i opis alternativnih rješenja za postizanje ciljeva i troškove svakog od njih. Iako analitičari ne treba da naglašavaju svoju sklonost prema određenom prijedlogu ili alternativni, njihovo mišljenje, ipak, postaje jasnije u toku same rasprave. Isti slučaj je i kod predlagača programa koji ima sklonost prema nekoj od alternativa. Pošto su progami zbog angažovanja značajnih resursa važni za strategiju neprofitne organizacije, prije same implementacije moraju biti podržani i od strane finansijera. U javnoj upravi skupština ili drugo zakonodavno tijelo, na lokalnom ili državnom nivou, obično je finansijer, dok je u neprofitnim organizacijama to upravni odbor, korisnici, država, donatori i sl. Realizaciju programa obično vrši uprava i predlagač programa uz učešće planskog osoblja.

Donosilac odluke treba da uzme u obzir obim programa koji je uradio predlagač ili je na njega imao značajan uticaj. Zastupani prijedlog, u suštini, čini radni materijal koji treba da se "proda" donosiocu odluke i, u najvećem broju slučajeva, ne sadrži detaljnu analizu ciljeva. Većinu projekata koji su inicirani od strane operativnih menadžera čine zastupani prijedlozi. Projekti inicirani od strane analitičara (planskog osoblja) za top menadžment obično su neutralni, ali i ti prijedlozi sadrže element zastupanja u određenim okolnostima. Bilo bi idealno kada ne bi postojala tenzija između zastupnika programa i analitičara. To bi dovelo do objektivnije prezentacije programa. Prijedlog može biti neobjektivan u jednom od četiri slučaja: 1) rezultat se prihvata bez suštinskog razmatranja, u analizi troškova i koristi prijedloga nakon što se procijene troškovi uključuju se koristi tako da rezultat analize troškova i koristi daje dobru sliku; 2) vodi se rasprava o stručnim aspektima do beskonačnosti koje donosilac odluke ne razumije i to je jedna od varijanti "iscrpljivanja" u vezi s prijedlogom; 3) loše strane se izostavljaju ili se ne prikazuju tačno i u cjelini, i 4) potcjenjuju se troškovi i vrijeme potrebno za implementaciju prijedloga.

¹⁹ Često postoji tendencija pogrešnog predstavljanja da će nivo cijena ostati nepromijenjen tokom vijeka trajanja projekta.

²⁰ U javnoj upravi to je posebno izraženo kod pojedinih članova skupštine (parlamenta) koji pripadaju određenoj političkoj partiji ili lobiraju za određenu, konkretnu, oblast.

²¹ Anthony, R., Young, W.: *Management Control in Nonprofit Organization*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003, pp. 431-432.

Za svaki značajniji prijedlog postoji određena grupa ljudi koja se protivi, ako ni zbog čega drugog, onda zbog toga što su im uskraćena sredstva za njihove programe. Kada se organizuje rasprava između zastupnika programa i njihovih konkurenata, u najvećem broju slučajeva, obično izađu na vidjelo prednosti i nedostaci. Ipak, postoji rizik da se konkurenti i zastupnici programa udruže tako da se konkurenti suviše ne protive, pošto se nadaju da će u sličnim situacijama protivnička strana isto postupiti. Izgleda da zbog mnogobrojnih razloga o prijedlogu programa ne postoji odluka donesena isključivo na racionalnim, ekonomskim osnovama. Postoji kontinuitet sa čisto ekonomskim prijedlozima, s jedne strane, i socijalnim i političkim prijedlozima, s druge strane. Međutim, pošto su sredstva ograničena i ne mogu se prihvatiti svi prijedlozi, donosilac odluke treba da se opredijeli za prijedlog koji je najviše u interesu neprofitne organizacije i samo u rijetkim slučajevima može se odlučiti za sve predložene programe.

ZAKLJUČAK

Strategija predstavlja relativno novi koncept koji se od sredine pedesetih godina prošlog vijeka koristi u literaturi iz područja ekonomije i menadžmenta. Teškoće u definisanju pojma strategije preslikavaju se i na definisanje procesa strategijskog upravljanja. Izbor strategije i taktike, odnosno donošenje niza upravljačkih odluka sa dugoročnim i kratkoročnim dejstvom, nužna je pretpostavka računovodstvenog planiranja i u neprofitnim organizacijama. Strategijske planove ili dugoročne budžete, kao formalizovane globalne projekcije očekivanih finansijskih performansi, po pravilu pripremaju veće i složenije neprofitne organizacije. Strategijsko planiranje podrazumijeva projekcije potrebnih resursa, moguće izvore finansiranja i plan novčanih tokova. Ovim se stvara globalna predstava o finansijskim posljedicama različitih strategijskih opcija i obezbjeđuje okvir za ponašanje menadžmenta. Mnogi aspekti budžetiranja u neprofitnim organizacijama slični su onim u profitnim entitetima. Međutim, najveći broj neprofitnih organizacija ne finansira se samostalno i neophodan je dobar i "hirurški" precizan plan prihoda i rashoda. U neprofitnim organizacijama budžet često poprima osobinu igre, a "igrači" imaju značajan set razvijenih strategija kako bi osigurali uspjeh u ovoj igri. Za efikasno upravljanje performansama, rasporedom ovlašćenja i odgovornosti, ekstrapoliranje svrsishodne kontrole i produktivnom alokacijom ograničenih resursa, menadžeri neprofitnih organizacija su u poslovnom planu pronašli efikasan instrument koji nudi vjerodostojnu i koherentnu predstavu o neizvjesnoj budućnosti.

Faze procesa strategijskog planiranja mogu se različito predstaviti od strane pojedinih autora, a u radu su predstavljeni i opisani elementi strategijskog planiranja i njegovi uobičajeni rezultati, kao jedan mogući recept. Tokom strategijskog planiranja menadžeri često moraju da biraju između dva ili više konkurentskih programa i, kada je u pitanju takav slučaj, kvantifikacija troškova i koristi pomaže im u procesu donošenja odluka. Ukoliko dva programa imaju istu korist, izbor je relativno lak poređenjem troškova. Ukoliko dva programa imaju iste troškove i jedan donosi više koristi od drugog, odluku je relativno lako donijeti. Međutim, odluka je znatno komplikovanija kada se troškovi i koristi protežu na nekoliko narednih godina, kao što je slučaj sa skoro svim novim programima i imaju različite troškove i koristi. Kada se troškovi i koristi mogu izraziti u monetarnim jedinicama, obračun sadašnje vrijednosti može pomoći u donošenju odluke. Međutim, često se troškovi i koristi ne mogu izraziti u novčanim iznosima jer postoje mnogi kvalitativni (nefinansijski) faktori koji su dio skoro svakog programa. Menadžeri, ipak, ne smiju dopustiti da kvantitativni faktori, bez obzira na rezultate analize, dominiraju prilikom donošenja odluka, posebno kada se radi o neprofitnim organizacijama.

LITERATURA:

1. Allison, M., Kaye, J.: *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, 2th ed., John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2005.
2. Anthony, N. R., Govindarajan, V.: *Management Control System*, 11th, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.
3. Anthony, N. R., Young, W.: *Management Control in Nonprofit Organization*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.
4. Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V.: *Upravljačko računovodstvo*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007.
5. Todorović, J. i dr. S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.

ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA ZA PRIVREDNI RAZVOJ ZEMLJE

THE SIGNIFICANCE OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF A COUNTRY

Dr Miladin Jovičić, docent

Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina; Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Sektor malih i srednjih preduzeća pretenduje da i u Bosni i Hercegovini kao i u oba entiteta preuzme dominantnu ulogu u obezbjeđivanju uslova za privredni razvoj zemlje. Država nije stvorila povoljan makroekonomski ambijent za razvoj malog i srednjeg biznisa. Komparirajući osnovne ekonomske indikatore sa zemljama iz okruženja stiže se slika o vrlo nezavidnom položaju u kome se nalazi Bosna i Hercegovina bar, što se tiče ovog segmenta. Moraju se činiti radikalni zahvati u ovoj oblasti kako bi jaz između nas i zemalja iz okruženja bio što manji. U protivnom u ekonomskom dijelu razvoja ove zemlje ne možemo biti preveliki optimisti.

Ključne riječi: mala i srednja preduzeća, entiteti, razvoj, zaposlenost, tranzicija, privatizacija,

Abstract. The sector of small and medium enterprise pretends to take over a dominant role in providing conditions for economic development both in Bosnia and Herzegovina and in the entities. The state itself did not provide a supportive macroeconomic environment for development of small and medium enterprises. Comparing the basic economic indicators of this country with those of the neighbor countries, one has an impression that the position of the Bosnia and Herzegovina is not that good, at least as far as this sector is concerned. In order to narrow the gap between us and those countries the radical steps must be done. If that is not a case, we can not be optimistic about an economic development of the country.

Key words: small and medium enterprises, entities, development, employment, tranzition, privatization,

UVOD

Cilj rada je da ukaže na značaj postojanja i razvoja malih i srednjih preduzeća i njihovog uticaja na privredni život jedne zemlje. Posebno da se pokaže korelacija između nivoa razvijenosti zemlje i nivoa razvijenosti sektora malih i srednjih preduzeća. Zemlje u tranziciji, kakva je i Bosna i Hercegovina, moraju posebnu pažnju posvetiti ovome sektoru. Ovo iz razloga što je nivo vlasničke transformacije još uvijek nedovršen, što neminovno ukazuje da je i nivo organizovanosti nedorečen pa samim tim i neadekvatno postavljene upravljačke strukture. Veliki sistemi su praktično nestali odnosno ne funkcionišu iz mnogo razloga. Pored ovih tranzicionih nedorečenosti ratna dešavanja na ovim prostorima su, pored drugih negativnosti, dovela do gubitka tržišta i, što je nabitnije došlo, je do tehnološke zastarjelosti i odliva kadrova sa odgovarajućim znanjima i vještinama. U takvim uslovima nije za realno očekivati ekspanziju u razvoju malih i srednjih preduzeća. Država zajedno sa svojim entitetima, dugo nije bila spremna da podrži ovu oblast, pogotovo u stvaranju povoljnijeg ambijenta za razvoj sopstvenog biznisa. Tek odskora su urađene strategije za razvoj malih i srednjih preduzeća kako na nivou entiteta tako i na nivou države. Finansijska sredstva za podsticaj razvoja ovoga sektora doskora praktično nisu ni postojala. Sada je učinjen značajan pomak na nivou Republike Srpske kroz sredstva od privatizacije telekoma i naftne industrije. Sredstva se, pod mnogo povoljnijim uslovima nego što su to krediti komercijalnih banaka, plasiraju preko Investiciono razvojne banke Republike Srpske u sektor proizvodnje i pružanja usluga.

Rad ima za cilj da kroz prikazivanje određenih indikatora u zemljama iz okruženja ukaže gdje se to oblast malog i srednjeg biznisa nalazi u Bosni i Hercegovini i Republici Srpskoj u odnosu na zemlje iz okruženja. Isto tako cilj ovoga rada nije samo da analizira postojeće stanje i da da sliku trenutnog stanja, nego i da ukaže na aktivnosti koje treba preduzeti u narednom periodu kako bi trasirali put za ubrzaniji razvoj malog i srednjeg biznisa. Rezerve su velike kao i očekivanja građana Bosne i Hercegovine jer razvojem malog i srednjeg biznisa oni bi trebalo da dobiju najviše. Došlo bi do rasta životnog standarda stanovništva koji je trenutno među najlošijim u Evropi a samim tim i do vraćanja dostojanstva svakog građanina ponaosob.

ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA ZA PRIVREDNI RAZVOJ JEDNE ZEMLJE

Mala i srednja preduzeća su postala jedan od glavnih faktora podsticanja i održavanja privrednog razvoja većine zemalja. Razvijene zemlje su odavno prepoznale važnost malih i srednjih preduzeća. Zemlje u razvoju su u situaciji da to tek odskora čine i da svu svoju pažnju usmjere na stvaranje uslova za razvoj malih i srednjih preduzeća. Sigurno je i to da im razvijene zemlje pružaju punu podršku u tome, prije svega iz razloga što je i njihov ekonomski interes tu izuzetno naglašen.

Prva konferencija o malim i srednjim preduzećima zemalja članica OECD-a održana je u Bolonji u Italiji 2000. godine. Sa te konferencije proistekla je i tzv. Bolonjska povelja o malim i srednjim preduzećima koja je postavila temelje za politički dijalog između članica OECD-a i zemalja koje to nisu. Kroz stalni proces monitoringa trebalo bi pratiti napredak u razvoju malih i srednjih preduzeća kroz implementaciju Bolonjske povelje.

Druga konferencija o malim i srednjim preduzećima je održana u Istanbulu 2004. godine gdje je bilo prisutno 30 zemalja članica OECD-a i preko 50 zemalja nečlanica. Tema je bila vezana za izazove koji se postavljaju pred mala i srednja preduzeća, kao i njihov potencijal za stimulisanje privrednog razvoja, pogotovo u dijelu povećanja produktivnosti i otvaranja novih radnih mjesta. Prema podacima Evropske komisije u 2006. godini u 25 zemalja članica Evropske unije, u malim i srednjim preduzećima bilo je zaposleno preko 75 miliona radnika a bilo je aktivno oko 23 miliona malih i srednjih preduzeća.

Klasifikacija malih i srednjih preduzeća

Da bismo mogli govoriti o značaju malih i srednjih preduzeća, moramo prvo dati objašnjenje šta su mala i srednja preduzeća. Postoje različite definicije i različite klasifikacije koje opet zavise od mnogo elemenata kao što su: razvijenost jedne zemlje, mjerena različitim parametrima, veličina zemlje, struktura privrede, broj stanovnika, okruženje, unutrašnji odnosi i sl.

Evropska komisija je još 1996. godine predstavila prvi okvir za definisanje malih i srednjih preduzeća. Tek 2003. godine došlo je do novih preporuka od strane Evropske komisije koja je uzela u obzir nove okolnosti koje su uspostavljene u Evropi. Početkom 2005. godine izvršeno je posljednje klasifikovanje malih i srednjih preduzeća koje je na snazi i danas. Razlozi ovakve brige Evropske unije za poziciju i razvoj malog i srednjeg biznisa su mnogostruki, a osnovna leži u činjenici da je najveći udio proizvodnje i radnih mjesta u Evropskoj uniji upravo u ovoj oblasti. To je osnovni razlog što je veliki dio investicionih sredstava usmjeren u ovo područje. Zbog toga je veoma bitno odrediti precizne parametre za definisanje malih i srednjih preduzeća.¹ Evropska unija raspolaže određenim značajnim fondovima za finansiranje malih i srednjih preduzeća i veoma je bitno da budu usaglašeni kriterijumi za klasifikaciju između Evropske unije i nacionalnih zakonodavstava.² Prema Evropskoj komisiji glavni kriterijumi za klasifikaciju preduzeća na mala i srednja su: broj zaposlenih i finansijska ograničenja.

U tabeli br. 1 data je klasifikacija kriterijuma za razvrstavanje preduzeća u mala, srednja ili mikro.

Tabela br. 1 Klasifikacija preduzeća

Vrsta preduzeća	Broj radnika	Godišnji promet	Veličina aktive
Srednje	< 250	≤ 50 mil. EUR (1996: 40 mil. EUR)	≤ 43 mil. EUR (1996: 27 mil. EUR)
Malo	< 50	≤ 10 mil. EUR (1996: 7 mil. EUR)	≤ 10 mil. EUR (1996: 5 mil. EUR)
Mikro	< 10	≤ 2 mil. EUR (ranije nije bilo definisano)	≤ 2 mil. EUR (ranije nije bilo definisano)

Što se tiče Republike Srpske, prema Zakonu o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća ("Službeni glasnik RS", br. 64/02), osnovni kriterijumi za razvrstavanje preduzeća po veličini su: prosječan broj zaposlenih, ukupan prihod od prodaje i vrijednost bilansne aktive.

¹ Iako smo u radu naglasili da postoji različite klasifikacije odnosno standardi za definisanje pripadnosti pojedinih preduzeća, ono što je bitno je utvrditi jedinstvene parametre koji karakterišu značaj i veličinu nekoga preduzeća.

² Na preciznoj klasifikaciji posebno insistira Evropska investiciona banka i Evropski investicioni fond radi definisanja uslova plasmana svojih sredstava u ovu oblast.

U skladu sa prihvaćenim rješenjima, mala preduzeća se tretiraju kao pravna lica koja zadovoljavaju sljedeće kriterijume: (1) da zapošljavaju prosječno godišnje od 10 do 49 radnika, (2) da imaju ukupni godišnji promet u visini do 4 mil. KM i (3) da imaju bilansnu aktivnu do 2 mil. KM. U okviru malih preduzeća su i mikropreduzeća gdje je osnovni kriterijum broj zaposlenih koji je limitiran do 9 radnika. Srednja preduzeća su takođe pravna lica koja zadovoljavaju sljedeće kriterijume: (1) zapošljavaju prosječno godišnje od 1 do 249 radnika, (2) imaju ukupni godišnji promet u visini do 20 mil. KM i (3) imaju vrijednost bilansne aktive do 10 mil. KM. Sva ostala preduzeća se svrstavaju u kategoriju velikih preduzeća.³

Tabela br. 2. Klasifikacija preduzeća u EU, Republici Srpskoj i Federaciji Bosne i Hercegovine

Država	BDP per c 2007	Definicija MSP-a
Prosjek u EU	(EUR) 24.700	Kategoriju MSP-a19 čine preduzeća: - srednja preduzeća imaju manje od 250 zaposlenih, sa godišnjim prometom jednakim ili manjim od 50 miliona EUR i sa ukupnim godišnjim bilansom jednakim ili manjim od 43 miliona EUR. - mala preduzeća su definisana kao preduzeća sa manje od 50 zaposlenih i sa ukupnim godišnjim prometom i/ili ukupnim godišnjim bilansom stanja jednakim ili manjim od 10 miliona EUR. - mikro preduzeća su definisana kao preduzeća sa manje od 10 zaposlenih i sa godišnjim prometom i/ili ukupnim godišnjim bilansom stanja jednakim ili manjim od 2 miliona EUR.
Republika Srpska	BiH (2778, 9)	Srednja preduzeća su pravna lica koja: - zapošljavaju prosječno između 50 i 249 osoba godišnje, - ostvaruju ukupni godišnji prihod manji od 50 miliona KM ili imaju ukupni godišnji bilans stanja manji od 43 miliona KM. Mala preduzeća sa definisana kao pravna lica koja: - zapošljavaju prosječno između 10 i 49 osoba godišnje, - ostvaruju ukupni godišnji prihod manji od 10 miliona KM ili imaju ukupni godišnji bilans stanja manji od 10 miliona KM. Među malim preduzećima, RS takođe razlikuje mikropreduzeća koja u prosjeku godišnje zapošljavaju do 9 osoba.
Federacija Bosne i Hercegovine		Srednja preduzeća su pravna lica koja: - zapošljavaju do 250 zaposlenih, - imaju godišnji promet do 40 miliona KM i/ili čiji godišnji bilans ne prelazi 30 miliona KM Mala preduzeća su pravna lica koja: - zapošljavaju do 50 zaposlenih, - imaju godišnji promet i/ili čiji godišnji bilans stanja ne prelazi 4 miliona KM Mikro preduzeća su pravna lica koja: - zapošljavaju do 10 zaposlenih, - imaju godišnji promet i/ili čiji godišnji bilans stanja ne prelazi 400.000 KM

Izvor: Strategija razvoja BiH 2009-2011 godina

ULOGA DRŽAVE U RAZVOJU SEKTORA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

U zemljama u tranziciji postoji priča o tome da država treba da otvara preduzeća kako bi se podigao nivo privredne aktivnosti, nivo zaposlenosti a samim tim i nivo socijalne sigurnosti. Činjenice su nešto sasvim drugačije. Država, u principu, treba da stvara uslove da bi neko ko ima kapital, ko ima ideju, ko ima viziju i ko želi, mogao da bez poteškoća započne sa svojim biznisom. Osnovni preduslov za uspješno poslovanje malih i srednjih preduzeća je stvaranje stabilnog ekonomskog okruženja i taj „teret“ na sebe mora preuzeti država. Vlada mora donijeti makro ekonomske mjere tako osmišljene da podržavaju razvoj malih i srednjih preduzeća. To podrazumijeva da pored strukturnih mjera i stvaranja pravnog okvira⁴ za uspješan rad tih firmi, mora postojati apsolutno povjerenje preduzeća u pravni sistem zemlje u kojoj rade. Isto tako, u većini zemalja, a pogotovo u zemljama u tranziciji, javlja se problem nedostatka finansijskih sredstava. Ovdje država takođe može da odigra ključnu ulogu. Ona bi se sastojala u tome da se obezbijedi povoljno ekonomsko i pravno okruženje koje će biti dovoljno uvjerljivo za potencijalnog kreditora kako bi on plasirao svoja kreditna sredstva potencijalnom zajmotražiocu.

³ Republika Srpska mora da usklađuje kriterijume za definisanje malih i srednjih preduzeća sa direktivama EU.

⁴ Donošenje određenih zakonskih rješenja koja se posebno odnose na: radno zakonodavstvo, regulisanje tržišnih uslova, ravnopravna zaštita svih stejkholdera, zakona o stečaju itd.

Još jedno područje u kojem država treba da odigra ključnu ulogu je uklanjanje administrativnih prepreka koje mogu negativno da utiču na postojeće ili potencijalne investitore. Otvaranje novih firmi mora biti jednostavan proces. Isto tako i zatvaranje postojećih firmi, iz razloga neprofitabilnosti ili bilo kog drugog razloga, takođe mora biti vrlo jednostavan proces.

Država, odnosno njene institucije treba da igraju ključnu ulogu i u sljedećem:

- *Osigurati privredni rast.* To podrazumijeva da država mora ulagati ili obezbijediti sredstva za ulaganje u istraživanje i razvoj.
- *Stvarati socijalne beneficije.* Država mora voditi kampanju protiv siromaštva a polazna osnova toga je obezbjeđenje uslova za zaposlenje stanovništva.
- *Regionalni razvoj.* Država mora stvarati pretpostavke ravnomjernog regionalnog ekonomskog razvoja. Time se sprečava i ekonomska migracija stanovništva a samim tim i eliminišu socijalne tenzije. To u isto vrijeme pokazuje i ekonomsku i političku stabilnost zemlje kao bitne pretpostavke ulaganja na određenim područjima.

U isto vrijeme država ne smije previše da se miješa u ekonomski život zemlje jer to može da ima dugoročno nesagledive ekonomske efekte. Zbog toga se i govori o tome da država mora stvoriti okvirno povoljne uslove kako bi privukla nove ili zadržala postojeće investitore.

CILJEVI MALIH I SREDNJIH PREUZEĆA

Već smo istakli značaj i važnost malih i srednjih preduzeća. Ona je objektivno ogromna za svaku zemlju. Međutim, to nikakao ne znači da je za privredu jedne zemlje apsolutno prihvatljivo postojanje samo malih i srednjih preduzeća. Najbolji rezultati se postižu kada postoji saradnja i međusobna interakcija između malih i srednjih preduzeća i velikih sistema. Pitanje je samo kako uspostaviti taj optimalni odnos, pogotovo u zemljama u tranziciji, gdje u potpunosti još nije provedena ni vlasnička transformacija. Velika preduzeća su uglavnom dovedena u situaciju da je u njima proizvodnja gotovo obustavljena iz različitih razloga, a najčešće iz razloga zastarjelosti tehnologije, odlaska ključnih kadrova, nemogućnosti plasmana proizvoda, neposjedovanja neophodnih standarda kvaliteta i slično. U takvoj situaciji nije ni bilo realno razvijati sektor malih i srednjih preduzeća jer nije bilo velikih sistema koji bi, pogotovo u početku, apsorbovali najveći dio proizvodnje tih preduzeća. Sistem masovne proizvodnje nije mogao opstati iz navedenih razloga, a mala i srednja preduzeća nisu bila osposobljena da preuzmu tzv. tržišne niše na koje bi plasirale segmente proizvodnje koji bi oni preuzimali od velikih sistema.

Šta bi bili ciljevi preduzeća malog i srednjeg biznisa? To je prije svega obezbjeđenje opstanka, rasta i razvoja. To je u ostalom cilj svakog organizacionog sistema kakva su mala i srednja preuzeća. Profit koji treba da sve to obezbijedi je u principu nagrada za uspješan rad odnosno optimalno kombinovanje raspoloživih resursa. U sklopu ova tri strateška cilja izvedeni su i ostali ciljevi odnosno zadaci koje mala i srednja preduzeća treba da obave da bi bili uspješni. Ti ciljevi su:

- *Promocija inovacija.* Uvijek je lakše i jeftinije stvarati povoljnu klimu za inovativna ulaganja u malim i srednjim preduzećima nego u velikim sistemima. Po pravilu je uvijek lakše obezbijediti sredstva za inovacije, jer su objektivno manja zbog širine zahvata. Isto tako i rezultati inovativne djelatnosti su brže vidljivi. Računa se da preko 60% svih patenata u SAD se odnosi na mala i srednja preduzeća. Isto tako mala i srednja preduzeća su čak 2,5 puta inovativnija od velikih sistema a čak 24 puta efikasnija u sprovođenju inovacija.⁵ U zemljama OECD-e čak između 30 i 60% malih i srednjih firmi je inovativno u širem smislu.⁶ Od ogromne važnosti je i postojanje tzv. high-growth⁷ malih firmi koje su izuzetno inovativno usmjerene i koje imaju izuzetnu ulogu u rastu i razvoju ne samo sopstvenog nego i biznisa drugih firmi.
- *Otvoravanje novih radnih mjesta.* Prema studiji koja je sprovedena u zemljama OECD-e oko 70% svih radnih mjesta se nalazi upravo u malim i srednjim preduzećima. Prednosti su ogromne jer

⁵ Cvijić M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, 2007.

⁶ *Kada govorimo o inovacijama ne mislimo samo na „stvaranje“ novog proizvoda nego na inovacije i u oblasti: stvaranja i reinženjeringa proizvoda ili usluga koji mogu da zadovolje nove zahtjeve tržišta, uvodeći nove organizacione forme ili pak poboljšavajući postojeće u cilju podizanja produktivnosti, razvoj novih tehnologija, pronalaženja novih i efikasnijih kanala distribucije, „osvajanja“ novih tržišta itd.*

⁷ *Radi se o firmama koje su lideri u razvoju u svojoj oblasti*

pored klasičnog zaposlenja sa radnim mjestom u firmi omogućava i alternativne poslove kao što je rad kod kuće, klizno radno vrijeme, segmentirano radno vrijeme itd.

- *Efikasnije pružanje usluga.* U periodu koji slijedi osnovni parametar uspješnosti biće stvaranje proizvoda ili usluge sa što boljim upotrebnim vrijednostima. Stalno dizanje kvaliteta proizvoda je osnovni preduslov opstanka, odnosno preživljavanja firme.⁸
- *Stimulisanje konkurencije.* Konkurencija je pretpostavka inovacija a inovativnost je osnovni uslov rasta i razvoja preduzeća.⁹ Zbog toga većina zemalja u svijetu kroz razne forme sprečava pojavu monopola jer monopol ne poznaje konkurenciju, odnosno nije prinuđen da ulaže u razvoj proizvoda ili usluge pošto nije ugrožen od strane onih koji bi proizvođili isti ili sličan proizvod ili uslugu.
- *Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja.* Mala i srednja preduzeća su uglavnom usmjerena na lokalnu zajednicu u kojoj se nalazi sjedište firme. To podrazumijeva obezbjeđenje neophodnih inputa, prije svega repromaterijala (ako na području lokalne zajednice ima tog repromaterijala). Zaposleni su uglavnom sa lokalnog područja. Koristi se lokalna infrastruktura koju, da bi bila u zadovoljavajućem stanju, ta preduzeća često sami grade i održavaju. Dio poreza i doprinosa na plate se sliva u lokalni budžet. Radnici troše plate u lokalnoj zajednici što omogućava veći promet i ostalim preduzećima na tom području. Obično su te firme glavni sponzori sportskog i kulturnog života na tome području. Preko promocije svoga preduzeća obzbjeđuju i promociju lokalne zajednice.

Neke od specifičnosti malih i srednjih preduzeća

I pored iskazanih prednosti u funkcionisanju malih i srednjih preduzeća, u odnosu na velika, postoji i niz ograničavajućih faktora koji koče njihov razvoj. Te slabosti se ogledaju u sljedećem:

- *Ograničen pristup znanju i informacijama.* Za mala i srednja preduzeća je od velike važnosti da su osposobljena za razmjenu informacija, znanja i iskustava sa drugim preduzetnicima. Problem komunikacijskih kanala praktično više ne postoji. Ono što je još problem jeste nedovoljno poznavanje jezika što stvara dodatne probleme kada se želi nastupiti na drugim tržištima, učestvovati na sajmovima i kada se žele dobiti neke informacije. Duskora je bio problem kako obezbijediti informacije na osnovu kojih bi menadžment preduzeća mogao preduzeti adekvatne poslovne poteze. Sada, u eri intenzivnog razvoja informatičke tehnologije, javlja se drugi problem, kako iz obilja razlučiti potrebne informacije. I za to treba imati obučene i kvalitetne ljude.
- *Nedostatak kvalitetnog kadra.* Upravo zbog svoje nedovoljne snage, mala i srednja preduzeća često ne mogu da obezbijede kadar koji posjeduje neophodna znanja i vještine. Prema nekim istraživanjima čak 10% svih preduzetnika u Evropskoj uniji smatra da je nedostatak kvalifikovane radne snage ključna prepreka za njihov razvoj. Isto tako, kadrovi koji žele da grade karijeru, a takvih je većina, često u malim i srednjim preduzećima, a pogotovo malim, ne vide svoju šansu za uspješnom i brzom gradnjom karijere.
- *Nedostatak finansijskih sredstava.* Upravo zbog svoje veličine mala preduzeća muči problem obezbjeđenja finansijskih sredstava. Mali obim proizvodnje neminovno za sobom „vuče“ i mala sredstva od realizacije. Ako su potrebna dodatna sredstva, moraju se tražiti krediti. Banke traže garanciju da će sredstva biti vraćena. Vaš ukupni promet je mali ili nedovoljan, vaša hipoteka je takođe po pravilu nedovoljna, ne možete da nađete garante. Onda ste prisiljeni da prihvatite uslove banke koji se ogledaju prije svega u većoj kamatnoj stopi, kraćem periodu vraćanja i neimanju grejs perioda. U startu su vaši ulazni elementi, koji utiču na visinu cijene koštanja, nepovoljniji u odnosu na velike.¹⁰

⁸ Dugo je u ekonomiji prisutna sintagma „ništa više nije problem proizvesti nego je problem prodati“. Jedan od ključnih preduslova uspješne prodaje je kvalitetan proizvod.

⁹ Dugo je u ekonomskoj teoriji predmet izučavanja kriva životnog ciklusa proizvoda sa fazom uvođenja, rasta, zrelosti i pada, odnosno nestajanja. Posljednja shvatanja menadžera vodećih ekonomskih zemalja svijeta (prije svega Japana) je da je proizvod isplativ samo dok je „nov“ i da je sve poslije toga trošak. Zbog toga se i ide na što brže zastarijevanje postojećeg proizvoda da bi se „izbacio“ nov proizvod na tržište (to normalno pretpostavlja stalnu inovaciju što opet podrazumijeva ogroman budžet koji mora stajati na raspolaganju onima koji se u firmama brinu o stvaranju novih proizvoda, odnosno onih koji se brinu o inovativnosti preduzeća).

¹⁰ Svjesni značaja malih i srednjih preduzeća za privrednu stabilnost, Evropska unija je formirala posebne fondove za finansijsku podršku malim i srednjim preduzećima. To podrazumijeva: strukturne fondove, fondove za obezbjeđenje garancija, sredstva podrške za izvoz.

- *Nedovoljna znanja o malom biznisu.* To ima za posljedicu da vlasnici, odnosno preduzetnici često investiraju velika sredstva u najneproduktivniji dio fiksnih fondova, a to su građevinski objekti. Period vraćanja tih sredstava je jako dug. Značajan dio univerzalno rapoloživih sredstava, a to je novac, "zarobljen" je u osnovnim sredstvima (građevinskim objektima). U principu njihov period obrta je veoma dug što automatski povlači potrebu angažovanja većih novčanih sredstava za obezbjeđenje uslova za normalno funkcionisanje firme. Isto tako, kao posljedica nedovoljnog znanja o biznisu dešava se često da vlasnici, odnosno preduzetnici „ispumpavaju“ dio gotovine iz novčanih kanala. Time ostavljaju tekuće poslovanje bez potrebnih obrtnih sredstava što neminovno povlači potrebu obezbjeđenja tih sredstava iz nekakvih drugih izvora.¹¹
- *Pomanjkanje dobre lokacije.* Zbog svoje veličine mala i srednja preduzeća nisu u prilici da za sebe obezbijede atraktivne lokacije. To ima za posljedicu da su infrastrukturni troškovi (uređenje građevinskog zemljišta, pretvaranje poljoprivrednog u građevinsko zemljište, izgradnja pristupnih puteva, obezbjeđenje telefona, interneta i dr.) znatno veći nego da je obezbijedena lokacija gdje to sve već postoji. To stvara poteškoće i kod promocije proizvodnog programa preduzeća.

Ovo su samo neki od problema koji su prisutni u funkcionisanju malih i srednjih preduzeća. Međutim, činjenica je i to da ovaj oblik organizovanja preduzeća ima sve širu primjenu. To je imalo za posljedicu da su i velika preduzeća „ušla“ u fazu segmentacije, odnosno departmentizacije. Cilj je da se pozicioniraju na određene tržišne niše jer su ih mala i srednja preduzeća ugrozila „otimajući“ im segmente tržišta. To je dovelo i do delegiranja ovlašćenja i odgovornosti sa viših menadžerskih nivoa na niže. To je imalo za posljedicu promjenu u načinu upravljanja i rukovođenja velikim sistemima.

RAZVIJENOST SEKTORA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U BiH I REPUBLICI SRPSKOJ

Što se tiče Bosne i Hercegovine i sektora malih i srednjih preduzeća moramo istaći neke činjenice koje su veoma bitne za kasnije razumijevanje stanja u privredi ove zemlje. Bosna i Hercegovina pripada području zemalja zapadnog Balkana i tretira se kao zemlja u razvoju. Struktura privrede Bosne i Hercegovine prije rata bila je takva da je prevladavala uglavnom radno intenzivna djelatnost i gdje su bili prisutni tzv. "veliki sistemi". Gledajući u korelaciji sa uslovima razvoja malih i srednjih preduzeća ta struktura se činila povoljnom, a povoljnost se ogledala u tome da se mala i srednja preduzeća treba da „naslanjaju“ na velike sisteme. Međutim, uzimajući u obzir negativne posljedice rata po privredu Bosne i Hercegovine, koja je gotovo u potpunosti uništena, kako fizički tako i tehnološki, stvari su poslije rata krenule u negativnom smjeru. Ušlo se u vlasničku transformaciju koja se odvijala vrlo sporo i po modelu koji se pokazao kao neefikasan bez obzira o kom se entitetu radi.¹² Vlasnička transformacija nije okončana s tim da je u Republici Srpskoj došlo do korekcije postojećih zakonskih rješenja pa je ponuđen novi model privatizacije po kome su privatizovani i Telekom RS i naftna industrija RS.

Prema podacima iz „Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini za period 2009-2011. godina“, BDP u Bosni i Hercegovini po glavi stanovnika iznosi 2.778,90 evra i pri kraju je liste zemalja zapadnog Balkana. Sve do 2000. godine rast BDP u Bosni i Hercegovini je imao godišnju stopu od blizu 30%. Ovaj "fenomen" je prije svega bio rezultat pomoći iz okruženja u vidu donacija ili u vidu vrlo povoljnih kreditnih aranžmana. Međutim, ta sredstva nisu bila korišćena u svrhu obezbjeđenja održivog ekonomskog razvoja i podsticaja razvoja domaće proizvodnje, tako da je došlo do usporavanja rasta privrednih aktivnosti kada su ona bila iskorišćena.¹³ U tabeli br. 3 dat je pregled određenih statističkih pokazatelja za period 2003-2007. godina.

¹¹ *To je posebno karakteristično za zemlje u tranziciji kao što je i Bosna i Hercegovina. Često smo u prilici da na našim prostorima vidimo velelepne građevine u kojima je instalisana oprema veoma niske produktivnosti. Zbog niske produktivnosti i i visine angažovanih sredstava u građevinskim objektima ta preduzeća nisu konkurentna sa cijenom onim firmama kod kojih je drugačija struktura kapitala.*

¹² *Federacija Bosne i Hercegovine i Republika Srpska imali sopstvene programe tranzicije privrede pa samim tim i dva načina sprovođenja procesa privatizacije.*

¹³ *Moramo istaći prisustvo veoma visokog stepena korupcije na ovim prostorima što je bio još jedan razlog neefikasnosti korišćenja sredstava koja su dolazila sa „strane“.*

Tabela br. 3. Osnovni indikatori privrednih kretanja u Bosni i Hercegovini za period 2003-2007. godina

Indikatori	2003	2004	2005	2006	2007
BDP, mlrd. EUR	7.416	8.071	8.655	9.776	10.711
BDP per capita mil. EUR	1,635	2,099	2,251	2,541	2,778
Stvarne stope rasta BDP	3,0	6,3	3,9	6,7	6,0
Stope rasta cijena	0,6	0,4	3,7	6,1	1,5
Stanje u javnom sektoru, mil. €	-1.438	-1.318,6	-1.604,9	-970,9	-1.400
Dug javnog. sektora mil. €	2.052,3	2.061,5	2.217,9	2.081,4	1.996
Bruto rezerve milioni €	1.428	1.778,8	2.160,2	2.787,5	3.425

Izvor: Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini za period 2009-2011. godina

Ove podatke treba uzeti s rezervom pošto nije uzet u obzir efekat tzv. sive ekonomije koji je na ovim prostorima izuzetno izražen. Stopa nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini je izuzetno visoka i iznosi preko 40% radno sposobnog stanovništva. Veliki broj stanovništva je ili u zoni siromaštva ili na ivici te zone. Dobro je da je stopa inflacije relativno niska i nije bilo značajnijeg rasta cijena. Isto tako direktna strana ulaganja imaju blagu tendenciju rasta. Stopa javne potrošnje je izuzetno visoka pogotovo u Federaciji BiH i kreće se preko 46% dok je situacija u Republici Srpskoj nepšto povoljnija i ta stopa se kreće u visini od oko 37%. Pokrivenost uvoza izvozom je izuzetno nepovoljna i kreće se ispod 50%. Smatra se da je produkcija u BiH dostigla tek oko 80% predratne produkcije i još je ispod produkcije iz 1989. godine. U izvještaju Savjeta ministara BiH za 2008. godinu industrijska proizvodnje u BiH, u posljednjih nekoliko godina, bilježi standardan rast (2005 – 10,8%; 2006 – 8,6%, 2007 – 8,0% i 2008 – 6, 9%). Interesantno je pogledati gdje se BiH nalazi u odnosu na ostale zemlje zapadnog Balkana.

Tabela br. 4 Zemlje Zapadnog Balkana-ključni indikatori

	Površina u ooo km ²	Stanovništvo u 2005 u mil.	Nominalni BDP mlrd. EUR	BDP po glavi stan. (evro)	Ukupna trg. u % BDP
Albanija	28,7	3, 2	6,96	2. 184	70
B i H	51,0	3, 8	7,36	1. 940	87
Hrvatska	87,6	4, 4	30,80	6. 939	109
Makedonija	26,0	2, 0	4,56	2. 280	108
Crna gora	13,8	0, 7	1,68	2. 518	87
Srbija	88,4	9, 3	21,11	2. 837	74

Izvor. Izvještaj o implementaciji Evropske povelje o malim preduzećima na Zapadnom Balkanu

U ovakvim makroekonomskim uslovima u BiH treba da se odvijaju aktivnosti na jačanju uloge malih i srednjih preduzeća kao okosnice privrednog razvoja. Dugo je vođena polemika da li razvoj malih i srednjih preduzeća treba da reguliše i kontroliše država ili pak da to bude rezultat ukupnih tržišnih uslova.

Ono što je činjenica u Bosni i Hercegovini to je da je strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u nadležnosti entiteta, a da usklađivanje zakona i politika na nivou države ide veoma sporo.

Problemi u sektoru malih i srednjih preduzeća mogu se svesti na sjedeće:

- Nepostojanje adekvatne zakonske regulative kako na nivou entiteta tako i na nivou države,
- Fiskalna i monetarna politika na nivou države nije prilagođena potrebama malih i srednjih preduzeća,
- Nepostojanje podsticajnih mjera radi obezbjeđenja standarda kvaliteta bez kojih nema ni ozbiljnijeg izvoza,
- Zastarjela tehnologija,
- Neprikladni modeli organizacije,
- Veoma niska konkurentnost malih i srednjih preduzeća,
- Nepostojanje preduzetničke inicijative tako da je orijentacija na tradicionalnu proizvodnju sa niskom produktivnošću,
- Stalno podgrijavanje političke nestabilnosti što odbija potencijalne investitore koji bi ulagali svoja sredstva u preduzeća malog i srednjeg biznisa.

Već smo istakli da su skoro donesene strategije razvoja malih i srednjih preduzeća na nivou entiteta i države i da je tu izvršena klasifikacija preduzeća. Prema podacima iz strategije učešće malih i srednjih preduzeća u ukupnom broju u Bosni i Hercegovini dato je u tabeli br. 5.

Tabela br. 5. Učešće malih i srednjih preduzeća u ukupnom broju preduzeća u BiH

Broj zaposlenih	Učešće u ukupnom broju
1-9	93, 65%
10-49	5, 50%
50-249	0, 90%
UKUPNO	100, 00%

Izvor: Izvještaj o implementaciji Povelje o malim i srednjim preduzećima za zapadni Balkan

Podaci za zemlje iz okruženja dati su u tabeli br. 6

Tabela br 6. Broj MSP-a u zemljama zapadnog Balkana

	Albanija	BiH	Hrvatska	Makedonija.	Crna Gora ¹⁴	Srbija
Ukupno registrovane kompanije	64.710	103.644 ¹⁵	239.131	180.000	28.950	-
Aktivne kompanije	45.034	-	111.072	44.424	-	75.430
Ukupan broj MSPa	64.658 ¹⁶	-	70.000 ¹⁷	55.849 ¹⁸	10.887	74.736
Broj MSPa na 1000 stanovnika	14, 4	-	15, 6	21, 8	15, 9	9, 9
Učešće MSP u zapošljav. %	>50	>50	≈65	>50	≈50	≈50
Učešće MSP iz proizv. sek. u ukupnom broju MSP	-	-	-	17	16, 5	≈22

Izvor: Izvještaj o implementaciji Povelje o MSP-a za Zapadni Balkan, 2007.

U narednoj tabeli dat je pregled potrebnog vremena za dobijanje dozvola i registraciju preduzeća i tu se može sagledati mjesto Bosne i Hercegovine u poređenju sa njom sličnim.

Tabela br. 7. Potrebno vrijeme i broj potrebnih dozvola za ozvaranje preduzeća

Zemlja	Broj zatjeva	Potreban broj dana za dobijanje odobrenja
Allbanija	10	36
Bosna i Hercegovina	12	54
Hrvatska	8	40
Makedonija	9	15
Crna Gora	15	24
Srbija	11	23

Iz pregleda je jasno vidljivo da je u Bosni i Hercegovini, poslije Albanije "najteže" registrovati preduzeće i otpočeti sa radom. Što se tiče Republike Srpske tu je situacija nešto povoljnija. Stvorene su ili su u fazi stvaranja zakonske pretpostavke za funkcionisanje malih i srednjih preduzeća. Izvršena je tzv. giljotina propisa što je znatno olakšalo registraciju preduzeća onima koji namjeravaju da se bave određenim djelatnostima. Od sredstava dobijenih privatizacijom Telekoma i Naftne industrije RS stvorene su i finansijske pretpostavke za lakše i brže osnivanje i razvoj sopstvenog biznisa.

¹⁴ Podaci o zaposlenju za Crnu Goru po veličini preduzeća bazirani su na podacima Fonda za zdravstveno osiguranje s tim da ukupna broj zaposlenih u MSP iznosi 52 485 uključujući i preduzetnike (fizička lica)

¹⁵ U ovaj broj su uračunate i zanatske radnje i preduzetnici

¹⁶ Registrovana mala i srednja preduzeća

¹⁷ Isključujući zanate odnosno fizička lica

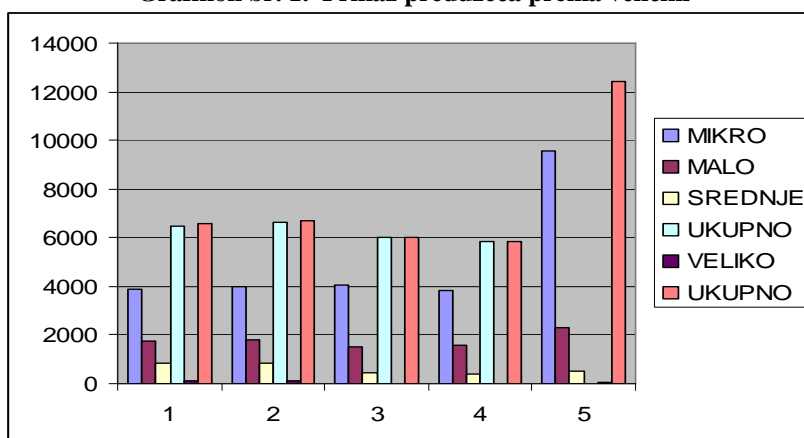
¹⁸ Registrovana mala i srednja preduzeća

U tabeli br. 8. i tabeli br. 9. dat je broj i struktura malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj, kao i indeksi kretanja broja preduzeća iz godine u godinu.

Tabela br. 9. Struktura preduzeća prema veličini

Preduzeće	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
MIKRO	3856	58,9	3984	59,3	4073	67,7	3831	65,6	9.546	76,67
MALO	1743	26,6	1809	26,9	1494	24,8	1581	27	2.315	18,59
SREDNJE	847	12,9	829	12,4	442	7,3	417	7,1	530	4,26
UKUPNO	6446	98,4	6622	98,6	6009	99,8	5829	99,7	12.391	99,52
VELIKO	106	1,6	96	1,4	14	0,2	17	0,3	60	0,48
UKUPNO	6552	100	6718	100	6023	100	5846	100	12.451 ¹⁹	100

Grafikon br. 1. Prikaz preduzeća prema veličini



Izvor: Republički zavod za statistiku

Tabela br. 8. Rast broja malih i srednjih preduzeća

Vrsta preduzeća	INDEKS RASTA		
	2004/2003	2005/2004	2006/2005
MIKRO	103,3	102,2	94,0
MALA	103,8	82,6	105,8
SREDNJA	97,9	53,3	94,3
UKUPNO	102,7	90,7	97,0

Izvor: Analiza stanja malih i srednjih preduzeća i preduzetničkih radnji u Republici Srpskoj za period 2003-2006. godina

Prema tome, da bi mala i srednja preduzeća imala ulogu koja im i pripada u razvoju Bosne i Hercegovine, neophodno je stvoriti određene pretpostavke koje bi olakšale rad postojećim preduzećima a onima koji se dvoume podstrek da počnu sa sopstvenim biznisom. U tom cilju u Bosni i Hercegovini je neophodno stvoriti makroekonomsku i političku stabilnost i uslove za nesmetano djelovanje tržišnih zakonitosti na čitavom prostoru, pojednostaviti postupak osnivanja malih i srednjih preduzeća i postupak za prestanak rada preduzeća kada to njihovi vlasnici žele; omogućiti lakši pristup finansijskim sredstvima za mala i srednja preduzeća, prilagoditi obrazovni sistem potrebama preduzeća, pogotovo u temeljnom sticanju znanja i vještina za obavljanje posla, stvoriti uslove za slobodan protok ljudi, roba i kapitala, za slobodan protok znanja i tehnologija i za međusobno povezivanje i umrežavanje preduzeća, koja za to imaju interesa (tipa klastera i sl.). Na ovome u narednom periodu treba poraditi. To treba da bude kako interes svakog entiteta, tako isto i interes države, a najviše interes ljudi koji se bave ili namjeravaju da se bave biznisom. Zbog toga se mora vršiti pritisak na one koji odlučuju da im jedan od prioriteta bude stvaranje uslova za brži privredni razvoj a samim tim i za stvaranje uslova za rast životnog standarda svakoga građanina Bosne i Hercegovine.

¹⁹ Ovdje nisu uključena fizička lica odnosno preduzetnici

ZAKLJUČAK

Na osnovu iznesenog jasna je uloga i značaj malih i srednjih preduzeća za razvoj jedne zemlje. U razvijenim zemljama to je odavno shvaćeno. U zemljama u tranziciji kao što je BiH ovom pitanju se ne poklanja dovoljno pažnje. Deklarativno, svi ističu značaj malih i srednjih preduzeća a u stvarnosti ni jedan nivo vlasti ne radi dovoljno na stvaranju uslova za njegov brži i efikasniji razvoj. Zbog toga se i došlo u situaciju da gotovo svi parametri govore da je Bosna i Hercegovina, uz Albaniju, zemlja gdje je najmanje urađeno na stvaranju ambijenta za razvoj malih i srednjih preduzeća. Mnogo toga na ovim prostorima nije na vrijeme urađeno da bismo mogli govoriti samo o ubrzanju procesa. Još uvijek nije izvršena u potpunosti vlasnička transformacija, koja odmah za sobom vuče i neadekvatan sistem organizovanja, što opet ima za posljedicu neadekvatan sistem upravljanja i rukovođenja preduzećima.

Mnogo je razloga što je situacija u ovoj oblasti tako loša. Veliki sistemi, kod kojih nije u potpunosti izvršena vlasnička transformacija imaju okoštalu organizacionu strukturu. U te sisteme neće niko da ulaže jer je, pogotovo odmah poslije rata, ulaganje stranih investitora bilo uslovljeno privatizacijom. Ti sistemi polako odumiru posmatrano tehnološki, kadrovski, preduzetnički. Mala i srednja preduzeća nemaju za koga da proizvode ili da pružaju usluge. Izvoziti ne mogu jer nemaju kvalitet i potrebne standarde koje traži EU.

Država zaokupljena problemima prouzrokovanim složenom strukturom vlasti ne može da stvori povoljan ambijent i zainteresuje kako domaće a pogotovo strane ulagače da otvaraju sopstveni biznis na ovim prostorima. Isto tako, imamo veoma visoku stopu nezaposlenosti koja se kreće i preko 40% radno sposobnog stanovništva a sa druge strane imamo nedovoljno stručne kadrove koji mogu da "nose" posao u malim i srednjim preduzećima. To je apsurd koji je karakterističan za sve nedovoljno razvijene zemlje. Tek ove godine donesene su strategije razvoja malih i srednjih preduzeća koje su temeljni dokument za definisanje pravaca razvoja i aktivnosti u jednoj zemlji i to svih institucija od kojih zavisi status ove vrste preduzeća.

U BiH, kao i u drugim zemljama u tranziciji, osjeća se hronični nedostatak sredstava za podršku ovome sektoru. Istini za volju, postoji razvijen bankarski sistem koji nudi kreditna sredstva uz kamatnu stopu od preko 10%. Koji to biznis u dužem periodu ima profitnu stopu veću od 10%? Tu je Republika Srpska u nešto povoljnijem položaju jer je dio sredstava od privatizacije Telekoma i naftne industrije rezervisan za kreditiranje malog i srednjeg biznisa i za start u ovom sektoru. Uslovi su veoma povoljni tako da je za očekivati da efekti od ovih sredstava budu vidljivi već krajem 2009. i početkom naredne godine. Svi indikatori govore o velikom značaju malih i srednjih preduzeća na, kako na privredni život, tako i na sve ono što je posljedica privredne razvijenosti jedne zemlje. Bosna i Hercegovina ima ogromne rezerve na ovom području. Probleme i prijetnje koji se javljaju na ovom polju treba pretvoriti u šanse koje treba bezuslovno iskoristiti.

LITERATURA

1. Đorđić, S., *Ekonomika i razvoj nacionalne privrede*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2004.
2. Đorđić, S., "Karakteristike i perspektive razvoja Bosne i Hercegovine i Republike Srpske," Acta Ekonomika br. 4, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2006.
3. Cvijic, M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, 2007.
4. Jovičić, M., "Perspektive odnosa malih i srednjih preduzeća i velikih sistema u Republici Srpskoj"; Zbornik radova sa okruglog stola „Ambijent za preduzetništvo“ RARS, Banja Luka, 2007.
5. Jovičić, M., "Stanje i perspektive razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj", Zbornik radova sa okruglog stola „Dugoročni razvoj malih i srednjih preduzeća u RS i BiH, RARS, Banja Luka, 2005.
6. Stutely, R. "Uspješan poslovni plan", Poslovni zbornik, Sarajevo, 2003.
7. Zakon o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća u RS (Sl. RS 64/2, 34/06, 119/08)
8. Analiza stanja malih i srednjih preduzeća i preduzetničkih radnji u RS za period 2003. -2006., Vlada RS.
9. Analiza stanja u oblasti malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj za 2007. godinu, Vlada RS

STANDARDI I SMJERNICE ZA OSIGURANJE KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI

STANDARDS AND GUIDELINES FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Lazar K. Radovanović

saradnik Komiteta za osiguranje kvaliteta na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Svrha ovog članka je da se opišu eksplicitni standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta i podrška osnovnih reformskih procesa u oblasti visokog obrazovanja.

Ključne riječi: Bolonjski proces, osiguranje kvaliteta, visoko obrazovanje

Abstract. The purpose of this paper is to describe the explicit standards and guidelines for quality assurance and support the fundamental reform processes in higher education area.

Keywords: Bologna process, quality assurance, higher education

UVOD

Bolonjski proces predstavlja značajnu i sveobuhvatnu reformu visokog obrazovanja čiji je krajnji cilj uspostavljanje evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA – The European Higher Education Area), do 2010. godine, koji će značiti neometanu mobilnost akademskog osoblja, studenata i programa, te objektivno priznavanje njihovih kvalifikacija. Bolonjsku deklaraciju, 1999. godine, potpisali su ministri obrazovanja 29 evropskih zemalja. Taj proces širio se i na druge zemlje pa su organizovani dalji sastanci predstavnika vlada i ministara u Pragu (2001.), Berlinu (2003.), Bergenu (2005.), Londonu (2007.) i Luvenu (Leuven/Louvain-la-Neuve) u Belgiji, (2009. godine).¹ Naredna konferencija održaće se u Budimpešti i Beču od 10. do 12. marta 2010. godine.

Nezavisno od Bolonjskog procesa i prije uključivanja u proces univerziteta u BiH počeli su da uvode politiku i praksu osiguranja kvaliteta. Unutrašnje osiguranje kvaliteta odnosi se na uvođenje, primjenu i praćenje procesa i obezbjeđivanja kvaliteta, a organizuje se unutar institucija visokog obrazovanja. Te aktivnosti dobile su veći značaj pridruživanjem Bosne i Hercegovine Bolonjskom procesu na Ministarskoj konferenciji u Berlinu, 2003. godine.

U toku školske 2003/2004. godine javni univerziteti u BiH uključeni su u institucionalnu evaluaciju Evropske asocijacije univerziteta (EUA - European University Association) kako bi se utvrdili izazovi s kojima će se univerziteti suočiti u ispunjavanju zahtjeva za pridruživanje evropskom prostoru visokog obrazovanja do 2010. godine.

Evaluacijom Evropske asocijacije univerziteta utvrđena su značajna pitanja koja treba riješiti putem sistematskih i rigoroznih procedura za osiguranje kvaliteta. Pitanja su bila strateške i akademske prirode, ali su se odnosila i na oblast upravljanja i administracije. Aktivnosti u navedenim oblastima od suštinskog su značaja za modernizovanje i reformisanje visokog obrazovanja u BiH.

Na evropskom nivou osiguranje kvaliteta predstavljalo je jednu od tri prioritete oblasti programa evaluacije u okviru Bolonjskog procesa, nakon čega je, 2005. godine, održana Ministarska konferencija u Bergenu, a rezultati ocjene u vezi sa Bosnom i Hercegovinom pokazivali su relativan nedostatak aktivnosti i napretka u toj oblasti u odnosu na većinu ostalih zemalja Bolonjskog procesa. Na evropskom nivou otišlo se korak

¹ Ministri nadležni za visoko obrazovanje u 46 zemalja Bolonjskog procesa utvrdili su akcije za napredak Bolonjskog procesa i prioritete evropskog prostora visokog obrazovanja za narednu deceniju (do 2020. godine).

dalje, 2005. godine, usvajanjem Evropskih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta² od strane zemalja uključenih u Bolonjski proces. Pomenuti dokument izradila je organizacija ENQA u saradnji sa EUA-om, EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education) i ESIB³-om, a prihvatili su ga ministri na konferenciji u Bergenu, 2005. godine.

Evropski standardi i smjernice (ESG – European Standards and Guidelines) pokrivaju tri glavne oblasti:

1. Unutrašnje osiguranje kvaliteta organizovano unutar institucija visokog obrazovanja koje se odnosi na definisanje, primjenu i praćenje procesa i struktura osiguranja kvaliteta.
2. Eksterno osiguranje kvaliteta obuhvata relevantne aktivnosti koje se bave predmetom istraživanja unutar institucija visokog obrazovanja i načinom izvršavanja aktivnosti koje su povezane s eksternim osiguranjem kvaliteta.
3. Rad agencija za eksterno osiguranje kvaliteta, u smislu njihovog uspostavljanja, organizovanja i priznavanja.

Primjena ESG-a za osiguranje kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja predstavljala je jedan od tri prioriteta za period od 2005. do 2007. godine. Fokus programa procjene rezultirao je ministarskom konferencijom u Londonu, u maju 2007. godine i Luvenu/Louvain-la-Neuve (Belgija), u aprilu 2009. godine. U sklopu pomenute primjene, svaka od zemalja trebalo bi da pokaže način na koji su njeni sistemi unutrašnjeg i spoljnog osiguranja kvaliteta u skladu s evropskim standardima i smjernicama.

Nadležna ministarstva na entitetskom i državnom nivou i javni univerziteti u Bosni i Hercegovini zaključili su da je putem zajedničkog programa Evropske komisije i Vijeća Evrope – Jačanje visokog obrazovanja u BiH – neophodno uspostaviti standarde i izraditi smjernice za osiguranje kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja u BiH. Formirana je radna grupa za njihovu izradu koju čine predstavnici nadležnih ministarstava na entitetskom i državnom nivou, predstavnici osam univerziteta i predstavnici studenata.

Rad ove radne grupe direktno je povezan s obavezom BiH kao punopravnim učesnikom Bolonjskog procesa. BiH je dala pregled svog napretka u toj i u drugim oblastima u sklopu izvještaja podnesenog grupi za praćenje Bolonjskog procesa, krajem 2006. godine. Izvještaj o programu evaluacije, za 2007. godinu, podnesen ministrima u Londonu, 2007. godine, zasniva se na relevantnim izvještajima svake od zemalja učesnica, a bolje ocjene koje je BiH dobila odražavaju pomake ostvarene na osiguranju kvaliteta.

CILJEVI

Uspostava sistema za osiguranje kvaliteta u najboljem je interesu institucija visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Osiguranje kvaliteta daje kvalitet – relevantne informacije o obrazovanju i diplomama, od koristi su, kako poslodavcima i društvu u cjelini, tako i akademskom osoblju, studentima i potencijalnim zaposlenima. Analitički opis i sistematska ocjena kvaliteta, te njegovo osiguranje, olakšavaju zadatak visokoškolskim institucijama da uvjere svoje domaće i međunarodne partnere u kvalitet obrazovanja koje pružaju i da učine visoko obrazovanje u BiH što privlačnijim studentima.

Standardi i smjernice u BiH osmišljeni su tako da ispune zahtjeve ESG-a. Glavni ciljevi predloženog skupa standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta su:

- promovisanje i podrška stalnom unapređivanju kvaliteta i standarda za podršku programa visokog obrazovanja;
- osiguranje dostupnosti javnosti jasnih i preciznih informacija o kvalitetu i standardima visokog obrazovanja i obuke i
- primjena najbolje međunarodne prakse u ocjeni i reviziji visokog obrazovanja i programa obuke.

Dugoročni ciljevi sistema osiguranja kvaliteta su:

- promovisanje mobilnosti studenata, diplomaca i građana unutar BiH i na međunarodnom nivou,

² ENQA, 2005. Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja, http://www.coe.ba/pdf/ESG_loc.pdf.

³ Danas ESU (The National Unions of Students in Europe). ESIB je osnovan 1982. godine, inicijalno kao WESIB (The Western European Students' Information Bureau), a kasnije je izostavljena odrednica Western da bi se u proces uključilo što više studenata iz cijele Evrope.

- promovisanje jednake socijalne mogućnosti za sve kategorije studenata u BiH,
- odgovor na potrebe svih subjekata i korisnika u visokom obrazovanju,
- promovisanje naučnoistraživačkog rada i prenošenja znanja u BiH,
- osiguranje kompatibilnosti sa Evropskom unijom na različitim poljima (podrška studentima, sistem povratnih informacija svršenih studenata i poslodavaca i dr.),
- povećavanje stepena odgovornosti visokog obrazovanja prema široj javnosti.

STRUKTURA STANDARDA I SMJERNICA

Standardi i smjernice dijele se u dva dijela.

1. Standardi i smjernice za unutrašnje osiguranje kvaliteta, tj. aktivnosti na osiguranju kvaliteta koje se preduzimaju unutar univerziteta i predstavljaju njihovu odgovornost.

Ovaj dio podrazumijeva osam standarda za unutrašnje osiguranje kvaliteta institucija visokog obrazovanja u BiH. On se rukovodi logikom prvog dijela Evropskih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u institucijama visokog obrazovanja, ali uključuje i dodatni standard koji postavlja zahtjev prema kojem se institucije moraju spremati za eksternu evaluaciju svojih procedura osiguranja kvaliteta.

2. Standardi i smjernice za eksterno osiguranje kvaliteta, tj. aktivnosti na obezbjeđenju kvaliteta koje preduzimaju vanjska tijela (agencija, ministarstvo, komisija itd.) koja istražuju aktivnosti koje se odvijaju unutar univerziteta ili organizacione jedinice unutar univerziteta.

Drugi dio odnosi se na mehanizme eksternog osiguranja kvaliteta i sadrži pet standarda za eksterno osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju i dva standarda koja se odnose na agencije ili tijela koja provode aktivnosti eksternog osiguranja kvaliteta u BiH.

Pored svakog od standarda, i pratećih smjernica koje pojašnjavaju njegove zahtjeve, nalaze se i pokazatelji koji ilustruju prikupljene dokaze ili mjerila sprovođenja i naznačavaju kako se dostignuti standardi mogu demonstrirati. S obzirom na to da BiH nema agenciju za osiguranje kvaliteta, treći dio – standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta agencija – ograničen je na zahtjeve za priznavanje i nezavisnost tijela ili agencije koja sprovodi aktivnosti eksternog osiguranja kvaliteta u BiH. Ova struktura zasniva se na strukturi ESG-a. Do maja 2007. godine standardi i smjernice BiH za unutrašnje i eksterno osiguranje kvaliteta razrađeni su do stepena testiranja.

Odnos standarda i smjernica prema okviru za kvalifikacije i priznavanje

Predloženi bosanskohercegovački standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja predstavljaju samo jedan aspekt zadataka u okviru reforme visokog obrazovanja koji se mora posmatrati zajedno s ostalim inicijativama. Sve to ima za cilj transformaciju sistema visokog obrazovanja i njegovu potpunu kompatibilnost sa evropskim prostorom visokog obrazovanja. Zajednički projekat Vijeća Evrope i Evropske komisije, Jačanje visokog obrazovanja u BiH, tretira tri elementa:

1. Uspostavljanje okvira za visokoškolske kvalifikacije,
2. Izrada plana rada na uvođenju modernih procedura i struktura u smislu priznavanja kvalifikacija i
3. Uspostavljanje standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju.

S obzirom na to da su glavni pravci djelovanja unutar Bolonjskog procesa usko povezani i ta tri elementa pomenutog projekta takođe su usko povezana. Na primjer, osiguranje kvaliteta mora podržati pouzdanost i kvalitet kvalifikacija unutar okvira kvalifikacija, ali i stvoriti neophodno povjerenje za efektivno priznavanje tih kvalifikacija pri zapošljavanju u drugim akademskim institucijama u BiH i u inostranstvu. Priznavanje kvalifikacija od ključnog je značaja za transfer i prohodnost svih kategorija studenata kroz različite nivoe okvira kvalifikacija. Priznavanje individualnih kvalifikacija moguće je samo onda ako referenti ili službenici za provjeru dokumenata (*Credentials evaluators*) imaju pouzdane informacije o kvalitetu institucije koja izvodi studijski program koji vodi do te kvalifikacije. Okvir kvalifikacija podrazumijeva da standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta koriste zajedničke deskriptore i dogovorene obrazovne ciljeve pri ocjeni kvaliteta nastave i procesa učenja u različitim institucijama.

Sva tri elementa imaju centralnu ulogu u promovisanju evropske dimenzije visokog obrazovanja, doživotnog obrazovanja i prednosti evropskog prostora visokog obrazovanja. Zajedno mogu održavati veze između kvalifikacija i mogućnosti zapošljavanja, između privrede i univerziteta. Bez povjerenja u sisteme osiguranja

kvaliteta ne može biti ni povjerenja u institucije, a ni njihovog priznavanja. Upravo je to ključno pitanje bosanskohercegovačkog visokog obrazovanja u sadašnjem trenutku. Elementi su povezani, a njihova istovremena primjena od suštinskog je značaja za konačan uspjeh. Nadalje, poznato je da svaka uspješna reforma zahtijeva djelovanje u pravcu odozdo naviše i obrnuto. Sva tri elementa usko su povezana sa ranijim inicijativama vezanim za reformu univerziteta u BiH kao i sa neophodnošću usvajanja okvirnog zakona o visokom obrazovanju na državnom nivou.

STANDARDI I SMJERNICE ZA INTERNO OSIGURANJE KVALITETA

Standard 1.1.

Visokoškolska institucija u BiH mora imati jasno definisanu politiku i procedure osiguranja kvaliteta izvedene na osnovu njene zvanične vizije, misije i strategije. Njih bi, zajedno sa svim relevantnim zakonskim propisima, trebalo objaviti i učiniti dostupnim akademskom osoblju, studentima i svim drugim subjektima. Vizija, misija, strategija, te politika i procedure osiguranja kvaliteta moraju imati formalno-pravni status i biti dostupne javnosti.

Smjernice

Politika osiguranja kvaliteta mora odražavati misiju i vrijednosti odgovarajuće institucije i biti usko povezana sa relevantnim planovima i aktivnostima u smislu strateškog menadžmenta. Ona mora jasno navesti mjerljive ciljeve u pogledu osiguranja kvaliteta za različite funkcije i nivoe unutar date organizacije. Procedure podrazumijevaju mogućnost analize i razrade suštine misije, vrijednosti i planova, te u dugoročnom periodu doprinose stvaranju i održavanju institucionalne kulture kvaliteta.

Politika osiguranja kvaliteta fokusira se na to u kojoj je mjeri data institucija uspješna u postizanju ciljeva izvedenih iz suštine njene misije. Pri tome bi glavni kriterijum trebalo da bude uspjeh studenata u ostvarivanju obrazovnih rezultata. Dalje jačanje kvaliteta programa trebalo bi da bude jedan od glavnih ciljeva navedene politike.

Institucija visokog obrazovanja mora da odredi tijelo ili osobu, odgovornu za osmišljavanje i sprovođenje politike i procedura osiguranja kvaliteta, a na koju se prenosi odgovornost za provedenje. Navedeno tijelo, odnosno osoba, mora da bude direktno odgovorna upravnom tijelu za pitanja kvaliteta i mora da bude pozicionirana na odgovarajućem nivou strukture organizacije kako bi imala odgovarajuća ovlašćenja za sprovođenje politike i procedura osiguranja kvaliteta.

Institucija mora jasno da definiše ulogu studenata i drugih zainteresovanih strana u procesima osiguranja kvaliteta i njihovom stalnom unapređivanju.

Pokazatelji: zvanična strategija univerziteta, zvanična politika kvaliteta, uključujući i ulogu studenata, formalno uspostavljeno tijelo s konkretnom odgovornošću za unutrašnje osiguranje kvaliteta na univerzitetu.

Standard 1.2.

Procedure za izradu i usvajanje studijskih programa trebalo bi da uključuju jasne i temeljite odredbe o predočavanju dokaza da su sljedeća pitanja riješena na zadovoljavajući način:

- ciljevi programa, odnosno dodijeljenih kvalifikacija, jasno navedeni (dodijeljena kvalifikacija podrazumijeva: zvanje, kvalifikaciju, titulu, stepen ili diplomu koja opisuje završen dodiplomski, magistarski ili doktorski stepen ili bilo koje drugo zvanje, ako je studijski program vezan za to priznanje registrovan kao visokoškolski program);
- dokumentacija koja dokazuje da program, odnosno priznanje ispunjava navedene ciljeve;
- efikasnost procedura putem kojih se ispravljaju nedostaci i ostvaruje dalji napredak.

Smjernice

Visokoškolska institucija u BiH, u skladu sa navedenim standardom, mora dokazati vlastitu sposobnost da organizuje studijske programe uz prihvatljiv nivo kvaliteta, te da ima procedure osiguranja kvaliteta za

očuvanje i poboljšanje akademskih standarda pomoću kojih će ispuniti očekivanja bosanskohercegovačkog društva i međunarodne zajednice.

Od svake institucije očekuje se da uspostavi i objavi proces usklađivanja postojećih programa i priznanja sa bosanskohercegovačkim visokoškolskim okvirom kvalifikacija.

Za svaki studijski program treba predočiti dokaze da su sljedeća pitanja riješena na zadovoljavajući način:

- navedeni opšti i konkretni programski ciljevi,
- opisani očekivani ishodi učenja koje bi studenti, na kraju studija, trebalo da ostvare,
- relevantnost strukture i sadržaja programa za misiju i strateški plan institucije,
- na koji način program ispunjava navedene konkretne ciljeve, naročito u pogledu ishoda učenja,
- način izvođenja programa,
- relevantnost kvalifikacija osoblja i resursa,
- resursi potrebni za dati program,
- uticaj programa na obrazovna sredstva i pomoćne kapacitete unutar institucije,
- mehanizmi upravljanja programima (procedure za odobravanje, praćenje, evaluaciju i unapređenje programa),
- uloga studenata u obezbjeđenju kvaliteta studijskih programa,
- relevantnost programa za lokalno, državno, međunarodno tržište rada,
- odgovarajuće osiguranje pristupa, transfera i prohodnosti studenata svih kategorija u kontekstu bosanskohercegovačkih okvira kvalifikacija.

Pokazatelji: poslovne i druge veze, uključujući i moguće zapošljavanje, popularnost programa za studente u odnosu na prethodne godine i druge institucije koje ga nude, procenat studenata koji su završili studije i prosječno trajanje studija, ukupan broj studenata koji su završili studije u odnosu na broj upisanih, broj zaposlenih u odnosu na ukupni broj studenata koji su završili studije i informacioni paketi.

Standard 1.3.

Procedure za ocjenjivanje studenata moraju da budu jasno definisane, transparentne i da se nepristrasno i dosljedno primjenjuju u cijeloj instituciji. Postoje mehanizmi za vrednovanje efikasnosti procedura ocjenjivanja kako bi u praksi bile pravedno i dosljedno primjenjivane.

Smjernice

Kriterijumi i metode ocjenjivanja moraju da budu definisani unaprijed, objavljeni i usklađeni sa propisima visokoškolske institucije.

Procedure za ocjenu uspjeha studenta moraju osigurati: jasnu vezu između metoda ocjenjivanja i ciljeva postavljenih u skladu sa ciljevima učenja i validan, konzistentan, transparentan i javno dostupan proces ocjenjivanja, kao i odgovarajuće certifikovanje uspjeha studenta.

Pokazatelji

Jasno definisani, dokumentovani i transparentni: kriterijumi za ocjenu napretka i uspjeha studenta, metode ocjenjivanja, vrijeme i mjesto ocjenjivanja studenta, žalbena procedura i mogućnost ponovnog ocjenjivanja.

Standard 1.4.

Institucija mora obezbijediti da nastavu izvodi kvalifikovno i kompetentno nastavno osoblje i da redovno ocjenjuje efektivnost politike i procedura vezanih za nastavno osoblje. Ovo posebno važi za procedure izbora, imenovanja, ocjene, razvoja i promocije osoblja na svakom nivou izvršavanja i podrške određenog programa. Program razvoja osoblja, s odgovarajućim sredstvima za te svrhe, mora da bude prioritet.

Smjernice

- institucija mora imati definisane kriterijume za zapošljavanje i promociju nastavnog osoblja,
- institucija će javno objaviti kriterijume za potvrdu kompetentnosti nastavnog osoblja,
- redovno se mora vršiti praćenje i evaluacija kvaliteta i kompetentnosti nastavnog osoblja,

- institucija će pružati mogućnost za profesionalni razvoj osoblja.

Pokazatelji: arhiva osoblja, ankete studenata, publikacije i drugi vidovi dokumentovanog istraživačkog rada, plan i aktivnosti razvoja univerzitetskog osoblja i analiza potreba nastavnog osoblja.

Standard 1.5

Visokoškolska institucija mora redovno vršiti evaluaciju efikasnosti korišćenja svojih prostorija, opreme i objekata kako bi obezbijedila njihovo adekvatno i efikasno korišćenje za programe visokog obrazovanja i obuke koje nudi.

Smjernice

Ova periodična evaluacija trebalo bi da se fokusira na njen doprinos (npr. prostorija, opreme i objekata) uspješnom učenju studenata na datim programima. Njena svrha je da ponudi informacije za donošenje odluka o nastavku pružanja adekvatnih nastavnih resursa i drugih sredstava u odnosu na studijske programe ponuđene na datoj instituciji. Za ponuđene programe institucija će utvrditi minimalne, postignute i projektovane standarde za objekte i opremu. U slučaju potrebnih unapređenja, institucija će izraditi plan akcije kako bi odgovorila na ove potrebe.

Pokazatelji: revizija inventara resursa, plan investiranja u resurse, planovi akcije za unapređenje, mišljenja osoblja i studenata.

Standard 1.6

Institucija će uspostaviti mehanizme za prikupljanje, analizu i upotrebu informacija relevantnih za efikasno upravljanje studijskim programima i drugim aktivnostima.

Smjernice

Stalno praćenje programa od suštinske je važnosti za osiguranje održavanja kvaliteta i standarda. Informacioni sistem upravljanja kvalitetom će nadopuniti napore praćenja programa institucije kako bi se osigurao trajni proces praćenja.

Pokazatelji bi trebalo da se sastoje od sljedećeg:

- omjer broja nastavnika i broja studenata,
- profil studentske populacije,
- individualni napredak i uspjeh studenata ,
- konačne stope diplomiranja,
- dužina studiranja u odnosu na formalno trajanje programa,
- zadovoljstvo studenata studijem,
- stopa uspješnosti studenata za svaku akademsku godinu,
- stopa zaposlenosti diplomiranih studenata.

Standard 1.7

Redovno objavljivanje nepristrasnih, objektivnih, kvalitativnih i kvantitativnih informacije o svim programima i zvanjima koje institucija nudi.

Smjernice

S obzirom na svoju javnu ulogu, visokoškolska institucija mora da pruži informacije:

- o ponuđenim programima i očekivanim ciljevima učenja u sklopu tih programa,
- o kvalifikacijama koje se postižu po završetku studija,
- o procedurama nastave, učenja i ocjenjivanja,
- o mogućnostima učenja dostupnim studentima,
- o mogućnostima zapošljavanja nakon diplomiranja.

Institucija treba razviti i implementirati efikasan sistem informisanja javnosti. Osim toga, informacije o studijskim programima trebalo bi da zadovolje očekivanja zainteresovanih strana u vezi sa nepristrasnošću i objektivnošću.

Pokazatelji: prezentacije za buduće studente, štampani materijali dostupni javnosti (npr. raspored studiranja, vodič za buduće studente, informacioni paketi), *web* lokacije sa redovno ažuriranim podacima, broj posjetilaca *web* lokacije, kontakti sa medijima i zainteresovanim stranama, registar diplomiranih studenata (alumni), transparentna pravila i propisi upisa.

Standard 1.8

Standardi za interno osiguranje kvaliteta pružaju pouzdanu osnovu za proces eksternog osiguranja kvaliteta. Procedure internog osiguranja kvaliteta moraju da budu otvorene redovnom procesu eksterne evaluacije kako bi se odredilo do koje mjere su standardi zadovoljeni.

Smjernice

Visokoškolska institucija mora pokazati koliko se efikasno njene procedure osiguranja kvaliteta primjenjuju i implementiraju u cijeloj instituciji, a posebno u vezi sa izradom i izvršenjem programa koji rezultiraju akademskim zvanjima.

Pokazatelji

- formalni status institucionalnih postupaka za pripremu izvještaja o samoevaluaciji na raznim nivoima i za razne tipove eksternog osiguranja kvaliteta;
- standardni skup procedura za sprovođenje internog praćenja kvaliteta putem usaglašenog skupa pokazatelja uspjeha;
- standardni skup procedura za pripremu posjeta lokacijama eksternih grupa za evaluaciju;
- redovni izvještaji za senate univerziteta.

STANDARDI I SMJERNICE ZA EKSTERNO OSIGURANJE KVALITETA

Standardi i smjernice za eksterno osiguranje kvaliteta primjenjuju se u slučajevima kada eksterne strukture vrše evaluaciju visokoškolske institucije u BiH, a odnose se na (1) tijela ili agencije iz BiH i (2) međunarodne agencije ili tijela. U oba slučaja agencije bi trebalo da rade uz odobrenje vlasti iz BiH.

Standard 2.1

Vlasti zadužene za visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini pobrinuće se za omogućavanje:

- evaluacije efikasnosti procedura internog osiguranja kvaliteta,
- procesa validacije programa koji rezultiraju akademskim zvanjima utvrđenim državnim okvirom za kvalifikacije.

Smjernice

Svrha procesa i procedura eksternog osiguranja kvaliteta je da se osigura da institucija koja podliježe evaluaciji adekvatno odgovori na sljedeća pitanja:

- Da li je institucija ugradila procedure osiguranja kvaliteta u svim svojim jedinicama i programima?
- Da li institucija sistematski prati svoj napredak ka ciljevima u području kvaliteta, a posebno kvaliteta obrazovanja?
- Da li se rezultati procedura osiguranja kvaliteta koriste za unapređenje kvaliteta usluga obrazovanja i obuke i u smjeru zadovoljavanja potreba studenata?
- Da li se preduzimaju korektivne mjere kako bi se uklonili nedostaci utvrđeni procedurama praćenja kvaliteta?
- Da li se zainteresovanim stranama pružaju relevantne informacije o kvalitetu institucije i njenih programa?

Pokazatelji: usaglašeni i objavljeni kriterijumi i procedure za eksterno osiguranje kvaliteta i sažet opis procedura sa odgovarajućim vremenskim rasporedom i potrebnom dokumentacijom.

Standard 2.2

Procesi eksternog osiguranja kvaliteta biće strukturirani putem modela od četiri koraka koji uključuje: a) izvještaj o samoevaluaciji, b) posjetu instituciji, c) objavljeni izvještaj o evaluaciji i d) naknadne aktivnosti.

Smjernice

- Institucija koja podliježe evaluaciji treba predati izvještaj o samoevaluaciji kako bi obrazložila vlastiti analitički stav potkrijepljen dokazima da su procedure za interno osiguranje kvaliteta uspostavljene i da je osigurana njihova efikasnost.
- Imenovana grupa za eksternu evaluaciju treba da se sastoji od tri do pet osoba visokog akademskog ugleda, kompetentnih da izvrše državno i međunarodno poređenje kvaliteta nastave i istraživačkog rada, kao i pružanja drugih usluga na univerzitetskom nivou i koji posjeduju visoke kompetencije na području koje je predmet eksterne evaluacije.).
- Članovi grupe moraju da budu nezavisni tako da na njih ne može uticati treća strana (visokoškolske institucije, ministarstva ili drugi učesnici u procesu.
- Tim za evaluaciju treba da posjeti instituciju kako bi potvrdio izvještaj o samoevaluaciji.
- Tim za evaluaciju treba blagovremeno predati izvještaj o evaluaciji. Izvještaj i popratni zaključci i preporuke moraju da budu dostupni javnosti.
- Ranije određena procedura naknadnih aktivnosti treba da bude dosljedno implementirana kako bi se obezbijedilo da će institucija preduzeti dalje korake u skladu sa preporukama tima za evaluaciju.

Pokazatelji: implementirani protokoli za dosljednu upotrebu modela za evaluaciju od četiri koraka, izvještaji o samoevaluaciji, objavljeni i dosljedno primjenjivani kriterijumi za imenovanje stručnjaka za eksterno osiguranje kvaliteta, odgovarajući brifinzi ili obuka za stručnjake, program i dokumentacija za planiranu ili realizovanu obuku stručnjaka, angažovanje međunarodnih stručnjaka, učešće studenata i kodeks ponašanja stručnjaka za evaluaciju.

Standard 2.3

Izvještaji o evaluaciji treba da budu dostupni javnosti i napisani jasno i razumljivo. Odluke, pohvale i preporuke iz izvještaja treba da budu takve da ih je lako pronaći i razumljive u smislu svrhe evaluacije i kriterijuma korišćenih pri donošenju odluka.

Smjernice

Struktura izvještaja obično sadrži opis, analizu sa relevantnim dokazima, zaključke, pohvale i preporuke. Potrebno je adekvatno preliminarno objašnjenje tipa evaluacije, njene svrhe i posljedica odluka evaluacije (npr. odobravanje ili neodobravanje sistema internog osiguranja kvaliteta, akreditacija studijskih programa itd.) i kriterijuma korišćenih pri donošenju odluka. Ključni rezultati, zaključci i preporuke treba da budu dostupni čitaocima.

Pokazatelji: objavljeni dobro strukturirani, čitljivi izvještaji i objavljena osnovna metodologija za izradu izvještaja.

Standard 2.4

Procesi osiguranja kvaliteta koji sadrže preporuke za dalje djelovanje ili koji zahtijevaju naknadnu izradu akcionog plana treba da imaju unaprijed određene procedure za naknadne aktivnosti koje će se dosljedno sprovoditi.

Smjernice

Osiguranje kvaliteta je trajni proces unapređenja. Nakon objavljivanja izvještaja o eksternoj evaluaciji i njegovih preporuka, institucija koja podliježe evaluaciji treba da sastavi plan akcije. Procesi naknadnih aktivnosti treba da provjere do koje mjere su ove preporuke implementirane.

Pokazatelji: definisane procedure naknadnih aktivnosti u skladu sa izvještajima, definisani rokovi za aktivnosti u skladu sa preporukama stručnjaka, planovi akcije, zadaci, vremenski okvir i odgovornosti.

Standard 2.5

Periodično treba vršiti eksterno osiguranje kvaliteta sistema za interno osiguranje kvaliteta institucije i njenih studijskih programa. Dužinu ciklusa treba ranije odrediti i objaviti.

Smjernice

Eksterne evaluacije koje će se obavljati kasnije treba da uzmu u obzir napredak postignut prethodnom evaluacijom.

Pokazatelji: definisani ciklusi eksternog osiguranja kvaliteta i njihova redovna implementacija, vremenski okvir za eksternu evaluaciju.

Standard 2.6

Tijelo zaduženo za eksterno osiguranje kvaliteta treba da bude formalno priznato od strane kompetentnih javnih vlasti u evropskom prostoru visokog obrazovanja i treba da ima zasnovano pravno uporište. Takođe, treba da se pridržava zahtjeva legislativne nadležnosti, u sklopu kojih djeluje, kao i standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u evropskom području visokog obrazovanja.

Smjernice

Procedure za eksterno osiguranje kvaliteta biće unaprijeđene ako je osiguranje kvaliteta transparentno do nivoa mjere do koje su osiguranje kvaliteta ocijenile priznate agencije. Javne, privatne i tematske agencije, koje djeluju ili imaju namjeru da djeluju u Evropi, treba da budu priznate kao profesionalne i kredibilne agencije za osiguranje kvaliteta.

Pokazatelji

Implementacija ovog standarda zahtijeva prelazne odredbe. U toku prelazne faze od 2 godine nakon usvajanja standarda i smjernica u BiH, agencija ovlašćena da izvrši eksterno osiguranje kvaliteta treba da radi u skladu sa standardom 2.7 i relevantnim zakonskim zahtjevima u BiH. Strane, odnosno međunarodne agencije angažovane da izvrše eksternu evaluaciju u BiH, moraju zvanično priznati kompetentne vlasti u evropskom području visokog obrazovanja.

Pokazatelji nakon prelazne faze od 2 godine: agencija sa punim članstvom u ENQA, odobrene evropske ili vanevropske agencije koje djeluju u Evropi i koje su registrovane u Evropskom registru agencija za osiguranje kvaliteta.

Standard 2.7

Agencije ili tijela koja rade na aktivnostima eksternog osiguranja kvaliteta treba da budu nezavisna do te mjere da imaju autonomnu odgovornost za svoje djelatnosti i da zaključci i preporuke iz njihovih izvještaja ne podliježu uticajima trećih strana poput visokoškolskih institucija, ministarstava ili drugih.

Smjernice

Agencije ili tijela odgovorni za eksterno osiguranja kvaliteta moraće pokazati svoju nezavisnost putem sljedećih mjera:

- operativna nezavisnost od visokoškolskih institucija i vlasti garantovana u zvaničnim pravnim aktima,
- definicija i sprovođenje procedura i metoda, nominacija i imenovanje eksternih stručnjaka i određivanje ciljeva procesa osiguranja kvaliteta vrši se autonomno i nezavisno od vlasti, visokoškolskih institucija i organa političkog uticaja,
- iako se u toku procesa osiguranja kvaliteta konsultuju relevantne zainteresovane strane za visoko obrazovanje, posebno studenti, konačni rezultati procesa osiguranja kvaliteta odgovornost su agencija.

Pokazatelji: opis poslova i zadataka agencije i znatna usklađenost sa ESG, dokazana nezavisnost putem eksterne nezavisne evaluacije agencija i izvještaja agencije o eksternoj evaluaciji u toku dvije godine nakon što je agencija provela svoju prvu eksternu evaluaciju.

Svrha Bolonjskog procesa je stvaranje evropskog prostora visokog obrazovanja postavljanjem standarda i, na taj način, osiguranja njegovog kvaliteta. Svake dvije godine održava se ministarska konferencija zemalja potpisnica i pridružnica Bolonjskom procesu. Od Bolonje (1999) održane su konferencije u Pragu (2001), Berlinu (2003), Bergenu (2005), Londonu (2007) i Luvenu (Belgija) (2009). Sljedeća konferencija održaće se u Budimpešti i Beču od 10-12. marta 2010. godine.

Bez obzira na Bolonjski proces, koji mnogi osporavaju, visokoškolske institucije u Bosni i Hercegovini moraju osigurati kvalitet kako bi se suočile s evropskim izazovima u pogledu visokog obrazovanja.

LITERATURA:

1. The Bologna Declaration of 19 June 1999,
http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf
2. TOWARDS THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001,
http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/PRAGUE_COMMUNIQUE.pdf
3. "Realising the European Higher Education Area", Communiqué of the Conference of Ministers, responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003,
http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/Berlin_Communique1.pdf
4. The European Higher Education Area - Achieving the Goals, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005,
http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/050520_Bergen_Communique1.pdf
5. Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world, London Communiqué, 18 May 2007,
http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/London_Communique18May2007.pdf
6. The Bologna Process 2020 - The European Higher Education Area in the new decade, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009, http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique_April_2009.pdf
7. Bologna Ministerial Anniversary Conference 2010 in Budapest and Vienna,
http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/2010_conference/index.htm
8. Zajednički program Evropske komisije i Vijeća Evrope "Jačanje visokog obrazovanja u BiH", 2009-2011. Konferencija, Zenica, novembar 2009.

DOMETI MEHANIZMA KONTROLE TOKOVA KAPITALA U SUZBIJANJU I SPREČAVANJU TRANSMISIJE I NASTANKA FINANSIJSKE KRIZE NA NOVIM FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA

SCOPES OF CAPITAL FLOWS CONTROL MECHANISM IN CONTAINING AND PREVENTING THE TRANSMISSION AND APPEARANCE OF FINANCIAL CRISIS IN EMERGING MARKETS

Mr Nermina Pobrić, viši asistent
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Procesi globalizacije finansijskih tržišta su, sa jedne strane, intenzivirali protok kapitala, kao najmobilnijeg faktora proizvodnje, kroz globalne finansijske tokove i, sa druge strane, povećali osetljivost nacionalnih ekonomija na regionalna i globalna privredna i politička kretanja. Tok kapitala ka nastajućim tržištima je znatno veći od toka kapitala sa nastajućih tržišta. Internacionalizacija kapitala i njegov tok iz razvijenih zemalja ka zemljama u razvoju doprinose ekonomskom razvoju zemalja u razvoju, ali uzrokuju i nastanak određenih rizika. Ovde se misli, pre svega, na transmisiju finansijskih kriza. Verovatnoća transmisije nestabilnosti i krize iz „inficirane“ (engl. contaminated) u relativno zdravu, ali oslabljenog imunološkog sistema, nacionalnu privredu utoliko je veća ukoliko je stepen spoljnotrgovinske i finansijske povezanosti privreda veći. Polazeći od ranijih iskustava u primeni mehanizma kontrole tokova kapitala, namera autora je da u ovom članku dokaže korene ograničenosti odnosno nespremnosti na njegovu primenu u suzbijanju odnosno sprečavanju nastanka i transmisije tekuće finansijske krize na novim finansijskim tržištima.

Ključne reči: kontrola tokova kapitala, priliv kapitala, odliv kapitala, nastajuća tržišta.

Abstract: Financial market globalization process has intensified flow of capital, as the most mobile production factor, through global financial flows and increased national economy sensitivity on regional and global economic and political movements. Capital flow toward emerging markets is much larger than capital flow from emerging markets. Capital internationalization and its flow from developed to developing countries contribute to economic development of developing countries but also generate appearance of some risks. This is primarily thought for financial crises transmission. Probability of transmission the uncertainty and crisis from contaminated to relative healthy but vulnerable national economy is larger if the level of foreign trade and financial networks among economies is higher. The intention of the author is to argue the origins of limitation and unreadiness in application of capital flows control mechanism that could contain and prevent the appearance and transmission of current financial crisis in emerging markets based on earlier experiences in applying that mechanism.

Key words: capital flows control, capital inflow, capital outflow, emerging markets.

UVOD

Procesi globalizacije finansijskih tržišta su, sa jedne strane, intenzivirali protok kapitala, kao najmobilnijeg faktora proizvodnje, kroz globalne finansijske tokove i, sa druge strane, povećali osetljivost nacionalnih ekonomija na regionalna i globalna privredna i politička kretanja. Verovatnoća transmisije nestabilnosti i krize iz „inficirane“ (engl. contaminated) u relativno zdravu, ali oslabljenog imunološkog sistema, nacionalnu privredu utoliko je veća ukoliko je stepen spoljnotrgovinske i finansijske povezanosti privreda veći. Trgovinska transmisija ostvaruje se preko spoljnotrgovinskog bilansa, cena roba i usluga, konkurentnosti i deviznog kursa, dok su cene finansijskih instrumenata, cene i kvalitet bankarskih proizvoda, kamatne stope, likvidnost tržišta i, takođe, devizni kurs poluge finansijske transmisije. Istraživanja koja su do sada rađena sa namerom da se ispitaju intenzitet i pravac transmisionih procesa pokazala su da je stepen transmisije veći na intraregionalnom nego na interregionalnom nivou. Takođe, pozitivne efekte povoljnih privrednih i političkih kretanja u razvijenim zemljama više koriste ostale razvijene zemlje, dok posledice nepovoljnih privrednih i političkih kretanja u razvijenim zemljama snose i razvijena i nastajuća tržišta. Konačno, multiplikovanje nestabilnosti i kriza u zemljama u razvoju većim delom vrši se u okviru regiona sa nastajućim tržištima. Tekuća finansijska kriza, između ostalih, potvrđuje tezu da posledice nepovoljnih privrednih i političkih kretanja u razvijenim zemljama snose i razvijena i nastajuća tržišta.

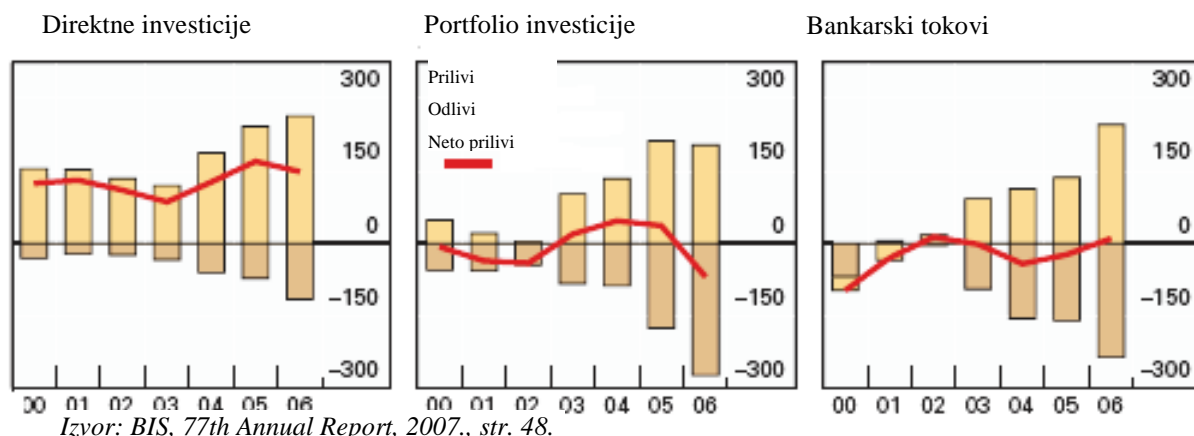
Teorija i praksa još uvek nisu pronašle adekvatno rešenje za prevenciju, ublažavanje i suzbijanje finansijskih kriza na novim finansijskim tržištima. Mehanizam kontrole tokova (odliva i priliva) kapitala u suzbijanju i sprečavanju transmisije i nastanka tekuće finansijske krize na novim finansijskim tržištima, opravdano i očekivano, nije imao široku primenu.

TOKOVI KAPITALA KA ZEMLJAMA SA NASTAJUĆIM TRŽIŠTEM

Važnost nastajućih tržišta, iz perspektive internacionalnog investitora, povećala se sa promenom globalnih političkih kretanja koja su se dogodila 80-ih godina prošlog veka. Pad Berlinskog zida simbolizovao je pad komunizma i ponovno uspostavljanje tržišne privrede u zemljama istočne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza. Takođe, progresivna kretanja Kine i drugih azijskih zemalja ka tržišno orijentisanom privredi kreirala su tražnju za internacionalnim kapitalom. Dalje, vlade mnogih južnoafričkih zemalja sledile su primer UK-a (iz 80-ih godina) privatizovanjem državnih dobara. Kao rezultat toga, nastajuća tržišta danas predstavljaju moguću investicionu alternativu za internacionalne investitore, što dokazuje ogroman tok kapitala iz i ka nastajućim tržištima u poslednjih 20-ak godina.¹

Neto tok kapitala ka zemljama u razvoju u periodu posle azijske i ruske krize je znatno povećan (Slika 1.1 i Tabela 1.1), a 2005. (5% GDP-a) i 2006. (2,1% GDP-a) godine dostigao je pretkrizni nivo. U strukturi tokova kapitala povećano je učešće neto priliva kapitala od privatnih kreditora, a smanjeno učešće neto priliva kapitala ili povećano učešće neto odliva kapitala javnim kreditorima. Priliv privatnog duga i akcijskog kapitala dostigao je rekordnih 647 milijardi dolara 2006. godine, što je za 17% više od priliva ostvarenog 2005. godine, tako da je trogodišnje povećanje neto priliva kapitala iz privatnih izvora, u proseku, iznosilo 50%. Sa druge strane, priliv kapitala od javnih kreditora u 2005. i 2006. godini je znatno smanjen, tako da otplata glavnice za 70 odnosno 75 milijardi dolara premašuje priliv. Neto odliv kapitala javnim kreditorima u periodu od 2003. do 2006. godine iznosio je 185 milijardi dolara, dok je neto priliv kapitala od privatnih kreditora dostigao nivo od 1.900 milijardi dolara (Slika 1.2). U strukturi priliva kapitala iz privatnih izvora dominira priliv akcijskog kapitala, koji je u periodu od 2004. do 2006. godine iznosio, u proseku, 70% ukupnog priliva. U istom periodu, priliv kapitala po osnovu stranih direktnih investicija i portfolio investicija povećan je za 235 milijardi dolara dok je neto priliv privatnog i javnog duga povećan za samo 70 milijardi dolara (Slika 1.3).

Slika 1.1: Tokovi kapitala u zemljama sa nastajućim tržištem
(u milijardama dolara)



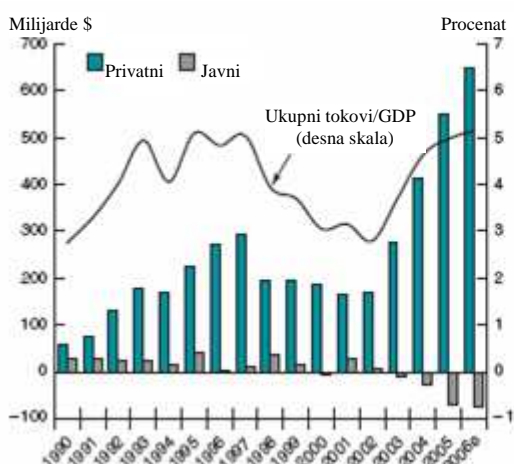
¹ Prikaz podataka radi ilustracije biće dat u nastavku rada.

Tabela 1.1: Neto tokovi kapitala ka zemljama u razvoju: 1998-2006. (u milijardama dolara)

	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Spoljno trgovinski bilans	-96,7	-19,1	34,4	12,1	60,5	101,9	113,6	256,4	348,5
%GDP-a	-1,7	-0,3	0,6	0,2	1,0	1,5	1,4	2,7	3,1
Finansijski tokovi									
Neto privatni i javni tokovi	228,9	209,6	181,1	191,1	174,2	262,0	385,9	480,7	571,0
Neto privatni tokovi (dug i akcijski kapital)	193,4	195,6	187,0	164,5	169,2	274,1	412,5	551,4	646,8
Neto tokovi akcijskog kapitala	175,8	189,6	179,9	176,6	162,9	184,3	257,7	347,5	418,8
Neto tokovi stranih direktnih investicija	170,0	178,0	166,5	171,0	157,1	160,0	217,8	280,8	324,7
Neto tokovi portfolio akcijskog kapitala	5,8	11,6	13,4	5,6	5,8	24,3	39,9	66,7	94,1
Neto tokovi duga	53,1	20,0	1,2	14,5	11,3	77,7	128,2	133,2	152,2
Javni kreditori	35,5	14,0	-5,9	26,6	5,0	-12,1	-26,6	-70,7	-75,8
Svetska banka	8,7	8,8	7,9	7,5	-0,2	-0,8	1,4	2,5	-2,4
IMF	14,1	-2,2	-10,7	19,5	14,0	2,4	-14,7	-40,2	-25,1
Ostali	12,7	7,4	-3,1	-0,4	-8,8	-13,7	-13,3	-33,0	-48,3
Privatni kreditori	17,6	6,0	7,1	-12,1	6,3	89,8	154,8	203,9	228,0
Neto tokovi srednjoročnog i dugoročnog duga	82,9	23,3	13,4	-11,6	5,8	34,8	86,4	136,2	156,0
Obveznice	38,8	30,1	20,9	10,3	10,4	24,7	39,8	55,1	49,3
Banke	49,4	-5,3	-3,8	7,8	2,3	14,5	50,6	86,0	112,2
Ostali	-5,3	-1,5	-3,7	-6,5	-6,9	-4,4	-4,0	-4,9	-5,5
Neto tokovi kratkoročnog duga	-65,3	-17,3	-6,3	-23,7	0,5	55,0	68,4	67,7	72,0
Stavka izravnjanja	-	-	-	-	-60,2	-69,1	-95,5	-	-
Promena u rezervama	114,6	158,1	170,4	122,4	-	-	-	345,4	286,5
Memo stavke	-17,6	-32,4	-45,1	-80,8	174,4	294,7	404,0	-	-
Bilateralne subvencije od kojih								391,7	633,1
Pomoć za tehničku saradnju	42,5	44,4	43,3	43,7	50,6	63,6	70,5		
Ostalo	15,8	16,0	14,7	15,8	18,2	20,1	20,4	71,3	70,6
Neto javni tokovi (pomoć+dug)	26,7	28,4	28,6	27,9	32,4	43,5	50,1	19,3	19,9
Doznake radnika na privrem. radu u inostranstvu	78,0	58,4	37,4	70,3	55,6	51,5	43,9	52,0	50,7
Repatriirane zarade na strane direktne investicije								0,6	-5,2
	72,7	76,6	83,8	95,3	116,2	143,8	163,7		
	28,7	27,8	34,6	43,8	43,2	53,4	73,8	189,5	199,0
								107,0	125,0

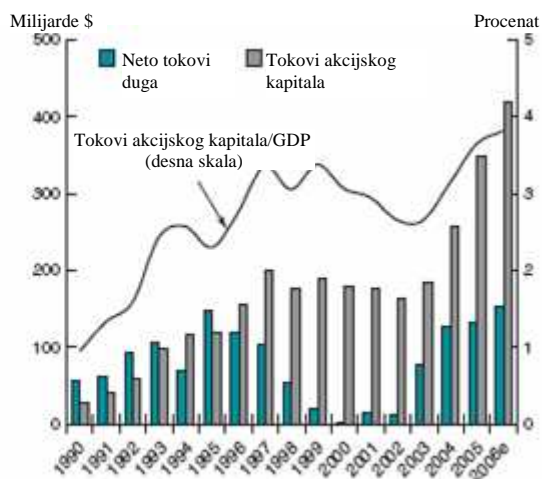
Izvor: World Bank, Global Development Finance 2007, str. 37.

Slika 1.2: Neto tokovi kapitala ka zemljama u razvoju: 1990-2006.



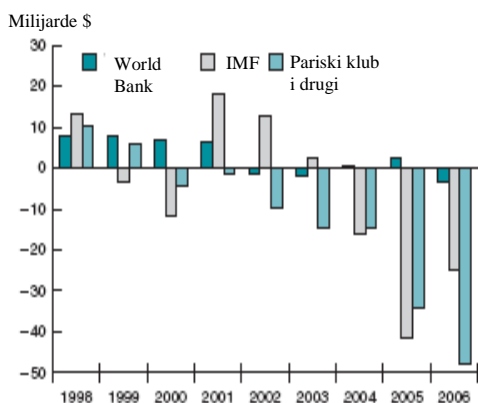
Izvor: World Bank, Global Development Finance 2007, str. 38.

Slika 1.3: Neto tokovi duga i akcijskog kapitala: 1990-2006.

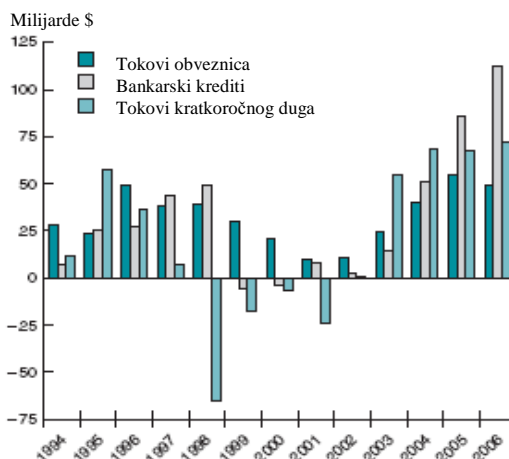


Veliki neto odliv kapitala javnim kreditorima u 2006. godini je posledica znatnih otplata glavnice duga zemalja u razvoju Pariskom klubu kreditora i IMF-u (Slika 1.4). Otplate glavnice u 2006. godini iznosile su 65 milijardi dolara, što je za 50 milijardi dolara više nego u 2005. godini. Ogromni prihodi od prodaje naftnih derivata 2006. godine omogućili su Rusiji da okonča otplatu dugova iz sovjetske ere i preplati Pariskom klubu kreditora 22 milijarde dolara, Algeriji da preplati 8 milijardi dolara Pariskom klubu kreditora i Nigeriji da preplati 6 milijardi dolara Pariskom i 1,5 milijardi Londonskom klubu kreditora. Pozajmice zemalja u razvoju od IMF-a smanjene su sa, u proseku, 32 milijarde dolara u periodu 2001 – 2003., za vreme finansijskih kriza u Argentini, Brazilu i Turskoj, na, u proseku, 5 milijardi dolara u periodu 2004 – 2006. U 2006. godini otplate glavnice iznosile su 28 milijardi dolara, prevashodno zbog argentinskih (9,6 milijardi dolara) i indonezijskih (8 milijardi dolara) preplata i turske otplate glavnice duga (1,5 milijardi dolara). U periodu od 2003. do 2006. godine pozitivan neto tok privatnog duga ka zemljama u razvoju rapidno je rastao (Slika 1.5). Ekspanzija neto priliva kapitala od bankarskih kredita od 26 milijardi dolara u 2006. godini delimično je kompenzovana smanjenjem neto priliva kapitala od emisije obveznica, tako da je neto povećanje duga zemalja u razvoju u odnosu na 2005. godinu iznosilo 24 milijarde dolara.

Slika 1.4: Neto tokovi javnog duga ka zemljama u razvoju: 1998-2006.

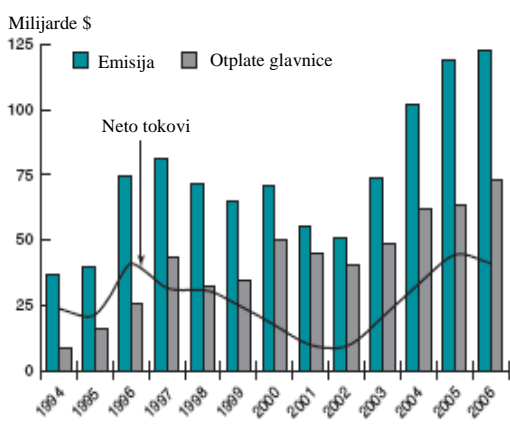


Slika 1.5: Neto tokovi privatnog duga ka zemljama u razvoju: 1994-2006.

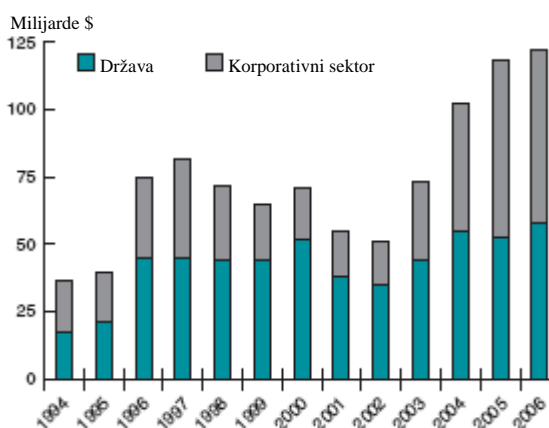


Izvor: World Bank, Global Development Finance 2007, str. 40 i 41.

Slika 1.6: Tokovi kapitala od emisije obveznica ka zemljama u razvoju: 1994-2006.



Slika 1.7: Sektorska struktura emisije obveznica, država vs korporativni sektor: 1994-2006.



Izvor: World Bank, Global Development Finance 2007, str. 42. i 45.

Neto priliv kapitala od emisije obveznica u 2006. godini, u odnosu na 2005. godinu, smanjen je za 6 milijardi dolara (10%). Ovo smanjenje usledilo je nakon trogodišnje nagle ekspanzije neto priliva kapitala (Slika 1.6). Neto priliv od 49 milijardi dolara ostvaren 2006. godine još uvek je veći od neto priliva ostvarenog 1996. godine, tj. pre azijske krize. Međutim, neto priliv kapitala od emisije obveznica u periodu od 2004. do 2006. godine iznosio je samo 0,5% GDP-a, što je znatno ispod maksimuma od 0,9% GDP-a ostvarenog 1996. godine. Smanjenje neto priliva kapitala od emisije obveznica u 2006. godini uzrokovao je otkup javnog duga u vrednosti od 30 milijardi dolara (27 milijardi dolara u Latinskoj Americi). S obzirom na to da su neki otkupi finansirani dodatnim emisijama obveznica, na neto tok kapitala nije uticao celokupan otkup javnog duga. U Latinskoj Americi otplate glavnice duga po osnovu državnih obveznica u 2006. godini povećane su za skoro 20 milijardi dolara, dok je obim emisija državnih obveznica smanjen za 2 milijarde dolara. Smanjenje neto toka kapitala u Latinskoj Americi delimično je kompenzovano povećanjem istog u Evropi i centralnoj Aziji. U ostalim regionima ostvarene su relativno male promene neto tokova kapitala (Tabela 1.2).

Tokom poslednjih nekoliko godina privatni sektor postao je glavni izvor zaduživanja zemalja u razvoju. Vrednost emisija korporativnih obveznica u 2005. i 2006. godini bila je jednaka skoro polovini vrednosti svih emisija, što je znatno više od učešća emisije korporativnih obveznica ostvarenog 2000. godine (Slika 1.7).

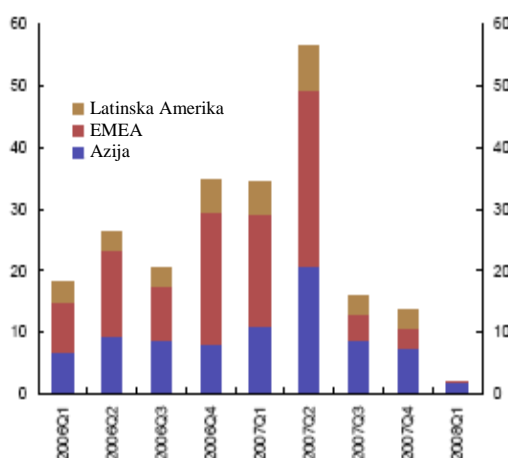
Tabela 1.2: Tokovi kapitala od emisije obveznica ka zemljama u razvoju: 1998 – 2006
(u milijardama dolara)

	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Emisija obveznica									
Sve zemlje u razvoju	71,4	64,8	71,0	55,1	51,2	73,6	102,0	118,8	122,5
Po regionima:									
Istočna Azija i Pacifik	3,5	7,4	5,6	6,7	8,0	6,8	16,4	16,5	14,3
Evropa i centralna Azija	20,7	12,5	12,2	7,7	11,7	22,1	35,2	46,0	61,3
Latinska Amerika i Karibi	40,7	41,6	43,9	33,0	21,2	34,7	35,0	43,5	38,2
Srednji istok i severna Afrika	-	1,6	2,1	5,1	6,2	2,9	6,6	4,7	1,2
Južna Azija	4,6	-	-	-	-	1,5	7,1	6,2	3,3
Južna Afrika	0,4	1,6	1,5	2,5	4,1	5,6	1,8	1,7	4,3
Otplata glavnice									
Sve zemlje u razvoju	32,5	34,7	50,1	44,8	40,8	48,9	62,1	63,7	73,3
Po regionima:									
Istočna Azija i Pacifik	2,5	6,6	6,4	6,3	7,9	4,8	6,7	6,6	7,2
Evropa i centralna Azija	6,3	4,7	6,6	6,5	8,0	12,6	11,8	17,6	12,9
Latinska Amerika i Karibi	23,0	21,6	35,5	30,2	21,6	23,7	36,9	26,9	45,3
Srednji istok i severna Afrika	0,1	0,2	1,0	0,7	1,2	2,2	3,2	2,2	3,5
Južna Azija	0,4	1,2	0,1	0,5	0,8	4,7	3,0	9,1	1,3
Južna Afrika	0,1	0,5	0,5	0,5	1,3	1,1	0,5	1,3	2,9
Neto tokovi kapitala od emisije obveznica (emisija obv.- otplata glavnice)									
Sve zemlje u razvoju	38,8	30,1	20,9	10,3	10,4	24,8	39,8	55,1	49,3
Po regionima:									
Istočna Azija i Pacifik	0,9	0,9	-0,8	0,4	0,1	2,0	9,7	9,9	7,0
Evropa i centralna Azija	14,3	7,8	5,7	1,2	3,6	9,5	23,3	28,4	48,3
Latinska Amerika i Karibi	17,7	20,0	8,4	2,9	-0,4	11,0	-1,9	16,6	-7,1
Srednji istok i severna Afrika	1,3	1,4	1,2	4,4	5,0	0,7	3,3	2,6	-2,3
Južna Azija	4,2	-1,2	5,5	-0,5	-0,7	-3,1	4,1	-2,9	2,0
Južna Afrika	0,3	1,1	1,0	1,9	2,7	4,5	1,2	0,4	1,4

Izvor: World Bank, Global Development Finance 2007, str. 42.

Slika 1.8: Nastajuća tržišta, eksterna emisija obveznica privatnog sektora: 2006-2008.

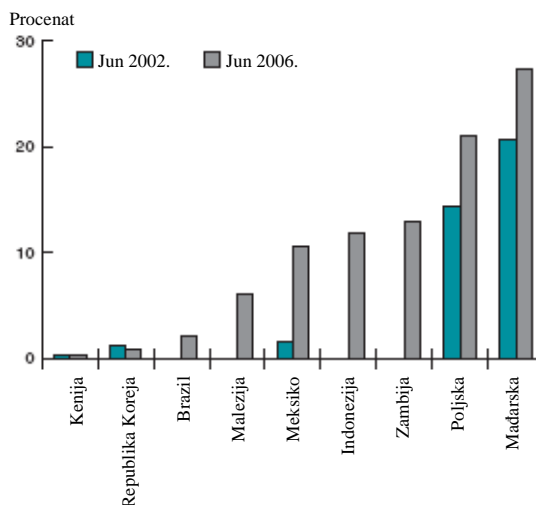
(u milijardama dolara)



Napomena: EMEA – zemlje Istočne Azije sa nastajućim tržištem

Izvor: IMF, *Regional Economic Outlook: Europe*, 04/08, str. 14.

Slika 1.9: Učešće stranih investitora u ulaganjima u domaće instrumente duga u izabranim zemljama: 2002. i 2006.



Izvor: World Bank, *Global Development Finance 2007*, str. 47.

Internacionalizacija kapitala i njegov tok iz razvijenih zemalja ka zemljama u razvoju izazvali su neslaganje oko pitanja da li tokovi kapitala ka zemljama u razvoju povećavaju tržišnu volatilnost i destabilizuju privrede iz perspektive zemalja u razvoju. Reakcija zemalja, koje veruju u potvrđan odgovor na prethodno pitanje, je sprovođenje direktiva usmerenih na ograničavanje obima priliva kapitala u konkretne zemlje. Strane investicije svakako doprinose ekonomskom razvoju zemlje, ali uzrokuju i nastanak određenih rizika. Tok kapitala ka nastajućim tržištima je znatno veći od toka kapitala sa nastajućih tržišta. S obzirom na to da se izlaz iz kriza finansijskog sektora u zemljama sa nastajućim tržištem očekuje u ne baš tako bliskoj budućnosti, svaki nagli odliv kapitala izazvao bi ozbiljne probleme u zemljama debitorima. Zato, zemlje sa nastajućim tržištem moraju da pronađu mehanizam upravljanja rizicima, smanjivanja obima zaduživanja u stranoj valuti i apsorbovanja šokova i volatilnosti, kako bi ostvarile koristi od internacionalnog toka kapitala i sprečile eskalaciju problema do nivoa društvene katastrofe. Većina debitora preferira kratkoročno zaduživanje u stranoj valuti. Takvo zaduživanje doneće im dvostruku korist - smanjenje vrednosti obaveza izražene u domaćoj valuti i povećanje vrednosti ulaganja i prihoda izražene u stranoj valuti – kada njihova privreda i domaća valuta ojačaju. Kada, pak, njihova privreda i domaća valuta oslabe, kratkoročno zaduživanje u stranoj valuti doneće im dvostruku štetu – povećanje vrednosti obaveza izražene u domaćoj valuti i smanjenje vrednosti ulaganja i prihoda izražene u stranoj valuti. Rešenje ovog problema leži u uspostavljanju takve strukture ulaganja i finansiranja kod koje se pozitivni i negativni efekti jačanja/slabljenja domaće valute međusobno kompenzuju.

ODNOS IZMEĐU INTENZITETA TOKOVA KAPITALA I TRANSMISIJE FINANSIJSKE KRIZE

Većina empirijske literature koja istražuje finansijske krize još uvek se fokusira na makroekonomske faktore zemlje kao objašnjavajuće varijable i potcenjuje ili čak ignoriše važnost fenomena zaraze, tj. mogućnost da uzrok krize leži u nastanku krize bilo gde u svetu, a ne u lošoj makroekonomskoj poziciji zemlje. Parametri makroekonomske pozicije zemlje ne mogu da objasne timing i ozbiljnost krize. Uključivanjem u analizu parametara širenja krize povećava se mogućnost pronicanja u stvarne uzroke krize. Latinoamerička (1994/95.) i azijska (1997.) kriza proširile su se na nastajuća tržišta u regionu ne zbog njihovih loših makroekonomskih performansi, već zbog visokog stepena finansijske međuzavisnosti zemalja u regionu. Postavlja se pitanje kako i zašto su krize, koje nastaju u različitim zemljama, povezane i međuzavisne. Postoje različiti kanali transmisije kriza. Oni mogu da se grupišu u tri kategorije i to finansijska međuzavisnost, realna međuzavisnost i egzogene promene poverenja investitora.

Financijska međuzavisnost zemalja može da ima najmanje dva različita uzroka. Prvo, kriza može da se transmituje zbog direktnih finansijskih veza, tj. činjenice da finansijske institucije imaju velika prekogranična ulaganja. Drugo, indirektnim finansijskim vezama, posebno postojanju vodećeg kreditora i odlukama institucionalnih investitora, posvećeno je više pažnje u proteklih 10-ak godina. Kriza u jednoj zemlji može da podstakne vodećeg kreditora da opozove postojeće kredite i odbije da obezbedi novi kredit, ne samo zemljama pogođenim krizom već i drugim zemljama, šireći tako krizu i na ostale zemlje. Tako, čvrsta finansijska veza krizom pogođene zemlje sa vodećim kreditorom, koja se manifestuje kroz veliku zaduženost kod takvog kreditora, i veliko učešće u njegovom portfoliju ulaganja, povećava finansijsku osetljivost konkretne zemlje. Institucionalni investitori, takođe, mogu biti podstaknuti da povuku sredstva ne samo iz krizom pogođene zemlje već i sa ostalih tržišta radi rebalansa portfolija i obezbeđivanja gotovine za doplatu na ime pokrića pozicije. Kada kriza pogodi jednu zemlju, investitori koji imaju pozicije u toj zemlji želeće, obično, da smanje svoju trenutno povećanu izloženost riziku pa će prodati aktivu čiji prinosi su visoko varijabilni i pozitivno korelisani sa prinosisima aktive koja potiče iz krizom pogođene zemlje. Institucionalni investitori prodavaće likvidnu aktivu čak i kada se vrednost aktive koja potiče iz krizom pogođene zemlje smanji i generiše potrebu za povećanjem margine za pokriće pozicije. Prema tome, neke zemlje mogu da se suoče sa odlivom kapitala nezavisno od njihovih makroekonomskih performansi jednostavno zato što se njihova aktiva smatra rizičnijom ili zbog visokog učešća u portfoliju kreditora krizom pogođene zemlje. Ponašanje kreditora i institucionalni faktori imali su veliki doprinos u širenju meksičke krize na druga nastajuća tržišta.

Realna međuzavisnost može da se objasni preko bilateralnih trgovinskih odnosa između krizom pogođenih i finansijski zdravih zemalja i preko njihove trgovinske konkurentnosti na trećim tržištima. Drugim rečima, kriza sa epicentrom u jednoj zemlji proširiće se pre na zemlju sa kojom prva ima visok nivo bilateralne trgovine (prihodni efekti) ili koja je prvom jak konkurent na trećim tržištima (cenovni efekti), zato što u takvim uslovima druga zemlja gubi konkurentnost i ne može da izbegne devalvaciju. Tako, kada se jedna zemlja suoči sa finansijskom krizom zbog znatnog smanjenja vrednosti nacionalne valute, druge zemlje osetiće negativne posledice poboljšanja cenovne konkurentnosti krizom pogođene zemlje u obliku deficita trgovinskog bilansa. Ako je valutni krah praćen i padom privredne aktivnosti uzrokovanim smanjenjem uvoza u krizom pogođenu zemlju, odnosni prihodni efekti će još više smanjiti izvoz trgovinskih partnera. Cenovni i prihodni efekti deluju ne samo preko direktnih bilateralnih trgovinskih veza, već i preko cenovne konkurentnosti i prihodnih reperkusija na trećim tržištima.

Treći kanal transmisije kriza su egzogene promene poverenja investitora. Promene poverenja investitora su egzogene jer nisu povezane sa makroekonomskim performansama zemlje nego sa međuzavisnošću zemalja. Na promene poverenja investitora su izrazito osetljive zemlje koje su finansijski nestabilne i zemlje koje su po makroekonomskoj poziciji i lokaciji slične krizom pogođenoj zemlji. Ako valutna kriza u jednoj zemlji generiše strah od špekulativnih napada bilo gde u regionu ili svetu, investitori mogu očekivati ostvarivanje profita od špekulisanja sa valutama za koje smatraju da će ih drugi investitori prodati. Najatraktivniji targeti su valute koje će biti branjene intervencijama na zvaničnom deviznom tržištu ili povećanjem kamatnih stopa, a koje imaju najveće izgleda da kolapsiraju i donesu špekulativne dobitke. Rizik širenja krize, zbog nagle promene investitorovih očekivanja, je veći što je veće učešće kratkoročnih obaveza zemlje i što je veća ročna neusklađenost ulaganja i obaveza, jer će privreda biti osetljiva na smanjenje ionako malog broja kreditora. Nizak nivo deviznih rezervi u odnosu na obim kratkoročnog spoljnog duga i obaveza domaćeg bankarskog sektora može, tako, da bude signal finansijske osetljivosti. Zemlje sa nerazvijenim domaćim bankarskim sistemom su, takođe, osetljive na rizik širenja krize jer učesnici na finansijskom tržištu nerazvijenost domaćeg bankarskog sistema smatraju ograničavajućim faktorom sposobnosti (i volje) monetarnih vlasti da povećaju kamatne stope u odbrani domaće valute. Kriza u zemlji koju karakterišu slabost ključnih ekonomskih varijabli i lokacija u određenom regionu može da rezultuje krize poverenja u drugim zemljama koje se odlikuju istim karakteristikama nezavisno od toga da li su one odgovorne za nastanak krize. Drugim rečima, zemlja je podložnija širenju krize ako kroz slabost istih ekonomskih varijabli i lokaciju u istom regionu pokaže investitorima sličnost sa drugim zemljama suočenim sa krizom. Da bi se odredilo da li će se očekivanja u jednoj zemlji promeniti, nije relevantno da li njene ključne ekonomske varijable uzimaju vrednosti slične onima u ostalim zemljama koje se suočavaju sa krizama, već da li iste varijable ispoljavaju signifikantne (negativne) promene u tim zemljama. Slično, lokacija zemlje može da bude signal osetljivosti. Tako, ako investitori veruju da kolaps jednog valutnog režima u regionu može da dovede u pitanje održivost ostalih, oni će zemlje razvrstati na osnovu lokacije tokom perioda zaraze. To se dešava zato što investitori

znaju da zemlje imaju jake trgovinske veze, pa devalvacija ili depresijacija u jednoj može da ima negativne implikacije na konkurentnost ostalih; jake finansijske veze ili zato što osećaju da su takve zemlje strukturno slične. Investitori razvrstavaju zemlje na „slabe“ i „jake“ povećavajući tzv. diskriminatorno širenje zaraze. U ovom kanalu transmisije generator širenja krize je psihološki „halo efekat“. Naime, kriza u jednoj zemlji može da podstakne investitore da preispitaju performanse i drugih zemalja povećavajući tako stepen istosmernog kretanja finansijskih tržišta i širenje krize među zemljama. Neki autori smatraju da je samo treći kanal transmisije kriza mehanizam širenja zaraze, dok se prva dva zasnivaju jednostavno na međuzavisnosti zemalja.

Važno je napomenuti da finansijske krize koje su se dogodile 90-ih nisu bile u potpunosti rezultat nestabilnih tokova kapitala i nervoznih investitora. Loša makroekonomska pozicija, rapidna liberalizacija trgovinskih odnosa i otvaranje ka međunarodnim tržištima, koje je vodilo većoj realnoj i finansijskoj međuzavisnosti nastajućih tržišta, igralo je krucijalnu ulogu u objašnjavanju timing-a i ozbiljnosti kriza. Zatvaranje nastajućih tržišta, čak ni onih sa dobrim makroekonomskim performansama i politikama, nije garancija izolacije od događaja u ostatku sveta. Najefektivnije mere za prevenciju i prevazilaženje krize zahtevaju globalan i koordiniran pristup. Većina takvih predloga bila je odbijena ili nije bila sprovedena, npr. formiranje globalnog kreditora poslednjeg utočišta, postavljanje određenih kontrola kapitala i sl. Dakle, važnost globalnog i koordiniranog pristupa nije široko prepoznata u praksi. Težak izazov sa kojim se još uvek suočavaju nastajuća tržišta je kako najbolje, istovremeno, maksimizirati koristi od veće otvorenosti privrede i minimizirati rizik nastanka krize imanentan procesu liberalizacije.²

EFEKTI KONTROLE ODLIVA KAPITALA

S ciljem sprečavanja širenja i suzbijanja tekuće finansijske krize samo nekolicina zemalja je posegnula za merama kontrole odliva kapitala. Tako, na primer, Ukrajina, Rusija i Belorusija su uvele neke forme restrikcije odliva, Ekvador je uveo poresku stopu od 1% na transakcije odliva kapitala, dok su Indonezija i Kina pooštrile zahteve vezane za izveštavanje o kretanjima kapitala. Stavovi teoretičara i praktičara o efikasnosti mera kontrole odliva kapitala u izbegavanju tekuće finansijske krize su različiti. Razlog razmimoilaženja stavova su različita prethodna iskustva u primeni ovih mera.

Kontrole odliva kapitala imaju dugu tradiciju. Počeci njihove primene datiraju još od 1930-ih. Najpre su primenjene u Nemačkoj, a kasnije i u drugim zemljama zapadne Evrope. One su bile stalno „oruđe“ ekonomske politike do početka 1960-ih kada se počeo postepeno smanjivati njihov značaj. Od početka 1990-ih do danas u periodima finansijske nestabilnosti često su korišćene privremene kontrole odliva kapitala. Njihovi neposredni ciljevi bili su očuvanje nivoa rezervi centralne banke, oslabljivanje pritiska na devizni kurs i obezbeđivanje prostora za vođenje nezavisne monetarne politike (što je nemoguće postići u uslovima potpuno neograničene mobilnosti kapitala i u uslovima kada devizni kurs ima ulogu nominalnog sidra). Restrikcije odliva kapitala se često primenjuju selektivno, tj. usmerene su na kratkoročne transakcije koje se smatraju špekulativnim.

Privremene kontrole odliva kapitala bile su na snazi u Španiji za vreme ERM krize 1992. godine, Venecueli, za vreme bankarske krize 1994. godine, Maleziji i Tajlandu, za vreme azijske i ruske krize 1997-1998. godine, i Argentini, za vreme krize 2001. godine. U sva četiri slučaja mere kontrole su preduzete nakon sprovedene intenzivne liberalizacije finansijskih tokova. Uvođenje kontrole bilo je podstaknuto povećanim pritiskom na devizni kurs i rapidnim smanjenjem deviznih rezervi. Transakcije tekućeg računa i/ili strane direktne investicije najčešće nisu bili predmet kontrole. Kontrole su imale vrlo različite forme. U Španiji, na primer, kontrola je podrazumevala pokrivanje duge pozicije nerezidenata u bankama rezervama formiranim u visini definisanog procenta neisplaćenih depozita. „U Maleziji i na Tajlandu, gde su aktivna offshore tržišta razvijena, mere kontrole su bile usmerene i ka onshore i ka offshore tržištima, ograničavanjem mogućnosti formiranja pozicije u domaćoj valuti na offshore tržištu. U slučaju Malezije opsežne kontrole su zatvorile sve

² O kanalima transmisije valutnih kriza detaljnije videti: Fratzscher, M., (2002), „On Currency Crises and Contagion“, European Central Bank, Working Paper No. 139, Ahluwalia, P., (2000), „Discriminating Contagion: An Alternative Explanation of Contagious Currency Crises in Emerging Markets“, International Monetary Fund, WP/00/14 i Caramazza, F., Ricci, L., Salgado, R., (2000), „Trade and Financial Contagion in Currency Crises“, International Monetary Fund, WP/00/55.

kanale kroz koje su se domaća sredstva prelivala na offshore tržište vodeći, tako, njegovom efektivnom zatvaranju. Mere kontrole su, takođe, podrazumevale privremenu zabranu nerezidentima repatrijacije portfolio kapitala. U Venecueli kontrole su podrazumevale momentalnu zabranu odliva, uz izuzetak onih vezanih za otplatu spoljnog duga. Konačno, u Argentini mere kontrole su bile sveobuhvatne, tj. podrazumevale su zabranu svim investitorima, domaćim i stranim, transferisanja sredstava u inostranstvo.³

Efekti kontrole odliva kapitala u ovim i drugim zemljama bili su u fokusu mnogih studija. Međutim, slučaj Malezije privukao je najviše pažnje. Analitičari su jedinstveni u stavu da su mere kontrole bile uspešne u ograničavanju odliva kapitala i segmentiranju tržišta. Međutim, njihovi stavovi po pitanju stvarnog doprinosa kontrole ublažavanju krize se razilaze. Naime, dok jedna grupa analitičara smatra da je vrhunac krize bio dostignut baš u vreme kada je kontrola bila na snazi i da oporavak Malezije od krize koji je potom usledio nije bio ništa lakši nego u zemljama koje nisu preduzele mere kontrole, druga grupa tvrdi da je kontrola omogućila brži oporavak, imajući u vidu veću osetljivost malezijske privrede u odnosu na ostale zemlje istočne Azije.

Iskustva ostalih zemalja u pogledu vrste i trajanja efekata kontrole odliva kapitala su različita. U Španiji i na Tajlandu kontrole su potpomogle zadržavanje odliva kapitala i oslabljivanje pritiska na devizni kurs samo privremeno. Na kraju, obe zemlje su bile primorane da napuste čvrsto vezivanje svojih za neku stranu valutu. U Venecueli, pak, mere kontrole nisu bile u potpunosti uspešne u zadržavanju odliva kapitala, ali su potpomogle u oslabljivanju pritiska na devizni kurs i obezbeđivanju nekog stepena autonomije monetarne politike, koja je postavljanjem nižih kamatnih stopa smanjila direktne fiskalne troškove bankarske krize u zemlji.

Uspostavljanje kontrole odliva kapitala u vremenima krize je veliki izazov za nosioce ekonomske politike. Postoji više razloga za to. Prvo, smanjenje atraktivnosti ulaganja u aktivu, krizom pogođene zemlje, povećava troškove i smanjuje mogućnost zadržavanja kapitala. Drugo, uspostavljanje kontrole odliva kapitala investitori mogu percipirati kao signal dolaska loših vremena, što će povećati strah od ulaganja u domaću aktivu. Treće, dublja međunarodna finansijska integracija i viši stepen razvijenosti domaćih finansijskih tržišta otežavaju uspostavljanje kontrole jer je sofisticiranim investitorima dostupan širok spektar strategija evazije. S obzirom na to da strategije evazije zahtevaju finansijske izdatke i proaktivno delovanje, evazije kontrole su dostupnije velikim, bogatim i/ili bolje integrisanim nego malim investitorima. „U stvari, iskustvo iz nekoliko kriznih epizoda u Latinskoj Americi pokazuje da veliki investitori obično dezinvestiraju u domaću aktivu pre jačanja krize i uspostavljanja kontrole, tako da teret kontrole uglavnom pada na male investitore.“⁴ Četvrto, s obzirom na to da se uspostavljaju naknadno, mere kontrole obično dovode do kršenja ugovora i, posledično, gubitka poverenja investitora. Kao rezultat toga, percipirana rizičnost ulaganja u datu zemlju se povećava, a mogućnost pristupa stranom kapitalu se smanjuje. Konačno, uspostavljanje mera kontrole stvara prostor za širenje kronizma, mita i korupcije. Izolovanjem domaćih firmi od dejstva mehanizma konkurencije u alokaciji kapitala, mere kontrole, takođe, otvaraju vrata za ostvarivanje koristi od političkog favorizovanja za firme i investitore sa jakim političkim vezama.

Budući da sveobuhvatna i dugotrajna delotvornost kontrole odliva kapitala u suzbijanju finansijske krize na novim finansijskim tržištima empirijski nije potvrđena u prethodnim epizodama krize, ograničenost njene primene za vreme tekuće finansijske krize je opravdana i očekivana.

EFEKTI KONTROLE PRILIVA KAPITALA

Za razliku od kontrole odliva kapitala, koja primarno služi kao alat za suzbijanje krize, kontrola priliva kapitala se smatra prudencionom merom koja se preduzima ex-ante sa ciljem sprečavanja nastanka budućih kriza. Zato, uspostavljanje ove kontrole ne dovodi do gubitka poverenja investitora. Kontrola priliva kapitala se preduzima radi ograničavanja apresijacije deviznog kursa u periodima ogromnih priliva, koja bi mogla smanjiti konkurentnost domaćih proizvođača na svetskom tržištu, ograničavanja ukupnog obima tokova kapitala, s ciljem sprečavanja rasta cena aktive i preuzimanja prekomernih rizika od strane domaćih

³ Dermirguc-Kunt, A., Serven, L., (2009), „Are All the Sacred Cows Dead? Implications of the Financial Crisis for Macro and Financial Policies“, World Bank, WPS4807, str. 36.

⁴ Isto, str. 39.

finansijskih posrednika i obezbeđivanja autonomije monetarnoj politici, posebno u sferi monetarne restrikcije. Ona je fokusirana na promenu strukture tokova, što se postiže, pre svega, obeshrabrivanjem kratkoročnog priliva kapitala.

Od početka 90-ih do danas u zemljama sa nastajućim tržištem se relativno često posezalo za merama kontrole priliva kapitala u pokušaju upravljanja i kontrole tokova kapitala. Ove mere preduzete su u Indoneziji (1991.), Maleziji (1994.), Tajlandu (1995. i ponovo 2006.), Brazilu (1994.), Čileu (1991.), Kolumbiji (1993. i ponovo 2004.), Meksiku (1990.) i Češkoj (1992.). Spektar najčešće primenjenih mera sačinjavaju eksplicitni porezi na spoljno zaduživanje lokalnih firmi i ulaganje stranaca koje osigurava fiksni prinos (Brazil), obaveza izdvajanja rezervi u definisanom procentu direktnog spoljnog zaduženja domaćih firmi (Čile, Kolumbija i Tajland (u periodu 2006-2008.)) i ograničenja na spoljno zaduživanje banaka (Indonezija, Malezija, Tajland, Češka i Meksiko).

Kontroli sprovedenoj u Čileu posvećeno je najviše pažnje u empirijskim studijama. Kontrola je bila bazirana na obaveznom izdvajanju i deponovanju rezervi kod Centralne banke na period od jedne godine u visini definisanog procenta (inicijalno 20%) izabranih priliva. Inicijalno, predmet kontrole bili su samo spoljni krediti (osim trgovinskog kredita). Kako se uspeh investitora u pronalaženju mogućnosti evazije kontrole povećavao, domet kontrole se postepeno širio i na prilive koji nisu generisani dužničko-poverilačkim odnosima, uključujući čak i strane direktne investicije. Kontrola je privremeno obustavljena za vreme ruske krize 1998. godine jer su izvori priliva kapitala u Čile „presušili“. U većini literature koja proučava čileansko iskustvo u sprovođenju kontrole priliva kapitala dokazano je „(1) da je kontrola bila uspešna u obezbeđivanju Centralnoj banci nekog stepena monetarne autonomije, omogućavajući joj održavanje domaćih kamatnih stopa na nivou iznad internacionalnih – mada prema većini ocena ovaj efekat je bio kvantitativno mali i privremen; (2) da je doprinos kontrole u promeni strukture priliva u korist dugoročnih tokova bio mali; (3) da uticaj kontrole na ukupne prilive kapitala nije jasno izražen i (4) da nije postojao jasno izražen uticaj na devizni kurs“⁵.

Iskustva ostalih zemalja u sprovođenju kontrole priliva kapitala su različita. Na primer, u Kolumbiji nije dokazana čvrsta negativna korelacija između, sa jedne strane, stepena kontrole i, sa druge strane, obima priliva, učešća kratkoročnih u ukupnim prilivima ili nivoa deviznog kursa – mada postoje neke indikacije o neznatnom smanjenju kratkoročne volatilnosti deviznog kursa (ali ne i cena druge aktive). Suprotno iskustvu Kolumbije, u Maleziji i na Tajlandu je u epizodama kontrole tokom 90-ih došlo do smanjenja kratkoročnog priliva kapitala. U Brazilu, pak, kontrola je bila neefikasna u svim dimenzijama.

Uspostavljanje kontrole priliva, kao i kontrole odliva kapitala u vremenima krize je veliki izazov za nosioce ekonomske politike. Postoji više razloga za to. Prvo, sposobnost investitora za pronalaženjem kreativnih strategija evazije restrikcija se povećava, što dovodi do slabljenja delotvornosti kontrole protokom vremena. Drugo, osim troškova uspostavljanja, kontrola priliva kapitala generiše nastanak i drugih troškova. Reč je o usporavanju razvoja lokalnih finansijskih tržišta i mogućnosti održavanja cene sredstava iz domaćih izvora finansiranja višom od cene sredstava iz spoljnih izvora. Treće, pošto veće firme imaju prednost u pogledu mogućnosti evazije kontrole ili imaju direktan pristup spoljnim izvorima finansiranja, cenu kontrole, u formi većih troškova zaduživanja, uglavnom plaćaju mala i srednja preduzeća.

Budući da sveobuhvatna i dugotrajna delotvornost kontrole priliva kapitala u sprečavanju nastanka budućih finansijskih kriza na novim finansijskim tržištima empirijski nije potvrđena u prethodnom periodu, evidentna nespремnost na njenu primenu u pokušaju sprečavanja nastanka i transmisije tekuće finansijske krize bila je opravdana i očekivana.

ZAKLJUČAK

Neto tok kapitala ka zemljama u razvoju u periodu posle azijske i ruske krize je znatno povećan, a 2005. i 2006. godine dostigao je pretkrizni nivo. Tok kapitala ka nastajućim tržištima je znatno veći od toka kapitala sa nastajućih tržišta. Internacionalizacija kapitala i njegov tok iz razvijenih zemalja ka zemljama u razvoju izazvali su neslaganje oko pitanja da li tokovi kapitala ka zemljama u razvoju povećavaju tržišnu volatilnost i

⁵ Isto, str. 42.

destabilizuju privrede, iz perspektive zemalja u razvoju. Reakcija zemalja, koje veruju u potvrđan odgovor na prethodno pitanje, je sprovođenje direktiva usmerenih na ograničavanje obima priliva kapitala u konkretne zemlje. Strane investicije svakako doprinose ekonomskom razvoju zemlje, ali uzrokuju i nastanak određenih rizika. Ovde se misli, pre svega, na transmisiju finansijskih kriza. Postoje različiti kanali transmisije kriza. Oni mogu da se grupišu u tri kategorije i to finansijska međuzavisnost, realna međuzavisnost i egzogene promene poverenja investitora. Finansijske krize koje su se dogodile 90-ih nisu bile u potpunosti rezultat nestabilnih tokova kapitala i nervoznih investitora. Loša makroekonomska pozicija, rapidna liberalizacija trgovinskih odnosa i otvaranje ka međunarodnim tržištima, koje je vodilo većoj realnoj i finansijskoj međuzavisnosti nastajućih tržišta, igralo je ključnu ulogu u objašnjavanju timing-a i ozbiljnosti kriza.

Budući da sveobuhvatna i dugotrajna delotvornost kontrole odliva odnosno kontrole priliva kapitala u suzbijanju odnosno sprečavanju nastanka budućih finansijskih kriza na novim finansijskim tržištima empirijski nije potvrđena u prethodnom periodu, ograničenost odnosno nesprijetnost na njenu primenu u pokušaju suzbijanja odnosno sprečavanja nastanka i transmisije tekuće finansijske krize je opravdana i očekivana. Prema tome, zatvaranje nastajućih tržišta, čak ni onih sa dobrim makroekonomskim performansama i politikama, nije garancija izolacije od događaja u ostatku sveta. Najefektivnije mere za prevenciju i prevazilaženje krize zahtevaju globalan i koordiniran pristup. Većina takvih predloga bila je odbijena ili nije bila sprovedena, npr. formiranje globalnog kreditora poslednjeg utočišta, postavljanje određenih kontrola kapitala i sl. Dakle, važnost globalnog i koordiniranog pristupa nije široko prepoznata u praksi. Težak izazov sa kojim se još uvek suočavaju nastajuća tržišta je kako najbolje, istovremeno, maksimizirati koristi od veće otvorenosti privrede i minimizirati rizik nastanka krize immanentan procesu liberalizacije.

LITERATURA:

1. Ahluwalia, P., (2000), „*Discriminating Contagion: An Alternative Explanation of Contagious Currency Crises in Emerging Markets*“, International Monetary Fund, WP/00/14.
2. Caramazza, F., Ricci, L., Salgado, R., (2000), „*Trade and Financial Contagion in Currency Crises*“, International Monetary Fund, WP/00/55.
3. Dermirguc-Kunt, A., Serven, L., (2009), „*Are All the Sacred Cows Dead? Implications of the Financial Crisis for Macro and Financial Policies*“, World Bank, WPS4807.
4. Fratzscher, M., (2002), „*On Currency Crises and Contagion*“, European Central Bank, Working Paper No. 139.
5. Glick, R., Hutchison, M., (2000), „*Banking and Currency Crises: How Common Are the Twins?*“, Hong Kong Institute for Monetary Research, Working Paper No. 1/(2000).
6. Hutchison, M.M., Neuberger, I., (2002), „*How Bad Are Twins? Output Costs of Currency and Banking Crises*“, University of California, Santa Cruz, International Working Paper No. 02-1.
7. Hutchison, M.M., Neuberger, I., (2002), „*Sudden Stops and the Mexican Wave: Currency Crises, Capital Flow Reversals and Output Loss in Emerging Markets*“, University of California, Santa Cruz, Center for International Economics, Working Paper No. 02-6.
8. Komulainen, T., (2001), „*Currency Crises in Emerging Markets: Capital Flows and Herding Behaviour*“, BOFIT, Discussion Paper No. 10.
9. Meyer, L.H., (1999), „*Lessons From the Asian Crisis: A Central Banker's Perspective*“, The Jerome Levy, Economics Institute of Bard College, Working Paper No. 276.
10. IMF, Regional Economic Outlook: Europe, 04/08.
11. World Bank, Global Development Finance 2007.

ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U STVARANJU STRATEGIJSKE KONKURENTSKE PREDNOSTI

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE

Mr Lejla Terzić, asistent
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. U radu se istražuje uloga ljudskih resursa u stvaranju globalne konkurentnosti s fokusom na sposobnost kompanije da kreira i zadrži konkurentsku prednost putem strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala. Ističe se spoznaja da organizacije mogu biti efektivne ako se njihovim ljudskim resursima upravlja primjenom politike i najbolje prakse ljudskih potencijala. Organizacijama se, na taj način, obezbjeđuje potreban broj ljudi sa adekvatnim osobinama, zahtjevanim kompetencijama i stepenom motivacije.

Ključne riječi: ljudski resursi, strategijski menadžment ljudskih potencijala, novi strategijski pristup, konkurentna prednost.

Abstract. This paper explores the role of human resources in global competitiveness by focusing on the ability of companies to create and sustain competitive advantage through strategic human resource management. The recognition that organizations can be more effective if their human resources are managed by employing best policies and practices is highlighted. The organizations obtain the right number of people with appropriate behavior, the required competence and needed level of motivation.

Key words: human resources, strategic human resources management, new strategic approach, competitive advantage.

UVOD

Strategijski pristup upravljanju ljudskim potencijalima nastoji proaktivno kreirati konkurentsku prednost preko najvažnijeg resursa kompanije: ljudskog faktora. Sektor menadžmenta ljudskih potencijala u kompanijama treba biti uključen u formulaciju strategije, da bi identifikovao poslovne probleme, povezane sa ljudskim faktorom. Danas se sektor menadžmenta ljudskih potencijala suočava sa mnoštvom izazova koji se neprestano mijenjaju, a to su globalizacija, tehničko-tehnološke promjene, promjene u strukturi radne snage i priroda poslovanja. Savremeni pristup ljudskim potencijalima zahtjeva intenzivnu uključenost menadžmenta ovog sektora u kreiranju i implementaciji korporativne strategije. Kada se odredi strategija, upravljanje ljudskim potencijalima ima važan uticaj na primjenu plana, razvijanjem i usaglašavanjem prakse ljudskih potencijala koje kompaniji obezbjeđuju motivisane zaposlene sa potrebnim sposobnostima i vještinama.

NOVI STRATEGIJSKI PRISTUP MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA

Mnogi autori ističu da u današnjim, turbulentnim uslovima, kompanije moraju strategijski planirati kako bi opstale u poslovnom okruženju. Riječ strategija potiče iz grčke riječi strategos, čiji korjeni proizilaze iz vojne terminologije. Odnosi se na generalov plan na temelju kojeg se vodi rat ili bitka.¹ Strategijski menadžment je proces, pristup reagovanju na konkurentske izazove s kojima se kompanija suočava. On se može posmatrati i kao upravljanje shemom ili planom koji integriše organizacione ciljeve, politike i tok djelovanja u čvrstu cjelinu.

Dakle, ove strategije mogu biti ili generički pristup konkurentnosti ili prilagođavanje i djelovanje u specifičnim situacijama.² Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima (SHRM – Strategic Human Resource Management) ima za cilj unapređenje implementacije strategija jer je zapaženo da su određene

¹ Websterov novi američki rječnik definiše strategiju kao "vještu primjenu i koordinaciju taktika" i kao "mudro planiranje i menadžment".

² Quinn, J. "Strategies for Change: Logical Incrementalism", Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.

dobro osmišljene strategije ostale bez rezultata usljed opstrukcije od strane zaposlenih. Na primjer, mnoge su kompanije razvile integrisane sisteme proizvodnje kao što su: napredna tehnologija proizvodnje, koncepcija upravljanja proizvodnjom bez zaliha (just-in-time proizvodni sistem) i upravljanje potpunim kvalitetom u cilju poboljšanja svog konkurentskog položaja.³ Međutim, navedenim sistemima upravlja ljudski faktor.

Strategijsko upravljanje u ovim slučajevima zahtijeva skup odluka i aktivnosti koje za cilj imaju osmišljeno razvijanje ljudskih potencijala radi obezbjeđivanja konkurentске prednosti organizacije i strategijskih ciljeva poslovanja, kao odgovor na izazove okruženja. Davanje strategijske dimenzije ljudskim potencijalima podrazumijeva :

1. Povezivanje ljudskih potencijala sa strategijom organizacije, čime bi se došlo do izraženog shvatanja o značaju ljudskih potencijala na uspješnost poslovanja kompanije;
2. Upravljanje ljudskim potencijalima treba da bude transformisano sa funkcionalne oblasti na nivo menadžmenta, jer bi menadžeri svih nivoa trebalo da budu odgovorni za ljudske potencijale;
3. Upravljanje ljudskim potencijalima treba da bude integralni dio strategije organizacije, što znači da se ono integriše u menadžment organizacije, čime se dobija primarni strategijski značaj. Time se navedene aktivnosti usmjeravaju na budućnost i zahtijevaju osmišljeno proaktivno djelovanje umjesto ranije personalne administracije.⁴

Izbor strategije se sastoji od odgovora na pitanja, vezana za konkurenciju, na primjer, kako će kompanija ostvariti svoju misiju i organizacijske ciljeve. Ove odluke, koje se sastoje od davanja odgovora na pitanja gdje konkurisati, kako konkurisati i sa kojim resursima, treba da budu prezentovane strategijom kompanije. Ako uzmemo u obzir činjenicu da konkurentnost kompanije zavisi od ljudskih potencijala, poslovna funkcija zadužena za regrutovanje, obuku, ocjenjivanje i kompenzaciju tih zaposlenih, mora igrati značajniju ulogu u uspjehu organizacije. Prihvatanje zaposlenih kao konkurentске prednosti vodi ka novom polju proučavanja koje se definiše kao strategijski menadžment ljudskih potencijala, tj. povezivanje menadžmenta ljudskih potencijala sa strategijskim ciljevima i misijom kako bi unaprijedili poslovne performanse i organizacionu kulturu koja promovira razvoj inovacija i fleksibilnosti.

POVEZANOST STRATEGIJSKOG PLANIRANJA I MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Proces odlučivanja strategijskog menadžmenta kompanije najčešće se odvija na najvišim nivoima, u grupama za strategijsko planiranje koje se sastoje od generalnog direktora, finansijskog direktora, predsjednika i drugih nivoa menadžmenta. Nedavno istraživanje 115 strateških poslovnih jedinica koje pripadaju 500 kompanija s liste časopisa Fortune pokazalo je da postoji određeni nivo povezanosti između upravljanja ljudskim potencijalima i procesa strategijskog planiranja, i to:

- Administrativna povezanost,
- Jednosmjerna povezanost,
- Dvosmjerna povezanost i
- Integrativna povezanost.

Administrativna povezanost

Pažnja funkcije ljudskih potencijala je usmjerena na svakodnevne aktivnosti. Na ovom nivou povezanosti sektor ljudskih resursa je u potpunosti odvojen od bilo kojeg dijela procesa strategijskog menadžmenta, od formulacije strategije do njene primjene. Sektor se bavi administrativnim poslovima koji nisu povezani s ključnim poslovnim performansama organizacije.

Jednosmjerna povezanost

Funkcija strategijskog poslovnog planiranja organizacije kod jednosmjerne povezanosti razvija strategijski plan i nakon toga obavještava sektor za ljudske resurse o tom planu. Uloga funkcije ljudskih potencijala je da

³ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., „Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentске prednosti“, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb, 2006., str. 43.

⁴ Pržulj, Ž. , „Menadžment ljudskih resursa“, Beograd, 2002. godine, str. 65.

oblikuje sisteme i/ili programe koji će implementirati strategijski plan. Iako jednosmjerna povezanost prepoznaje značaj ljudskih potencijala u sprovođenju strategijskog plana, ona sprečava organizaciju u razmatranju pitanja ljudskih potencijala pri njegovom formulisanju.

Dvosmjerna povezanost

Dvosmjerna povezanost dozvoljava razmatranje pitanja ljudskih resursa tokom procesa kreiranja strategije. Razlikuju se tri koraka dvosmjerne povezanosti. Prvi korak se ogleda u tome da tim za strategijsko planiranje obavještava funkciju ljudskih resursa o različitim strategijama koje organizacija razmatra.

U drugom koraku menadžeri ljudskih resursa analiziraju uticaj različitih strategija na ljudske potencijale, te predstavljaju rezultate ovih analiza timu za strategijsko planiranje. Nakon strategijskog odlučivanja, u trećem koraku, strategijski plan se dostavlja menadžeru ljudskih resursa koji kreira programe za njegovu primjenu.

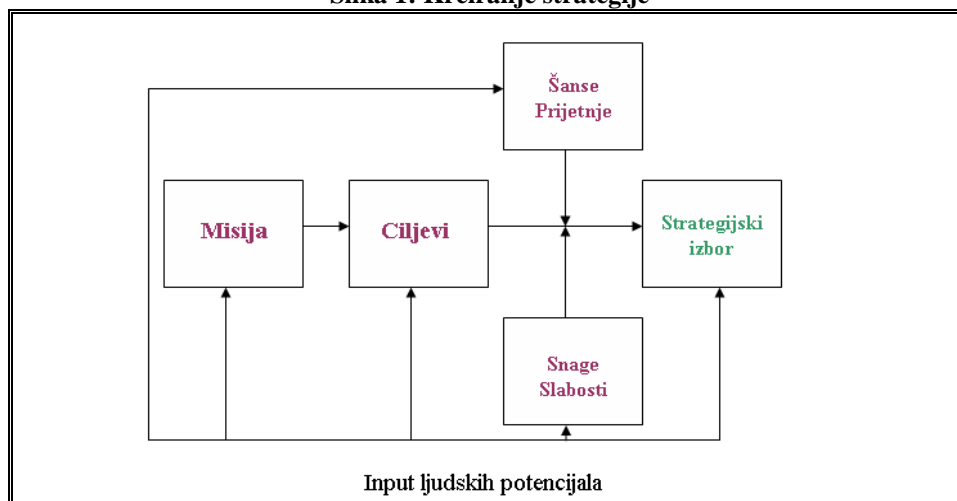
Integrativna povezanost

Integrativnu povezanost karakteriše dinamičnost i multidimenzionalnost zasnovana na interakciji. Kod strategijskog upravljanja ljudskim resursima funkcija ljudskih potencijala uključena je i u proces formulisanja strategije i njene primjene. Menadžer ljudskih potencijala obezbjeđuje podatke strategijskim planerima o sposobnostima ljudskih resursa kojima kompanija raspolaze. Ti podaci o sposobnostima ljudskih potencijala pomažu vrhovnim menadžerima da izaberu najbolju strategiju, s obzirom da mogu razmotriti koliko se uspješno svaka od strategijskih alternativa može primjeniti.⁵ Kad se formuliše strategija, uloga ljudskih potencijala se mijenja prema razvoju i uravnoteženju praksi ljudskih potencijala koje će kompaniji obezbjediti zaposlene s vještinama potrebnim za primjenu strategije.

ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U KREIRANJU I PRIMJENI STRATEGIJE

Mnoga istraživanja su potvrdila potrebu da se menadžeri ljudskih potencijala uključe u proces kreiranja strategije. Istraživanje američkih petrohemijskih rafinerija je pokazalo da je nivo uključenosti ljudskih potencijala pozitivno povezan s ocjenom menadžera rafinerije o efektivnosti funkcije ljudskih potencijala.⁶ Pet ključnih procesa strategijskog menadžmenta značajno je za kreiranje strategije kompanije. Ti dijelovi su predstavljeni na slijedećoj slici :

Slika 1: Kreiranje strategije



Izvor: Golden, K., Ramamijan, V., "Between a Dream and Nightmare", *Human Resource Management*, 1985., str. 429.

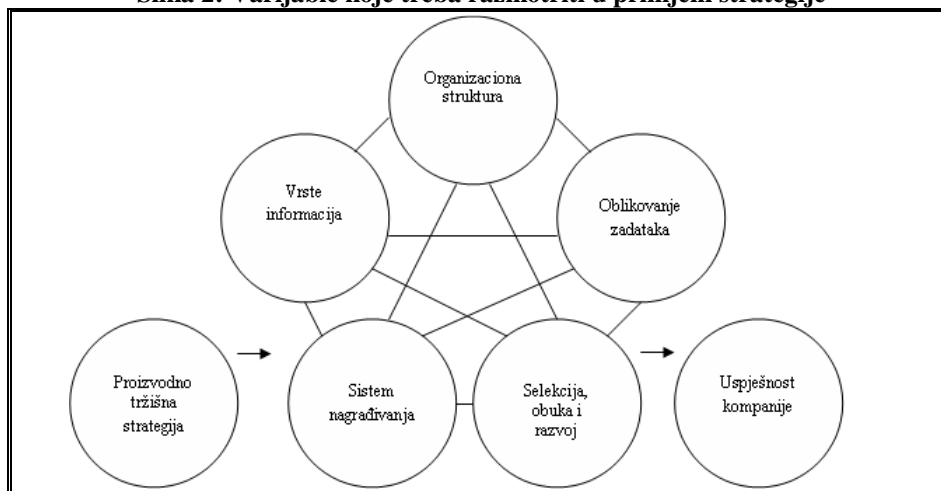
⁵ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., "Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentne prednosti", *Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta*, Mate, Zagreb, 2006., str. 47.

⁶ Wright, P., McMahan, G., McCormick, B., Sherman, S., "Strategy, Core Competence and Human Resources Involvement as Determinants of Human Resources Effectiveness and Refinery Performance", *International Federation of Scholarly Associations in Management*, Paris, 1996.

Strategija koju kompanija slijedi diktira određene potrebe ljudskih potencijala. Da bi kompanija imala dobre temelje strategije, određeni zadaci se moraju obaviti prilikom ostvarivanja ciljeva kompanije. Pojedinci moraju posjedovati određene vještine da bi izvršili te zadatke, a isti ti pojedinci moraju biti motivisani da bi djelotvorno iskoristili svoje vještine.⁷

Temeljna pretpostavka primjene strategije je da organizacija može izabrati između različitih struktura i organizacijskih procesa prilikom primjene strategije i da ovaj izbor ima ekonomske posljedice.⁸ Pet važnih varijabli određuje uspješnost primjene strategije: organizaciona struktura, oblikovanje zadataka, selekcija, obuka i razvoj zaposlenih, sistem nagrađivanja, vrste informacija i informacioni sistem (slika 2.).

Slika 2: Varijable koje treba razmotriti u primjeni strategije



Izvor: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., "Human Resource Management", McGraw-Hill Companies, 2006., str. 52.

Određeni aspekti kreiranja strategije bave se načinom izvršavanja posla u okvirima individualnog oblikovanja zadataka i organizacione strukture koja povezuje pojedinačne poslove s cjelokupnom organizacijom. Način na koji kompanija konkuriše može imati snažan uticaj na formulisanje zadataka i njihovu povezanost kroz organizacionu strukturu.

Organizaciona struktura se odnosi na relativno stabilnu i pravilnu mrežu okomitih i vodoravnih poveznica između poslova koji čine organizaciju. Oblikovanje poslovnih procesa omogućuje cjelokupni pregled dinamičkih veza pomoću kojih se inputi pretvaraju u rezultate, dok organizaciona struktura omogućuje krossekcionalni pregled statičkih veza između pojedinaca i jedinica koje proizvode outpute.

Na primjer, ako kompanija želi konkurisati na tržištu strategijom niskih troškova, mora povećati učinkovitost. Učinkovitost se može povećati rastavljanjem složenih poslova na jednostavnije poslove koje izvršavaju slabo plaćeni niskokvalifikovani radnici. Učinkovitost se povećava i ukidanjem svih suvišnih usluga tako da se poslovi organizuju u funkcionalne grupe, a svi zaposleni u grupi obavljaju slične poslove.

Međutim, ako kompanija želi konkurisati pomoću inovativne strategije, mora maksimizirati fleksibilnost. Fleksibilnost se povećava grupisanjem poslova u veće – holističke dijelove, koje obavljaju timovi dobro plaćenih i visokokvalifikovanih radnika. Takođe, timovima se mogu dati ovlašćenja za donošenje odluka kako bi se iskoristile lokalne mogućnosti na regionalnim ili specijalizovanim tržištima proizvoda.

Ljudi koji rade zajedno u navedenim krosfunkcionalnim grupama stvaraju mnogo više kreativnih i novih ideja koje se mogu pretvoriti u revolucionarna poboljšanja. Oblikovanje zadataka se odnosi na odlučivanje o tome koje zadatke grupisati u sklopu određenog radnog mjesta. Način oblikovanja zadataka treba biti

⁷ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., "Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentске prednosti", Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb, 2006, str. 51.

⁸ Galbraith, J., Kazanjian, R., "Strategy Implementation – Structure, Systems and Process", St. Paul, MN – West Publishing, 1986.

povezan sa strategijom organizacije zbog toga što strategija zahtijeva nove ili različite zadatke, ili različite načine obavljanja istih zadataka.⁹ Osim toga, brojne strategije povlače za sobom uvođenje novih tehnologija, što direktno utiče na način obavljanja radnih zadataka.

Kompanije koje koriste različite strategije zahtijevaju različite tipove i broj zaposlenih. Tako će strategija koju firma slijedi imati direktan uticaj na tipove zaposlenih koje kompanija pokušava privući i selektovati. Promjene strategije često zahtijevaju promjene vrsta, nivoa i kombinacije vještina. Mnoge su kompanije nedavno naglasile kvalitet svojih proizvoda uključivši se u programe upravljanja totalnim kvalitetom. Ovi programi zahtijevaju opsežnu edukaciju zaposlenih o filozofiji upravljanja totalnim kvalitetom, metodama, a veoma često i drugim vještinama koje osiguravaju kvalitet.

Putem pribavljanja, selekcije, obuke i razvoja zaposlenih, kompanije mogu pribaviti ljudske resurse sposobne za primjenu određene strategije. Kompanije koje žele postići stratešku konkurentsku prednost putem ljudskih potencijala, moraju biti sposobne upravljati ponašanjem i rezultatima svojih zaposlenih. Upravljanje uspješnošću se koristi kako bi se osigurala usklađenost između djelovanja i rezultata zaposlenih sa organizacionim ciljevima.

Zaposleni dobivaju informacije o tome kako kompanija procjenjuje njihove vještine i znanja. Informacije kao dio procesa procjene uspješnosti najčešće daje menadžer za ljudske resurse. Ljudski potencijali mogu kreirati strategijsku konkurentsku prednost putem nepredviđenih strategija i jačanjem konkurentnosti. Razlika između ciljane i nepredviđene strategije ima značajan uticaj na upravljanje ljudskim potencijalima. Novi naglasak na strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima bavio se uglavnom namjeranim strategijama. Tako je smatrano da je uloga upravljanja ljudskim potencijalima pružanje pomoći vrhovnom menadžmentu u identifikaciji poslovnih pitanja vezanih za formulisanje strategije i realizaciju poslovnog plana. Međutim, većinu nepredviđenih strategija određuju oni koji se nalaze na nižim hijerarhijskim pozicijama u organizacionoj strukturi. Često su obični zaposlenici izvor novih ideja za nova tržišta, nove proizvode i nove strategije.¹⁰ Menadžment ljudskih potencijala bi trebalo da doprinese olakšavanju komunikacije među zaposlenima u organizaciji, što bi omogućilo usmjeravanje nepredviđenih strategija ka vrhovnom menadžmentu.

Srodan način na koji ljudski potencijali mogu postati izvor konkurentske prednosti je razvijanje rezervi ljudskih resursa koje pružaju preduzeću jedinstvenu sposobnost prilagođavanja turbulentnom okruženju. Menadžeri ljudskih resursa potenciraju ideju organizacije koja uči, u kojoj zaposleni neprestano usavršavaju svoje vještine i sposobnosti ostvarivanja željenih rezultata.

U budućnosti bi stručnjaci iz područja ljudskih potencijala trebalo da posjeduju četiri temeljne sposobnosti kako bi bili partneri u procesu strategijskog menadžmenta: poslovnu sposobnost, profesionalno-tehničko znanje, sposobnost upravljanja promjenama i integrativnu sposobnost. Poslovna sposobnost od menadžera zahtijeva donošenje logičkih odluka koje će podržavati strateški plan kompanije na temelju tačnih, pravovremenih, objektivnih i relevantnih informacija. Osim toga, menadžer ljudskih potencijala mora biti sposoban prepoznati socijalna i etička pitanja vezana za prakse ljudskih potencijala. Stručnjacima ljudskih potencijala biće potrebno "profesionalno-tehničko" znanje najnovijih praksi ljudskih potencijala u područjima kao što su osiguravanje potrebnog osoblja, razvoj, nagrađivanje, oblikovanje organizacije i komunikacija. Nove tehnike selekcije, metode procjene uspješnosti, programi obuke i planovi stimulacija se neprestano razvijaju. Menadžer ljudskih potencijala mora biti sposoban kritički procijeniti nove tehnike, koje se nude u sklopu najnovijih programa ljudskih potencijala, i koristiti samo one koje će preduzeću osigurati konkurentsku prednost. Sposobnost upravljanja promjenama ogleda se u dijagnosticiranju problema, implementaciji organizacionih promjena i vrednovanju rezultata od strane menadžera. Stručnjaci zaposleni u sektoru za menadžment ljudskih potencijala trebalo bi da imaju sposobnost integracije, odnosno sposobnost objedinjavanja ostalih sposobnosti.

⁹ Dean, J., Snell, S. " *Integrated Manufacturing and Job Design – Moderating Effect of Organizational Inertia*", *Academy of Management Journal* 34, 1991. str. 804.

¹⁰ Senge, P., " *The Fifth Discipline*", Doubleday, New York, 1990.

ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima ima značajan uticaj na primjenu plana, razvijanjem i ujednačavanjem prakse ljudskih potencijala koja kompaniji omogućava motivisane i kompetentne zaposlene. Sektor za ljudske potencijale treba biti uključen u proces kreiranja i implementacije strategije da bi prepoznao probleme vezane za ljudski faktor s kojima se kompanija suočava. Davanje strategijske dimenzije ljudskim potencijalima podrazumijeva :

- Povezivanje ljudskih potencijala sa strategijom organizacije, čime bi se došlo do izraženog shvatanja o značaju ljudskih potencijala na uspješnost poslovanja kompanije;
- Upravljanje ljudskim potencijalima treba da bude transformisano sa funkcionalne oblasti na nivo menadžmenta, jer bi menadžeri svih nivoa trebalo da budu odgovorni za ljudske potencijale;
- Upravljanje ljudskim potencijalima treba da bude integralni dio strategije organizacije, što znači da se ono integriše u menadžment organizacije, čime se dobija primarni strategijski značaj. Time se navedene aktivnosti usmjeravaju na budućnost i zahtijevaju osmišljeno proaktivno djelovanje umjesto ranije personalne administracije.

Varijable koje određuju uspješnost primjene strategije su: organizaciona struktura, oblikovanje zadataka, selekcija, obuka i razvoj ljudi, sistem nagrađivanja, vrste informacija i informacioni sistem. Strategijska uloga funkcije ljudskih potencijala zahtijeva da stručnjaci za ljudske potencijale u budućnosti razvijaju poslovne i stručne sposobnosti, sposobnosti upravljanja promjenama i sposobnosti integrisanja.

LITERATURA:

1. Dean, J., Snell, S. " Integrated Manufacturing and Job Design – Moderating Effect of Organizational Inertia", Academy of Management Journal 34, 1991.
2. DeCenzo, D., Robbins, S., "Fundamentals of Human Resource Management", International edition, John Wiley & Sons, Inc., Eighth edition.
3. Dessler, G., "Human Resource Management ", Prentice Hall, Pearson Education, New Jersey, Ninth edition.
4. Galbraith, J., R. Kazanjian, "Strategy Implementation – Structure, Systems and Process", St. Paul, MN – West Publishing, 1986.
5. Mondy, W., Noe, R., "Human Resource Management", International edition, Pearson, Prentice-Hall, New Jersey, Ninth edition.
6. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., " Menadžment Ljudskih Potencijala – Postizanje konkurentske prednosti", Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Mate, Zagreb, 2006.
7. Pržulj, Ž. , "Menadžment ljudskih resursa", Beograd, 2002.
8. Quinn, J. "Strategies for Change", Logical Incrementalism", Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.
9. Senge, P., "The Fifth Discipline", Doubleday, New York, 1990.
10. Wright, P., McMahan, G., McCormick, B., Sherman, S., "Strategy, Core Competence and Human Resources Involvement as Determinants of Human Resources Effectiveness and Refinery Performance", International Federation of Scholarly Associations in Managemet, Paris, 1996.

АНАЛИЗА РАЗВИЈЕНОСТИ ОСИГУРАЊА У ЗЕМЉАМА БИВШЕ СФРЈ

ANALYSY OF INSURANCE DEVELOPMENT IN THE CONTRIES OF FORMER SFRJ

Василијана Мирковић, асистент
Економски факултет у Брчком

Апстракт. У овом раду биће описане основне карактеристике тржишта осигурања у земљама бивше СФРЈ, укључујући законску регулативу, институције надзора и одређене показатеље развијености. На основу показатеља развијености, извршиће се упоредна анализа међу земљама бивше СФРЈ као и са развијеним земљама Европе, а затим донијети закључци о степену развијености тржишта осигурања у свакој од њих.

Кључне ријечи: тржиште осигурања, показатељи развијености

Abstract. This paper considers basic characteristics of insurance market in the countries of former SFRJ, including legislation, supervisory institutions and certain development indicators. The paper also provides comparative analysis based on development indicators conducted both among the countries of former SFRJ, and the developed European countries, followed by the conclusions on the level of insurance market development in each of them.

Key words: insurance market, development indicators

УВОД

Тржиште осигурања у Босни и Херцеговини у не тако давној прошлости било је саставни дио много већег, бившег југословенског тржишта. Да би се боље разумјела његова тренутна ситуација и законска регулатива, која је данас присутна у БиХ и осталим земљама бивше СФРЈ, у првом дијелу рада осврнућемо се на развој осигурања и његове основне карактеристике, специфичне за ове просторе у претходном XX вијеку.

У другом дијелу бавимо се карактеристикама тржишта осигурања у појединим земљама у 2008. години. На основу одређених показатеља који се најчешће користе за оцјену развијености, као што су нпр. премија по становнику, учешће животног осигурања у укупној премији, те учешће премије у БДП-у, рангираћемо анализиране земље и донијети закључак о томе која од њих је у погледу осигурања најразвијенија, односно најмање развијена. У анализу ћемо такође укључити неколико развијених земаља Европе, те на основу њихових коефицијената установити однос између степена развијености њиховог сектора осигурања и сектора осигурања у земљама бивше СФРЈ.

РАЗВОЈ ОСИГУРАЊА НА ТЕРИТОРИЈИ БИВШЕ СФРЈ

Од завршетка Другог свјетског рата па на овамо, систем осигурања у новонасталој држави претрпио је многе промјене, почевши од централистичког система државног осигурања односно формирања Државног осигуравајућег завода 1945. до увођења система тржишног привређивања 1988. године заснованог на амандманима на Устав СФРЈ из 1974. године. Заправо, 1990. године донесен је нови Закон о основама система осигурања имовине и лица, чије су одредбе најсличније ономе што данас имамо у законској регулативи шест нових држава насталих на територији бивше СФРЈ¹.

Након распада СФРЈ, односно од проглашења независности Словеније 1991. године до посљедњег догађаја везаног за раздвајање Србије и Црне Горе у 2006. години, у свим насталим земљама донесени су нови закони којима је уређена дјелатност осигурања. Тако је у Словенији на снази "Zakon o zavarovalništvu" који је донесен 2000. године. Тај закон је претрпио више измјена, а посљедња измјена извршена је 2004. год. пред улазак Словеније у Европску унију. У Хрватској је 1994. донесен Закон о осигурању који је такође имао више измјена, а крајем 2005. године је

¹ Детаљна слика промјена, реформи и карактеристика тржишта осигурања у сваком поједином раздобљу од краја Другог свјетског рата па на овамо може се наћи у следећој литератури: Кочовић Ј., Шулејић П., "Осигурање", Економски факултет у Београду, Центар за издавачку дјелатност, Београд, 2006.

замјењен новим Законом о осигурању који је усклађен са директивама Европске уније. У Македонији је на снази Закон о супервизији из 2002. године, којим је замјењен закон из 1997. године. У Републици Српској закон из 2000. године и Федерацији БиХ закон из 1995. године, замјењени су 2005. године Законом о друштвима за осигурање у РС и Законом о друштвима за осигурање у приватном осигурању у ФБиХ. И на крају, престанком постојања државне заједнице СЦГ, у којој је на снази био Закон о осигурању имовине и лица из 1996. године, у Србији 2004. године, на снагу ступа нови Закон о осигурању, док је у Црној Гори законски оквир заокружен доношењем Закона о осигурању у 2006. години².

Када је у питању надзор над обављањем дјелатности осигурања, законска рјешења и пракса развијених земаља, посебно обавезе прописане у директивама Европске уније уграђени су у законодавна рјешења у свим републикама. Ако говоримо о *Босни и Херцеговини*, организација државе условила је углавном ентитетски начин организовања и рада друштава за осигурање и већине других институција везаних за њихово дјеловање. У прољеће 2004. године донесен је Закон о Агенцији за осигурање у Босни и Херцеговини, чији је задатак да води статистику у погледу пословања тржишта осигурања у БиХ и подноси статистичке извјештаје Европској комисији или било којем другом међународном тијелу које достави захтјев за добијање доступних података. Институције надлежне за регулацију и надзор на ентитетском нивоу су: Агенција за надзор осигурања ФБиХ и Агенција за осигурање РС. У *Србији*, законском регулативом, надзор над цјелокупним финансијским сектором повјерен је Народној банци Србије. Када је у питању сектор осигурања, занимљиво је поменути да је Народна банка Србије 2005. године дефинисала и објелоданила свој стратешки циљ за период од 2006. до 2009. године, који се састоји у креирању и одржавању сигурног и стабилног тржишта осигурања и обезбјеђењу повјерења јавности у сектор осигурања, а ради заштите интереса осигураника и трећих лица. У сусједној *Хрватској*, укључујући и све остале области финансијског сектора, Хрватска агенција за надзор финансијских услуга задужена је за надзор друштава за осигурање, пензијских осигуравајућих друштава, заступника и посредника у осигурању. Тржиште осигурања *Црне Горе* на почетку 2008. године карактерише оснивање Агенције за надзор осигурања као независног регулаторног тијела, заокруживање законске регулативе у области осигурања, оснивање нових друштва за осигурање и прилагођавање постојећих новој законској регулативи. У *Македонији* Министарство финансија припрема прописе у области осигурања, издаје дозволе и сагласности и спроводи супервизију над пословањем осигуравајућих друштава, брокерских кућа и Националног бироа осигурања. У *Словенији*, Агенција за надзор осигурања (Agencija za zavarovalni nadzor) одговорна је за надзор над друштвима за осигурање, агенцијама за осигурање, осигуравајућим брокерским друштвима те заступницима и посредницима у осигурању.

АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЉА РАЗВИЈЕНОСТИ ТРЖИШТА ОСИГУРАЊА

Као важни индикатори стања на тржишту осигурања, са циљем могућности поређења са другим земљама најчешће се користе подаци о *учешћу животног осигурања у укупној премији, учешћу фактурисане бруто премије у бруто домаћем производу* и подаци о тзв. *густини осигурања (однос бруто премије и броја становника)*. У наредној табели дати су подаци о овим показатељима за сваку земљу бивше СФРЈ у 2008. години.

Табела 1. Преглед показатеља развијености тржишта осигурања земаља бивше СФРЈ у 2008. години

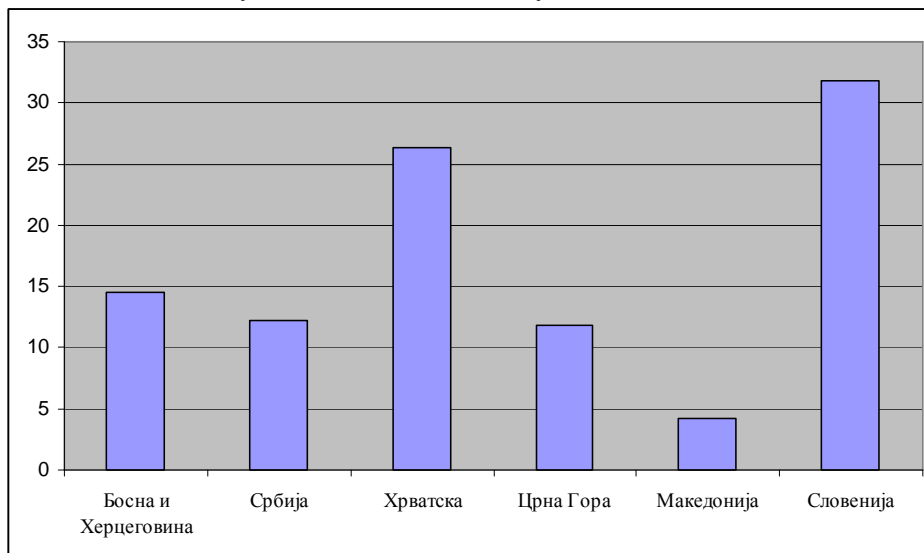
Земља	Учешће животних осигурања у укупној премији (у %)	Учешће премије у БДП-у (у %)	Премија по становнику (у USD)
БиХ	14,55	1,83	90,00
Србија	12,20	1,90	126,10
Хрватска	26,30	3,20	430,70
Црна Гора	11,90	1,82	113,70
Македонија	4,15	1,61	76,73
Словенија	31,80	5,40	1.484,00

Извор: Статистички извјештаји агенција за осигурање анализираних земаља; у *Swiss Re, Sigma No 3/2009*

² Иванчевић К., "Контролисано ка ЕУ", Бизнис и финансије, Београд, 2006.

Посматрајмо најприје учешће животног осигурања у укупној премији. У циљу лакше упоредивости података, вриједности овог показатеља за сваку земљу приказаћемо на сљедећем графикону.

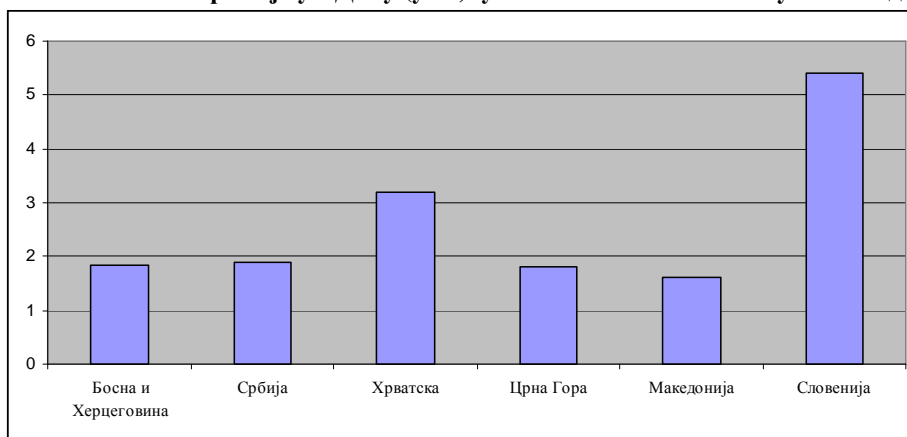
Слика 1. Учешће животног осигурања у укупној премији (у %) у земљама бивше СФРЈ у 2008. години



Сасвим је јасно да је најлошије стање у Македонији, затим слиједи Црна Гора и Србија које су на приближно истом нивоу. Нешто виши коефицијент има Босна и Херцеговина док је Хрватска у погледу овог показатеља далеко развијенија. Најбоља ситуација је у Словенији, која и од Хрватске прилично одскаче.

На основу учешћа премије у БДП-у можемо да закључимо да Македонија поново има најлошије перформансе, али ни остале земље знатно не одскачу. Закључци ће бити јаснији ако погледамо сљедећи графикон.

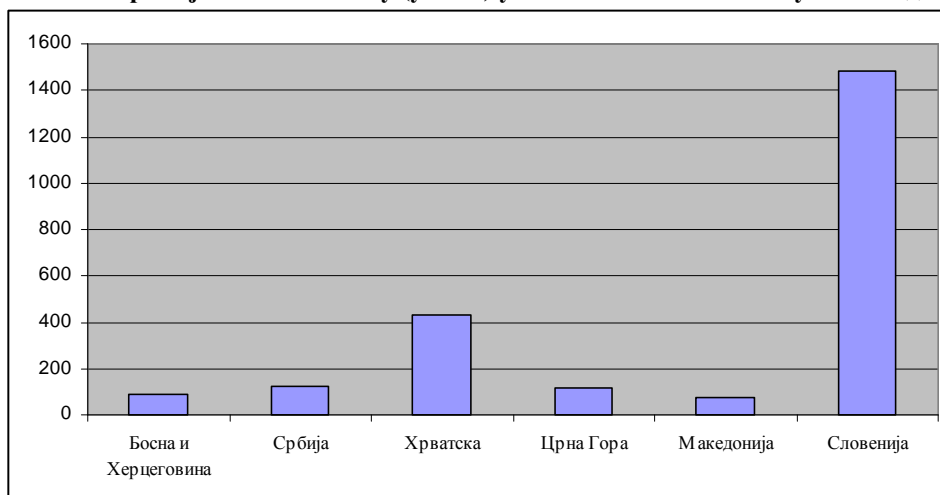
Слика 2. Учешће премије у БДП-у (у %) у земљама бивше СФРЈ у 2008. години



Дакле, видимо да је у погледу учешћа премије у БДП-у ситуација у Босни и Херцеговини, Црној Гори и Србији прилично уједначена, односно незнатно боља у односу на Македонију. Овај коефицијент је у Хрватској дупло већи у односу на Македонију, док Словенија има највеће учешће премије у БДП-у и одскаче од свих анализираних земаља.

Ако анализирамо густину осигурања, односно премију по становнику, слика је готово идентична.

Слика 3. Премија по становнику (у USD) у земљама бивше СФРЈ у 2008. години



Док је у Македонији, Србији, Црној Гори и Босни и Херцеговини премија по становнику у 2008. години износила испод 130 \$ по становнику, у Хрватској је овај коефицијент много бољи и износи око 430 \$ по становнику. Словенија и по овом показатељу има далеко развијенији сектор осигурања од свих осталих анализираних земаља, који је у 2008. години износио скоро 1.500 \$ по становнику.

У циљу јасније представе о достигнутом степену развоја осигурања у земљама бивше СФРЈ, уочимо вриједности поменутих показатеља у неколико развијених земљама Европе, а затим извршимо поређење.

Табела 2. Упоредни преглед показатеља развијености тржишта осигурања у неколико развијених европских земаља у 2008. години

Земља	Учешће животних осигурања у укупној премији (у %)	Учешће премије у БДП-у (у %)	Премија по становнику (у USD)
Велика Британија	76,1	15,7	6.857,80
Швајцарска	55,7	10,3	6.379,40
Њемачка	45,8	6,6	2.919,20
Аустрија	45,3	5,8	2.865,80

Извор: Swiss Re, Sigma No 3/2009

Посматрајући податке у претходној табели можемо да закључимо да је развијеност тржишта осигурања у Македонији, Босни и Херцеговини, Србији и Црној Гори на далеко нижем степену у односу на развијене земље Европе. Тржиште осигурања Хрватске такође је неразвијено, али је за разлику од поменутих земаља доста ближе европском просјеку³. Након уласка у Европску унију, Словенија још увијек није достигла онај степен развоја који је присутан у развијенијим земљама Европе, али можемо закључити да показатељи развијености њеног тржишта осигурања не одступају много од просјечних вриједности ових показатеља за све европске земље.

ЗАКЉУЧАК

Након распада СФРЈ, односно од проглашења независности Словеније 1991. године до последњег догађаја везаног за раздвајање Србије и Црне Горе, у свим насталим земљама донесени су нови закони којима је уређена дјелатност осигурања. Када је у питању надзор над обављањем дјелатности осигурања, законска рјешења и пракса развијених земаља, посебно обавезе прописане у директивама Европске уније, уграђени су у законодавна рјешења у свим републикама.

³ Према методологији Swiss Re, у 2008. години просјечно учешће премије у БДП-у за све европске земље износило је 7,5%; просјечно учешће животног осигурања у укупној премији 59,9%; а просјечан износ премије по становнику износио је 2.043,90 USD по становнику.

Према свим анализираним показатељима Словенија је у области осигурања најразвијенија земља бивше СФРЈ, а Хрватска је на другом мјесту. Србија, Босна и Херцеговина и Црна Гора имају приближно исти степен развијености тржишта осигурања, а Македонија је засад према већини показатеља на последњем мјесту. У односу на развијене европске земље, тржиште осигурања у свим земљама бивше СФРЈ може се окарактерисати као неразвијено.

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванчевић К., „Контролисано Ка ЕУ“, Бизнис и финансије, Београд, јун 2006.
2. „Извештаји за осигурителниот пазар и супервизијата на осигурување во република Македонија за 2008. годину“, Министарство финансија, Скопље, www.finance.gov.mk
3. Кочовић Ј., Шулејић П., „Осигурање“, Економски факултет у Београду, Центар за издавачку делатност, Београд, 2006.
4. „Осигурање у Црној Гори у 2008. години“, Портал о осигурању и реосигурању у Србији и свету, <http://www.reosiguranje.com>
5. „Reports on business performance of the insurance industry in 2008“, Агенција за zavarovalni nadzor, Љубљана, <http://www.a-zn.si>
6. „Сектор осигурања у Србији – годишњи извештаји за 2008. годину“, Народна банка Србије, Београд, <http://www.nbs.rs>
7. „Статистика тржишта осигурања у Босни и Херцеговини – 2008. година“, Агенција за осигурање РС и Агенција за надзор осигурања ФБиХ, <http://www.azobih.gov.ba>, <http://www.azors.org>, <http://www.nados.ba>
8. „Статистика осигурања за 2008. годину“, Hrvatska agencija za nadzor finansijskih usluga“, Загреб, <http://www.hanfa.hr>
9. „World insurance in 2008: life premiums fall in the industrialised countries – strong growth in the emerging economies“, Swiss Re, Sigma No 3/2009, <http://www.swissre.com>

STANJE I PERSPEKTIVE TEHNOLOGIJE PAMETNIH KARTICA

STATUS AND PERSPECTIVE OF THE SMART CARD TECHNOLOGY

Miodrag Peranović, dipl. oec., asistent
Ekonomski fakultet u Brčkom

Anstrakt. U članku se opisuje trenutno stanje i perspektive korišćenja pametnih kartica u bankarstvu, trgovini i drugim područjima. Poseban akcenat stavljen je na bezbjednost podataka. Pored toga u radu su predstavljene finansijski pokazatelji na tržištu pametnih kartica kao i predviđanje prihoda u narednom vremenskom periodu.

Ključne riječi: pametna kartica, elektronski novac, sigurnosni protokol

Abstract. The article describes the current state and prospects of smart cards usage in banking, trade and other areas. Special emphasis is placed on the security of data. The paper also presents the financial parameters of the smart card market and revenue forecasting in the next period.

Key words: smart card, electronic funds, security protocol

UVOD

Razvoj informacione i telekomunikacione tehnologije stvorio je uslove za globalizaciju poslovanja u kojem je osnovni cilj da se, bez obzira na prostornu distancu, brže i efikasnije povežu poslovni partneri i tokovi informacija. Model globalne organizacije zahtijeva novu koncepciju pristupa poslovanju banaka, o čemu svjedoče sve veća ulaganja u specijalizovanu, prema klijentu orijentisanu tehnologiju. Komunikacija postaje masovna, brza i jeftina, a mnogobrojni servisi na Internetu omogućavaju da poruke veoma brzo stignu u bilo koji dio svijeta.

Primjena informacione tehnologije omogućila je uvođenje sistema elektronskih plaćanja, čime je riješen problem sistema plaćanja papirnim dokumentima. Pokazalo se da uvođenje sistema elektronskih plaćanja znači mnogo više od zamjene papirnih dokumenata i njihovog fizičkog prenosa elektronskim putem, odnosno da efikasno i ekonomično korišćenje ove tehnologije zahtijeva reinženjering poslovnih procesa i međusobnih odnosa učesnika. Najveće tehnološko dostignuće u razvoju bankarstva je pojava elektronskog novca, a samim tim i elektronskog bankarstva.¹ Elektronski novac je u savremenoj interpretaciji informacija. Pojava elektronskog novca zasniva se na elektronskoj razmjeni podataka i sredstava (*EFT – Electronic Funds Transfer*) što je pojmovno određeno kao elektronsko bankarstvo. Novi platni sistem, zasnovan na digitalnom novcu, bio bi uspješniji ako bi ga prihvatio veliki broj korisnika. Prihvatanje zavisi od odnosa troškova i koristi strana koje učestvuju u novom platnom sistemu.

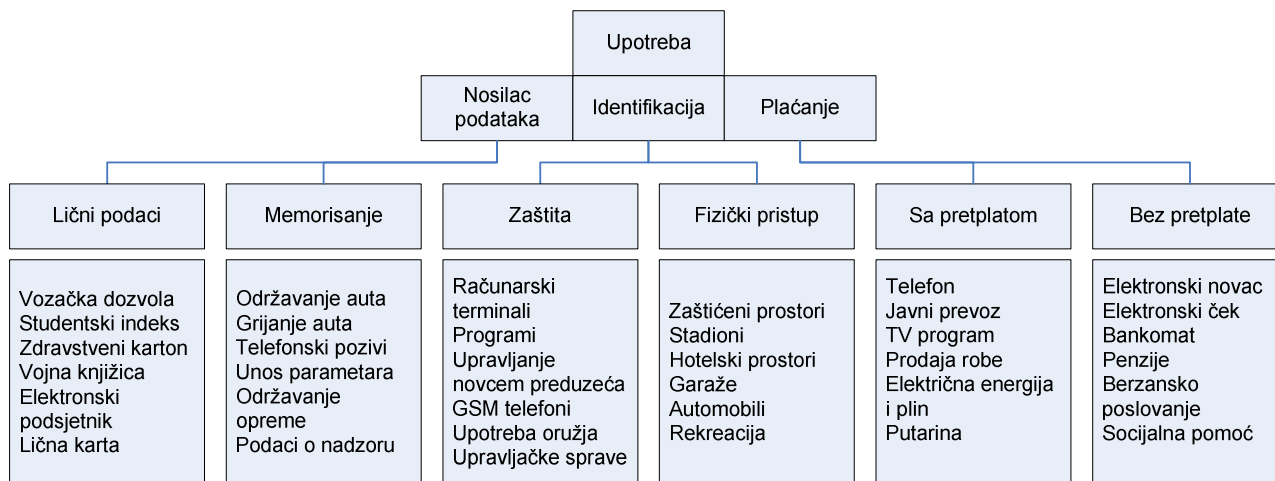
POJAM, RAZVOJ I PODRUČJA UPOTREBE PAMETNIH KARTICA

Pametna kartica je pravi računar, naravno bez monitora i tastature, iako postoje neke kartice sa malim ekranom od tekućeg kristala, pa čak i tastaturom za unos šifre pametne kartice. Prvi prijedlozi za upotrebu pametnih kartica su sigurnost sačuvanih informacija na kartici i zaštita podataka drugih računarskih sistema. Zato je oprema na pametnoj kartici pripremljena i optimizovana upravo za te podatke. Naravno, to ne ide bez upotrebe odgovarajućih kriptosistema za zaštitu podataka. Sigurnost ne zavisi od pojedinog mikroprocesora i algoritma koje izvodi operativni sistem. Treba omogućiti sigurnu upotrebu pametne kartice, te dobro poznavati principe planiranja koje upotrebljavaju proizvođači pametnih kartica. Pametne kartice su rezultat paralelnog razvoja mikroprocesora i magnetne kartice. Pametna kartica je plastična kartica koja izgledom podsjeća na običnu kreditnu ili debitnu karticu s tim da posjeduje jedan detalj koji je odvajaju od njih, a to je integrisano kolo ili čip, na kome se nalaze procesor i memorija. Na čipu se na siguran način mogu čuvati određeni podaci.

¹ Stankić, R., Krsmanović, B., *Elektronsko poslovanje, Fakultet spoljne trgovine, Bijeljina, 2007., str. 93.*

Najveća snaga *Smart Card* tehnologije jeste u raznovrsnosti mogućih primjena. Zahvaljujući inteligenciji kartice, moguće je razviti raznovrsne sigurnosne aplikacije u oblastima kao što su: zaštita pristupa računaru ili mreži, identifikacija, mobilna telefonija, elektronski novac, vozačka dozvola, zdravstveni karton, zaštita podataka, digitalni potpis, zaštita autorskih prava, elektronska trgovina itd.

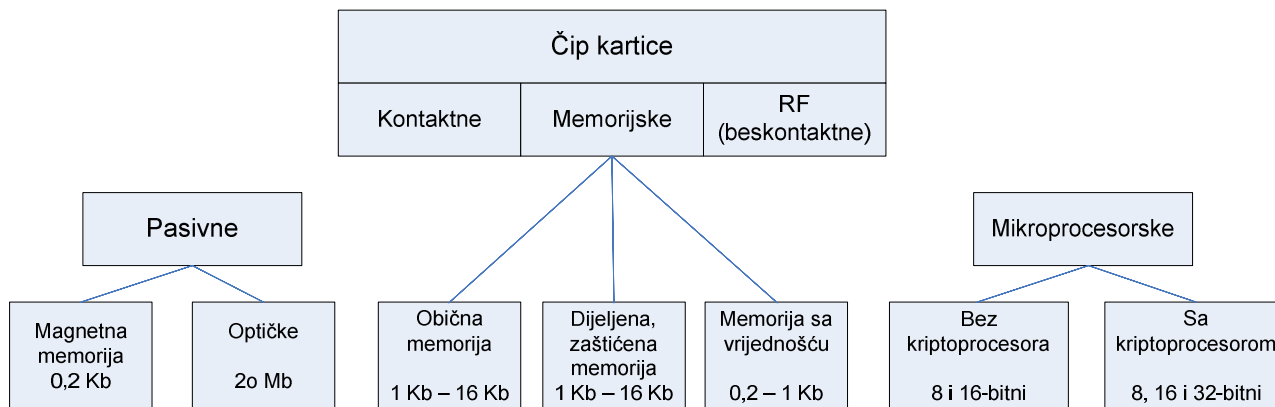
Slika 1: Područja upotrebe pametnih kartica



Izvor: <http://www.smartcardstrends.com>

U toku razvoja došlo je do stvaranja različitih vrsta pametnih kartica, na osnovu veličine memorije, količini podataka, stepenu sigurnosti i sl. Osnovna podjela je na tri vrste i to: pasivne, memorijske i mikroprocesorske kartice.

Slika 2: Podjela kartica sa čipom



Izvor: <http://www.smartcardbasics.com>

Kartice sa čipom mogu se podijeliti u tri grupe, i to: kontaktne, beskontaktne i kombinovane. Svaku od ovih grupa možemo dalje razdijeliti s obzirom na veličinu i tip memorije te prisutnost procesora. Procesor daje kartici pravu «pamet». Memorijske kartice, strogo gledano, nisu pametne kartice, a ime pametna kartica se često koristi za sve kartice sa čipom.

Pasivne kartice ne sadrže čip; one su preteča savremenih pametnih kartica. Trenutno su najraširenije kartice sa magnetnom trakom na zadnjoj strani. Koriste se u bankarstvu za ograničavanje pristupa. Magnetna traka na zadnjoj strani može sačuvati samo oko 200 bajta podataka.

Memorijske kartice nemaju vlastiti procesor i zato ne mogu dinamički obrađivati podatke. S obzirom na vrstu memorije razlikuju se tri tipa memorijskih pametnih kartica: kartice sa običnom memorijom, sa zaštićenom ili dijeljenom memorijom i sa memorisanom vrijednošću.

Kartice sa običnom memorijom su namijenjene uglavnom memorisanju podataka. Imaju najnižu cijenu po bitu memorisane informacije. Pojavljuju se kao kartice sa čipom i memorijom *EEPROM* ili kao kartice sa memorijom *flash*.

Kartice sa zaštićenom ili dijeljenom memorijom imaju ugrađene jednostavne logične veze kojima nadgledaju pristup podacima. Moguće je određene dijelove memorije zaštititi od pisanja i brisanja, što se obično postiže šiframa ili sistematskim ključevima. Upotrebljive su, prije svega, tamo gdje nije potrebna visoka sigurnost podataka, npr. za kontrolu pristupa sa *PIN*-om ili kao kartice za razne pogodnosti.

Kartice sa memorisanom vrijednošću su namijenjene memorisanju vrijednosti ili žetona za jednokratnu ili višekratnu upotrebu. Tipičan primjer takvih kartica su telefonske kartice.

Mikroprocesorske kartice: Za ove kartice može se reći su pametne. Obično sadrže procesor, ulazno-izlaznu jedinicu, te više vrsta memorija. Trenutno se upotrebljavaju 8, 16, 32-bitni procesori, u prosjeku imaju 64 kB *ROM*-a, 16 do 32kB *EEPROM*-a, te 3kB *RAM*-a, a ulazno-izlazna jedinica dostiže prenos 9,6-115 *kbita* u sekundi (pri čemu je moguć samo polovičan dupleksni način). Po računarskoj moći su uporedive sa prvim računarom *IBM-XT*, kartice sa kriptokoprocetorom u nekim operacijama premašuju za 50 *MHz* računar 486. To danas, inače, nije puno, ali moramo znati da je veličina čipa na kartici ograničena na 25mm² (inače bi se mogao čip zbog savijanja kartice oštetiti). Pri tome procesor mora dijeliti prostor još sa memorijom, vodilicom, ulazno-izlaznom jedinicom, te najčešće još i sa generatorom slučajnih brojeva. Čelije *ROM*-a mogu se samo čitati. Većina proizvođača garantuje pohranjivanje podataka u *EEPROM*-u do 10 godina. Nakon navedenog vremenskog perioda, zbog konstrukcije *EEPROM* čelije, može se desiti da memorija ne čuva vrijednosti koje su bile u nju upisane. Na osnovu navedenog neophodno je podatke obnavljati ako ih je potrebno čuvati više od 10 godina.²

PAMETNE KARTICE U ELEKTRONSKOM POSLOVANJU

Razvoj tehnologija sistema elektronskog plaćanja je najdinamičniji između organizacija (Business to Business - *B2B* poslovanje). Transakcije u *B2B* poslovanju su složenije od transakcija u trgovini sa krajnjim kupcima (*Business to Business - B2C* trgovina) i zahtijevaju opširnije računovodstvene i finansijske evidencije. U *B2B* poslovanju mnoge operacije su komplikovanije, podložne pregovaranju, kompromisima, koji su ponekad u suprotnosti sa ekonomskim zakonima i logikom. Zato ne postoji jedinstven i opšteprihvaćen sistem elektronskog plaćanja u *B2B* poslovanju. Umjesto toga upotrebljava se mnoštvo drugih metoda. Tako, na primjer, usluge elektronskog plaćanja u *B2B* poslovanju nudi veći broj asocijacija kao svoja izvorna, autorska rješenja od kojih su neke: *Paymentech, TradeCard, Clareon, eCredit, eTime, Capital, SubmitOrder.com, ViaPay*. Na cjelokupnom tržištu, tržište pametnih kartica zauzima izuzetno visok značaj prema iznosu prometovanih sredstava. Najbolji primjer jeste tržište Hong Kong-a. Prema istraživanju VDC marketinške kuće, prihod po osnovu pametnih kartica u Hong Kongu za 2008., 2009. godinu kao i predviđanja za 2010. godinu prikazani su na slici 3, dok se do kraja 2013. godine predviđa porast od preko 26% u odnosu na 2010. godinu.³

Da bi neki sistem elektronskog plaćanja odgovarao poslovanju organizacije, potrebno je da zadovoljava određene uslove:

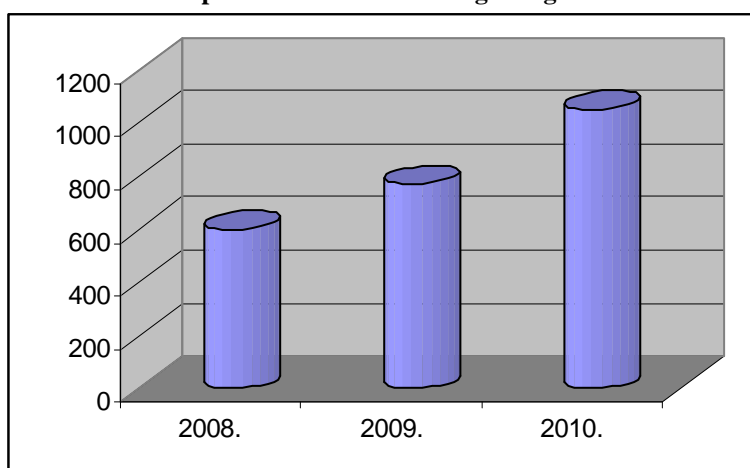
1. da prodavcu omogući pouzdano utvrđivanje finansijske sposobnosti i kredibiliteta kupca;
2. poslovanje sa nepoznatim klijentima, bez straha od prevare;
3. čvrste garancije kupcu u pogledu kvaliteta ponuđene robe i njene isporuke;
4. da pogoduje bržem obavljanju finansijskih transakcija i protoka novca;
5. da minimizira rizike od nepotrebnih troškova i problema, naročito vezanih za sigurnost podataka i transakcija i
6. da pravovremeno izvještava o isporukama robe, obavlja potvrdu izvršenih aktivnosti, te fakturisanje i plaćanje u najkraćem roku.⁴

² Wolfgang, R., Wolfgang, E., "Smart card handbook", Third Edition, Wiley, 2004., str. 18.

³ <http://www.readwriteweb.com>

⁴ Marić, A., V., Elektronsko poslovanje, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2008, str. 148.

Slika 3: Prihodi (u milionima dolara) po osnovu pametnih kartica u Hong Kongu



Izvor: <http://www.readwriteweb.com>

BEZBJEDNOST PAMETNIH KARTICA

Naglo širenje Interneta i njegovo sve veće korišćenje u poslovne svrhe nametnuli su potrebu za promjenama u funkcionisanju svjetske mreže. Sve veći broj povjerljivih podataka koji se prenose mrežom, kao i porast trgovine preko Interneta, stavili su u prvi plan problem sigurnosti komunikacije. Naročito je aktuelan problem sigurnosti u komunikaciji *web* servera i klijenta.

Standardni protokoli za komunikaciju među računarima ne nude rješenje za ove probleme ni *TCP/IP* ni protokoli višeg nivoa *http*, *smtp*, *pop3*, *imap*, i sl. Zato je razvijeno više protokola koji obezbjeđuju pouzdanu komunikaciju na Internetu. Neki od njih su na aplikativnom nivou poput *Secure HTTP-a (HTTPS-a)*, ili *Secure Socket Layer (SSL)* protokol koji je *de facto* standard za sigurnu komunikaciju na Internetu, radi na transportnom sloju neposredno iznad *TCP*. To znači da ga mogu koristiti svi protokoli aplikativnog nivoa koji za transport imaju *TCP*, a to su na primjer *http*, *smtp*, *pop3*, *imap*.

Problem tajnosti u računarskim komunikacijama rješava se kriptovanjem podataka na izvoru i dekriptovanjem na odredištu. Savremene metode kriptovanja zasnivaju se na javno dostupnim algoritmima, a tajnost podataka garantovana je tajnošću ključa. Za kriptovanje se mogu koristiti različiti algoritmi koji se dijele na dvije velike grupe: algoritme sa simetričnim ključem i algoritme sa javnim ključem (odnosno asimetričnim ključevima, od kojih je jedan javni, a drugi tajni).

Secure Socket Layer (SSL) protokol 2.0 i 3.0. kao i na njemu zasnovan *TLS (Transport Layer Security)* koristi prednosti i simetričnog i asimetričnog šifrovanja. Najvažnije mjesto svake strukture sa javnim ključem je lokacija na kojoj se čuvaju privatni ključevi. Bezbjednost čitavog sistema ugrožena je činjenicom da su najosjetljiviji podaci sačuvani na hard diskovima radnih stanica i servera gdje su izloženi mogućim zloupotrebama. Druga velika slabost je što proces kriptovanja i dekriptovanja obavlja operativni sistem ili aplikativni softver koji je podložan i neotporan na snažnije napade.

Rješenje ovih ključnih problema pronađeno je u upotrebi specijalizovanih hardverskih komponenti koje na sebi imaju dovoljno memorije za čuvanje svih kriptografski bitnih informacija i dovoljno procesorske snage da obavljaju osnovne kriptografske operacije nezavisno od operativnog sistema i aplikacija. Takvo rješenje je *Smart* kartica.

ZAKLJUČAK

Očekuje se brz razvoj upotrebe pametnih kartica. Da bi se to dogodilo, mora se riješiti problem identifikacije, naći način kako digitalno sačuvati vrijednost i pri tom obezbijediti anonimnost korisnika. Danas, to može obezbijediti računar sa kriptosistemima sa javnim ključevima i pametnim karticama. Zbog potreba

memorisanja brojnih šifri, ključeva za prepoznavanje, ključeva za sprečavanje tajnosti, upravo pametne kartice čuvaju ih na jednom mjestu i paze da nikada ne napuste zaštićeno mjesto, a istovremeno, spriječeno je korišćenje falsifikata.

Za kriptosistem sa javnim ključevima preporučene su dužine ključeva do 2000 bita. Dodavanje komponenti utiče na poskupljenje kartice, a istovremeno se može smanjiti njihova pouzdanost, a time i sigurnost. Ipak se kod nedostatka memorije i procesorske moći može pomoći ovim tehnologijama, koje omogućavaju kraće ključeve i brže računanje i pri tom čuvaju jednak stepen sigurnosti.

LITERATURA:

1. Grimaud, G., Standaert, FX., "*Smart Card Research and Advanced Applications*", 8th IFIP WG 8.8/11.2 International Conference, CARDIS 2008, London, UK, September 8-11, 2008, Springer science+business media, 2008.
2. Keith, E., M., *Smart Cards, Tokens, Security and Applications* (Hardcover), Springer science+business media, 2008.
3. Marić, A. V., *Elektronsko poslovanje*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2008.
4. Stankić, R., Krsmanović, B., *Elektronsko poslovanje*, Fakultet spoljne trgovine, Bijeljina, 2007.
5. Wolfgang, R., Wolfgang, E., *Smart card handbook*, Third Edition, Wiley, 2004.

WEB Izvori:

<http://www.smartcardbasics.com>
<http://www.smartcardstrends.com>
<http://www.readwriteweb.com>
<http://www.smartcardalliance.org>
<http://www.icongrouponline.com>