



UNIVERZITET U ISTOČNOM SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET BRČKO



ZBORNIK RADOVA

Broj

8



Brčko, novembar 2014.

ZBORNİK RADOVA

Broj
8

Brčko, novembar 2014. godine

IZDAVAČ

Ekonomski fakultet Brčko
Univerziteta u Istočnom Sarajevu
Studentska 11, Brčko
Tel. 049 233 070, 049 234 940
Fax. 049 234 942
E-mail: *zbornik.efb@gmail.com*

REDAKCIONI ODBOR:

Prof. dr Hamid Alibašić
Prof. dr Stevan R. Stević
Prof. dr Ljubomir Trifunović
Prof. dr Teodor M. Petrović
Doc. dr Lazar K. Radovanović
Mr Lidija Mitrašević
Mr Bojan Međedović

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Prof. dr Ljubomir Trifunović

LEKTOR ZA ENGLESKI JEZIK

Mr Bojan Međedović

KOREKTOR

Dr Lazar K. Radovanović

TEHNIČKI SEKRETAR

Mr Lidija Mitrašević

DIZAJN NASLOVNE STRANE

Goran Dostanić, web urednik

ŠTAMPA



ZA IZDAVAČA

Prof. dr Ljubomir Trifunović, dekan Fakulteta

TIRAŽ

300 primjeraka

SADRŽAJ

MJESTO I ULOGA STATISTIČKIH METODA U NAUČNIM ISTRAŽIVANJIMA Dr Stevan R. Stević, redovni profesor	1
POREZNI NADZOR KAO PRETPOSTAVKA REALNOSTI I OBJEKTIVNOSTI FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA Dr Hamid Alibašić, redovni profesor; mr Amir Osmančević	11
KLJUČNI FAKTORI USPEHA IMPLEMENTACIJE POSLOVNOG INFORMACIONOG SISTEMA Prof. dr Rade Stankić	18
UPRAVLJANJE ZNANJEM U SISTEMIMA POSLOVNE INTELIGENCIJE Dr Ljubomir Trifunović, redovni profesor; dr Lazar Radovanović, docent; mr Slavko Matanović	26
PRIMJENA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU U USLUŽNOM, JAVNOM I NEPROFITNOM SEKTORU Dr Teodor M. Petrović, vanredni profesor; dr Lazar Radovanović, docent	36
VELIČINA JAVNIH RASHODA U BUDŽETIMA FEDERACIJE BIH I NJIHOVO MOGUĆE SMANJENJE Dr. Sc. Slavko Vukić	46
MOGUĆNOSTI I PERSPEKTIVE RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA NA PODRUČJU GRADA DOBOJA Mr Predrag Đurić; Boris Novarlić, mr	56
JAVNI DUG U BOSNI I HERCEGOVINI Mr Драгица Јанковић	61
ELEKTRONSKO UČENJE KAO JEDAN OD KRITIČNIH FAKTORA ZA USPJEŠNU IMPLEMENTACIJU ERP SISTEMA M. Sc. Miodrag Peranović; M. Sc. Ivana Ćirić; M. Sc. Nenad Mirkov	69
REALIZACIJA STRATEGIJA PREDUZEĆA Dejan Tešić	77
OBAVEZNE REZERVE CBBIH I KREDITNI POTENCIJAL BANAKA Ognjen Zupur; Ljubica Tomić	84
RAČUNOVODSTVENE POLITIKE KAO FAKTOR KVALITETA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA Eldina Ibrišević, dipl. oec.	92
MODELI ELEKTRONSKIH TRŽIŠTA Irena Pajić	98
UTICAJ MEĐUNARODNOG POSLOVNOG OKRUŽENJA NA STRATEGIJE I UČINAK PREDUZEĆA Danka Vujić, dipl. oec.	106
UTICAJ LATENTNIH REZERV I SKRIVENIH GUBITAKA NA FINANSIJSKE IZVJEŠTAJE PREDUZEĆA Adisa Žižić, dipl. ecc	114

STEČAJNI BILANS KAO ELEMENT DONOŠENJA POSLOVNIH ODLUKA Jasmin Delagić, dipl. ecc.	120
СВЈЕТСКА ИСКУСТВА У РЕФОРМИ ПЕНЗИЈСКИХ СИСТЕМА Сњежана Зарић	130
VRIJEDNOST BRENDA I STRATEŠKA PREDNOST U POSLOVANJU Emina Delić	140
SPONZORSTVO KAO OBLIK PRIVREDNE PROPAGANDE Snežana Rikić	144
MAŠINSKO UČENJE I REZONOVANJE NA SLUČAJEVIMA Slađana Stević, dipl. ekon.	149
KOMUNIKACIJA U PROCESU STRATEGIJSKOG ODLUČIVANJA Edina Salkanović	156
KLASTERI KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI TURIZMA BOSNE I HERCEGOVINE Jelica Tepavčević	164
SPECIFIČNOSTI I ZNAČAJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA Sabrina Hadžić	172
KONTNI OKVIR KAO ELEMENT ORGANIZACIJE RAČUNOVODSTVA U PREDUZEĆIMA U BIH I BUDŽETA BRČKO DISTRIKTA BIH Dejana Kerović, dipl. ecc.	180
ELEKTRONSKO POSLOVANJE U BANKAMA BOSNE I HERCEGOVINE Biljana Jevtić	187
DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA Dragana Šalipur	193

MJESTO I ULOGA STATISTIČKIH METODA U NAUČNIM ISTRAŽIVANJIMA

PLACE AND ROLE OF STATISTICAL METHODS IN SCIENTIFIC RESEARCH

Dr Stevan R. Stević, redovni profesor

Ekonomski fakultet Brčko Univerziteta u Istočnom Sarajevu

stevan.stevic.efb@gmail.com

APSTRAKT

Svako naučno istraživanje, kako teorijsko tako i empirijsko, u osnovi počiva na primjeni najvažnijih metoda naučnoistraživačkog rada. Zbog toga su u radu obrađeni pojam i etape naučnog istraživanja, sa naglaskom na metodologiji istraživanja, odnosno na mjestu, ulozi i značaju statistike i statističkih metoda.

U empirijskim istraživanjima nezaobilaznu ulogu imaju metodi deskriptivne statistike koji se tiču definisanja osnovnog skupa, vrste i veličine uzorka, te prikupljanja, grupisanja i sređivanja, prikazivanja i obrade podataka o posmatranoj pojavi. Zavisno od odabranog predmeta istraživanja, postavljenih ciljeva i istraživačkih hipoteza, koriste se odgovarajući statistički metodi pomoću kojih će se provjeravati hipoteze i odgovarati na najvažnija pitanja kojima se ostvaruje naučni doprinos istraživanja.

U radu su, u najkraćim crtama, obrađeni najvažniji statistički metodi koji se koriste u empirijskim istraživanjima.

Ključne riječi: naučno istraživanje, etape istraživanja, statistika, statistički metodi

ABSTRACT

Any scientific research, either theoretical or empirical, is essentially based on the application of fundamental research methods. Therefore, this paper analyzes the concept and the various stages of scientific research, with an emphasis on research methodology, i.e., the place, role and importance of statistics and statistical methods.

Descriptive statistics methods relating to the definition of the basic compilation, type, and size of the sample, as well as collection, grouping, sorting, displaying, and processing of data on the observed phenomenon, play an indispensable role in empirical research. Appropriate statistical methods should be chosen depending on the research subject, preset objectives and research hypothesis, in order to reliably verify the hypotheses and answer the most important questions that lead to a meaningful scientific contribution.

Succinctly, this paper analyzes the most important statistical methods used in empirical research.

Key words: scientific research, stages of research, statistics, statistical methods.

UVOD

Naučno istraživanje predstavlja sistematski, kritički i kontrolisani ponovljivi proces sticanja novih znanja, koja su neophodna za identifikovanje, određivanje i rješavanje određenih teorijskih i empirijskih naučnih problema.

Istraživanje treba da ispuni određene zahtjeve. Najčešće se ističu sljedeći zahtjevi: sistematičnost, kontrolisanost i kritičnost.

Sistematičnost istraživanja podrazumijeva njegovo dobro planiranje, organizovanje i uređenje, kako bi se obezbijedio prirodan i logičan slijed procesa istraživanja. Kontrolisanost istraživanja označava njegovo provođenje u, što je moguće bolje, praćenim i kontrolisanim uslovima kako bi se isključile alternativne mogućnosti. Kritičnost istraživanja podrazumijeva zahtjev da se najvažnije hipoteze o pojavama, procesima, odnosima i svojstvima u oblasti koja se proučava moraju ozbiljno, iskreno i strogo procjenjivati, provjeravati i obrazlagati odgovarajućim dokazima.

Posebno mjesto u svakom naučnom istraživanju zauzima metodologija rada, u okviru koje se koriste odgovarajući naučni metodi, kako opšti tako i metodi primjereni specifičnostima svakog konkretnog istraživanja.

Cilj rada je da se ukaže na mjesto, ulogu i značaj statističkih metoda u naučnim istraživanjima, prije svega u empirijskim istraživanjima. U tom smislu, pored objašnjenja uloge i značaja najvažnijih metoda deskriptivne statistike, posebna pažnja posvećena je najčešće korišćenim metodima statističke analize, bez kojih nije moguća provjera postavljenih hipoteza i davanje odgovora na najvažnija istraživačka pitanja.

POJAM I ETAPE NAUČNOG ISTRAŽIVANJA

Naučno opravdano istraživanje je ono koje doprinosi produblivanju, proširivanju, pouzdanosti i primjenjivosti naučnog saznanja o predmetima i metodima nauke i istraživanja. Društvena opravdanost naučnog istraživanja ocjenjuje se na osnovu aktuelnog i potencijalnog doprinosa provođenjem i rezultatima istraživanja u rješavanju određenog društvenog problema.

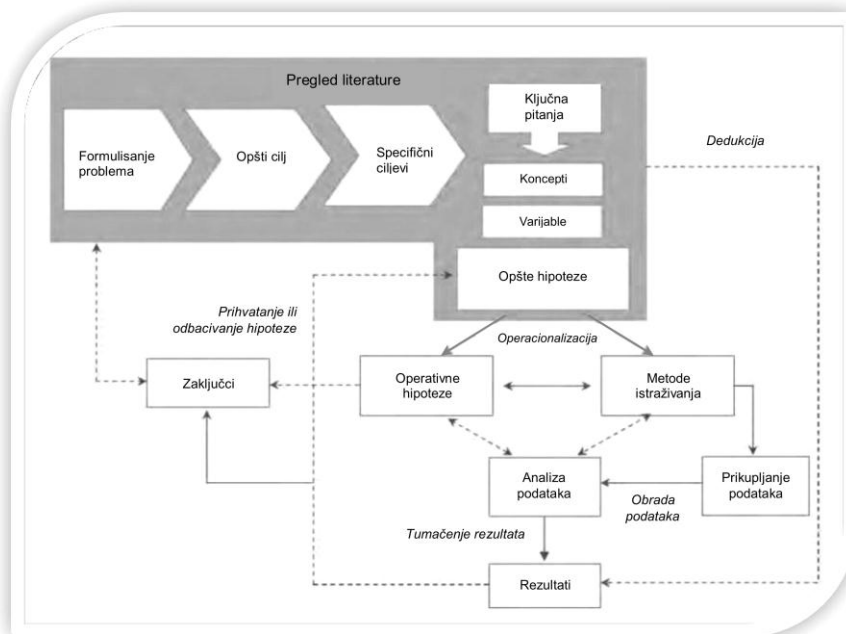
Između naučnog i društvenog doprinosa, odnosno naučnog i društvenog značaja i naučnih i društvenih ciljeva postoji veza, ali se oni međusobno ne mogu izjednačiti. Naučni i društveni doprinos ne ostvaruje se samo rezultatima istraživanja ili razrješavanjem određenog društvenog problema, već i samim provođenjem istraživanja. Zbog toga se može govoriti o posrednom i neposrednom doprinosu, kao i o kratkoročnom i dugoročnom doprinosu istraživanja.

Svako naučno istraživanje započinje izučavanjem relevantne literature, nakon čega slijedi izbor područja istraživanja i definisanje hipoteza. U ovoj etapi rada postavlja se istraživački problem, definišu se opšti i posebni ciljevi i ključna pitanja na koja se istraživanjem želi dati odgovor.

U narednoj fazi, zavisno od načina na koji su postavljene hipoteze, slijedi projektovanje istraživanja i izbor odgovarajuće metodologije koja će omogućiti da se obezbijede relevantni rezultati i odgovor na istraživačka pitanja. Metodologija istraživanja obuhvata izbor načina prikupljanja podataka, planiranje i realizaciju uzorka, kao i izbor statističkih metoda za obradu i analizu podataka.

Interpretacija rezultata podrazumijeva sagledavanje ostvarenja ciljeva istraživanja, u smislu davanja odgovora na postavljena ključna pitanja u radu, kao i potvrdu ili odbacivanje istraživačkih hipoteza. Nakon toga daje se rezime istraživanja sa opštim zaključcima o ostvarenim rezultatima i značaju istraživanja, kao i budućim pravcima istraživanja u određenoj oblasti.

Proces naučnog istraživanja može se, šematski, prikazati na sljedeći način:



Slika 1. Etape naučnog istraživanja
Prilagođeno prema: Breda, Z. (2010), strana 144.

Obaveza istraživača je da naučnu javnost, kao i sve potencijalne korisnike rezultata istraživanja, obavijesti o sljedećim pojedinostima vezanim za istraživanje: o problemu istraživanja, postavljenim ciljevima istraživanja, hipotezama, načinu istraživanja, rezultatima istraživanja i zaključcima izvedenim iz njih.

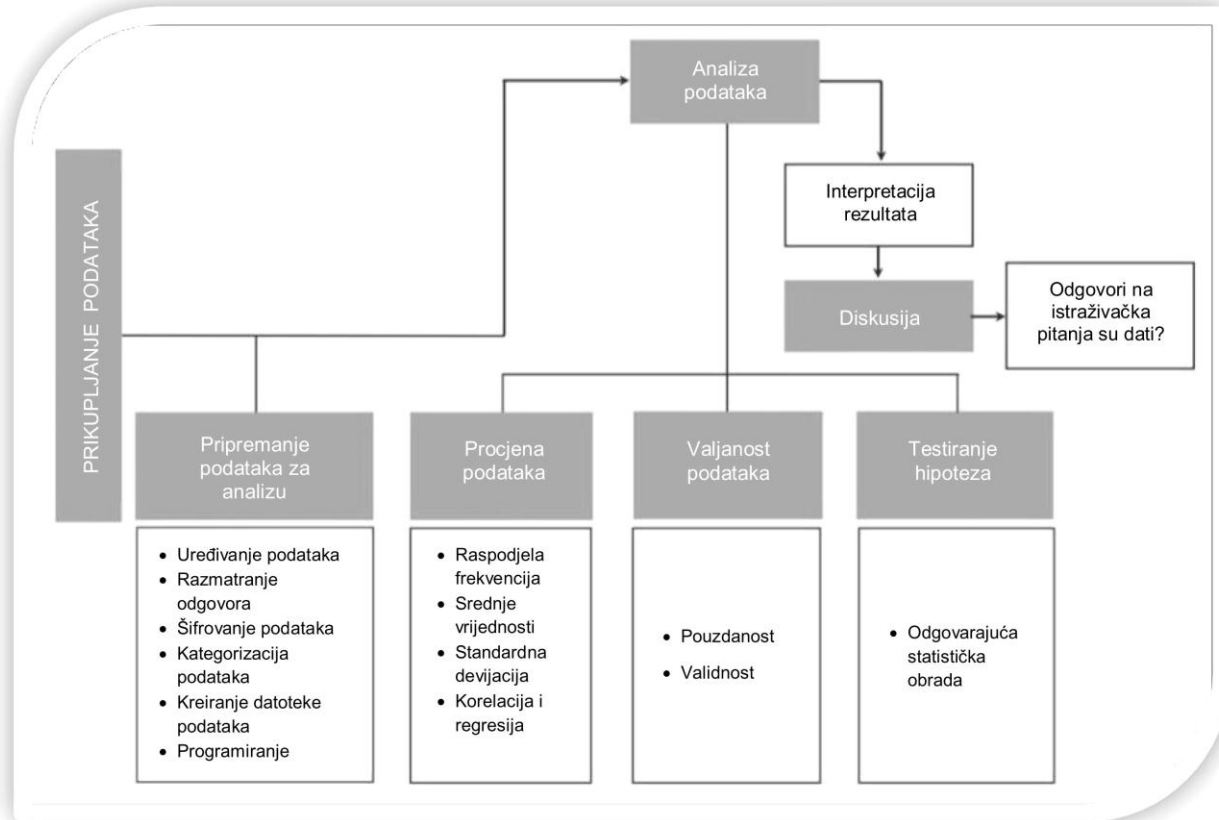
U svakom istraživanju, bilo empirijskom ili teorijskom, primjenjuje se bar jedan opštenaučni metod. Za teorijska istraživanja primjenjuje se analitičko-deduktivni i aksiomatski opštenaučni metod. Najviše se koriste metodi ispitivanja i analiza postojećih dokumenata. Za empirijske nauke karakteristična je primjena različitih statističkih metoda, hipotetičko-deduktivnog metoda i metoda modeliranja.

MJESTO STATISTIKE U NAUČNIM ISTRAŽIVANJIMA

Statistika se najčešće shvata kao kvalitativno-kvantitativni naučni metod analize varijabilnih pojava (pojava na koje djeluje veći broj faktora, zbog čega one pokazuju različite vrijednosti od jednog do drugog slučaja svog ispoljavanja i čije vrijednosti nije moguće sa sigurnošću predvidjeti), zasnovan na teoriji vjerovatnoće. Međutim, nešto sadržajnije definicija statistike ima trostruko značenje: Deskriptivna statistika (kao skup metoda kojima se podaci o odgovarajućoj pojavi prikupljaju, sređuju, grupišu, obrađuju i na adekvatan način prikazuju), statistička analiza (koja podrazumijeva primjenu različitih metoda analize podataka radi ustanovljavanja odgovarajućih pravilnosti i zakonitosti) i statistička teorija (čiji je zadatak da unapređuje postojeće i razvija nove metode statističke analize).

Ni jedno ozbiljnije empirijsko istraživanje nije moguće realizovati bez primjene nekog od najvažnijih statističkih metoda. U prvom redu koriste se metodi deskriptivne statistike (prikupljanje, sređivanje i grupisanje, prikazivanje i obrada podataka). Zavisno od predmeta i ciljeva istraživanja najčešće se koriste sljedeći metodi statističke analize: hi-kvadar test, analiza varijanse, faktorska analiza, regresiona i korelaciona analiza, kao i metodi dinamičke analize i analize vremenskih serija.

Postupak prikupljanja, vrednovanja, upotrebe i analize podataka može se prikazati na sljedeći način:



Slika 2. Postupak obrade i analize podataka

Prilagođeno prema: Breda, Z. (2010), strana 178.

Prikupljanje podataka

Planom naučnog istraživanja određuje se varijabilna pojava čijom analizom se dolazi do zaključaka koji su relevantni za provjeru postavljenih hipoteza i odgovor na istraživačka pitanja. Cilj je da se obezbijede kvalitetni podaci o posmatranoj varijabilnoj pojavi. Posmatranje i prikupljanje podataka vrši se na osnovu prethodno postavljenog plana prikupljanja podataka.

Plan posmatranja i prikupljanja podataka sadrži sljedeće elemente: definisanje cilja posmatranja, određivanje statističkog skupa i jedinica posmatranja, izbor obilježja i definisanje modaliteta obilježja, sastavljanje upitnika za prikupljanje podataka, određivanje načina posmatranja i prikupljanja podataka.

Prema izvoru podataka koji se koriste u statističkom istraživanju, može se govoriti o primarnim i sekundarnim statističkim podacima. Primarni statistički podaci prikupljaju se u toku samog istraživanja, odgovarajućim postupcima statističkog posmatranja i prikupljanja podataka. Sekundarni podaci obezbjeđuju se iz sekundarnih izvora (publikacije zavoda za statistiku, ili ovlaštenih institucija kao što su: centralna banka, carinska služba, matične službe opština, preduzeća i sl.).

Statističko istraživanje može se zasnivati na potpunom obuhvatu svih jedinica skupa (potpuno posmatranje na bazi popisa ili statističkog izvještaja), ili samo na jednom dijelu njegovih jedinica (djelimično posmatranje na bazi uzorka).

Prikupljeni podaci o varijabilnoj pojavi sređuju se prema odabranim obilježjima (odnosno varijablama) i grupišu u odgovarajuće serije (najčešće serije strukture, odnosno rasporede frekvencija). Statističke serije su rezultat grupisanja podataka, a istovremeno i jedan od vidova prikazivanja podataka prije njihove statističke obrade. Pored statističkih serija, podaci se prikazuju u obliku odgovarajućih statističkih tabela, koje mogu da budu: proste, složene i kombinovane, zavisno od sadržaja i vrste podataka, odnosno: iskazne i obradne, zavisno od njihove namjene.

Statistički podaci o varijabilnoj pojavi mogu da se, na slikovit način, prikažu i grafički, najčešće pomoću dijagrama kao odgovarajućih geometrijskih oblika. Zavisno od prirode podataka i njihove upotrebe, najčešće se koriste: tačkasti, linijski, površinski i prostorni dijagrami.

Pojam i planiranje uzorka

U velikom broju statističkih istraživanja često se koristi djelimično (nepotpuno) posmatranje, zasnovano na statističkom uzorku. Statističko uzorkovanje predstavlja metod po kome se na osnovu posmatranja jednog dijela jedinica skupa zaključuje o karakteristikama i ponašanju cijelog skupa.

Da bi zaključci na osnovu uzorka bili relevantni za cijeli skup, potrebno je da uzorak bude reprezentativan. Za uzorak kažemo da je reprezentativan ako vjerno odslikava strukturu osnovnog skupa iz kojeg je odabran. Zbog toga se prilikom korišćenja uzorka u istraživanju polazi od definisanja osnovnog skupa i utvrđivanja okvira uzorka (liste, fajla, direktorijuma), odnosno spiska svih jedinica skupa koji se želi posmatrati. Nakon toga se određuje vrsta uzorka i njegova veličina, kao i sam postupak provođenja uzorkovanja.

Smisao primjene uzorka je u nastojanju da se dobiju dovoljno precizne ocjene najvažnijih karakteristika svih jedinica skupa, a da se pri tome koristi samo jedan njegov dio. Što je osnovni skup homogeniji, moguće je i na manjem broju jedinica ocijeniti njegove najvažnije karakteristike.

U slučaju nepoznavanja homogenosti jedinica skupa, veličina uzorka utvrđuje se u zavisnosti od varijabiliteta jedinica skupa, stepena pouzdanosti ocjene odgovarajućih parametar skupa i prihvatljivog odstupanja koje se toleriše prilikom istraživanja. Ukoliko se povećava stepen pouzdanosti ocjene, utoliko se povećava i veličina uzorka i obratno. S druge strane, veći uzorak će obezbijediti i precizniju ocjenu karakteristika skupa. Kada se govori o dozvoljenoj toleranciji u smislu granica odstupanja ocjene, važi sljedeće pravilo: ukoliko je tolerancija manja potrebno je raditi sa većim uzorcima, dok je za slučaj u kome je prihvatljivo veće odstupanje moguće raditi i sa manjim uzorcima.

Kada je u pitanju veličina uzorka, prihvaćeno je stanovište da se u male uzorke ubrajaju oni koji sadrže do 30 jedinica skupa odnosno najviše 5% ukupne populacije, a da su u suprotnom veliki uzorci.

Primjena metoda uzorka neminovno dovodi do mogućnosti greške u statističkom zaključivanju. Razlog je u tome da uzorak skoro nikada ne može biti savršeno reprezentativan (sem u sljedeća dva slučaja: 1) kada je po veličini jednak skupu, i 2) ako bi skup bio apsolutno homogen, odnosno sastavljen od identičnih jedinica posmatranja). Greške mogu da budu slučajne i sistematske. Cilj je smanjenje sistematske greške koja može da utiče na rezultat, dok se slučajna greška smanjuje ili potpuno gubi u velikom broju podataka.

Postoje dva osnovna tipa uzorkovanja: slučajno i neslučajno.

Kod slučajnog izbora svaka jedinica populacije ima poznatu vjerovatnoću, odnosno šansu da bude izabrana u uzorak. Slučajno uzorkovanje podrazumijeva da se vjerovatnoća izbora uzima u obzir prilikom selekcije. U neslučajnom uzorkovanju jedinice populacije nemaju poznatu vjerovatnoću izbora u uzorak. To znači da elementi uzorka nisu birani slučajno, što podrazumijeva da namjera njihovog izbora u uzorak može biti posljedica različitih okolnosti, počev od toga da se radi o jedinicama koje su na pravom mjestu u pravo vrijeme, ili su poznate rukovodiocima istraživanja, ili je u pitanju nešto drugo.

Statistički metodi, najvećim dijelom, bazirani su na pretpostavci o slučajnom uzorkovanju. U najvećem broju statističkih istraživanja nije problem da se ispuni ova pretpostavka. S druge strane, neslučajan, odnosno namjeren izbor elemenata u uzorak uvijek može da dovede do manje ili veće pristrasnosti prilikom formiranja uzorka, a na taj način i do pristrasnosti u dobijenim vrijednostima parametara, kao i u zaključivanju.

Postoje četiri osnovne tehnike slučajnog uzorkovanja: jednostavno slučajno uzorkovanje ili izbor prostog slučajnog uzorka, stratifikovano slučajno uzorkovanje, sistematsko slučajno uzorkovanje i klaster uzorkovanje.

Izbor vrste uzorka, odnosno tehnike uzorkovanja koja će se koristiti, zavisi od predmeta i ciljeva istraživanja, kao i od prirode podataka koji se žele obezbijediti metodom uzorka. Primjena metoda uzorka podrazumijeva anketiranje, kao jednoobrazno prikupljanje podataka, koje se obezbjeđuje adekvatnim upitnicima i pripremom anketara i lica koja će ih popunjavati.

Rezultati istraživanja dobijeni primjenom reprezentativnog uzorka smatraju se više ili manje pouzdanom ocjenom najvažnijih karakteristika skupa iz koga su izabrani. Zbog toga je često, zavisno od prirode istraživanja, nužno provjeravati da li se navedene ocjene mogu smatrati relevantnim za cijeli skup. U tu svrhu, u statistici su razvijeni odgovarajući metodi ocjene i testiranja parametara skupa na osnovu uzorka.

Ocjenjivanje na osnovu uzorka, kao metod, najčešće se koristi kada istraživač nema nikakvu pretpostavku o veličini odgovarajućeg parametra skupa (prosječna vrijednost, proporcija i sl.) i podrazumijeva intervalno ocjenjivanje parametara skupa, gdje se odgovarajuća uzoračka karakteristika (statistika uzorka), koriguje zadatim koeficijentom pouzdanosti i utvrđenom standardnom greškom ocjene. Dobijeni interval povjerenja predstavlja raspon ili okvir vrijednosti za koji se vjeruje (sa određenim stepenom pouzdanosti) da sadrži i traženi parametar skupa.

S druge strane, testiranje statističkih hipoteza koristi se kada postoje određene pretpostavke o veličini odgovarajućih parametara skupa, koje je neophodno provjeriti. Taj postupak provjere naziva se testiranje statističkih hipoteza, a sama procedura provjere naziva se statističkim testom. U zavisnosti od prirode podataka koji se analiziraju i ciljeva istraživanja, mogu se koristiti parametarski ili neparametarski testovi, zasnovani na jednom uzorku, na dva ili više uzoraka. Smisao testiranja hipoteza je da se provjeri statistička značajnost razlika između uzoračke i hipotetičke vrijednosti odgovarajućeg parametra skupa na kome se varijabilna pojava ispoljava.

Mjerne skale i izbor statističkih metoda

Pošto se odabrane karakteristike jedinica statističkog skupa mjere, svako prikupljanje podataka podrazumijeva mjerenje. Mjerenje predstavlja pridruživanje brojeva ili određenih oznaka jedinicama skupa, prema određenom pravilu. Pravila pridruživanja data su mjernim skalama, tako da svako mjerenje

podrazumijeva korišćenje određene mjerne skale. Rezultati statističkog istraživanja mjere se korišćenjem sljedećih mjernih skala: nominalne, ordinalne, intervalne i skale odnosa.

Priroda podataka koji se prikupljaju i mjerne skale na kojima se obuhvataju opredjeljuje i izbor statističkih metoda za njihovu obradu i analizu. Izbor odgovarajuće mjerne skale je dio procjene prirode i validnosti statističkih podataka i direktno utiče na izbor odgovarajućih deskriptivnih statističkih mjera: mjera centralne tendencije, mjera disperzije i mjera oblika rasporeda.

Nominalna skala data je u vidu liste naziva, kategorija ili određenih atributa po kojima se jedinice statističkog skupa razlikuju. Ukoliko je riječ o atributivnim obilježjima koja imaju veliki broj modaliteta, klasifikacija pojedinih modaliteta vrši se u srodne grupe, u okviru posmatranog obilježja. Na taj način formiraju se jednoobrazne grupe i podgrupe, koje se najčešće nazivaju nomenklaturama (npr. nomenklatura zanimanja). Iz tog razloga nominalna skala je i najmanje precizna.

Podaci mjereni na nominalnoj mjernoj skali mogu se koristiti za izračunavanje relativnih brojeva (procenata) i modusa kao mjere centralne tendencije, i grafički prikazivati izvan koordinatnih sistema. Od statističkih metoda, moguće je koristiti Hi-kvadrat test (za testiranje međuzavisnosti različitih obilježja na bazi analize tabela kontingencije) i Koeficijent kontingencije, kao i Binomni test kada su u pitanju dihotomna obilježja.

Ordinalna skala se koristi ukoliko je moguće modalitete obilježja rangirati prema značaju u odnosu na usvojene kriterijume. Ova skala jedinicama skupa pridružuje brojeve, slovne oznake ili određene simbole, prema stepenu određenog svojstva ili odlike. Mjesto modaliteta na mjernoj skali predstavlja njegov rang, a ne određenu mjernu veličinu. Mjerna skala predstavlja redosljednu klasifikaciju, odnosno rang listu modaliteta obilježja, pri čemu njihov relativan značaj zavisi od broja modaliteta.

Od deskriptivnih statističkih mjera moguće je izračunavanje kvartila i medijane kao mjere centralne tendencije. Za podatke mjerene na navedenoj mjernoj skali izračunavaju se pokazatelji korelacije ranga, zavisno od toga da li je riječ o istraživanju međuzavisnosti dvije pojave (Spearman-ov koeficijent korelacije ranga) ili međuzavisnosti više pojava (Kendalov koeficijent saglasnosti).

Intervalna skala svakom modalitetu obilježja pripisuje određenu jedinicu mjere. Ovom skalom jedinicama skupa pridružuju se brojevi, pri čemu jednake razlike brojeva predstavljaju jednake razlike mjerene karakteristike. Intervalna skala omogućava utvrđivanje redosljeda modaliteta u skupu, kao i mjeru njihovog razlikovanja.

Za podatke koji su mjereni na intervalnoj mjernoj skali moguće je izračunavati aritmetičku sredinu kao mjeru centralne tendencije i standardnu devijaciju kao pokazatelj disperzije vrijednosti obilježja. Od statističkih metoda moguće je koristiti korelacionu analizu (koeficijente proste, parcijalne i višestruke korelacije, zavisno od broja pojava koje se posmatraju), regresionu analizu, t-test, analizu varijanse i faktorsku analizu.

Skala odnosa pokazuje i redosljed modaliteta i mjeru njihovog razlikovanja. Skala odnosa sadrži brojeve za koje važi pravilo da njihove jednake razlike predstavljaju i jednake razlike mjerene karakteristike jedinica skupa. Ova mjerna skala obezbjeđuje najviši nivo mjerenja. Skalu odnosa ne karakteriše samo upotreba jedinice mjerenja, nego i prava nulta tačka koja ukazuje na nepostojanje određene karakteristike. Zbog toga ova skala omogućava iskazivanje proporcionalnih odnosa modaliteta obilježja koja se mjere. Skala odnosa je najpreciznija mjerna skala.

Podaci mjereni na navedenoj mjernoj skali obrađuju se koristeći sve mjere deskriptivne statistike: pokazatelje centralne tendencije, mjere disperzije i mjere oblika rasporeda. Za analizu podataka mjenjenih na skali odnosa moguće je koristiti sve raspoložive metode statističke analize.

NAJVAŽNIJI METODI STATISTIČKE ANALIZE

Metodologija naučnog istraživanja, pored opštih naučnih metoda, svakako podrazumijeva i primjenu određenih statističkih metoda. Zavisno od vrste istraživanja, odabranog problema, predmeta i ciljeva istraživanja, najčešće se koriste sljedeći metodi: hi-kvadtar test, analiza varijanse, faktorska analiza, regresiona i korelaciona analiza, kao i metodi dinamičke analize i analize vremenskih serija.

Hi-kvadrat test (χ^2 test)

Hi-kvadrat test je zasnovan na hi-kvadrat distribuciji i koristi tipski za rješavanje nekoliko problema: Testiranje značajnosti razlike između opaženih i teorijskih frekvencija, testiranje međusobne povezanostirazličitih obilježja posmatrane pojave i testiranje jednakosti (ili razlike) proporcija tri ili više skupova. U sva tri navedena slučaja ovaj test ima odlike neparametarskog testa. Samo u slučaju kada se hi-kvadrat test koristi za testiranje varijanse, radi se o parametarskom testu.

1. Testiranje značajnosti razlike između opaženih i teorijskih frekvencija različitih rasporeda vjerovatnoće (test prilagođenosti, test saglasnosti ili test oblika rasporeda). Test prilagođenosti je statistički test koji treba da odgovori na pitanje, u kojoj mjeri su empirijski podaci, odnosno opservacije o broju pojavljivanja određenih vrijednosti ili modaliteta neke pojave, prilagođeni ili odgovaraju, ili prate, ili se ponašaju prema nekom teorijskom modelu rasporeda vjerovatnoće. Pri tome se polazi od pretpostavke da se posmatrana populacija prilagođava nekom teorijskom rasporedu vjerovatnoće. χ^2 test, prilikom testiranja prilagođenosti, može da se primijeni za bilo koju distribuciju populacije ili slučajne promjenljive, ali je to od posebne važnosti i najčešće primjenjivano u slučajevima uniformnog i normalnog rasporeda. Testiranje se svodi na provjeravanje značajnosti razlike između opservisanih i očekivanih frekvencija.

2. Analiza tabela kontingencije i testiranje međusobne povezanosti različitih obilježja posmatrane pojave. Kada su posmatrana obilježja mjerena na nominalnoj mjernoj skali i u slučajevima kada je moguće formirati tabelu kontingencije, sa dva ulaza (za jedno i za drugo obilježje), uz pomoć χ^2 testa može se dobiti odgovor na pitanje: Da li između dva obilježja elemenata jednog skupa postoji veza i da li je ta veza statistički značajna? Određivanje stepena međusobne zavisnosti dva obilježja jednog skupa, mjerena na nominalnoj mjernoj skali, kada su njihove vrijednosti samo riječima klasifikovane u različite grupe, može da se ustanovi na osnovu Pearson-ovog koeficijenta kontingencije.

3. Testiranje jednakosti (ili razlike) proporcija tri i više skupova, odnosno testiranje homogenosti posmatrane pojave. Proporcije posmatranih populacija mogu biti međusobno jednake, a najčešće se razlikuju, u manjoj ili većoj mjeri. Zbog toga ima smisla govoriti o testiranju i razlike i jednakosti proporcija. Primjenom χ^2 testa mogu se dobiti odgovori na prethodno postavljena pitanja. Test jednakosti (razlike) proporcija za više populacija naziva se i test homogenosti.

Analiza varijanse

Da bi se istovremeno, jednim postupkom, ispitala jednakost aritmetičkih sredina više skupova, u statistici se koristi metod analiza varijanse (u literaturi se često navodi skraćenica ANOVA). Na prvi pogled može izgledati da naziv analiza varijanse nije odgovarajući, jer se ne testiraju varijanse već aritmetičke sredine. Ispitivanje jednakosti aritmetičkih sredina više skupova upravo se i provodi upoređivanjem odgovarajućih varijansi.

Analiza varijanse je u početku najveću primjenu našla u eksperimentalnim studijama u kojima je cilj istraživanje uticaja jednog ili više faktora na varijabilitet određene pojave. Pri tome, jedinice na kojima se primjenjuje neki eksperiment nazivaju se ekperimentalne jedinice. Ukoliko su to ljudska bića, nazivamo ih ekperimentalni subjekti. Međutim, danas se analiza varijanse široko koristi i u studijama posmatranja.

Navedena razlika između dva vida studija je veoma važna, jer u statistici samo putem eksperimenata možemo dokazati da postoji uzročna veza između pojava. Eksperiment se mora pažljivo i precizno dizajnirati, kako bi rezultati mogli da se generalizuju.

U studijama posmatranja samo se mjeri varijabilitet pojava, odnosno jedinica posmatranja i ni na koji način se ne utiče na njihove varijacije. Međutim, u eksperimentalnim studijama istraživač planira i kontroliše izbor ekperimentalnih jedinica i nameće im posebne uslove, s ciljem da se ispituju njihove reakcije, odnosno varijacije. Specifični ekperimentalni uslovi kojima se podvrgavaju ekperimentalne jedinice nazivaju se tretmani.

Najjednostavnija vrsta eksperimentalnog plana zasniva se na ispitivanju uticaja jednog faktora na varijabilitet posmatrane pojave, pri čemu se tretmani primjenjuju na slučajno odabrane eksperimentalne jedinice. Takav plan naziva se potpuno slučajnim planom, a sam postupak kojim se dobijeni podaci ispituju naziva se analizom varijanse sa jednim faktorom. Kada postoje indicije da na posmatranu pojavu značajno utiče više faktora, u statistici se primjenjuje analiza varijanse sa dva ili više faktora. U ovom slučaju se ne istražuje samo uticaj pojedinačnih faktora, nego i interakcija između posmatranih faktora, što je zapravo i najvažniji smisao analize varijanse.

Analiza varijanse se, prije svega, koristi kod atributivnih faktora. Ukoliko se faktori mogu iskazati numerički, tada je bolje koristiti metode regresione analize. S druge strane, zavisna promjenljiva mora biti mjerljiva bar na nivou intervalne mjerne skale.

Regresija i korelacija

Izučavanje međuzavisnosti dvije ili više kvantitativnih promjenljivih vrši se pomoću dva, vjerovatno najvažnija statistička parametarska metoda, korelacije i regresije.

Prilikom istraživanja međuzavisnosti varijacija dvije ili više numeričkih varijabli, u statistici se primjenjuju metodi regresione i korelacione analize. Kod istraživanja međusobnih veza dvije promjenljive primjenjuju se metodi proste regresione i korelacione analize, a u slučaju posmatranja više promjenljivih, metodi višestruke (multiple ili složene) regresije i korelacije.

Iako su ovi statistički metodi u bliskoj vezi i međusobno se dopunjuju, između njih postoje i značajne razlike.

Kod korelacione analize dvije pojave svejedno je koja pojava se označava kao nezavisna, a koja kao zavisna promjenljiva - dobija se identičan rezultat. Međutim, kod ispitivanja korelacione veze između tri ili više pojava mora se prethodno jedna od njih definisati kao zavisna promjenljiva, dok ostale dobijaju status nezavisnih promjenljivih. Ukoliko se ispituje zavisnost između pojava koje su mjerene na ordinalnoj mjernoj skali, odnosno ako su podaci dati u vidu rangova, za istraživanje njihove međuzavisnosti koriste se neparametarski koeficijenti korelacije. Za istraživanje zavisnosti dvije pojave najčešće se koristi Spearman-ov koeficijent korelacije, dok se u analizi međuzavisnosti tri ili više promjenljivih primjenjuje Kendall-ov koeficijent saglasnosti.

Kod regresione analize nužno je unaprijed identifikovati koja pojava će imati ulogu zavisne promjenljive, a koja nezavisne promjenljive. U statistici se kod regresije umjesto termina nezavisna promjenljiva koristi izraz objašnjavajuća promjenljiva ili regresor.

Svrha regresije je da se utvrdi oblik veze, odnosno zavisnosti između posmatranih pojava. To se postiže pomoću odgovarajućeg regresionog modela. Regresioni model je takav stohastički model koji kroz matematičku formulu i niz odgovarajućih pretpostavki najbolje opisuje kvantitativnu zavisnost između varijacija posmatranih pojava u realnosti. Regresioni model pokazuje prosječno slaganje varijacija ispitivanih pojava. Elementi jednačine regresije matematički se utvrđuju primjenom metoda najmanjih kvadrata.

Regresioni model nije sam po sebi cilj, već samo sredstvo pomoću kojeg smo u stanju da ocijenimo i predvidimo vrijednosti zavisne promjenljive za željene vrijednosti objašnjavajuće promjenljive.

Faktorska analiza

Faktorska analiza je metod multivarijacione analize koji se koristi za opisivanje međusobne zavisnosti velikog broja promjenljivih, putem definisanja seta zajedničkih osnovnih dimenzija poznatih kao faktori. Zadatak faktorske analize je sažimanje većeg broja međusobno povezanih izvornih promjenljivih u manji broj zajedničkih faktora koji će ih opisivati i objasniti njihovu međusobnu povezanost.

Faktorska analiza se primjenjuje za identifikovanje dimenzija koje nisu odmah uočljive, za testiranje postavljenih hipoteza i za istraživanje novog područja. Pri tome se polazi od pretpostavke da među varijablama postoji linearna korelacija, a da svaki izdvojeni faktor nije u korelaciji sa drugim faktorima. Umjesto nad velikim brojem koreliranih varijabli analiza se provodi nad nekoreliranim faktorima i na taj način se otklanja problem kolinearnosti promjenljivih.

Može se govoriti o faktorskoj analizi u užem smislu čiji je zadatak da identifikuje osnovne faktore koji odražavaju zajedničke karakteristike varijabli, ili o komponentnoj analizi koja sumira većinu originalnih informacija u minimalan broj faktora za svrhe predviđanja.

Koji metod ekstrakcije će se izabrati, zavisi od ciljeva faktorske analize i od obima prethodnog znanja o varijansi promjenljivih.

Pored navedenog, za faktorsku analizu se može reći da predstavlja veoma koristan multivarijacioni statistički metod koji služi za efektivno ekstrakovanje informacija iz velikih baza podataka. Ona ukazuje na odnose koji nisu vidljivi iz ispitivanja sirovih podataka ili korelacione matrice i ima sposobnost da identifikuje setove srodnih varijabli čime istraživači imaju mogućnost ostvarenja boljeg razumijevanja strukture posmatranih podataka.

Analiza vremenskih serija

Postoje raznovrsni metodi statističke analize vremenskih serija. S obzirom na pristup analizi, ovi metodi se mogu razvrstati u dvije grupe: metodi koji analizu vremenskih serija pristupaju sa stanovišta vremena i metodi koji joj prilaze sa stanovišta frekvencija.

Prva grupa metoda koristi se u istraživanju modela razvojnih tendencija vremenskih serija u funkciji vremena, dok druga grupa metoda spada u područje harmonijske i spektralne analize.

Analiza vremenskih serija u funkciji vremena polazi od pretpostavke da na promjene posmatranih pojava tokom vremena utiču četiri komponente: razvojna tendencija pojave u dužem posmatranom periodu - trend (odnosno sekularna tendencija), ciklična komponenta (kolebanja koja se ponavljaju u određenim, često nejednakim, periodima od više godina), sezonske varijacije (koje se ispoljavaju u razmacima manjim od jedne godine i ponavljaju na isti način u dužem nizu godina) i neregularni uticaji (rezidualna komponenta), koji se pojavljuju kao slučajne varijacije pojave.

Analiza vremenskih serija pokušava da identifikuje obrazac ponašanja navedenih komponenti u prošlosti. Zatim, pretpostavljajući da će identičan obrazac da se nastavi u budućnosti, modeli vremenskih serija ekstrapoliraju ove obrasce da bi se prognozirale buduće vrijednosti pojave. Zbog toga se može reći da je jedan od glavnih ciljeva analize vremenskih serija prognoziranje budućih vrijednosti pojave.

Osnovna pretpostavka pri prognoziranju u analizi vremenskih serija je da će faktori koji su uticali na nivo pojave u prošlosti i sadašnjosti djelovati na isti način u budućnosti i da neće biti uključivanja novih faktora.

ZAKLJUČAK

Metodologija istraživanja smatra se najvažnijim dijelom projekta naučnog istraživanja. Ona sadrži osnovne i bitne odluke o tome kako će se istraživati prethodno određeni predmet posmatranja, kako će se istraživanjem ostvariti opšti i posebni ciljevi i kako će se provjeriti postavljene hipoteze.

U svakom istraživanju, bilo empirijskom ili teorijskom, primjenjuje se bar jedna opštenaučna metoda. U teorijskim istraživanjima se najčešće primjenjuje analitičko-deduktivni i aksiomatski opštenaučni metod. Najviše se koriste metod ispitivanja i analiza postojećih dokumenata. Za empirijska naučna istraživanja, pored hipotetičko-deduktivnog i metoda modeliranja, najviše se primjenjuju različiti statistički metodi.

Ni jedno empirijsko istraživanje nije moguće realizovati bez primjene određenih statističkih metoda. U prvom redu, to su metodi deskriptivne statistike (prikupljanje, sređivanje i grupisanje, obrada i prikazivanje

podataka). Zavisno od predmeta i ciljeva istraživanja, najčešće se koriste: hi-kvadrat test, analiza varijanse, metodi regresione i korelacione analize, faktorska analiza, kao i određeni metodi dinamičke analize i analize vremenskih serija.

LITERATURA

- [1] Breda, Z. (2010), *Network relationships and the internationalisation of the tourism economy*. PhD dissertation, University of Aveiro, Portugal
- [2] Kukić, S., Markić, B.(2006), *Metodologija društvenih znanosti*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru
- [3] Lovric, M. (Editor) (2011), *International Encyclopedia of Statistical Science*, Springer-verlag, Berlin Heidelberg
- [4] Lovrić, M., Komić, J., Stević, S. (2006), *Statistička analiza- osnovi i primjena*, Ekonomski fakultet, Banja Luka
- [5] Miljević, M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Istočno Sarajevo (Pale)
- [6] Velispahić, E., Duraković, S. (2011), *Osnovne osobine naučnoistraživačkog rada*, Prirodno-matematički fakultet, Sarajevo
- [7] Zelenika, R.(2000), *Metodologija i tehnologija znanstvenog i stručnog djela*, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet, Rijeka

POREZNI NADZOR KAO PRETPOSTAVKA REALNOSTI I OBJEKTIVNOSTI FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA

TAX SUPERVISION AS A REQUIREMENT FOR REALITY AND OBJECTIVITY OF FINANCIAL STATEMENTS

Dr Hamid Alibašić, redovni profesor
Ekonomski fakultet Brčko
hamid.alibasic.efb@gmail.com

Mr Amir Osmančević
Vakufska banka d.d. Sarajevo, Filijala Bihać
osmancevic4@gmail.com

APSTRAKT

U članku se analizira porezni nadzor, njegovi ciljevi, metode, osnovna načela i njihova međusobna povezanost, kao i proces poreznog nadzora finansijskih izvještaja i njegov značaj.

Ključne riječi: porezni nadzor, finansijski izvještaji, revizija, porezna uprava

ABSTRACT

This paper analyzes the tax control, its objectives, methods, basic principles and their interconnection, as well as the process of tax audit of the financial statements and its significance.

Key words: tax control, the financial statements, the audit, tax administration

UVOD

Računovodstveni izvještaji i evidencija predstavljaju osnovnu podlogu za finansijsku analizu poslovanja preduzeća koja se sprovodi od strane internih i eksternih analitičara za različite potrebe korisnika tih analiza (vlasnika, menadžmenta, dužnika, povjerilaca poput npr. banaka, dobavljača, zatim javnosti i drugih). Računovodstvo predstavlja sistem sačinjen od knjigovodstva, računovodstvene analize, kontrole, planiranja i informisanja koji ima za cilj bilježenje, razvrstavanje, skraćeno prikazivanje i interpretiranje u novčanom obliku, izraženih poslovnih događaja.

Revizija, kao dio nadzora, predstavlja nauku o ispitivanju i ocjeni računovodstvenih iskaza, podataka, ali i metoda primijenjenih u njihovom sastavljanju, ocjeni poslovanja, organiziranosti poslovnih funkcija, načinu donošenja poslovnih odluka, funkcioniranju informacijskog sistema, kao i drugih pitanja značajnih za poslovanje pravne osobe. Ona, na toj osnovi, daje stručna mišljenja o tome da li su računovodstveni iskazi u skladu sa zakonima i da li realno i objektivno odražavaju stanje sredstava, kapitala i obaveza kao i rezultate poslovanja pravne osobe u cilju jednoobraznosti ili uniformiranja ekonomskih pokazatelja i finansijskih izvještaja, kao osnove za kreiranje baze podataka, tj. informacija za donošenje odluka od strane menadžera. Da bi se obezbijedila jednoobraznost međunarodne računovodstvene i revizijske organizacije propisani su Međunarodni računovodstveni standardi (MRS), Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (MSFI) i Međunarodni standardi revizije (MSR) kako bi osigurao kvalitet finansijskih izvještaja, njihovo razumijevanje i revidiranje, bez obzira na geografsko područje u kojem se sastavljaju, na nacionalna zakonodavstva država u kojima se obavlja ekonomska aktivnost, koja se finansira od strane raznih finansijskih institucija, čiji kapital potiče iz različitih dijelova svijeta i koji neće da zna za bilo kakve nacionalne barijere.

Da bi se izbjegle pogrešne poslovne odluke, upravljanje poslovanjem preduzeća mora biti utemeljeno na realnim i objektivnim, tj. istinitim i fer prezentiranim finansijskim izvještajima. Isticanje realnosti i objektivnosti finansijskih izvještaja, po našem mišljenju, implicitno uvodi u razmatranje problematiku nadzora, posredstvom inspekcije i revizije, kao njegovih esencijalnih sistemskih dijelova u cjelini. S tim u

vezi, nameće se i pitanje: koja je zapravo potreba za nadzorom finansijskih izvještaja, pri čemu se putem revizije vrši njihovo revidiranje? Moguće je istaknuti da nadzor, prije svega, štiti interese vlasnika kapitala, zatim pomaže u pribavljanju dodatnog kapitala, te pruža transparentno uvjerenje o realnosti i objektivnosti finansijskih izvještaja za potrebe upravljanja poslovanjem preduzeća. Zbog toga se često ističe da je nadzor vrlo značajna pretpostavka poslovanja.

POJAM I VRSTE POREZNOG NADZORA

Dio porezno-pravnog odnosa u kojem Porezna uprava sprovodi postupak radi provjere i utvrđivanja činjenica, bitnih za oporezivanje, naziva se porezni nadzor. Nadzor mogu nadopunjavati i revizije. Revizija je, u stvari, dio nadzora. Upravo tom dijelu nadzora posvećena je velika pažnja, kako u inostranoj, tako i u domaćoj literaturi, ali i u samom zakonodavstvu većine država u svijetu.

Riječ revizija potiče od latinske riječi *revidere*, što znači ponovno vidjeti, i u skladu s tim revizija se uobičajeno opisuje kao naknadni pregled i preispitivanje poslovnih procesa i stanja. Sam pojam revizije različiti autori i institucije definiraju na različite načine. U prilog ovoj tvrdnji moguće je navesti niz definicija revizije, kao što su:

- 1) Revizija je sistematiziran proces objektiviziranog pribavljanja i stvaranja dokaza o ekonomskim događajima i rezultatima s ciljem da se ustanovi usklađenost između postojećih izvještaja o poslovanju i unaprijed postavljenih kriterija i da se to dostavi zainteresiranim korisnicima. [Robertson, J.C., Davis, F.G. (1988). *Auditing*, Irwin, Illinois, str. 5]
- 2) Revizija je ispitivanje ili istraživanje finansijskih izvještaja i drugih računovodstvenih evidencija te ostalih evidencija o poslovanju preduzeća od strane nezavisnih javnih računovođa izvan promatranog preduzeća. [Meigs, W.B., Whittington, D.R., Pany, K.J. (1988). *Principles of Auditing*, Irwin, Illinois, str. 33]
- 3) Revizija se može definirati kao pokušaj objektivne usporedbe izvršnih poslova (ili evidencije o izvršenim poslovima) sa specifičnim kriterijima uvažavajući da je: [Fraser, D.J., Aiken, M.E. (1981). *Stettler Systems Based Audits*, Prentice Hall, Sydney, str. 18]
- 4) potrebno utvrditi usklađenost između izvršnih poslova i kriterija;
- 5) formirati sud o stupnju usklađenosti i
- 6) priopćiti svoj nalaz nadležnim osobama.
- 7) Revizija finansijskih izvještaja je ispitivanje finansijskih izvještaja radi davanja mišljenja o tome da li oni objektivno i istinito, po svim materijalno značajnim pitanjima prikazuju stanje imovine, kapitala i obaveza, rezultate poslovanja, tokove gotovine i promjene na kapitalu, u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima i Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja. [Vidjeti: član 20. Zakona o računovodstvu i reviziji F. BiH, Službene novine F. BiH, broj 83/09, 2009. god.]
- 8) Revizija je sistematski proces, koji izvodi nezavisan i kompetentan revizor, koji skuplja i vrednuje dovoljne i relevantne dokaze o poslovnim transakcijama i njihovim posljedicama da bi utvrdio na koji je način stanje, vlasništvo, vrednovanje i objelodanjivanje tih akcija iskazano u računovodstvu i nivo saglasnosti iskazivanja tih promjena sa računovodstvenim standardima. [Andrić, M., Krsmanović, B., Jakšić, D. (2009). *Revizija – teorija i praksa*, V izdanje, Ekonomski fakultet Subotica, str. 2]

Navedene definicije revizije uglavnom se odnose na tzv. eksternu reviziju. Sukladno tim definicijama temeljne karakteristike eksterne revizije su:

- a) naknadno se ispituje poslovanje preduzeća, i to prvenstveno finansijski izvještaji;
- b) traži se usklađenost poslovanja preduzeća i, prije svega, finansijskih izvještaja sa unaprijed postavljenim kriterijima čime se osigurava objektivnost i realnost finansijskih izvještaja;
- c) mišljenje revizora temelji se na objektivnim dokazima i dostavlja se zainteresiranim korisnicima i
- d) reviziju obavljaju nezavisne stručne institucije izvan preduzeća.

U američkoj praksi poslovima revizije opisane na ovaj način bave se ovlaštene javne računovođe (Certified Public Accountants – CPA). O problematici revizije, njezinu usavršavanju i razvoju brine se Američki institut ovlaštenih javnih računovođa (American Institute of Certified Public Accountants – AICPA). Međutim, i u drugim zemljama postoje ovlaštene revizori i institucije koje se bave promicanjem revizijske profesije. Tako se npr. u Velikoj Britaniji poslovima eksterne revizije bave Chartered Accountants, a promicanjem revizije The Institute of Chartered Accountants. U Njemačkoj se revizor naziva

Wirtschaftsprüfer. Navedena revizijska zvanja i institucije odnose se na eksternu reviziju, koja se uobičajeno naziva samo revizijom i koja se prvenstveno bavi ispitivanjem temeljnih finansijskih izvještaja.

Pored eksterne revizije, postoji i tzv. interna revizija. Interni revizori zaposleni su u preduzeću, gdje vrše reviziju, i sami organiziraju i sprovode program interne revizije kao cjelovit test efektivnosti svih aspekata interne kontrole. Praktične implikacije djelovanja interne revizije obezbjeđuju povjerenje kod poslovnih partnera. Primarni cilj internih revizora je razvoj i poboljšanje efikasnosti različitih poslovnih jedinica u organizaciji, a manje je značajno izražavanje mišljenja o realnosti finansijskih izvještaja.

U kontekstu temeljnih vrsta revizije na osnovu navedenih definicija (eksterna i interna revizija), prema kriteriju cilja revidiranja, općenito razlikujemo slijedeće tri vrste revizije, odnosno poreznog nadzora, čiji je sastavni dio revizija:

- 1) revizija finansijskih izvještaja. U reviziji finansijskih izvještaja glavna je svrha da se utvrdi jesu li ukupni finansijski izvještaji objavljeni u skladu sa određenim kriterijima. Kao kriteriji općenito se u obzir uzimaju općeprihvaćena računovodstvena načela. Ova vrsta revizije obično se primjenjuje na temeljne finansijske izvještaje.
- 2) revizija podudarnosti. U reviziji podudarnosti osnovna svrha je da se utvrdi razina usklađenosti sa određenim pravilima, politikama, zakonima, ugovorima ili državnim propisima. Primjerice, kada porezna uprava kontrolira ispunjene porezne prijave pojedinaca i preduzeća, onda je osnovna svrha utvrđivanje njihove podudarnosti sa poreznim zakonima.
- 3) revizija poslovanja. Pod revizijom poslovanja misli se na sustavan uvid u cjelokupne aktivnosti ili samo u dio aktivnosti preduzeća, posmatrano sa aspekta učinkovitosti korištenja resursa. Kod ove vrste revizije, osnovna svrha je procjenjivanje poslovanja, utvrđivanje područja koja se trebaju poboljšati, te dati određene preporuke. Reviziju poslovanja je općenito teže obaviti nego reviziju finansijskih izvještaja i reviziju podudarnosti.

CILJEVI POREZNOG NADZORA

Prikupljanjem dokaza za testiranje izjava, sadržanih u finansijskim izvještajima, porezni nadzor određuje osnovne njegove ciljeve za svaku izjavu. Porezni nadzor koristi ciljeve kontrole da bi utvrdio vrstu i količinu prikupljenih dokaza. Naime, prikupljanje dokaza zasniva se na opšteprihvaćenim ciljevima poreznog nadzora, kao što su:

- 1) valjanost: nalaže validno prikazivanje poslovnih događaja u računima;
- 2) potpunost: zahtijeva da računi sadrže sve postojeće poslovne događaje;
- 3) cutoff (načelo aktualnosti računovodstva): nalaže da poslovni događaji, prikazani na računima, moraju biti proknjiženi u odgovarajućem obračunskom periodu;
- 4) vlasništvo: zahtijeva da se na računima prikazuju poslovni događaji koji su vlasništvo komitenta;
- 5) mehanička tačnost: zahtijeva tačan zbir iznosa računa, tj. poslovnih događaja u dnevniku i glavnoj knjizi;
- 6) procjena: nalaže primjereno procjenjivanje poslovnih događaja računa;
- 7) klasifikacija: zahtijeva klasificiranje poslovnih događaja koji su prikazani na računima ili finansijskim izvještajima na odgovarajući način i
- 8) objavljivanje: nalaže objavljivanje bitnog u finansijskim izvještajima ili bilješkama.

U nekim se slučajevima cilj poreznog nadzora ostvaruje sa više različitih njegovih postupaka. Isto tako može biti i obrnuto, na primjer, da jedan postupak poreznog nadzora pruža dokaze za ostvarenje više njegovih ciljeva itd. Odstupanje finansijskih izvještaja komitenta od opšteprihvaćenih ciljeva poreznog nadzora, povećava rizik, nalaže revizoru, koji sprovodi porezni nadzor, ozbiljniji zahtjev za detekcijom značajnosti uočenih pogreški i potrebu prikupljanja veće količine dokaza.

METODE POREZNOG NADZORA

U teoriji i praksi pronalazimo mnoštvo raznolikih podjela metoda poreznog nadzora. Tako, na primjer, profesor J. Sović metode poreznog nadzora dijeli na: [Sović, J. (2000). *Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – kontrola i revizija*, Univerzitet u Sarajevu, str. 157]

- 1) metode intenziteta: formalna i materijalna;
- 2) metode smjera: progresivna i retrogradna i

3) metode obima i kontinuiteta: kontinuirana ili nepreskočna i preskočna ili na prekid.

Mnoštvo drugih autora metode poreznog nadzora razvrstava kao generalne, specijalne i metode analize. U generalne metode spadaju: induktivna, deduktivna i iskustvena metoda. U specijalne metode ubrajaju se: metoda intenziteta ispitivanja, koja može biti formalna i materijalna, metoda smjera ispitivanja, koja može biti progresivna i retrogradna, metoda obima ispitivanja, koja može biti potpuna i preskočna. U metode analize su metoda raščlanjivanja, uspoređivanja, izolacije i eliminacija i metoda korekcija i odstupanja.

Na osnovu generalnih metoda, porezni nadzor dolazi do potrebnog zaključka o njegovom objektu, odnosno ističe da li je nešto učinjeno pravilno ili nepravilno. Dedukcija se temelji na slijedu koncepcija – realizacija, idealna slika – empirijska realnost ili, prema Aristotelu, ponašajući se deduktivno krećemo od univerzalnoga prema partikularnome. Dakle, dedukcija, kao način zaključivanja pretpostavlja poznavanje opštih stavova, načela, posjedovanje opštih znanja, na temelju kojih se shvaća ono posebno ili pojedinačno. U okviru induktivnoga metodološkoga usmjerenja, krećemo obrnutim smjerom, gdje na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica, dolazimo do zaključka o opštem sudu.

Formalnom metodom se ispituje da li postoji zakonska suglasnost, računaska saglasnost imovinskog stanja i uspjeha preduzeća sa jedne strane i računovodstva sa druge, kao i u samom računovodstvu. Dakle, formalna metoda se primijenjuje kod preduzeća koja u svom radu održava radnu i finansijsku disciplinu. Materijalnom metodom se dublje i svestranije ispituju konkretne materije. Razlika između progresivne i retrogradne metode je u tome što progresivna metoda polazi od osnovnih dokumenata do zaključnih knjiženja i bilansa, dok retrogradna metoda polazi od bilansa, zaključnih i osnovnih dokumenata. Na osnovu ove razlike progresivna metoda se primijenjuje za tekući ili redovni porezni nadzor, dok je za nadzor bilansa i vanredni nadzor pogodnija retrogradna metoda. Obim materije, koja je predmet poreznog nadzora, također utiče na izbor metode poreznog nadzora, gdje ćemo u slučaju velikog obima materije primijenjivati preskočnu metodu, a kod malog obima potpunu metodu. Veliku primjenu u praksi našla je i eksperimentalna metoda, jer se eksperimentom mogu postići značajni rezultati.

OSNOVNA NAČELA POREZNOG NADZORA I NJIHOVA MEĐUSOBNA POVEZANOST

Ima više nadzornih načela, koja predstavljaju temelj za sprovođenje poreznog nadzora i ona imaju stalnu ekspanziju širenja. Navodimo samo ona koja se najviše primijenjuju: načelo materijalne istine, načelo zakonitosti, načelo istinitosti, načelo odgovornosti, načelo istovremenosti, načelo kontinuiteta, načelo pravovremenosti, načelo iznenadnosti, načelo selektivnosti, načelo odvajanja operative od evidencije, načelo racionalnosti i načelo samostalnosti i nezavisnosti. [Kral, V., Cota, B. (1983). *Kontrola i revizija poslovanja*, Savez računovodstvenih i finansijskih radnika Hrvatske, Zagreb, str.73]

Načelo materijalne istine koristi se za utvrđivanje stvarnog stanja konkretnog procesa nad kojim se obavlja nadzor. Načelo zakonitosti utvrđuje ocjenu utemeljenosti i usklađenosti procesa na kojim se obavlja nadzor sa zakonskim normama. Načelo istinitosti obuhvata vjerno utvrđivanje i ocjenu stvarne slike poslovanja. Načelo odgovornosti obavezuje porezni nadzor da utvrde odgovornosti za nastale nepravilnosti u samom procesu poslovanja i da ih vezuju za odgovorne osobe. Načelo istovremenosti nalaže da se neke aktivnosti u preduzeću, kao što su inventurni popisi, obave paralelno i u isto vrijeme, što osigurava veću pouzdanost, a time i istinitost u utvrđivanju knjigovodstvenog stanja sa stvarnim stanjem. Načelo kontinuiteta uključuje vremensku povezanost poreznog nadzora, odnosno zahtijeva da se njeni sastavni dijelovi, kontrola i revizija sprovode po određenom cikličnom vremenu. Kontrola mora biti tekuća, a revizija kao oblik naknadne kontrole mora revidirati sve protekle dane u periodu koji je predmet poreznog nadzora.

Načelo pravovremenosti insistira na blagovremenom otkrivanju grešaka u poslovanju radi izbjegavanja štetnih posljedica. Načelo iznenadnosti ima psihološki efekat da odgovorna osoba, čiji je posao predmet nadzora, ne smije unaprijed biti upoznata sa vremenom kontrole. Načelo selektivnosti implicira rangiranje pojedinih područja nadzora, prema važnosti. Načelo racionalnosti polazi od osnovnog ekonomskog principa poslovanja koji zahtijeva da troškovi kontrolne funkcije budu niži od koristi koja se pribavlja njenim sprovođenjem. Načelo samostalnosti i nezavisnosti nalaže da osobe koje vrše sprovođenje poreznog nadzora budu oslobođene svakog političkog i drugog korupcijskog uticaja, bilo koje nadređene ili druge osobe. Treba istaći da su sva načela neophodna prilikom sprovođenja poreznog nadzora, čime se nameće njihova

neizostavna međusobna povezanost. Unutar sastavnog dijela poreznog nadzora, tačnije rečeno revizije, razvila su se osnovna revizijska načela.

Revizija finansijskih izvještaja zahtijeva razumijevanje i pridržavanje triju revizijskih načela, i to: značajnosti, revizijskog rizika i dokaza, kako bi se mogla kvalitetno sprovesti revizija, sa aspekta donošenja odluka, od strane revizora, o vrsti i obimu revizije. "Značajnost je definirana kao veličina ispuštenih ili pogrešnih računovodstvenih informacija zbog kojih je, prema okolnostima, vjerojatno da će se sud razumne osobe, koja se oslanja na informacije promijeniti ili da će propust ili pogreška na njega utjecati." [Messier, W.F. (2000). *Revizija*, Faber & Zgombić Plus, Zagreb, str. 43] Pri utvrđivanju značajnosti za neku reviziju, revizor treba razmotriti kvantitativne i kvalitativne aspekte. Premda se značajnost može planirati i primijeniti, koristeći kvantitativan pristup, kvalitativni pogledi pogrešaka malih iznosa mogu također imati značajan učinak na korisnike revidiranih finansijskih izvještaja.

"Revizijski rizik se definira kao rizik da revizor nesvjesno neće uspjeti na odgovarajući način oblikovati mišljenje o finansijskim izvještajima koja sadrže značajnu pogrešku" [Isto, str. 44]. Prema Revizijskim standardima, revizor treba planirati reviziju tako da prije izdavanja mišljenja o finansijskim izvještajima revizijski rizik bude na dovoljno niskoj razini. Kod određivanja revizijskog rizika i primjene modela revizijskog rizika, revizor mora u značajnoj mjeri koristiti svoju prosudbu. Model revizijskog rizika može se primijeniti na razini ukupnih finansijskih izvještaja i na razini pojedine stavke ili vrste poslovnih događaja. Revizorska procjena revizijskog rizika i njegovih sastavnih rizika (inherentni rizik, kontrolni rizik, rizik neotkrivanja) pitanje je profesionalne prosudbe. Ako je revizorska procjena dostignutog revizijskog rizika manja ili jednaka planiranoj razini revizijskog rizika, može se izdati pozitivan izvještaj. Ako je procjena dostignute razine revizijskog rizika veća od planirane, revizor treba provesti dodatne revizijske postupke ili izdati revizijski izvještaj koji će sadržavati mišljenje s rezervom.

„Dokazni materijal koji je u vezi sa finansijskim izvještajima sadrži računovodstvene informacije na kojima se oni temelje, kao i pomoćne informacije kojima raspolaže revizor.“ [Isto, str. 45] Standard upućuje na to da revizor tijekom ispitivanja realnosti finansijskih izvještaja najviše vremena provede na prikupljanju i procjeni dokaza, koristeći se postupcima, kao što su: ispitivanje i potvrđivanje. Da bi zadatak izveo učinkovito, revizor mora potpuno razumjeti bitne aspekte dokaza. Primjerice, revizor mora razumjeti kako su revizijski dokazi povezani s izjavama u finansijskim izvještajima i revizorskim izvještajima, osnovnim načelima radne dokumentacije, vrstama revizijskih dokaza i dokaznim materijalom u radnoj dokumentaciji. Kroz faze revizije, revizor kontinuirano primijenjuje revizijska načela, bazirajući se pri tom na činjenici da značajnost i revizijski rizik određuju obim revizije, a time i kvantitativno i kvalitativno dokaze koje treba prikupiti da bi se revizija mogla okončati.

PROCES SPROVOĐENJA POREZNOG NADZORA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA

Težnja korisnika finansijskih izvještaja za kvalitetnim i objektivnim nadzorom može se omogućiti samo sinhronizovanim koracima od strane onoga ko provodi nadzor. Upravo takvi zahtjevi i potrebe su dovele da sastavni dio nadzora, revizija finansijskih izvještaja, zahtijeva hronološko sprovođenje osnovnih šest faza revizije koje se sprovode prilikom nadzora:

- 1) predrevizijske aktivnosti: donošenje odluke da li prihvatiti novog komitenta ili zadržati postojećeg, zbog minimiziranja rizika povezivanja sa "nepoštenom upravom". Ova faza usko je povezana sa revizijskim rizikom.
- 2) planiranje revizije: na bazi stjecanja znanja o poslovanju komitenta i djelatnosti, za razumijevanje poslovnih događaja i aktivnosti komitenta, razvija se opšta revizijska strategija koja obuhvata preliminarne procjene značajnosti i revizijskog rizika, kao i revizijski plan koji definiše vrstu revizijskih postupaka na bazi revizijskih ciljeva u vezi sa prikupljanjem dokaza, te količinu dokaza koje treba prikupiti.
- 3) razmatranje interne kontrole [Interna kontrola u suštini predstavlja postupak kojeg provode uposlenici preduzeća s ciljem da pruže razumno uvjerenje u vezi sa ostvarenjem učinkovitosti i uspješnosti poslovanja, pouzdanosti finansijskog izvještavanja, te usklađenosti s mjerodavnim zakonima i propisima.]: u nepobitnoj je vezi sa dva načela revizije: (a) količinom dokaza koje revizor mora prikupiti da bi kvalitetno obavio reviziju i (b) revizor na bazi procjene kvaliteta obavljanja interne revizije u preduzeću ocjenjuje nivo rizika, prvenstveno kontrolnog rizika da interna kontrola neće spriječiti ili

otkriti značajne pogreške u finansijskim izvještajima. Ukoliko revizor utvrdi da je interna kontrola neučinkovita ili da postoji samo formalno – pravno, tada će konstatirati da je kontrolni rizik visok i obaviti obimniji posao oko revizije salda računa.

- 4) obavljanje dokaznih testova: odnosi se na sprovođenje analitičkih postupaka kojima revizor ispituje pojedina salda, s ciljem da utvrdi da li računi sadrže značajne pogreške. Općenito, ova faza revizije zahtijeva najviše vremena.
- 5) dovršavanje revizije karakteriše procjena revizora u smislu da li je prikupio dovoljno dokaza nakon sprovođenja analitičkih postupaka ispitivanja salda, da bi mogao donijeti zaključak o realnosti finansijskih izvještaja, odnosno da bi mogao kvalitetno i objektivno oblikovati mišljenje o revidiranim finansijskim izvještajima.
- 6) izdavanje revizijskog izvještaja završna je faza revizije. Ukoliko je revizor prikupio dovoljno mjerodavnih dokaza u skladu sa opšteprihvaćenim revizijskim načelima, tada može pristupiti izboru izvještaja. Ovisno od toga da li su finansijski izvještaji u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim načelima ili ne, revizor će izdati pozitivan izvještaj ili će pak izdati drugu vrstu izvještaja poput: mišljenja s rezervom, suzdržavanja od mišljenja ili negativnog mišljenja. Na odabir revizijskog izvještaja, direktan utjecaj imaju sva tri načela: značajnost, rizik i dokazi.

Naime, iako su faze sprovođenja revizije ovdje prikazani kao odvojeni koraci, prilikom sprovođenja mnogih nadzora, neki od njih mogu se odvijati istodobno. Primijećuje se, također, da postoji povratna sprega različitih faza u vezi s rezultatima obavljenog nadzora. Primjerice, pri provjeri salda obaveza od dobavljača, onaj ko sprovodi nadzor, određuje obim testova na temelju procjene interne kontrole ciklusa prodaje. Ako onaj ko provodi nadzor pri reviziji računa obaveza od dobavljača, kao sastavnom dijelu nadzora, otkrije veći broj pogrešaka od očekivanog, to mu može pružiti dokaz da interna kontrola ciklusa nabave ne djeluje tako učinkovito, kao što je prvobitno bilo procijenjeno. U ovom slučaju, onaj ko sprovodi nadzor treba ponovno provjeriti procjenu interne kontrole ciklusa nabave i prilagoditi druge planirane testove revizije koja se provodi pri nadzoru na koje može utjecati ciklus nabave.

IZVJEŠTAJI POREZNOG NADZORA

Izvještaji poreznog nadzora su krajnji produkt sprovedenog nadzora i u njemu su navedene sve činjenice sprovedenog nadzora sa jasnim uputama kako treba ukloniti uočene greške i probleme u funkcionisanju poslovnog ciklusa privrednog subjekta koji je predmet nadzora. Revizija kao sastavni dio nadzora, otišla je korak dalje i definirala mišljenje revizora kao stupnjeve vrednovanja sprovedene revizije kao neodvojive cjeline od nadzora.

Ovlašteni revizor, koji je odgovoran za tačnost nalaza, nakon sprovedene revizije sačinjava izvještaj, koji sadrži stručno mišljenje o realnosti i objektivnosti iskazanog stanja u godišnjem obračunu preduzeća. Revizijski izvještaj glavni je učinak revizijskog posla ili output revizije. Revizijski izvještaji daju vrijednost finansijskim izvještajima zbog neovisnog i objektivnog mišljenja revizora o realnosti prikaza finansijskih izvještaja. Mišljenje ovlaštenog revizora izražava se stepenovano kao:

- 1) pozitivno mišljenje, kojim se ocjenjuje da finansijski izvještaji na objektivnan način prikazuju realno finansijsko stanje i rezultate poslovanja;
- 2) mišljenje sa rezervom, kojim se izražava suzdržanost u odnosu na realnost i objektivnost pojedinih kategorija i pozicija u finansijskim izvještajima;
- 3) suzdržano mišljenje, kojim se izražava ocjena da ne postoji dovoljno elemenata na osnovu kojih se može dati pouzdana ocjena o realnosti i objektivnosti finansijskih izvještaja i
- 4) negativno mišljenje, kojim se ocjenjuje da finansijski izvještaji nisu realni i objektivni.

Najuobičajeniji revizijski izvještaji su standardni pozitivni revizijski izvještaji, jer se uglavnom otkriva da su izjave uprave o finansijskim izvještajima preduzeća najčešće u skladu sa općeprihvaćenim računovodstvenim načelima. Takav se zaključak može izraziti tek ako je revizija bila sprovedena u skladu sa općeprihvaćenim revizijskim standardima. Postoje tri preferencirana razloga, zbog kojih revizor ne može izraziti pozitivno mišljenje:

- 1) ograničenje obima – koje proizlazi iz pomanjkanja dokaza odnosno nemogućnosti sprovođenja nekog revizijskog postupka koji se smatra neophodnim;

- 2) odstupanje od općeprihvaćenih računovodstvenih načela – kada finansijski izvještaji nisu u skladu sa općeprihvaćenim računovodstvenim načelima i
- 3) revizor nije neovisan – kada revizor ovisi o preduzeću u kojem obavlja reviziju.

ZAKLJUČAK

Porezni nadzor finansijskih izvještaja kao sistematski postupak objektivnog prikupljanja i procjene dokaza, vezanih uz izjave o privrednim aktivnostima i događajima ima za cilj utvrđivanje stepena podudarnosti između tih izjava i utvrđenih kriterija, pri čemu se kao kriterij prvenstveno koriste opšteprihvaćena računovodstvena načela i određeni zakonski i drugi propisi koji reguliraju porezni sistem, kao i prezentaciju rezultata poreznog nadzora u formi inspekcijskog izvještaja zainteresiranim korisnicima. Da bi porezni nadzor polučio objektivne rezultate, odnosno da bi inspektor mogao oblikovati razumno mišljenje o revidiranim izvještajima, neophodno je poštovanje osnovnih načela poreznog nadzora (načelo materijalne istine, zakonitosti, odgovornosti, istovremenosti, kontinuiteta, pravovremenosti, iznenadnosti, selektivnosti, odvajanja operative od evidencije, racionalnosti i načelo samostalnosti i nezavisnosti), ciljeva i koraka (faza) sprovođenja poreznog nadzora. Prema našem mišljenju, računovodstvo zasigurno predstavlja jednu od glavnih baza podataka pri sprovođenju poreznog nadzora.

LITERATURA

- [1] Robertson, J.C., Davis, F.G. (1988). *Auditing*, Irwin, Illinois.
- [2] Meigs, W.B., Whittington, D.R., Pany, K.J. (1988). *Principles of Auditing*, Irwin, Illinois.
- [3] Fraser, D.J., Aiken, M.E. (1981). *Stettler Systems Based Audits*, Prentice Hall, Sydney.
- [4] *Zakon o računovodstvu i reviziji F. BiH*, Službene novine F. BiH, broj 83/09, 2009.
- [5] Andrić, M., Krsmanović, B., Jakšić, D. (2009). *Revizija – teorija i praksa*, V izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica.
- [6] Sović, J. (2000). *Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – kontrola i revizija*, Univerzitet u Sarajevu.
- [7] Kral, V., Cota, B. (1983). *Kontrola i revizija poslovanja*, Savez računovod. i finansijskih radnika Hrvatske, Zagreb.
- [8] Messier, W.F. (2000). *Revizija*, Faber & Zgombić Plus, Zagreb.

KLJUČNI FAKTORI USPEHA IMPLEMENTACIJE POSLOVNOG INFORMACIONOG SISTEMA

KEY SUCCESS FACTORS FOR IMPLEMENTATION OF BUSINESS INFORMATION SYSTEM

Prof. dr Rade Stankić
Ekonomski fakultet, Beograd

APSTRAKT

Informacioni sistemi, tehnologije i poslovne aplikacije su postali ključni faktori za uspešno prilagođavanje organizacija novim uslovima poslovanja. Kompanije koje su shvatile mogućnosti savremenih tehnologija i koje su uspele da naprave reinženjering svojih poslovnih procesa brzo su uhvatile korak sa savremenim načinom poslovanja, dok su organizacije koje nisu na vreme uspele da uvide značaj i važnost ove oblasti postale tržišno marginalizovane. U ovom radu opisani su ključni faktori uspeha implementacije poslovnog informacionog sistema.

Ključne reči: informacioni sistem, implementacija, ključni faktori uspeha

ABSTRACT

Information systems, technologies and business applications have become key factors for a successful adjustment of organizations to new conditions of business dealing. Companies which realized possibilities of contemporary technologies and managed to make re-engineering of its business processes quickly caught up with a modern way of business dealing, whereas organizations which failed to understand the significance and importance of this area became marginalized on the market. This paper describes the key factors of success of a business information system

Key words: implementation, information system, key success factors

UVOD

Uvođenje novog informacionog sistema u poslovni sistem predstavlja veoma osetljivu aktivnost. Zbog toga se uvođenje mora veoma pažljivo planirati. Ovo je veoma bitno jer promašaji i greške na početku uvođenja novog informacionog sistema mogu veoma da kompromituju ulogu informacionog sistema i da stvore otpor prema njegovom uvođenju. Novi informacioni sistem i organizacija koju on nameće moraju da budu savršeniji od stare jer se koristi savršenija tehnologija što treba da doprinese kvalitetnijoj obradi podataka i informacija. Nova organizacija koju donosi informacioni sistem treba da poboljša funkcionisanje celokupnog poslovnog sistema. Kao posledica delovanja novog informacionog sistema na direktan ili indirektan način sve pojedinačne aktivnosti koje se odvijaju u poslovnom sistemu treba da se kvalitetnije obavljaju. Kroz ocenu novouvedenog informacionog sistema ne vrednuje se samo njegova tehnološka funkcionalnost već i ekonomska isplativost [Stankić, R., 2013, str. 94-95].

Implementacija informacionog sistema zahteva brojne poslovne promene kako na strateškom i taktičkom, tako i na operacionom nivou. Postoje različite metode uvođenja informacionog sistema, u zavisnosti od odluke menadžmenta i mogućnosti preduzeća koje se pre svega odnose na raspoložive resurse (materijalne i ljudske). Bez obzira na veličinu i snagu kompanije implementacija poslovnog informacionog sistema zahteva pažljivo planiranje. Prvo što treba uraditi jeste postaviti cilj implementacije. Takođe, treba voditi računa o brzini sprovođenja projekta, otporu promenama, usklađivanju strategije i procesa u preduzeću sa informacionim sistemom i sl. Uspešna implementacija informacionog sistema može doprineti efikasnijem poslovanju kompanije dok neuspešna implementacija može u velikoj meri smanjiti efikasnost i efektivnost preduzeća. Upravo iz ovog razloga implementacija predstavlja kritičnu fazu prilikom uvođenja novog informacionog sistema. Od brojnih definicija uspešne implementacije ističu se dve. Prema Plotkinu, uspeh implementacije definiše se kao vrednost koju sistem dodaje organizaciji. Prema Robey-u, Ross-u i Boudrea-u uspeh implementacije predstavlja zadovoljenje inicijalnih projektnih zahteva za puštanje sistema u "živi rad", kao što su rokovi, poštovanje budžeta i rad sistema kako je planirano. Dakle, sa stanovišta projekta uspešna implementacija znači da su svi projektni zahtevi ispunjeni uvođenjem u rad, da su zadržani u granicama

budžeta i da su postignute očekivane performanse sistema. Sa poslovne strane, uspešna implementacija znači da su postignuti efekti integracije poslovnih procesa.

Prvu stvar koju treba imati u vidu kod implementacije poslovnog informacionog sistema jeste da to nije samo računarski projekat i da glavne odluke treba da donese uprava kompanije, budući da projekat implementacije predstavlja deo poslovne strategije. Iako je informacioni sistem veoma važan poslovnom sistemu, sama tehnologija ne sme da zaseni poslovne potrebe. Ako su izbor softverskih rešenja i njihova implementacija uglavnom vođeni od strane stručnjaka za informacione tehnologije, a manje od strane eksperata iz područja poslovanja, preduzeće može da uđe u prilično veliki rizik u pronalaženju pravog rešenja. Zbog toga treba početi od postavljanja strateškog cilja preduzeća i očekivanja od novog sistema, odnosno jasne definicije šta to novi sistem mora da radi.

Sva funkcionalna područja preduzeća moraju izraziti svoja mišljenja kako bi projekat uspeo. Tehnološki eksperti treba da imaju čvrst stav kod donošenja odluke u izboru same tehnologije, koja bi trebalo da predstavlja stub projekta. Kako bi implementacija poslovnog informacionog sistema bila moguća, potrebno je tačno postaviti i konfigurirati računarsku mrežu i njeno okruženje, a pre samog puštanja u stvarni rad neophodna su mnoga testiranja, kako rada samog sistema, tako i testiranje izvršavanja poslovnih transakcija. Takođe bi trebalo imati na umu da ne postoji savršeni informacioni sistem, kao ni savršena implementacija.

Razlozi za neuspešnu implementaciju mogu biti brojni. Često se dešava da menadžeri potcene složenost procesa planiranja, razvoja i obuke koji su potrebni kao odgovor na radikalne promene u obavljanju poslovnih procesa. Jedan od propusta je da zaposleni koji će direktno koristiti novi sistem nisu bili uključeni u faze planiranja i razvoja. U nekim drugim slučajevima, menadžment je pokušao da uradi previše u kratkom roku. Takođe, razlozi neuspešne implementacije mogu biti i nedovoljne obuke zaposlenih ili propuštanje da se uradi dovoljno konverzija podataka i testiranja novog sistema. U pojedinim slučajevima, problemi su nastali zbog prevelikog oslanjanja menadžmenta i zaposlenih u sektoru informacionih tehnologija kompanije na podršku prodavaca softvera ili pomoć konsultanata unajmljenih da vode implementaciju [O'Brien J.A., Marakas G. M., str. 326].

Jedan od faktora neuspešne implementacije informacionog sistema preduzeća može biti i neadekvatna informaciona infrastruktura. U pojedinim slučajevima može biti suviše skupo ponovo izgraditi informacionu infrastrukturu i prilagoditi aplikacije koje su neophodne za reinženjering poslovnih procesa. U tom slučaju, rešenje može biti u odlaganju reinženjeringa poslovnih procesa i izvršiti implementaciju samo malih poboljšanja ili sprovesti reinženjering onih procesa koji su najkritičniji za poslovanje [Monk E. F., Wagner B. J., str. 439].

Dokumentovani slučajevi rezultata implementacije variraju, od onih koji su postigli odlične rezultate, do onih koji su postigli visoku stopu neuspeha. Problem takođe predstavlja i to što su neuspesi mnogo manje dokumentovani, pa su i zamke koje treba izbegavati mnogo manje poznate. Neki autori smatraju da kritični faktori uspeha najčešće obuhvataju očekivanja klijenta, sposobnosti i ograničenja sistema planiranja resursa preduzeća, nivo promena kroz koji klijent treba da prođe u procesu uvođenja novog sistema, nivo posvećenosti menadžmenta, odgovornost i uloga konsultanta prilikom implementacije [Turban E., McLean E., Wetherbe J., str. 376].

Pa ipak, za sada još uvek ne postoji opšta saglasnost koji su to kritični faktori uspeha implementacije. Broj i značaj ovih faktora značajno varira od autora do autora, pa ipak, u nastavku sledi lista kritičnih faktora uspeha implementacije sistema planiranja resursa preduzeća poredanih po značaju koji imaju za uspešnu implementaciju [Colmenares L., E., Otieno J. O., str. 759]:

- podrška visokog menadžmenta;
- prisustvo lidera;
- projektni menadžment;
- najbolji ljudi;
- delotvorna komunikacija;
- kooperacija i komunikacija među odeljenjima;
- upravljanje očekivanjima;
- tehničko i poslovno znanje;

- učešće korisnika i
- disciplina i standardizacija.

Na uspeh implementacije snažno utiču faktori koji bi se mogli nazvati “meki” faktori, kao što su: izbor članova projektnog tima, komunikacija unutar tima i upravljanje konsultantima. Definisanje kritičnih faktora uspeha projekta implementacije poslovnog informacionog sistema zavisi i od toga ko ih definiše. Konsultanti i menadžeri projekta smatraju projekat uspešnim ako su poštovani rokovi, ako su unutar granica budžeta, te ako su usaglašene sve funkcionalnosti, dok će korisnici koji koriste novi sistem za obavljanje svojih poslova definisati uspeh u funkciji uticaja na organizacione poslove i pojednostavljenje obavljanja tih poslova.

Prema istraživanjima sprovedenim na Tehničkom Univerzitetu u Ajndhovenu, kritični faktori uspeha se razmatraju sa tehničke i organizacione tačke gledišta. Sa tehničke strane akcenat je na samom informacionom sistemu, dok je sa organizacione strane naglasak na organizacionoj kulturi, strukturi i poslovnim procesima. Unutar ovih podela dalje se razlikuju faktori koji utiču na dugoročne ciljeve (strategijski) i faktore koji utiču na kratkoročne operativne ciljeve (taktički).

KRITIČNI FAKTORI USPEHA IMPLEMENTACIJE INFORMACIONOG SISTEMA

Sa tačke gledišta menadžmenta preduzeća implementacija poslovnog informacionog sistema sadrži strategijsku, organizacionu u operacionu dimenziju. Kako bi se obezbedilo uspešno sprovođenje implementacije, potrebno je voditi računa o faktorima koji u značajnoj meri utiču na ovaj proces i u literaturi se nazivju kritičnim faktorima uspeha.

Sve faktore koji utiču na proces implementacije možemo podeliti u dve osnovne grupe: strategijske faktore i taktičke faktore. Praktično to znači da se strategijske odluke koje se tiču projekta informacionog sistema odnose pre svega na pitanja kao što su: koje module je potrebno implementirati i u kojoj meri je posebno vršiti reinžinjerung poslovnih procesa. Sa druge strane, na taktičkom nivou je potrebno dati odgovore na pitanja kao što su: izbor korišćenja postojećih resursa ili *outsorsing* (naravno vezano za proces implementacije), određivanje koji moduli su uvedeni u predhodnoj fazi i izbor redosleda implementacije novih modula.

Kritični faktori uspeha implementacije informacionog sistema mogu se posmatrati kao smernice koje pomažu menadžmentu preduzeća da savlada prepreke koje neminovno nose sve vrste organizacionih promena. U kritične faktore uspeha spadaju:

Podrška top menadžmenta. Podrška top menadžmenta jeste kritična pogotovo kada se uzme u obzir činjenica da se imlementacija informacionog sistema tiče ljudi pre nego same tehnologije i proizvodnih procesa. Uloga menadžmenta nije samo da pronade odgovarajući projekat već i da preuzme aktivnu ulogu u vođstvu u promenama, takođe je potrebno da ljudi na čelu organizacije konstantno prate razvoj projekta i obezbede smernice timovima koji su zaduženi za proces implementacije.

Vođa projekta. Vođa projekta obično preuzima ključnu ulogu u transformacionom vođstvu i njihov zadatak se pre svega odnosi na ulogu nosioca promena. Naravno, važno je napomenuti da vođa projekta mora poznavati i tehnologiju podjednako dobro kao i organizacione procese na koje će nova tehnologija biti primenjena.

Obuka. Obuka prdstavlja jedan od glavnih izazova u procesu implementacije informacionog sistema. Bez adekvatne obuke oko 30-40% korisnika neće biti u mogućnosti da se nosi sa zahtevima novog sistema. Posao trenerima postaje još teži u situaciji kada zaposleni nemaju osnovna predznanja (minimum poznavanja rada na računaru). Obuka korisnika informacionog sistema je nezaobilazan korak u implementaciji informacionog sistema i ubedljivo vodi na listi stavki koje se zanemaruju prilikom kalkulacije budžeta. Troškovi obuke su veliki zato što se radnici ne obučavaju samo za upotrebu novog informacionog sistema, već se uče kako da izvršavaju nove procedure novih poslovnih procesa. Takođe, konsultantske kompanije su pre svega fokusirane na upotrebu informacionog sistema prilikom obuke nego na obuku korisnika za upotrebu novih poslovnih metoda. Dakle, interni tim koji je zadužen za implementaciju informacionog sistema bi morao napraviti detaljna objašnjenja novih poslovnih procesa koji postaju aktivni sa uvođenjem informacionog

sistema. Svo vreme treba imati u vidu da informacioni sistem prožima celu kompaniju i da bi sada zaposleni trebali imati malo više uvida u to kako procesi u okviru drugih odeljenja utiču na globalni poslovni model kompanije.

Upravljanje očekivanjima. Kada govorimo o ovom faktoru najvažnije je napomenuti da očekivanja ne smeju biti prevelika jer i uvođenje superiornog softverskog rešenja samo po sebi ne znači da će poslovanje preduzeća automatski preći na viši nivo niti da će se performanse zaposlenih poboljšati. Zapravo, potrebno je izbeći situaciju u kojoj očekivanja prevazilaze mogućnosti koje preduzeće realno poseduje.

Uspostavljanje partnerskih odnosa sa proizvođačima softvera. Ovaj odnos u značajnoj meri može unaprediti poslovanje preduzeća samim tim što se izborom odgovarajućeg softverskog paketa stižu povoljne predispozicije za uspešnu implementaciju. Takođe, potrebno je obezbediti stalnu saradnju sa proizvođačem zbog potreba preduzeća za određenim prilagođavanjima.

Pomoć konsultanata. Proces implementacije nije moguće zamisliti bez pomoći stručnog kadra iz oblasti informacionih tehnologija. U današnje vreme možemo reći da smo suočeni sa manjkom kvalitetnog stručnog kadra koji poseduje stručna znanja u oblasti informacionih tehnologija. Konsultant treba da poseduje niz sposobnosti (funkcionalnih, tehničkih i interpersonalnih) kako bi na pravi način usmerio menadžment i sve zaposlene na prihvatanje i pravilnu implementaciju poslovnog informacionog sistema.

Rinžinjeri poslovnih procesa. Rinžinjeri poslovnih procesa se sastoji u tome da se postojeće operacije na najprikladniji način prilagode mogućnostima koje pruža novi informacioni sistem. Najveća korist od uvođenja novog informacionog sistema ogleda se u reinženjeringu poslovnih procesa na pravi način, na osnovu najuspešnijih praksi date industrijske grane.

Integracija. Koliko god određeni softver bio superioran i bolji od predhodnih poslovnih rešenja, jedna aplikacija ne može zadovoljiti sve potrebe preduzeća u pogledu obavljanja redovnih poslovnih aktivnosti. Pored instaliranog softvera, preduzeća moraju koristiti i druge aplikacije kako bi efikasno obavljale svoje aktivnosti. Ta dodatna softverska rešenja treba da budu integrisana i homogena sa informacionim sistemom. Ovom prilikom je bitno spomenuti i kooperaciju između poslovnih funkcija u okviru preduzeća kako nebi došlo da formiranja efekta silosa gde svaki sektor predstavlja celinu za sebe, što znači da je potrebno posebnu pažnju posvetiti koordinaciji.

Vreme implementacije (brzina sprovođenja). Iskustvo je pokazalo da važan faktor uspeha predstavlja, kao i kod projekata slične vrste, brzina implementacije informacionog sistema. Uzimajući u obzir dinamiku poslovnog okruženja, preduzeća ne mogu dopustiti da potroše godine na implementaciju sistema. Predugački periodi puštanja u rad informacionog sistema, daju dovoljno vremena konkurenciji da preuzme primat na tržištu ili čak i ugrozi opstanak kompanije. Takođe, pokazalo se da dugačke implementacije povećavaju rizik neuspeha, negativno utiču na funkcionisanje i integraciju sistema i smanjuju posvećenost menadžmenta zadatku i poveranje u uspešnost projekta. Naravno, karakteristike i obim posla često onemogućavaju da se projekat sprovede, na primer, u par dana, jer je za njega možda potrebno bar par meseci. Jednostavno to mora biti neki optimalni vremenski interval u zavisnosti od veličine i karakteristika same organizacije. Implementacija ne podrazumeva samo instaliranje informacionog sistema, već zahteva i promenu organizacione kulture, ali i usklađivanje sa strategijom i prilagođavanje procesa preduzeća ovoj infrastrukturi.

Troškovi implementacije. Kada govorimo o troškovima implementacije bitno je napomenuti da u velikom broju slučajeva ukupna suma potrošena na ovu aktivnost iznosi dva do tri puta više od one koja je utrošena na kupovinu samog softvera. Takođe, što je veći stepen prilagođavanja konkretnim zahtevima i potrebama organizacije to su troškovi veći. Ovde treba dodati da se najveći deo troškova odnosi na angažman spoljnih konsultanata.

Povraćaj uloženi sredstava. Jedna od većih zabluda, koja vodi poreklo od tradicionalnog vođenja projekata iz oblasti informacionih tehnologija, je da firme očekuju realnu dobit odmah nakon završetka procesa integracije, dok članovi timova za implementaciju očekuju da odmah dobiju pohvale za odrađeni posao. Nijedno od ovih očekivanja se ne može primeniti na implementaciju informacionog sistema. Većina

informativnih sistema počinje da realno vraća uložena sredstva tek nakon što protekne neko vreme u upotrebi i sama firma se skoncentriše na unapređenje poslovnih procesa primenom novog informativnog sistema. Takođe, tim za implementaciju ne može očekivati neke specijalne nagrade dok firma ne vidi realne dobitke od implementacije.

KRITIČNI FAKTORI KOJI UTIČU NA STRATEGIJSKE CILJEVE SA ORGANIZACIONOG STANOVIŠTA

Podrška visokog i srednjeg menadžmenta sastoji se u javnom i eksplicitnom identifikovanju projekta kao glavnog prioriteta. Projektni tim i menadžment preduzeća moraju imati zajedničku viziju o ulozi novog sistema, a dužnost im je da to predoče zaposlenima. Kultura preduzeća pomaže integrisanju novog sistema i sprovođenju neminovnih organizacionih promena. Svakako da delotvorno organizaciono upravljanje promenama osigurava prihvatanje i spremnost zaposlenih na novi sistem. Kako bi se dobro upravljalo projektnim ciljem, prethodno je važno definisati i limitirati cilj projekta koji mora biti usklađen sa misijom i strategijom projekta koja će osigurati što manje troškove i rizik, a što veću korist. Projektni tim bi se morao sastojati od onih koji imaju određeno znanje i iskustvo u implementaciji, kao i od onih koji poznaju postojeće organizacione procese. Zbog toga u projektni tim moraju biti uključeni zaposleni iz vlastite kuće, eksterni konsultanti, kao i eksperti od strane dobavljača. Prenos znanja o sistemu od strane konsultanata i eksperata na vlastite zaposlene od vitalnog je značaja, jer će oni dalje prenositi znanje na krajnje korisnike i nove zaposlene. Uključivanje krajnjih korisnika važno je od samog početka projekta, kako bi im bila jasna važnost novog sistema. Zahtevi korisnika moraju se uvažavati, a njihove primedbe i reakcije moraju se ozbiljno shvatiti, jer pre puštanja sistema u stvarni rad mora postojati odobrenje od korisnika tog sistema. Kako bi se uz manji napor postigao definisani cilj projekta, potrebno je poverenje među različitim partnerima – od konsultanata, preko dobavljača softvera i hardvera, do svih članova tima. Pri tome je važna uloga vođe projekta koji će morati da se suoči sa eventualnim konfliktima i otporom implementaciji.

Kao jedan od najvećih problema navodi se otpor. Nije samo problem u postojanju otpora već se suviše često dešava da se projektni menadžeri fokusiraju na tehničke i finansijske aspekte implementacije i ne uzimaju u obzir netehnička pitanja, odnosno zaposlene. Međutim, upravo ljudi su ti koji snažno opredeljuju da li će projekat uspeti ili propasti. Bez uključenosti zaposlenih i njihove podrške implementacija je osuđena na propast. Ljudi su skloni otporu kada se od njih zahteva da promene svoje navike. Konkretno, radi se o promeni korporativne kulture. Teže je čoveka odučiti od starih znanja nego ga naučiti novim. Da bi se otpor zaposlenih otklonio neophodno je stalno komunicirati sa njima, objašnjavati im ideju, zašto je promena dobra i uključiti ih u proces implementacije. Ukoliko se sve uradi kako treba doći će do otklanjanja otpora i promene organizacione kulture. Tek kada je korporativna kultura u saglasnosti sa ciljem projekta onda se može nastaviti dalje sa implementacijom. Ako se sprovodi reinženjering poslovnih procesa jedno od mišljenja je da se ono uvek mora sprovoditi pre početka implementacije, pa čak i pre nego se izabere odgovarajući informativni sistem. Pored prilagođavanja novog sistema organizacionom procesima, neminovno je i određeno prilagođavanje procesa sistemu. Zbog toga treba postaviti jasni poslovni model o tome kako organizacija treba da funkcioniše nakon što je implementacija gotova. Novi model mora biti u odgovarajućoj vezi i sa menadžmentom i sa korisnicima sistema.

KRITIČNI FAKTORI KOJI UTIČU NA TAKTIČKE CILJEVE SA ORGANIZACIONOG STANOVIŠTA

Posvećenost članova tima i konsultanata projektu važno je kako bi se verovalo u uspeh projekta. Pri tome su konsultanti dužni da podele svoje znanje sa ostalim članovima tima iz preduzeća koje implementira sistem. Važno je uočiti da se mogu pojaviti problemi i prepreke i sa strane softvera i sa strane organizacije, a kad se to dogodi, moraju se glasno saopštiti. Od samog početka rada projektnog tima mora postojati plan projekta koji sadrži misiju projekta i očekivane strategijske koristi. Ove koristi moraju biti opipljive i moraju se slediti kroz projekat. Plan takođe mora sadržati potrebne rezerve, troškove, rizike i vremenski tok projekta, a napredovanje projekta mora biti merljivo prema planu. Pored plana projekta koji govori kako i kada se sprovodi implementacija, zahtevi novog sistema, koji odgovaraju na pitanje “šta”, moraju biti dokumentovani. Ovo sprečava ponovnu konfiguraciju za vreme trajanja projekta. Problemi u projektu implementacije najčešće nastaju u momentu kada sistem dospe u fazu puštanja u rad i kada se prenose podaci iz starog u novi sistem, pa to svakako treba uzeti u obzir kod kreiranja plana projekta. Kako bi se sprečilo

kašnjenje projekta, često se moraju brzo donositi odluke jer i malo kašnjenje može imati velike posledice imajući u vidu obim i značajnost projekta. Odgovarajući program obuke uključuje obuku i tehničkog kadra i krajnjih korisnika. Program obuke ne odnosi se samo na to kako se koristi novi sistem, već i kako novi sistem deluje na poslovni proces. Posebna obuka korisnika i podrška mora biti dostupna kroz razvijanje novog sistema. Kad je implementacija gotova, mora se osigurati obuka novih zaposlenih. Sa tehničkog stanovišta takođe se mogu posmatrati strategijski i taktički faktori koji utiču na uspeh projekta implementacije informacionog sistema.

KRITIČNI FAKTORI KOJI UTIČU NA STRATEGIJSKE CILJEVE SA TEHNIČKOG STANOVIŠTA

Izabrana strategija implementacije mora se dobro razmotriti, s obzirom da svaka strategija, kako postupna implementacija, tako i *big bang* strategija ima svoje prednosti i nedostatke. Što se tiče konfiguracije i prilagođavanja informacionog sistema u softverskom smislu, treba izbegavati menjanje standardnog softvera gde god je to moguće. Kod kupovine softvera odgovarajuća verzija mora biti određena idejom o tome koje rešenje najbolje odgovara potrebama organizacije. Zavisni faktori poput tipa organizacije, tržišta, veličine preduzeća, kao i učestalog ažuriranja sistema takođe se moraju uzeti u obzir. Često ažuriranje sistema izaziva frustracije, dok retko ažuriranje sistema otežava održavanje. Takođe je važno uzeti u obzir kulturološke aspekte.

KRITIČNI FAKTORI KOJI UTIČU NA TAKTIČKE CILJEVE SA TEHNIČKOG STANOVIŠTA

Originalna konfiguracija softvera znači originalan izvorni kôd, a sprovodi se kada nije moguće prilagoditi organizacione procese informacionim sistemu. Ako se kompletan stari sistem ne zamenjuje novim, potrebno je osigurati programe prenosa prema starom sistemu. Glavni razlog mnogih propusta kod projekta implementacije informacionog sistema je što se projektni menadžeri prečesto fokusiraju na tehničke probleme. Međutim, savremena iskustva govore o tome kako su netehnički problemi važniji od tehničkih, a osim toga su i brojniji.

PROCESNI PRISTUP IMPLEMENTACIJI

Činjenica je da novi informacioni sistem zahteva promene načina rada, a da ljudi ne vole promene. Sam softver je manje važan od promena koje preduzeće mora sprovesti u načinu obavljanja poslova. Ako se jednostavno instalira softver bez promene načina rada, neće se videti vrednost novog softvera, što bi jednostavno značilo zamenu starog softvera koji je svaki zaposleni poznao novim softverom za koji niko ne zna kako radi.

U anketi sprovedenoj među menadžerima, objavljenoj u časopisu *Computerwoche*, na pitanje čemu bi posvetili najviše pažnje kod ponovnog uvođenja poslovnog informacionog sistema, istaknute su sledeće aktivnosti sortirane po važnosti:

1. Više pažnje bi posvetili optimizaciji procesa (80%);
2. Implementaciju bi podredili ciljevima kompanije (65%);
3. Više pažnje bi posvetili kooperaciji poslovnih segmenata (60%);
4. Vođa projekta bi bio regrutovan iz redova relevantnih organizacionih delova (55%);
5. Sprovali bi intenzivniju edukaciju (40%) ;
6. Predstavnici zaposlenih bi imali veću ulogu u implementaciji (35%);
7. Sproveli bi bolju analizu ekonomičnosti (30%);
8. Izbegli bi strategiju frontalne implementacije (20%).

Iz navedene ankete vidljivo je kako bi menadžment, kada bi drugi put uvodio poslovni informacioni sistem, najviše pažnje posvetio optimizaciji poslovnih procesa. Ako poslovni procesi nisu prethodno optimizovani, sama informaciona tehnologija neće omogućiti preduzeću ostvarenje poslovnih ciljeva. Procesni pristup implementaciji informacionog sistema zahteva odgovornost u obavljanju poslova i jasno definisanje ciljeva preduzeća. Savremeni integrisani poslovni informacioni sistemi omogućavaju decentralizovani način upravljanja poslovnim procesima i na taj način odgovornost po pojedinim aktivnostima u kojima efikasnost

izvođenja procesa postaje vidljiva i omogućava konstantno poboljšanje procesa. Bitno je uočiti na koji način takav informacijski sistem može doprineti njihovom poboljšanju i to ugraditi u budući model poslovnog sistema. Procesnim pristupom implementaciji informacijskog sistema mogu se znatno smanjiti troškovi, jer se od samog početka implementacije sagledavaju i poboljšavaju zahtevi poslovnog sistema podrškom informacijskog sistema. Poslovni procesi su osnova efikasne poslovne strategije. Ako je, na primer, poslovna strategija ponuditi kupcu najbolje usluge, to znači da svi poslovni procesi koji utiču na usluge kupcu moraju biti efikasni. Kvalitet usluge kupcu ogleda se kroz proces naručivanja, proces isporuke i toka informacija za kupca. Ako je sistem nije dobar, kupcu neće biti isporučena roba na vreme, a preduzeće neće biti u stanju da zadrži kupce.

Pre uvođenja informacijskog sistema potrebno je sprovesti detaljnu studiju reinženjeringa poslovnih procesa (*Business Process Reengineering – BRP*) koja se odvija kroz analizu postojećeg sistema, dizajn i razvoj novog sistema, definisanje procesa, organizacione strukture i procedura, razvoj i prilagođavanje softvera, obuku korisnika i implementaciju novog sistema.

Nova ekonomija obeležena je strategijom kako proizvesti proizvode koji će zadovoljiti svakog kupca i kako te proizvode isporučiti kupcu na vreme. Strategija orijentisanosti prema kupcima prisiljava preduzeća na precizno merenje svojih proizvodnih kapaciteta i tražnje za njima na tržištu. Kako bi se lakše usmerila na tržište, preduzeća se kroz BPR orijentišu na grupne procese koji su sastavljeni od nekoliko uzastopnih zadataka. Savremeni poslovni informacijski sistemi unose potpuno nove ideje u obavljanje procesa. Budući da su ovo integrisani sistemi, preduzeća sada mogu obavljati neke zadatke koje pre nisu mogla. Zbog toga većina poslovnih procesa mora biti revidirana i podešena u skladu sa tekućom poslovnom praksom. Linearnosti u poslovanju više nema jer su promene konstantne, a velika konkurencija gura preduzeća u neprestana poboljšanja procesa. Savremeni integrisani poslovni informacijski sistemi i jesu nastali kao dinamički sistemi, pa se očekuje i dinamički pristup implementaciji. Zato se i kaže da se njihova implementacija nikad ne završava jer se stalno traži podešavanje i nadogradnje sistema.

BPR može biti dugotrajan i skup i u većini slučajeva reinženjering procesa nikada se neće završiti zbog konstantnog implementiranja novih stvari. Postavljaju se pitanja može li se BPR nositi sa implementacijom kompleksnih informacijskih sistema i koliko ranije treba početi sa sprovođenjem BPR-a kako bi se mogao implementirati informacijski sistem. Važno pitanje na koje treba imati merljive pokazatelje jeste koliki je povraćaj ulaganja, kao i to hoće li se na kraju projekat implementacije ikada završiti.

Iz tog razloga postoje mišljenja koja su protiv širokog BPR-a pre puštanja novog sistema u rad, s obzirom da to zahteva trošenje dosta vremena i novca, kao i mišljenja da se BRP sprovodi nakon implementacije jer će tada korisnici bolje razumeti funkcionalnosti i mogućnosti informacijskog sistema. Drugi su, pak, mišljenja da promena procesa i softvera ima važnu ulogu u određivanju uspeha implementacije, a najveća verovatnoća uspeha jeste u slučajevima kada su u pitanju minimalne promene i procesa i softvera. Takvu tezu dokazuju Plotkin i O'Leary na primeru implementacije u IBM-u gde su bile uravnotežene potrebe za menjanjem procesa i prilagođavanjem softvera.

Zbog troškova održavanja prilagođavanja treba nastojati da se prilagođavanja svedu na minimum. Svaki dobavljač i partner u implementaciji preporučuje tzv. "vanilla" implementaciju koja znači implementaciju softvera takvog kakav jeste, a menjati poslovne procese kako bi se prilagodili softveru. Takva preporuka proizlazi iz mišljenja da su ovi paketi razvijeni na temelju korisničkih ulaznih podataka, pa je na osnovu toga definisana najbolja praksa. Budući da je cilj projekta i unapređenje poslovnih procesa, neophodno je u projekat uključiti najbolje ljude. To su ljudi koji imaju najviše znanja iz područja poslovne prakse, pa bi upravo oni trebali da poseduju najjasniju viziju kako se ti procesi mogu poboljšati.

Kompanije troše velika sredstva na implementaciju, prilagođavanje i razvoj. Svaki zahtev za prilagođavanjem i promenom u sistemu treba da se vodi u skladu sa načelima upravljanja promenama, iako malo preduzeća prepoznaje tu važnost.

U svakoj implementaciji novog informacijskog sistema pojavljuje se problem menjanja postojećeg sistema. Te promene su lako izvodljive u malom informacijskom okruženju, dok se promene u složenim sistemima poput ERP sistema moraju dobro isplanirati, izvoditi po planu i dokumentovati u celosti kako bi se smanjili

troškovi za vreme implementacije. Upravljanje promenama u razvoju i integraciji informacionog sistema uključuje kontrolu velikog broja modifikacija kroz projekat, dokumentovanje svih modifikacija, analizu procesa i radnog toka kako bi se uskladili i kontrolisali koraci unutar projekta, kao i praćenje promena i problema razvoja o kojima se izveštavaju svi članovi tima.

Jedna od poteškoća implementacije informacionog sistema jeste prilagođavanje u smislu prekrajanja softvera. Većina organizacija otkriva koliko je novi informacioni sistem kompatibilan sa njihovim postojećim sistemom i procesima tek kada se uvede novi sistem. Kada se otkrije da je novi informacioni sistem različit od sistema koji se menja, organizacija je suočena sa mogućnošću njegovog prilagođavanja ili prekrajanja. Pri tome postoji mogućnost izbora:

1. Modifikacija informacionog sistema radi usklađivanja s organizacionim procesima ili strukturom podataka;
2. Modifikacija organizacionih procesa i podataka radi usklađivanja s informacionim sistemom;
3. Modifikacija kako informacionog sistema, tako i procesa.

Većina odluka za prekrajanje informacionog sistema donešena je bez tačnih informacija koje su neophodne za donošenje pravilne odluke. Modifikovanje softvera menjanjem standardnog rešenja uglavnom treba izbegavati ili sprovesti samo onda kada je to od vitalnog značaja za poslovanje. Svaka promena softvera može izazvati niz problema, kao što su uzrokovanje grešaka, gubitak modifikovanih delova softvera koji nestaju nakon instalacije nove verzije sistema.

ZAKLJUČAK

Brojne su koristi koje proizilaze iz uspešno implementiranog poslovnog informacionog sistema i ogledaju se pre svega u sledećem:

- Operacione koristi - niži troškovi, kraći ciklusi proizvodnje, povećanje produktivnosti, bolji odnosi sa kupcima;
- Menadžerske (upravljačke) koristi - bolje upravljanje resursima, unapređeno donošenje odluka i planiranje, bolje performanse;
- Strateške koristi - podrška rastu, kooperacija između poslovnih funkcija, inovacije, upravljanje troškovima, održavanje diferencijacije, uspostavljanje spoljnih veza;
- Koristi za IT infrastrukturu - fleksibilnost, niži IT troškovi;
- Organizacione koristi - promene poslovnih procesa na bolje, rutinsko obavljanje poslovnih aktivnosti, podrška organizacionom učenju, veće mogućnosti za uticaj unutar organizacije, kreiranje zajedničke vizije, povećano zadovoljstvo poslom.

Kako bi se iskoristile sve navedene prednosti koje uvođenje integrisanog poslovnog informacionog sistema može doneti potrebno je efikasno sprovesti proces implementacije. Implementacija poslovnog informacionog sistema predstavlja projekat visokog rizika kojim treba oprezno upravljati kako bi se došlo do pravih rezultata. Organizacije moraju naučiti kako da identifikuju kritične faktore koji utiču na proces implementacije i da prepoznaju koji faktori doprinose efikasnijoj implementaciji i samim tim sticanju konkurentne prednosti na savremenom tržištu.

LITERATURA

- [1] Stankić R., „*Projektovanje informacionih sistema*“, CID, Ekonomski fakultet, 2013.
- [2] O'Brien J.A., Marakas G. M., „*Management Information Systems*“, 10th Edition. McGraw-Hill. 2011.
- [3] Monk E. F., Wagner B. J., „*Concepts in Enterprise Resource Planning*“, 3rd Edition, Course Technology, 2009.
- [4] Turban E., McLean E., Wetherbe J., „*Information Technology for Management*“, 3rd Edition. John Wiley & Sons, 2001.
- [5] Colmenares L., E., Otieno J. O., „*Critical Success Factors of ERP Implementation*“, Knowledge Management. IGI Global, 2008.

UPRAVLJANJE ZNANJEM U SISTEMIMA POSLOVNE INTELIGENCIJE

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS

Dr Ljubomir Trifunović, redovni profesor

ljubomir.trifunovic.efb@gmail.com

Ekonomski fakultet Brčko Univerziteta u Istočnom Sarajevu

Dr Lazar Radovanović, docent

lazar.radovanovic.efb@gmail.com

Ekonomski fakultet Brčko Univerziteta u Istočnom Sarajevu

Mr Slavko Matanović

"MySoftware", d.o.o. Brčko

slav.matan@gmail.com

APSTRAKT

U članku se obrađuju tehnologije sticanja i crpljenja podataka za potrebe izgradnje sistema poslovne inteligencije. Posebna pažnja posvećena je procesu upravljanja znanjem i otkrivanju znanja tehnikama rudarenja podataka iz skladišta podataka i na Internetu.

Ključne riječi: poslovna inteligencija, upravljanje znanjem, otkrivanje znanja, rudarenje podataka

ABSTRACT

The work deals with the technologies of acquiring knowledge and retrieving data from diverse data sources for the purpose of developing business intelligence systems. Knowledge discovery by means of data mining techniques used with various data formats and sources – data warehouse and the Internet – and the subsequent knowledge management are specially highlighted.

Key words: business intelligence, knowledge management, knowledge discovery, data mining

UVOD

U prvom dijelu članka istražuje se poslovna inteligencija, implementacija i područja primjene sistema poslovne inteligencije. Drugi dio rada obuhvata upravljanje znanjem u sistemima poslovne inteligencije, skladište podataka i alate za otkrivanje znanja iz skladišta podataka, posebno tehnike rudarenja (*data mining*) podataka.

POSLOVNA INTELIGENCIJA

Poslovna inteligencija predstavlja skup tehničkih i procesnih inovacija pomoću sistema *data warehousinga* i prostora poslovne inteligencije. Proaktivna poslovna inteligencija fokusira se na ubrzanju procesa donošenja odluka jačanjem infrastrukture poslovne inteligencije za identifikovanje, izračunavanje i trenutnu distribuciju informacija i znanja koji su relevantni za poslovanje preduzeća. Proaktivna poslovna inteligencija [Turban, E. et al., 2005, p. 107.] ima pet komponenti: (1) *real-time warehousing*, (2) automatsko otkrivanje anomalija i odstupanja, (3) proaktivno upozorenje pomoću automatskog primaoca rješenja, (4) neograničeno praćenje pomoću toka posla i (5) automatsko učenje i usavršavanje.

Pomoću sistema poslovne inteligencije preduzeće unapređuje poslovanje i upravljanje preko konkurenata istraživanjem i korišćenjem podataka o potrošačkim preferencijama, karakteristikama potrošača, lancima snabdijevanja, geografskim uticajima, formiranjem cijena i načina povećanja cjelokupne poslovne efikasnosti i efektivnosti [www.learnbi.com/bi.htm].

Implementacija sistema poslovne inteligencije u poslovni sistem

Prilikom usvajanja koncepta poslovne inteligencije preduzeće se može odlučiti za jednu od mogućih strategija uvođenja novog sistema. Pri tome treba imati na umu da, za razliku od sistema za obradu podataka, sistemi poslovne inteligencije rijetko su u potpunosti do kraja izgrađeni. Za ove sisteme podrazumijeva se

kontinuirani razvoj u skladu s poslovnom dinamikom preduzeća i promjenama u poslovnom okruženju. Glavni cilj razvoja sistema poslovne inteligencije ogleda se u postizanju optimalnog rješenja u određenom vremenskom periodu, uz uvažavanje činjenice da će se vremenom postojeći sistem nadograđivati kako bi kontinuirano zadovoljavao potrebe radi kojih se i uvodi [Howson, C., 2008, pp. 139-140].

Postoji nekoliko strategija uvođenja sistema poslovne inteligencije. Jedna od varijanti je da se promjene uvedu u one organizacione jedinice u kojima će se najprije vidjeti rezultati. Drugi pristup je da se promjene obave tamo gdje se očekuju najmanji otpori ili obrnuto, da se promjene prvo obave tamo gdje su najveći otpori, da bi se skeptici razuvjerali na samom početku uvođenja sistema. Bez obzira na izabranu strategiju, izgradnja sistema poslovne inteligencije predstavlja ogroman posao i to je, po pravilu, posao koji zahtijeva poseban, projektni pristup.

Prvi zadatak u razvoju projekta odnosi se na definisanje cilja koji se želi postići uvođenjem koncepta poslovne inteligencije. Jedan od glavnih zahtjeva je da se izgradi takav informacioni sistem pomoću kojeg je moguće brzo i efikasno stvoriti informacije i znanje potrebno za analizu nabavke, prodaje, troškova i novčanih tokova preduzeća. Zatim je potrebno definisati konkretna pitanja unutar navedenih funkcija koje treba riješiti. Na primjer, u slučaju prodaje, moraju se definisati proizvodi koji će se istraživati, potraživanja od kupaca po ročnosti, dani vezivanja i uplate kupaca, analiza bazne profitabilnosti itd. Moraju se definisati i osnovni zahtjevi korisnika, najčešće menadžera, koje će oni postaviti pred takav sistem, kao što su: brzina, jednostavnost rada i učenja, mogućnost korišćenja raznih izvora podataka i postojećih aplikacija, prezentacija podataka u poslovnim terminima, višedimenzionalni pristup, mogućnost prikazivanja više ili manje detalja, mogućnosti kompleksnih analiza i sl.

Prije implementacije potrebno je da se izvrši ocjena izvodljivosti predviđenog projekta, a zatim slijedi implementacija i postavljanje infrastrukture. Preporučuje se da se prvo započne s implementacijom jednostavne i skromne teme. Zatim se provodi edukacija krajnjih korisnika prezentacijom sadržaja i načinom služenja bazom podataka. Glavno obilježje sistema poslovne inteligencije je sposobnost prilagođavanja promjenama i novim uslovima u okruženju i preduzeću u koje se sistem uvodi. Sistemi poslovne inteligencije imaju sposobnost učenja prikupljanjem novih podataka iz eksternih izvora i njihovom kombinacijom sa iskustvom sistema stečenom iz ranijih obrada. Na taj način nastaju nove, kvalitetnije informacije i znanje. Djelotvornost sistema poslovne inteligencije raste s brojem iterativnih procesa, pri čemu sistem akumulira iskustvo kojim se koristi u budućim obradama. S obzirom na to da se svaki posebni slučaj prikupljanja i obrade podataka, uz sugerisanje rješenja, može odvijati posebnim iterativnim procesom, svaki sljedeći proces, zahvaljujući akumuliranom znanju i iskustvu, odvija se na kvalitetniji način.

Područja primjene sistema poslovne inteligencije

Organizacije koje u svojim poslovnim aktivnostima primjenjuju koncept poslovne inteligencije uspostavljaju bolju kontrolu nad informacijama, u odnosu na one koje ne koriste njene prednosti, te donose kvalitetnije odluke, stvaraju konkurentsku prednost i ostvaruju veći prihod. Mnoga srednja i velika preduzeća u svijetu već su ugradila i koriste se sistemom poslovne inteligencije za upravljanje važnim procesima, poput upravljanja nabavkom sirovina i materijala, osiguranja kvaliteta proizvoda i usluga, praćenja prodaje i sl. Zasad se taj sistem primjenjuje na nivou pojedinih organizacionih jedinica, odsjeka, odjeljenja itd. Međutim, naprednija i prodornija preduzeća ubrzano rade na standardizaciji sistema poslovne inteligencije na nivou cijelog preduzeća, da bi osigurala prednosti koje taj sistem donosi.

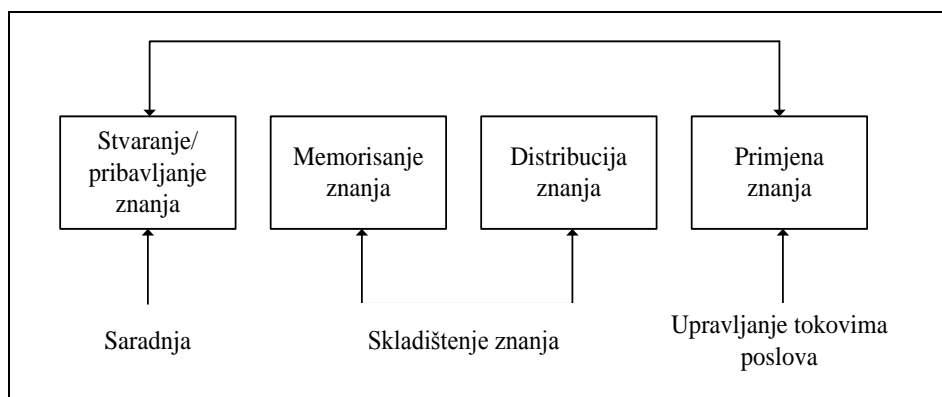
Porast konkurencije, zakonodavno uplitanje državnih vlasti i međunarodna standardizacija u mnogim područjima, zatim okrupnjavanje korporacija i sve veća prisutnost globalizacije u svim područjima, posljedica su pojačanog istraživanja u području poslovne inteligencije radi njene primjene i pomoći pri poslovnom odlučivanju. Koncept poslovne inteligencije danas se uspješno primjenjuje u mnogim poslovnim područjima i oblastima, a naročito u bankarstvu, maloprodajnim trgovinskim lancima, logističkim aktivnostima (transport, upravljanje zalihama), osiguravajućim društvima, farmaceutskoj industriji itd. Predviđa se, da će se prednostima koje pruža poslovna inteligencija u budućnosti koristiti i fizička lica – pojedinci da bi unaprijedili kvalitet svoga življenja. Praktična realizacija ove vizije je moguća zbog sve šire primjene današnje sofisticirane informacione tehnologije. Ovdje se, prije svega, misli na tehnologije *Web* usluga, ekstraneta i korporacijskih portala.

PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM U SISTEMIMA POSLOVNE INTELIGENCIJE

Naglašavanje uloge znanja posljedica je značajnih strukturnih promjena u razvoju ekonomije koja se, krajem prošlog vijeka, po svojoj suštini, potpuno mijenja tako da prelaskom iz industrijske u savremenu ekonomiju glavni faktor ekonomskih aktivnosti i produktivnosti postaje znanje. Prelaz iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja karakteriše nekoliko bitnih činjenica: informacija postaje važan resurs, a informaciono-komunikaciona tehnologija osnovna infrastruktura za sticanje i upravljanje znanjem. Razvojem te tehnologije znatno se ubrzava poslovanje i skraćuje proizvodni i poslovni ciklus, a odnos prema proizvodu mijenja se u korist potražne strane, odnosno kupaca.

Upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu savremenog menadžmenta. Opšti cilj upravljanja znanjem je povezivanje onih subjekata kojima treba znanje s izvorima znanja u preduzeću i njegovom okruženju, kao i usklađivanje transfera znanja. Konkretni cilj upravljanja znanjem predstavlja proces utvrđivanja i analize raspoloživog znanja kako bi se ispunili postavljeni ciljevi poslovanja preduzeća. Upravljanje znanjem podrazumijeva konstantni proces obnove znanja čiji je cilj kontinuirana inovacija i modifikacija postojećeg znanja da bi preduzeće moglo da održava korak s dinamičkim tržišnim okruženjem.

Proces upravljanja znanjem sastoji se od nekoliko faza (slika 1): stvaranje, odnosno pribavljanje znanja, memorisanje, distribucija i primjena znanja. U organizaciji koja uči (*learning organization*) cilj je kontinuirana obnova znanja pa je ovaj proces stalan i cikličan.



Slika 1. Ključne faze procesa upravljanja znanjem

Izvor: [www.brint.com/casestudies]

U današnje vrijeme preduzeća koja žele da postanu i ostanu tržišni lideri treba da vode računa o sopstvenoj infrastrukturi upravljanja znanjem. Pri tome potreba za novim znanjem mora da bude jedan od strateških prioriteta poslovanja, koji prepoznaje i prihvata najviši nivo menadžmenta. U tom smislu potrebno je izgraditi organizacionu kulturu i razvijati mehanizme za distribuciju znanja. Nakon stvaranja okvira koji podstiče razmjenu znanja potrebno je analizirati i definisati jaz između raspoloživog i potrebnog znanja, a nakon toga razvijati mehanizme procjene i reprodukcije znanja. U tom smislu preduzeća moraju pronaći metode i tehnike otkrivanja, prikupljanja, memorisanja, reprodukcije i dopunjavanja znanja. Krajnji cilj je postizanje sinergijskih efekata kombinacijom procesiranja podataka i informacija uz pomoć informacionih tehnologija s kreativnim i inovativnim sposobnostima zaposlenih. Ovdje se govori o lancu vrijednosti koji podrazumijeva stalnu transformaciju sirovih podataka u informacije i znanje, pri čemu je krajnji cilj donošenje kvalitetnijih poslovnih odluka [www.brint.com/casestudies].

Značaj upravljanja znanjem

Konkurentska prednost organizacije zavisi od uspješnosti upotrebljavanja znanja a naročito od brzine usvajanja inovacija. U žestokoj konkurentskoj borbi važno je pronaći i zadržati neiskorišćeno znanje u organizaciji i pretvoriti ga u intelektualni kapital. Sistematsko prikupljanje i upotreba znanja radi generisanja novih ideja postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja u kojem upotreba novih informaciono-komunikacionih tehnologija znatno olakšava savladavanje toga problema.

Sposobnost kontinuiranog generisanja novih ideja i stvaranje inovativnih proizvoda karakteristika je uspješnih organizacija za koje inovacija predstavlja dio strategije poslovanja i koje posjeduju odgovarajuću plitku i savremenu organizacionu strukturu i menadžment koji podstiče inovacije. Osnov kreativnosti i inovativnosti postiže se i stvaranjem timova od izvršilaca različitih profila, što je preduslov za kreiranje i integrisanje različitog znanja i generisanje novih ideja. S obzirom na to da se do inovacije, po pravilu, ne dolazi za kratko vrijeme bitno je da menadžment ne očekuje brze rezultate, već da sistematski usmjerava i razvija definisanu politiku te podržava aktivnosti bitne za praktično provođenje upravljanja znanjem.

SAVREMENE INFORMACIONE TEHNOLOGIJE I INTERNET U ELEKTRONSKOJ DIMENZIJI UPRAVLJANJA ZNANJEM

Razvoj savremene informacione tehnologije i Interneta omogućili su reorganizovanje kvalitativnih parametara: ideja, inovacija, intelektualnog kapitala i znanja, te povezivanje s kupcima zadovoljavanjem njihovih potreba proizvodima i uslugama na kvalitetniji način. Glavne prednosti Interneta kao globalne komunikacione mreže ogledaju se u savladavanju prostornih ograničenja, ubrzavanju komunikacionih procesa i brzom i efikasnom snabdijevanju relevantnim stručnim i opštim znanjem koje je potrebno za donošenje poslovnih odluka.

Savremene informacione tehnologije i Internet povećali su potrebe i snagu upravljanja znanjem. Prednosti koje oni daju ogledaju se u jednostavnijoj distribuciji znanja unutar i izvan poslovnih sistema. Danas ta tehnologija stvara sredstva koja omogućavaju prikupljanje i skladištenje znanja i stvaranje novih znanja neophodnih za poslovno odlučivanje. Informaciono-komunikaciona tehnologija još ne može u potpunosti zamijeniti vrijednost i potrebu direktne komunikacije, naročito kada se radi o distribuciji iskustvenog znanja, ali može uspješno asistirati u posredovanju i olakšavanju kreiranja mreže koja se zasniva na znanju. Ova tehnologija, posebno infrastruktura Interneta (naročito *Web* i *e-mail*), ima naročitu vrijednost i igra ulogu posrednika za ona preduzeća koja posluju na udaljenim i različitim geografskim lokacijama i gdje je onemogućena direktna komunikacija između tražilaca znanja i onih koji ga nude.

Razvoj Interneta podloga je za razvoj globalnog tržišta znanja na kojem se susreću ponuđači i kupci znanja. Informacije danas postaju sve dostupnije, pa se povećava i uticaj pojedinaca na poslovanje organizacija. Znanje pojedinca ima snažan uticaj na preduzetništvo koje se oslanja na znanje. Taj proces nadopunjen je i Internetom. Donedavno su velika preduzeća održavala svoju moć upravljanjem informacijama, u okviru i izvan svojih granica, a danas to čine razmjenom i distribucijom znanja. Za razliku od drugih roba koje se razmjenjuju na berzama, prednost i karakteristika znanja jeste da je ono obnovljiv izvor, te da se ne troši, već, naprotiv, upotrebom znanje se akumulira, a njegova vrijednost raste.

Internet je sredstvo koje pruža uslugu jednostavne i sveobuhvatne razmjene znanja i oslobađanje vrijednosti i potencijala ljudskih mozgova. Znanje i učenje danas postoje sve više dio organizacione kulture i organizacionih procesa. Procesi, proizvodi i usluge postaju intenzivni znanjem. Preduzeća koja dobro ne upravljaju svojim znanjem marginalizovana su i prijeti im neuspjeh na tržištu i propadanje.

Organizacije koje uče u prvi plan stavljaju znanje i zajedničko učenje kao osnovu svoje budućnosti. Međutim, javlja se problem stvaranja preduslova i infrastrukture potrebne za upravljanje poslovnim znanjem i stvaranje organizacije koja uči. Razvoj informaciono-komunikacione tehnologije i inteligentnih i drugih sistema upravljanja znanjem omogućava uspješno rješavanje navedenih problema. Veliki i značajan podskup upravljanja poslovnim znanjem i prvi korak prema organizaciji koja uči jeste grupa metoda, alata i aplikacija poslovne inteligencije.

SKLADIŠTA PODATAKA

Skladište podataka (*data warehouse*) podrazumijeva skup podataka izolovanih iz operativnih baza i spremljenih u posebne baze. Glavna karakteristika koja determiniše skladište podataka je njegova namjena. U skladištu podataka podaci se prikupljaju i organizuju na način da budu lako dostupni menadžmentu kojima se on može koristiti na brz i jednostavan način za potrebe analize poslovanja preduzeća i donošenje poslovnih odluka. Skladište podataka predstavlja tematski, odnosno predmetno orijentisan, integrisan i sadržajno nepromjenljiv i vremenski zavisn skup podataka čiji je cilj podrška donošenju odluka.

Predmetna orijentisanost podataka znači da se oni organizuju predmetno, odnosno tematski na način da daju informacije o tačno određenim temama u okviru funkcionalnih područja, na primjer u okviru marketinga, prodaje, nabavke itd., umjesto o tekućim poslovnim aktivnostima preduzeća. Suprotno tome operativne baze podataka organizuju se oko poslovnih aplikacija, dakle usmjerene su na tekuće operacije (npr. obrade narudžbi, isporuka i sl.). Integrisanost znači da se podaci prikupljaju u bazu podataka iz različitih izvora i skladište uvijek u istom formatu, te su konzistentni i prikazuju se na dosljedan način. Vezanost uz vrijeme – svi podaci u skladištu podataka vezani su i identifikuju se uz određeni vremenski period, što znači da imaju istorijski karakter. Za razliku od njih, u operativnim bazama podataka smješteni su samo aktuelni, najsvježiji podaci. Međutim, sa gledišta koncepta poslovne inteligencije, sveobuhvatno predviđanje budućih događaja nije moguće provesti bez poznavanja istorije istih ili drugih događaja. Iz toga slijedi, bez obzira na to što podaci u skladištu podataka odražavaju prošlost, da je njihova usmjerenost na budućnost. Sadržajna nepromjenljivost – podaci u skladištu su stabilni i kad se jednom memorišu u skladište u pravilu se ne mijenjaju. Time se omogućava da donosilac poslovne odluke bude siguran da će dobiti jednak odgovor nezavisno od vremena ili učestalosti postavljanja upita.

Postupak skladištenja podataka predstavlja kontinuirani proces planiranja, kreiranja i prikupljanja podataka iz različitih izvora te korišćenja, održavanja, upravljanja i stalnog unapređivanja skladišta podataka. Između mnogih koraka u tom kompleksnom kontinuiranom procesu bitno je naglasiti važnost posjedovanja vizije o tome šta se želi postići kreiranjem skladišta podataka. Jedna od uloga skladišta podataka je razvijanje i korišćenje znanja zasnovanog na podacima i informacijama [<http://www.intranetjournal.com>]

Aktivnost skladištenja podataka predstavlja kontinuirani proces, a investicija uvođenja skladišta podataka je skupa i dugotrajna. Prilikom procesa donošenja odluke o kreiranju i implementaciji skladišta podataka potrebno usaglasiti i niz pitanja bitnih za uspostavljanje projekta skladišta. Prije implementacije projekta potrebno je identifikovati poslovni interes za izgradnjom i upotrebom skladišta podataka za potrebe poslovanja, dogovoriti izvore finansiranja, razviti kriterijume za određivanje poslovne upotrebljivosti skladišta podataka, provesti intervjuisanje korisnika o traženim informacijama, identifikovati izvore podataka za popunjavanje skladišta podataka, odlučiti se za veličinu skladišta podataka, utvrditi vrstu s aspekta sadržaja, odrediti fizičku lokaciju, donijeti odluku o izgradnji ili kupovini skladišta podataka, izabrati najpovoljnije alate i sisteme za upravljanje bazama, riješiti pitanje zapošljavanja itd. Na kraju implementacije slijedi puštanje sistema u rad, trening korisnika radi potpunog iskorišćavanja instaliranih alata, upravljanje sistemom skladištenja dodavanjem, modifikovanjem i njegovim razvijanjem.

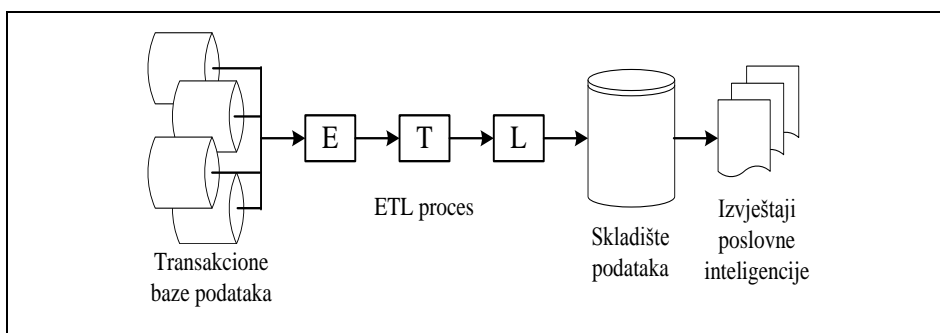
Glavni cilj skladišta podataka je oslobađanje informacija koje su zarobljene u operacionim bazama podataka i njihovo kombinovanje s informacijama iz ostalih, po pravilu, eksternih izvora podataka. Mnogi poslovni i drugi sistemi sve više traže dodatne podatke iz eksternih izvora, kao što su npr. podaci o konkurenciji, demografski podaci, prodajni trendovi i sl. jer kvalitetno donošenje poslovnih odluka zahtijeva pristup raznim izvorima podataka. Uspostavljanjem skladišta podataka operativne baze podataka rasterećuju se složeni upiti, pa dolazi do unapređenja njihovih operativnih funkcija. Na taj način iz operativnih baza uklanja se ogromna količina istorijskih podataka i preseljava u skladište podataka. Informacioni sistem, u tom slučaju, sastoji se od dva dijela, operativnog dijela i skladišta podataka. Budući da se tako lakše kontroliše i restrukturira informacioni sistem postaje efikasniji i efektivniji.

Pomoću tehnika otkrivanja znanja skladište podataka osigurava stalno pronalaženje novih informacija, zavisno od novonastalih uslova i zahtjeva. Procesi za generisanje informacija (ekstrakcija, agregacija, analiza, izvještavanje i itd.) izdvojeni su iz operativnih procesa, što znači da operativni nivo sistema više nije njima opterećen. Skladište podataka postaje mjesto prikupljanja i memorisanja poslovnih podataka i izvor informacija i znanja potrebnih pri poslovnom odlučivanju. Strukturu skladišta podataka čine dva osnovna dijela: podaci i mehanizmi manipulacije tim podacima. Dio skladišta u kojem se nalaze podaci sastoji se od osnovnih podataka i agregiranih višedimenzionalnih podataka, a mehanizme manipulacije predstavljaju procesi ekstrakcije, transformacije i punjenja podataka, sistem upravljanja podacima, postupci analitičke obrade i prezentacija rezultata.

Osnovna funkcija skladišta podataka je prikupljanje podataka i stvaranje logički integrisanih i predmetno usmjerenih informacija. Treba ga oblikovati tako da se može na jednostavan i brz način prilagođavati svim

promjenama i zahtjevima poslovnog okruženja. S obzirom na predmetnu usmjerenost podataka, pri modeliranju skladišta primjenjuju se tehnike koje podržavaju takvu orijentaciju i obezbjeđuju dovoljnu prilagodljivost da bi se vremenom mogli integrisati i podaci iz mogućih dodatnih izvora. Skladište podataka mora da bude izvor stabilnih podataka, nezavisnih od eventualnih promjena u poslovnim procesima. Iz tog razloga potrebno je koristiti model neosjetljiv na uticaje operativnih procesa koji kreiraju većinu podataka. Oslobođeno operativnih obrada, skladište podataka obezbjeđuje unapređenje procesa generisanja informacija tehnikama otkrivanja znanja i stalno pronalaženje novih informacija i kreiranja znanja.

U skladište podataka smještaju se podaci iz različitih izvora, najčešće iz transakcionih sistema organizacija. Najopsežniji posao u aktivnostima skladištenja podataka predstavljaju procesi integrisanja podataka i organizovanje njihovog sadržaja. Pri tom glavnu ulogu predstavlja skup procesa čiji je zadatak izdvajanje, transformisanje i punjenje ili unošenje podataka iz jednog ili više transakcionih sistema u skladište podataka (slika 2). Zajednički naziv za te procese je ETL proces, nastao od prvih slova engleskih riječi *extraction*, *transformation* i *loading* [Radovanović, K. L., 2012, str. 45-46].



Slika 2. ETL proces

Izvor: [Radovanović, K. L., 2012, str. 46.]

Prije ETL procesa potrebno je izvršiti pripremne aktivnosti vezane uz reformatiranje, usklađivanje i čišćenje podataka. Izvorne podatke, preuzete iz različitih datoteka i baza podataka, potrebno je unificirati, odnosno prikazati u jedinstvenom formatu u kojem će se podaci koristiti u svim daljnjim fazama obrade. Usklađivanje podataka provodi se da bi se izbjegla njihova redundancija.

Pored toga što se u informacionom sistemu isti podaci mogu pojaviti na više mjesta, oni mogu da budu nekonzistentni, odnosno da njihove vrijednosti nisu iste na svim mjestima na kojima se pojavljuju. Radi toga potrebno je takve podatke otkriti i uskladiti. Čišćenje, pripremna aktivnost ETL procesa, ima zadatak da ukloni podatke koji se pojavljuju kao posljedica ranijih grešaka u radu informacionih sistema ili zbog namjernog unošenja netačnih i lažnih podataka u sistem. Opšta karakteristika standardnih ETL alata je da ako imaju bolje performanse vezane uz procese čišćenja tada im je slabiji kapacitet procesa transformacije i obrnuto. Stoga je prije izbora potrebno poznavati karakteristike podataka koji će se smještati u skladište podataka. Ako se unaprijed zna da će biti mnogo podataka koji zahtijevaju postupak transformacije, tada se moraju odabrati ETL alati koji su efikasniji za proces transformacije i obrnuto.

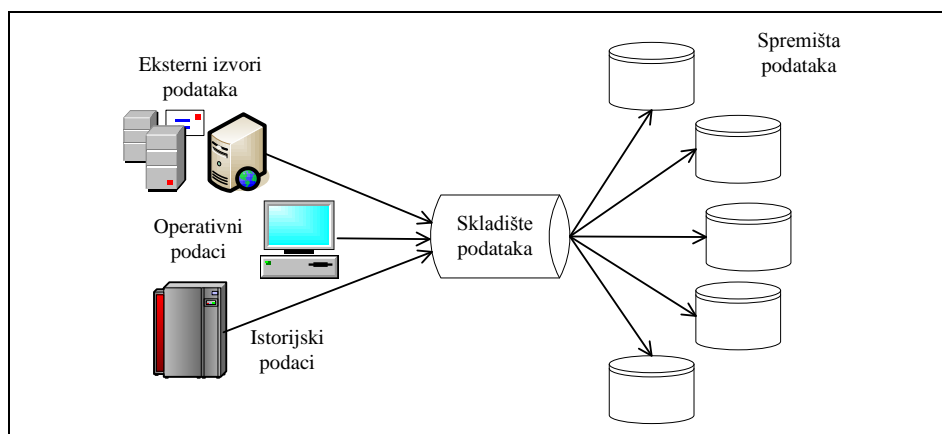
Proces ekstrakcije podataka potrebno je provoditi na način da pri tome redovni operativni poslovi što manje trpe. Stoga su programi i alati za ekstrakciju oblikovani tako da ETL procese mogu obavljati što efektivnije i brže. Pri tome se kao problem može pojaviti potencijalno visok stepen redundancije podataka u transakcionim sistemima, pa treba odabrati takav pristup ekstrakciji kojim se zahvataju samo oni podaci kojim će se koristiti aplikacije poslovne inteligencije. Podaci u transakcionim sistemima nalaze se u bazama podataka koje obuhvataju kraće vremensko razdoblje pa, zato, nisu dovoljni kao podloga za kvalitetne analize i podršku odlučivanju. Pored njih, dio izvornih podataka koji se obrađuje ETL procesima čine i istorijski podaci. Zato se za procese punjenja skladišta podataka koristi više vrsta ETL programa kao što su programi za inicijalno punjenje, programi za punjenje istorijskih podataka i programi za postupno (inkrementalno) punjenje.

Karakteristika programa za inicijalno punjenje skladišta podataka jeste da sadrže rutine za čišćenje i usklađivanje podataka, da bi se iz podataka eliminisale greške. Za istorijske podatke ponekad nije moguće primijeniti postupke čišćenja koji se primjenjuju za tekuće podatke, jer je od vremena nastanka tih podataka

do danas možda došlo do različitih promjena u slogovima i formatima podataka. Zato se za tu kategoriju podataka primjenjuju programi za punjenje istorijskih podataka koji čine nastavak inicijalnog punjenja. Za razliku od tekućih, istorijski podaci su statičkog karaktera i čine samo sadržaj arhivskih datoteka. Treću vrstu predstavljaju programi za inkrementalno punjenje podataka, a aktiviraju se nakon što su prethodna dva programa obavili postupak čišćenja i usklađivanja podataka. Njihova karakteristika je da se pokreću periodično, a predstavljaju stalno aktivan mehanizam punjenja skladišta podataka odgovarajućim sadržajima [Radovanović, K. L., 2012, str. 47].

Implementacija skladišta podataka u poslovni sistem

Razvoj i implementacija sistema skladišta podataka zahtijeva dosta vremena i značajna finansijska sredstva. Međutim, kako su danas uspješne organizacije svjesne činjenice da posjedovanje pravih i pravovremenih informacija predstavlja stratešku imovinu, odnosno mogućnost brze reakcije na stanje na tržištu, odlučuju se na korišćenje tehnologije skladišta podataka jer je upravo ona preduslov za brzo i fleksibilno pretraživanje.



Slika 3. Troslajni model skladišta podataka

Izvor: [Radovanović, K. L., 2012, str. 47.]

Jedan od praktičnih pristupa implemetacije sistema je postepena izgradnja uz sukcesivno nadograđivanje. Ukoliko se primijeni taj pristup, završni korak predstavlja kreiranje trosljednog modela sistema skladištenja podataka (slika 3). Postupak započinje razvojem nekoliko spremišta podataka koja podržavaju troslajnu arhitekturu. Nakon određenog vremena, kad je već razvijeno nekoliko spremišta podataka, slijedi izgradnja centralnog skladišta i odvajanje od pojedinih spremišta podataka. Postepena izgradnja i implementacija sistema skladišta podataka predstavlja prihvatljivo rješenje za većinu organizacija s obzirom na to da je moguće vremensko razgraničenje troškova.

Uvođenjem i puštanjem u rad ovog sistema završava se ogroman posao. Međutim, to nije kraj. Naime, implementacijom skladišta podataka i njegovim korišćenjem u praksi, mogu se pojaviti nova pitanja i zadaci s pozitivnim i negativnim predznakom koje treba riješiti. Na primjer, u postupku skladištenja podataka i korišćenja dobijenih informacija, može se pojaviti potreba za podacima koje nije moguće dobiti iz postojećih transakcionih sistema. U takvim slučajevima, za dopunu tim podacima, pojaviće se potreba za nadogradnjom ili modifikacijom sistema za transakcionu obradu podataka ili razvoja sistema namijenjenog za dobijanje podataka koji nedostaju. Dok tradicionalni projekti počinju postavljanjem zahtjeva, a završavaju podacima, projekti skladišta podataka počinju definisanjem podataka, a završavaju zahtjevima.

Višedimenzionalni prikaz podataka

Skladište podataka puni se izvorima podataka iz transakcione baze podataka preduzeća i eksternim izvorima podataka. Postupcima ekstrakcije, transformacije i punjenja, iz unutrašnjih i spoljnih izvora, dobijaju se osnovni podaci skladišta. Primjenom sistema za upravljanje podacima nastaju agregirani, višedimenzionalni podaci koji analitičkim metodama obrade omogućavaju dobijanje različitih informacija potrebnih menadžerima u procesu donošenja odluka. Najveća prednost dimenzionalne strukture je mogućnost vizualne prezentacije informacija. Povezivanje skladišta podataka s korisničkim interfejsom, uz određivanje načina postavljanja upita i prikaza rezultata upita, omogućeno je menadžerima jednostavno i brzo postavljanje upita

kao i odgovarajući prikaz rezultata upita i to prema potrebi u obliku teksta, slike, grafikona i sl. Zato se u skladištu podataka najčešće koristi dimenzionalna struktura podataka koja se zasniva na elementima relacije baze podataka, odnosno na relacionim tabelama [Radovanović, K. L., 2012, str. 49].

Vežni element koji objedinjuje sve elemente predstavlja središnja relaciona tabela koja memoriše elemente primarnih šifri svake od relacionih tabela koje učestvuju u strukturi, te numeričke varijable koje treba da se analiziraju [www.dwininfocenter.org]. Višedimenzionalna struktura podataka pruža velike mogućnosti za otkrivanje mnogih detalja različitim postupcima analitičke obrade kao što su agregacija i detaljizacija ili svrdlanje (*drill up, drill down, drill through*), unakrsni tabelirani prikaz (*cross tabulation*), selekcija, isijecanje, izdvajanje i kombinovanje svih dimenzija, rotacija, odnosno isticanje jedne dimenzije dok su druge u pozadini (*pivoting*), prognoziranje, modeliranje, grafičko prikazivanje (*charting*), statističke analize (trend, klasteri) itd.

Navedene tehnike otkrivanja znanja omogućavaju kontinuirano pronalaženje novih informacija namijenjenih menadžerima, a služe im za strateško, taktičko i operativno donošenje odluka. Uvođenjem koncepta skladištenja podataka, operativne baze podataka prestaju da budu opterećene složenim upitima, pa cijeli informacioni sistem, koji se sada sastoji od dva dijela – operativnog i skladišta podataka, postaje efikasniji i lakše se kontroliše i restrukturira.

Otkrivanje znanja data mining tehnikama

Kontinuirani proces informatizacije društva, zapisivanje podataka, teksta i drugih sadržaja u digitalnom obliku, te stalno memorisanje podataka u baze podataka dovodi do njihovog izuzetno velikog rasta. Istovremeno s rastom baza podataka razvija se i potreba da se velike količine podataka memorisane u njima, analiziraju i vizualiziraju, da bi se došlo do potrebnih podataka, informacija i znanja. Pravi podaci i informacije predstavljaju osnovu za donošenje uspješnih poslovnih odluka. U nastavku teksta opisan je koncept rudarenja podataka koji se primjenjuje na području skladištenja podataka, pretraživanja podataka i otkrivanja znanja u bazama podataka, s naglaskom na poslovni, a manje na tehnički aspekt.

Obično se na rudarenje podataka (*data mining*) gleda kao na finalnu manifestaciju procesa skladištenja podataka. Međutim, danas već dolazi do izdvajanja u potpodručja koja se povezuju na izvore podataka pa se govori o rudarenju teksta (*text mining*), Web-a (*Web mining*) ili podataka organizovanih u vremenske serije.

Rudarenjem podataka pronalaze se skriveni trendovi, modeli, zakonitosti i odnosi među podacima. Alati za rudarenje podataka daju odgovore na poslovna pitanja za čija je rješavanja u tradicionalnom pristupu trebalo mnogo više vremena. Oni pretražuju baze podataka tražeći skrivene modele i pronalaze predvidljive informacije koje mogu da promaknu stručnjacima jer "leže" izvan njihovih očekivanja. Primjenom alata za rudarenje podataka moguće je otkriti ranije neprepoznatljive matrice ponašanja, mogu se tačnije i brže predvidjeti budući trendovi i ponašanja, što omogućava poslovnom svijetu donošenje proaktivnih odluka zasnovanih na znanju (*knowledge-driven decisions*). Razvitak metoda koje se danas koriste u okviru pojma rudarenja podataka započinje sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog vijeka, a od sredine devedesetih godina pojam rudarenje podataka objedinjuje skup metoda i postupaka čiji je zajednički cilj otkrivanje zakonitosti u masi podataka.

Tehnike rudarenja podataka rezultat su procesa istraživanja i razvoja statističkih algoritama. Ova evolucija započela je još kad su poslovni podaci prvi put memorisani u računare, a nastavlja se kontinuirano unapređenjem pristupa podacima, generisanjem tehnologija koje omogućavaju korisnicima navigaciju kroz podatke u realnom vremenu. Proces rudarenja podataka danas je moguće provoditi zato što je potpomognut: moćnom multiprocesorskom računarskom tehnologijom, tehnologijom za masivno prikupljanje podataka i algoritamskim tehnikama za rudarenje podataka. U evoluciji od poslovnih podataka do poslovnih informacija i znanja, svaki novi korak gradi se na prethodnom. Na primjer, dinamični pristup podacima je kritična tačka za svrdlanje (*drill-through*) u aplikacijama za navigaciju podacima, a osposobljenost za skladištenje ogromnih baza podataka je kritična za proces rudarenja podataka.

U mnogim poslovnim područjima, na primjer finansijama, trgovini, marketingu, zdravstvu ili u bilo kojem naučnoistraživačkom području, standardni pristup analizi podataka zasniva se na radu analitičara koji

obrađuju podatke uz primjenu računarskih programa ili bez njih. S obzirom da količina podataka znatno raste, danas je bilo kakva obrada podataka bez upotrebe računara i savremenih algoritama obrade potpuno neefikasna i praktično nemoguća. U okviru razvoja informacionih sistema, kao što je ranije napomenuto, prisutna je pojava rasta baza podataka, koja je posljedica kontinuiranog memorisanja podataka u baze podataka. Savremena analiza takvih podataka preduslov je za donošenje kvalitetnih odluka u modernom poslovanju, a isto tako i kvalitetnog naučnoistraživačkog rada. Rezultat analize podataka iz baza je otkrivanje novog znanja. Izraz otkrivanje znanja podrazumijeva cjelokupni proces otkrivanja korisnog znanja iz podataka, a rudarenje podataka je samo jedan korak u tom procesu. U procesu rudarenja podataka koriste se različite metode, međutim analitička statistika predstavlja temelj svih postupaka otkrivanja znanja. Gledano iz perspektive statistike, postupak rudarenja podataka uz pomoć računara je automatizovana istraživačka analiza podataka iz velikih i kompleksnih baza podataka.

Uspješnost rudarenja podataka zavisi od izvora podataka i od samog kvaliteta podataka. U organizacijama koje su razvile i koriste se alatima poslovne inteligencije izvori podataka za analizu najčešće su skladišta podataka. Međutim, postojanje skladišta podataka ne mora da bude preduslov za proces rudarenja podataka. Kreiranje i izgradnja skladišta podataka često je ogroman posao koji ponekad traje godinama i pretpostavlja znatna finansijska sredstva. Zato kao izvori podataka ponekad služe i druge, izvorne baze podataka u kojima podaci mogu biti nekompletni, ne pojavljuju se na zadovoljavajućem stepenu granulacije ili se može pojaviti nekonzistentnost unutar samih podataka.

Metode data mininga

Metode rudarenja podataka mogu se primijeniti u područjima u kojima se raspoložuje velikom količinom podataka na osnovu kojih se otkrivaju određene veze, pravilnosti i zakonitosti. Za uspješno provođenje procesa rudarenja podataka potrebno je precizno formulisati cilj i problem koji se želi riješiti, a uspješnost rudarenja podataka zavisiće i od kvaliteta raspoloživih podataka. Kada se radi o izboru metoda rudarenja podataka, danas na raspolaganju stoji veliki broj različitih metoda. Postoje glavne, opšteprihvaćene metode rudarenja podataka, dok, isto tako, postoji i niz metoda iz ostalih područja koje se ne mogu svrstati u jednu vrstu metoda. Metode koje se najčešće koriste u procesu rudarenja podataka su: regresiona metoda, klasifikacione metode, metode klasterisanja, metode koje se zasnivaju na vještačkim neuronskim mrežama, stabla odlučivanja, genetski algoritmi i dr.

Nakon provedenog postupka rudarenja podataka u kojem dolazi do otkrivanja niza korisnih pravila, da bi se otkrivena pravila mogla uspješno koristiti i interpretirati, potrebno ih je povezati i formalizovati. Znanja otkrivena u procesu rudarenja podataka prezentiraju se u obliku izvještaja ili se formaliziraju u "skladište" u sisteme zasnovane na pravilima. Skladištenje se primjenjuje za ona pravila koja se izražavaju u obliku *ako – onda (if – then)*. Neki sistemi, kao npr. neuronske mreže, u mogućnosti su, osim pravila, da prihvate dinamičke modele. Sistemi zasnovani na pravilima (*rule based systems*) mogu se podijeliti na dva osnovna tipa: tradicionalni ekspertni sistemi i sistemi zasnovani na rasplinutoj (*fuzzy*) logici. Gledano iz korisničke perspektive, ekspertni sistemi djeluju po principu pitanja i odgovora. Mehanizam odgovora je složen proces koji ulančava niz pravila radi zaključivanja na osnovu odgovora koje mu nudi korisnik. Strukturirano znanje u obliku pravila može se dalje nadopunjavati, odnosno referisati na "tvrda pravila" već postojeće baze činjenica ekspertnog sistema. Na taj način dolazi do interakcije dijelova ekspertnih sistema i novih pravila dobijenih različitim metodama rudarenja podataka [Radovanović, K. L., 2012, str. 52-53].

Primjena rudarenje podataka

Danas postoji velik broj organizacija koje nude softver za rudarenje podataka, s tim da je manji broj onih koje nude kompletna rješenja za otkrivanje znanja. U današnjim uslovima poslovni procesi generišu ogromne količine podataka, a jaz između mogućnosti prikupljanja i analize podataka stalno se povećava. Unutar te mase podataka skrivaju se informacije i znanje koje je od strateškog značaja za poslovne subjekte. Dva kritična faktora bitna za uspješno provođenje rudarenja podataka su pravilno integrisano skladište podataka i dobro poznavanje i razumijevanje procesa poslovanja nad kojim se želi primijeniti postupak rudarenja podataka. Naravno, primjena rudarenja podataka podrazumijeva dobro statističko predznanje, a većina preduzeća, obično, nema takvog analitičara ili nema dovoljan broj analitičara koji se time bave.

Data mining najkorisniji je tamo gdje je stalno prisutna prijetnja viška podataka. Rudarenje podataka primjenjuje se na mnogim poslovnim područjima kao što su proizvodnja, telekomunikacije, bankarstvo, finansije, osiguranje, maloprodaja i dr. Situacije u kojima se rudarenje podataka uspješno primjenjuje su npr. zadržavanje potrošača, otkrivanje prevara s kreditnim karticama, sistemi za segmentaciju, targetiranje i pozicioniranje na tržištu i sl. Na primjer, finansijska institucija koja je izložena rastućoj konkurenciji zbog internacionalne deregulacije posla, te zbog toga gubi sve veći broj korisnika, rudarenjem podataka po internim transakcionim bazama podataka i ostalim spoljnim izvorima, može da sazna više o razlozima zbog kojih njeni korisnici odlaze konkurenciji. Na osnovu novih informacija i znanja dobijenog postupkom rudarenja podataka može se lakše doći do saznanja o načinima za ublažavanje navedenog problema.

ZAKLJUČAK

Razvojem i primjenom sistema poslovne inteligencije pruža se mogućnost organizaciji da se koristi istorijskim podacima iz baza i skladišta podataka za generisanje informacija i znanja iz skrivenih struktura podataka na osnovu kojih se mogu analizirati prošla kretanja i iz toga izvući zaključci i predvidjeti budući pravci razvoja. Tehnikama rudarenja podataka (*data mining*) i novim pristupom dinamičnom istraživanju podataka iz velike količine podataka dolazi se do skrivenih struktura podataka koje su značajne za pribavljanje informacija i otkrivanje znanja kojim se upravlja da bi se stvorila nove poslovne vrijednosti.

Principi nove ekonomije zasnivaju se na znanju i učenju o načinu sticanja i upravljanja znanjem. Oštra konkurencija na globalnom tržištu prisiljava organizacije na odbacivanje uhodanih stereotipa i tradicionalnog načina poslovanja i na stvaranje novog pozitivnog nadahnuća i kreativnog radnog okruženja koje podstiče zaposlene na razmjenu ideja i znanja i stvaranje organizacione kulture koja se zasniva na učenju. Savremene organizacije pretvaraju se u tvornice znanja, njihovi zaposleni u kreatore znanja, a upravljanje znanjem postaje osnovni organizacioni model savremenog poslovanja. Savremena informaciona tehnologija, sistemi poslovne inteligencije i Internet omogućavaju bolje upravljanje i bržu distribuciju znanja.

LITERATURA

- [1] Turban, E. et al. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. N.J.: Pearson Prentice Hall.
- [2] www.learnbi.com/bi.htm.
- [3] Howson, C. (2008). *Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI a Killer App*. McGraw-Hill.
- [4] www.brint.com/casestudies, "Knowledge in Action: Case Studies (Worldwide)".
- [5] <http://www.intranetjournal.com/features/datawarehousing.html>.
- [6] Radovanović, K. L. (2012). *Sistemi podrške odlučivanju*, Ekonomski fakultet, Brčko.
- [7] www.dwinifocenter.org/gotch.html, *Data Warehousing Gotchas*.

PRIMJENA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU U USLUŽNOM, JAVNOM I NEPROFITNOM SEKTORU

UTILIZATION FOR DECISION SUPPORT IN SERVICE, PUBLIC SECTOR AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Dr Teodor M. Petrović, vanredni profesor

teodor.petrovic.efb@gmail.com

Dr Lazar Radovanović, docent

lazar.radovanovic.efb@gmail.com

Ekonomski fakultet Brčko Univerziteta u Istočnom Sarajevu

APSTRAKT

Predmet rada je geneza razvoja, obilježja i sadržaj upravljačkog računovodstva i mogućnosti primjene njegovih alata i tehnika u organizacijama uslužnog, javnog i neprofitnog sektora. Cilj rada je da pruži uvid i predstavi izazove primjene upravljačkog računovodstva u različitim vrstama organizacija. Menadžment organizacija, zahvaljujući informacijama upravljačkog računovodstva, u mogućnosti je da donosi kvalitetne i blagovremene odluke. U istraživanju primijenjene su metode komparacije, analize, sinteze i deskripcije.

Ključne riječi: upravljačko računovodstvo, odlučivanje, informacione potrebe menadžmenta

ABSTRACT

This paper analyses the origin, characteristics and content of management accounting in the field of applying its tools and techniques within service, public sector and non-profit organizations. The quality and timing of management's decisions are largely determined by the information provided by management accounting. The methods of comparison, analysis, synthesis and description are applied in this work.

Key words: management accounting, decision making, service organizations, public sector, non-profit organizations

UVOD

Teorija i praksa upravljačkog računovodstva u ekonomski razvijenom svijetu kontinuirano se razvijaju više od jednog vijeka, a upravljačko računovodstvo nalazi se u funkciji menadžmenta i obezbjeđivanja relevantnih informacija koje omogućavaju ekonomski cjelishodno upravljanje preduzećima. Na žalost ovakvo stanje nije svojstveno preduzećima u Bosni i Hercegovini, ali se može zapaziti blagi napredak. Menadžeri u nekim preduzećima, ipak, uvode i primjenjuju određene rudimentarne alate i tehnike upravljačkog računovodstva. Tranzicija i ponovno uvođenje privatne svojine u privredu Bosne i Hercegovine dodatno su osnažili argumente istraživača i udahnuli novi život ideji o velikom come back-u upravljačkog računovodstva u preduzeća. U praksi upravljačko računovodstvo se razvijalo tamo gdje su potrebe bile najveće, u složenim i velikim proizvodnim preduzećima. Pritisci konkurencije primoravaju menadžere i u ostalim (malim i srednjim) preduzećima da uvode i primjenjuju različite tehnike upravljačkog računovodstva kako bi unaprijedili upravljanje, povećali efikasnost i popravili konkurentsku poziciju. U literaturi problematika upravljačkog računovodstva se, opravdano, najčešće obrađuje na primjeru proizvodnih preduzeća, međutim bilo bi pogrešno zaključiti da je njegova primjena ograničena samo na ova preduzeća. Trgovinska preduzeća imaju istu potrebu za upravljačkim računovodstvom kao i proizvodna preduzeća, uvažavajući, naravno, njihove specifičnosti. Slična problematika, u pogledu specifičnosti za upravljačkim računovodstvom je i u sektoru finansijskih usluga. Posebno je interesantna mogućnost primjene upravljačko-računovodstvenih tehnika u javnom i neprofitnom sektoru i javnim preduzećima. Dakle, informacije upravljačkog računovodstva stvaraju vrijednost za sve tipove organizacija i izostajanje njegove podrške dovodi do skromnijih efekata.

U prvom dijelu rada sažeto je predstavljena geneza razvoja, obilježja i sadržaj upravljačkog računovodstva što će, u određenoj mjeri, osvijetliti veličinu gepa koji trenutno postoji između naše i napredne svjetske teorije i prakse i doprinijeti izboru načina za što bezbolnije i brže uključivanje upravljačkog računovodstva u naša preduzeća. U drugom dijelu ukazano je na mogućnosti primjene upravljačkog računovodstva u

uslužnom (privrednom) sektoru kome su neophodne informacije (tehnikе i alati) uvažavajući njegove specifičnosti i značaj koji ima u svjetskoj ekonomiji. U trećem dijelu fokus je na mogućnostima uvođenja i primjene upravljačkog računovodstva u javni i neprofitni sektor imajući u vidu mogućnost da se informacije (i izvještaji) obračuna troškova (i učinaka) i upravljačkog računovodstva javno objave (za razliku od profitnog sektora) i mogućnosti evaluacije (i poređenja) njihovih performansi, što je u korelaciji sa neophodnom reformom javne uprave.

ISTORIJSKI PUT RAZVOJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA

Počeci računovodstva mogu se prepoznati u dalekoj prošlosti, civilizacija Mesopotamije vodila je računovodstvenu evidenciju o vlasništvu nad imovinom i poslovnim transakcijama još prije 4.500 godina p.n.e., a postoje dokazi da su i u staroj Grčkoj, Rimu i Kini koristili računovodstvene sisteme [Gowthorpe, C., 2009, str. 8]. Međutim, može se reći da razvojni put upravljačkog računovodstva počinje, ipak, u vrijeme industrijske revolucije, krajem XVII i početkom XVIII vijeka, koja donosi velike promjene u proizvodnji, tehnologiji i razvoju novih pristupa organizaciji preduzeća. Razvoj velikih organizacija i razdvajanje vlasništva od menadžmenta značajna je promjena koja je dovela do razvoja tehnika obračuna troškova i upravljačkog računovodstva. Informacione potrebe menadžmenta počinju značajno da prevazilaze mogućnosti finansijskog računovodstva i postalo je neophodno podatke obrađivati u posebnoj dijelu računovodstva koje pojedini autori nazivaju troškovno ili upravljačko (menadžersko) računovodstvo [Gulin, D. i dr, C., 2011, str. 3], kao posebno i veoma moćnoj drugoj grani računovodstva.

Upravljačko računovodstvo oduvijek se vezivalo za menadžment i njegove informacione potrebe i za njegovo potpunije razumijevanje značajno je sagledavanje njegove geneze. Unaprijed definisani okvir ograničava istraživanje na kratak pregled historijskog razvojnog puta upravljačkog računovodstva i moguću primjenu u različitim vrstama organizacija. Predstavljeni razvojni put upravljačkog računovodstva osvijetliće, u određenoj mjeri, veličinu jaza koji postoji između naše i napredne svjetske teorije i prakse i doprinijeti daljim istraživanjima za uključivanje upravljačkog računovodstva i u naša preduzeća. Tranzicija, transformacija i privatna svojine osnažuju argumente teoretičara i udahnuju život ideji o "come back-u" upravljačkog računovodstva u naša preduzeća [Milićević, V., 2008, str. 9-22].

Autori upravljačkog računovodstva obično identifikuju četiri razvojne faze do osamdesetih godina XX vijeka: 1) faza apsolutno istinitih informacija, 2) faza uslovno istinitih informacija, 3) faza ekonomično istinitih informacija i 4) faza uvažavanja efekata informacija na ponašanje korisnika [Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V., 2006, str. 41]. Razvojne faze, pristupi upravljačkom računovodstvu, nastale su kao posljedica prilagođavanja upravljačkog računovodstva promjenama koje su se odvijale u ekonomskoj teoriji, preduzećima i menadžmentu. Novija istraživanja upravljačkog računovodstva, poslije 1980., ukazuju na njegov savremeni razvoj, petu fazu, stratejsko upravljačko računovodstvo.

Faza apsolutno istinitih informacija obuhvata period do kraja četrdesetih godina XX vijeka, kada svoju punu afirmaciju doživljava računovodstvo troškova usmjereno na pune troškove i kalkulaciju cijene koštanja za vrednovanje zaliha u svrhu bilansiranja rezultata i primjenu finansijske kontrole. Kaplan i Džonson [Malinić, i dr., 2013, str. 27] začetke upravljačkog računovodstva vide još u XIX vijeku, kada se javljaju zahtjevi za tačnim informacijama o troškovima sa rastom obima i složenosti poslovanja preduzeća. Pedesete i šezdesete godine XX vijeka su period vladavine koncepta uslovno istinitih informacija upravljačkog računovodstva. Isticanje informacionih potreba menadžera iznad potreba finansijskog izvještavanja i računovodstva troškova dovodi do napuštanja dotadašnje upotrebe jednog niza informacija za sve svrhe i prihvatanje teze da su različiti troškovi relevantni za različite svrhe [Milićević, V., 2003, str. 83]. Računovodstvo u ovoj fazi asimiluje u sebe postulate marginalne analize dajući joj oblik *direct costing*-a, kao i specijalne kalkulacije relevantnih troškova i koristi primjerene različitim potrebama na svim nivoima upravljanja. Pristup ekonomično istinitim informacijama proizvod je kasnih šezdesetih i ranih sedamdesetih godina prošlog vijeka [Stevanović, N. i dr., 2006, str. 44]. Informacije upravljačkog računovodstva postaju dobro koje se pribavlja ako su koristi za donosiocе odluka veće od troškova njihovog pribavljanja. Informacije upravljačkog računovodstva moraju da zadovolje određene standarde kvaliteta: moraju biti ekonomične, pouzdane, relevantne, objektivne, razumljive i blagovremeno raspoložive [Milićević, V., 2003, str. 86-87].

Faza biheviorističkog pristupa upravljačkom računovodstvu otpočela je sredinom sedamdesetih godina XX i još uvijek traje. Motivisanje i nagrađivanje postaju prioritet upravljanja, ugovaraju se nadležnosti, odgovornosti i nagrade između menadžmenta i vlasnika. Horngren [Milićević, V., 2003, str. 89.] podvlači da upravljačko računovodstvo mora pružiti menadžmentu svu neophodnu prijateljsku pomoć, a ne da bude samo puko sredstvo otkrivanja propusta i podizanja optužbi protiv menadžera. U ovom periodu istraživači pokazuju interesovanje i za neproizvodni sektor, odnosno sektor usluga. Što se tiče vremenskog okvira, poslije druge faze razvoja upravljačkog računovodstva postoje i druga gledišta [Malinić, D. i dr. 2013, str. 28; Atrill, P., McLaney, E., 2009, pp. 22-23]. Razlog proširivanja interesovanja upravljačkog računovodstva na sektor usluga je pad industrijske proizvodnje u mnogim privredama osamdesetih godina prošlog vijeka, dok neproizvodni sektor ima značajan rast. Komercijalizacija javnog sektora dovodi do toga da i upravljačke računovođe traže svoje mjesto u upravljanju i kontroli aktivnosti neproizvodnog sektora [Milićević, V., 2003, str. 89-90].

Početak devedesetih godina prošlog vijeka u literaturi se sve više govori o zaokretu od konvencionalnog prema strategijskom upravljačkom računovodstvu [Gulin, D. i dr., 2011, str. 457.], što se može označiti kao početak nove (savremene, pete) faze razvoja. Kako još uvijek ne postoji definisan jedinstven, zaokružen koncept strategijskog upravljačkog računovodstva obično se navode novi pristupi pojedinih autora i njihov definicioni obuhvat: integralni proces pribavljanja i analize informacija koje se tiču tržišta, strukture i visine troškova, nadgledanje strategije preduzeća i njegovih glavnih konkurenata tokom dugog vremenskog perioda [Milićević, V., 2003, str. 126]. Kao najznačajniji instrumenti i tehnike strategijskog upravljačkog računovodstva, koje obezbjeđuju zadovoljenje informacionih potreba strategijskog menadžmenta, navode se: 1) specifični obračuni (obračun specifičnih obilježja proizvoda ili usluge, obračun troškova životnog ciklusa proizvoda, procjena uticaja na okolinu u životnom vijeku proizvoda, obračun troškova kvaliteta, obračun troškova okruženja, obračun ciljnih troškova, *kaizen* obračun, obračun troškova lanca vrijednosti (ABC, ABM), 2) planiranje, kontrola i ocjena performansi (komparacija sopstvenih i rezultata konkurenata, teorija ograničenja, integrisano mjerenje performansi (BSC), 3) donošenje strategijskih poslovnih odluka (strategijsko upravljanje troškovima, strategijsko upravljanje cijenama, vrednovanje brenda), 4) konkurentsko računovodstvo (procjena troškova konkurenata, obezbjeđenje računovodstvenih pretpostavki za prikupljanje relevantnih informacija, procjena pozicije konkurenata na osnovu podataka iz objavljenih finansijskih izvještaja), 5) računovodstvo kupaca (analiza profitabilnosti kupaca, životnog vijeka kupaca, vrednovanje kupaca kao posebno značajne imovine) [Gulin, D. i dr., 2011, str. 466-471].

Razvoj upravljačkog računovodstva uslovljavao je i njegovu definicionu obuhvatnost. American Accounting Association (AAA) upravljačko računovodstvo, 1958. godine, navodi definiciju: "Menadžersko računovodstvo je primjena izvedenih koncepata i tehnika u obradi istorijskih i pretpostavljenih podataka za neki entitet koji pomažu menadžerima u postavljanju planova za razložne ekonomske ciljeve i donošenje racionalnih odluka s obzirom na postizanje tih ciljeva" koja je uključena u službeni izvještaj AAA o upravljačkom računovodstvu iz 1972. godine [Belak, V., 1995, str. 10]. Nešto obuhvatniju definiciju upravljačkog računovodstva dala je Nacionalna asocijacija računovođa (NAA), 1981. godine: "Menadžersko (upravljačko) računovodstvo podrazumijeva proces identifikacije, mjerenja, prikupljanja, analize, pripreme, interpretacije i komunikacije finansijskih informacija upotrijebljenih za plan, razvoj i kontrolu organizacije" [Wilson, R. M. S. (ed) & Chua, W. F., 1991, p. 7]. Definicija upravljačkog računovodstvu, iz 2008., Instituta upravljačkih računovođa ukazuje da je upravljačko računovodstvo profesija koja uključuje partnerstva u donošenju menadžerskih odluka, osmišljavanje planiranje i upravljanje performansama sistema, i pružanje ekspertize u finansijskom izvještavanju i kontroli te pomoć u upravljanju, formulaciji i implementaciji strategije organizacije [Atkinson, A. A. et al., 2007, p. 4]. Belak upravljačko računovodstvo definiše kao primjenu određenih koncepcija, procesa, tehnika, interdisciplinarnih aplikacija i specijalnih istraživanja u pribavljanju, obradi i interpretaciji istorijskih i pretpostavljenih finansijskih (u budućnosti i nefinansijskih) podataka i informacija o nekom entitetu (uključujući i uporedne podatke o performansama drugih entiteta) namijenjene menadžerima [Belak, V., 1995, str. 8].

Može se, ipak, reći da upravljačko računovodstvo, imajući u vidu njegov širi aspekt i razvojni put na našim prostorima uključuje: a) korišćenje, adaptaciju i interpretaciju podataka finansijskog računovodstva, odnosno eksternih finansijskih izvještaja, za potrebe informacione podrške menadžmentu u obavljanju njegovih upravljačkih aktivnosti, b) obračun troškova i učinaka, što se smatra embrionom iz koga se razvilo upravljačko računovodstvo, c) računovodstvenu analizu troškova i koristi u funkciji donošenja pojedinačnih

poslovnih odluka i d) računovodstveno planiranje i računovodstvenu kontrolu ostvarenja planiranih vrijednosti, što je računovodstveni informacijski odgovor potreba menadžmenta u vezi sa aktivnošću sistematske upravljačke kontrole performansi [Stevanović, N., Petrović, T., M., 2010, str. 23-24]. Imajući u vidu sadržaj i raspoloživi informacijski arsenal upravljačkog računovodstva treba primijetiti da je ono namijenjeno prvenstveno profitnom sektoru, velikim i složenim proizvodnim preduzećima. Međutim, pogrešno bi bilo zaključiti da je njegova primjena ograničena samo na profitna preduzeća. Ono se može primijeniti u širokom spektru svih vrsta organizacija u kontekstu savremenih trendova globalizacije, digitalizacije i tehnološkog napretka.

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO U USLUŽNIM ORGANIZACIJAMA

U praksi upravljačko računovodstvo se razvijalo tamo gdje su potrebe za njim bile najveće, u velikim i složenim proizvodnim kompanijama zbog potrebe da se vrednuje radni proces i zalihe gotovih proizvoda za potrebe finansijskog knjigovodstva. Do velikih promjena u potražnji za informacijama upravljačkog računovodstva, koje su osjetile proizvodne kompanije krajem XX vijeka, došlo je i u drugim vrstama (uslužnih) organizacija koje su menadžeri do tada manje koristili. Nedostatak potražnje za informacijama o troškovima poslovanja uslužnih organizacija dogodio se zbog toga što su one poslovale u bezbjednim, nekonkurentskim tržištima koja su bila strogo regulisana ili su bila u državnom vlasništvu (nacionalne željeznice, avio kompanije, poštanske usluge, telekomunikacione kompanije). U nekonkurentskom okruženju menadžeri uslužnih kompanija nisu pod pritiskom da redukuju troškove, poboljšaju kvalitet i efikasnost, uvedu nove proizvode i usluge, ostvare značajniju dobit ili eliminišu gubitak. Pošto menadžeri nisu bili u prilici da često donose složene poslovne odluke, oni su zahtijevali i manje informacija upravljačkog računovodstva a sistem je bio dosta jednostavan [Atkinson, A. A. et al., 2007, p. 14].

Konkurentsko okruženje proizvodnih i uslužnih kompanija danas postaje značajno kompleksnije nego prije dvadesetak godina, menadžerima uslužnih organizacija postaju neophodne informacije upravljačkog računovodstva. Neke karakteristike menadžment kontrole u uslužnim organizacijama u odnosu na proizvodne kompanijama su nedostatak zaliha, teškoće u kontroli kvaliteta, one su radno intenzivne i multijedinične [Antony, R., Govindarajan, V., 2003, p. 685]. Roba može biti na zalihama, što utiče na variranje proizvodnih aktivnosti i obima prodaje kod proizvodnih preduzeća, usluge ne mogu skladištiti, mjesto u avionu, hotelska soba, operaciona sala ili sati advokata, ljekara, naučnika i drugih profesionalaca, koji se ne koriste danas, zauvijek su izgubljeni. Proizvodno preduzeće može kontrolisati svoje proizvode prije isporuke potrošačima, kvalitet se može mjeriti vizuelno ili pomoću odgovarajućih instrumenata (izdržljivost, čistoća, težina, boja). Uslužna preduzeća ne mogu prosuđivati kvalitetu proizvoda do trenutka pružanja usluge, dok je ocjena često subjektivna, menadžment restorana može kontrolisati hranu u kuhinji, međutim zadovoljstvo gostiju zavisi i od načina na koji je ona servirana. Proizvodne kompanije nabavljaju opremu i automatizuju proizvodne linije, zamjenjuju radnike i smanjuju troškove, dok je većina uslužnih kompanija radno intenzivna i ne može ovo da učini. Bolnice nabavljaju dodatnu opremu, uglavnom, da bi obezbjedile bolji tretman pacijenata, što povećava troškove, advokatska kancelarija se širi tako što zapošljava nove partnere i pomoćno osoblje. Neke uslužne organizacije posluju kao jedinice na različitim lokacijama i svaka jedinica može biti relativno mala, lanci restorana brze hrane, *renta car* kompanije, benzinske stanice i mnoge druge [Antony, R., Govindarajan, V., 2003, p. 686].

Rast usluga u velikoj mjeri nastao je i zbog korišćenja digitalne opreme i komunikacionih mreža (digitalizacija). Ova digitalna (r)evolucija je uglavnom fokusirana na brzi razvoj Interneta koji obezbjeđuje jeftino i brzo saopštavanje velike količine podataka, podstiče pristup Internetu putem personalnih računara i mobilnih uređaja svih vrsta. Efekat digitalizacije na preduzeća je dvostruk, s jedne strane mijenja tradicionalni radni dan na dnevne aktivnosti vođenja poslova i, s druge strane, preduzećima se otvaraju nove poslovne mogućnosti [Cinquini, L., Tenucci, A., 2011, p. 3]. Osim toga, širenju novih tehnologija i mogućnosti raste i njihova primjena tako da je povećan značaj usluga daleko iznad rasta uslužnog sektora u ukupnoj privredi. Uprkos ovome, istraživanja u oblasti upravljačkog računovodstva, kao disciplini koja se bavi pružanjem relevantnih računovodstvenih informacija za donošenje poslovnih odluka i kontrolu, fokusirana su i dalje na proizvodna preduzeća, dok se usluge smatraju posebnim proizvodima u rješavanju pitanja upravljačkog računovodstva.

Tri djelatnosti u okviru uslužnog sektora imale su najveći rast u posljednjoj deceniji: poslovne usluge, zdravstvena zaštita i socijalne usluge. Područje poslovnih usluga, u kojima je ostvaren najveći broj radnih mjesta, bile su lične i kompjuterske usluge. Područje ličnih usluga obuhvata organizacije kao što su agencija za zapošljavanje i druge organizacije koje nude zapošljavanje radne snage drugim kompanijama. Industrija kompjuterskih usluga obuhvata masovnu proizvodnju softvera, računarskih sistema, projektovanje i kompjuterski lizing. Osnovni razlog rasta u obje ove oblasti su promjene u poslovnim procesima. U zdravstvenoj djelatnosti većem broju radnih mjesta doprinijele su četiri komponente: ljekarske ordinacije, pomoć i njega u privatnim ustanovama i bolnicama i porodična zdravstvena njega. Ove djelatnosti obezbijedile su između 430.000 i 1.200.000 radnih mjesta u periodu 1990-2002. godina [www.referenceforbusiness.com; 18.09.2014.]. Dva glavna razloga koja su dovela do rasta su nove medicinske procedure koje zahtijevaju dodatni broj zaposlenih i povećanje broja starih osoba u SAD-u kojima je potrebna zdravstvena njega. Treća, uslužna djelatnost, koja je imala najviše zaposlenih, bile su socijalne usluge koje obuhvataju: obdaništa za djecu, brigu o starim licima i druge porodične usluge, inženjering, menadžment usluge, privatno obrazovanje, rekreacija i zabava i članske organizacije.

Značaj usluga u privredi je dostigao razmjere koje nikad do sada nisu postignute. U 138 zemalja obuhvaćenih istraživanjem Svjetskog ekonomskog foruma (2010. godine) u izvještaju za period 2010-2011, 98 zemalja imaju više od 50% bruto nacionalnog proizvoda koji dolazi iz sektora usluga, dok je kod 25 zemalja prelazilo 70% (tercijarni sektor) [Cinquini, L., Tenucci, A., 2011, p. 3]. Primjeri uslužnog sektora i organizacija dati su u tabeli 1. Klasifikacija uslužnog sektora i uslužnih organizacija prilagođena je potrebama ovoga rada i odstupa od zvanične Zakonom propisane klasifikacije djelatnosti (Sl. glasnik BiH", br. 76/06) i Odluke o klasifikaciji djelatnosti na nivou BiH ("Sl. glasnik BiH", br. 86/06).

Tabela 1. Uslužni sektor i uslužne organizacije

USLUŽNI SEKTOR	USLUŽNE ORGANIZACIJE	
Finansijske institucije	Komercijalne banke Osiguravajuće kompanije Investicioni fondovi	Štedionice Penzioni fondovi Finansijske organizacije
Trgovina	Supermarketi Trgovinski lanci Prodavnice robe široke potrošnje Veleprodaja	Robne kuće Benzinske pumpe Specijalizovane prodavnice
Profesionalne usluge	Konsalting Softverske firme Umjetnička udruženja	Inženjering Računovodstvene firme Sportska udruženja
Transport	Željeznički promet Kamionske linije Brodarska preduzeća	Avio kompanije Autobuska preduzeća Poštanske usluge (dostava pisama i paketa)
Telekomunikacije	Fiksna telefonija Internet Satelitske komunikacije	Mobilna telefonija i pejdžing Kablovski distributivni sistemi Specijalizovani telekomunikacioni sistemi

Izvor: Prilagođeno prema [Atkinson, A. A., et al., 2007, p. 13.]

Sektor finansijskih usluga

Sektor finansijskih usluga odlikuje se specifičnostima u pogledu potrebe za informacijama upravljačkog računovodstva. Postoji više razloga za kasnije uvođenje upravljačkog računovodstva u bankarski sektor, a odnosi se na samu prirodu bankarskog poslovanja koja se razlikuje od drugih sektora, što otežava transfer modela koji su u osnovi razvijeni za proizvodna preduzeća. Ovdje se misli na banke, investicione i penzione fondove, osiguravajuća društva i brokerske kuće. Karakteristike ovih organizacija su visoko učešće monetarne imovine, različito vrijeme trajanja transakcija (polise osiguranja, dugoročni zajmovi, kupovina hartija od vrijednosti, inovacije u vidu novih proizvoda) i veća izloženost riziku [Malinić, D. i dr., 2013, str. 18]. Po svom karakteru troškovi u bankama se bitno razlikuju od troškova proizvodnih preduzeća, slični su troškovima svih uslužnih djelatnosti, i znatno je složenija analiza troškova zbog same prirode bankarskih usluga (nemogućnost skladištenja, različitost kvaliteta, neopipljivost i istovremenost procesa proizvodnje i potrošnje, što se odnosi i na problem mjerenja autputa). Učešće troškova rada, fiksnih i indirektnih troškova, u ukupnim troškovima ovih organizacija je dosta visoko. Savremeno poslovno okruženje u kojem posluju banke je vrlo složeno i dinamično, odlikuje ga globalizacija i internacionalizacija, nove tehnologije i njihova

primjena (internet, e-bankarstvo), u centru pažnje su kupci (komitenti, klijenti), menadžment organizacije (fleksibilni modeli), socijalne, političke i kulturne promjene (što povećava rizik poslovanja banaka), deregulacija, liberalizacija i povećana konkurencija bankarskih usluga [Lukić, R., 2011, str. 297].

Da bi mogao da odgovore zahtjevima savremenog poslovanja u bankarskom sektoru razvijene su i nove tehnike upravljačkog računovodstva kao što su: *benchmarking*, upravljanje totalnim kvalitetom, kontinuirano poboljšanje, ABC obračun troškova, upravljanje na bazi aktivnosti (ABM), reinženjering, teorija ograničenja, masovna potrošnja, obračun ciljnih troškova, obračun troškova životnog ciklusa, *balanced scorecard* i dr. [Lukić, R., 2011, str. 297-298]. U uslovima deregulacije bankarskih i finansijskih usluga banke provode politiku cijena u vezi sa depozitima, kamatnim stopama i provizijama, primjenjujući poznate modele troškovi plus, dodatni troškovi, uslovna cijena ili utvrđivanjem tarifa i cijene prema poslovnom odnosu sa klijentom. U bankama akcenat se stavlja na profitabilnost usluga, analizu kreditne sposobnosti klijenata, analizu rizika, doprinos pojedinih profitnih segmenata ukupnom profitu banke i sl.

Ustrojstvo obračuna troškova je ključna pretpostavka efikasnog upravljanja troškovima kako u profitnim tako i osiguravajućim kompanijama. Kod postavljanja organizacije obračuna troškova moraju se respektovati sve specifičnosti osiguravajućih kompanija kao finansijskih institucija u pogledu strukture troškova (provizija udruženjima, bankarski troškovi, plate i naknade zaposlenima, poslovno osiguranje, troškovi parnica, profesionalne naknade, dok u strukturi ovih troškova preovladavaju troškovi rada, a troškovi poslovanja su pretežno fiksni), troškovnih centara (odjeljenje računovodstva, pravno odjeljenje, odjeljenje zahtjeva), funkcija (održavanje polise), linija poslovanja (osiguranje stanovništva, industrije, automobilsko osiguranje, transport, osiguranje života, osiguranje usjeva, osiguranje kredita, zdravstveno i penziono osiguranje) [Lukić, R., 2012, str. 165]. U osiguravajućim kompanijama, pored tradicionalnih sistema obračuna troškova i mjerenja performansi, u novije vrijeme, primjenjuje se i "novi" koncepti upravljačkog računovodstva: obračuna troškova na bazi aktivnosti zasnovan na fleksibilnoj organizaciji kompanije, što omogućava primjenu koncepta upravljanja aktivnostima, ekonomski dodane vrijednost i *balanced scorecard*.

U investicionim (i penzionim) fondovima fokus je na ocjeni postojećih i budućih performansi kako bi se procijenila atraktivnost hartija od vrijednosti koje mogu činiti sastavni dio portfolija takvih investicija. Loša upravljačka kontrola, slabo upravljanje rizicima i nesigurni plasmani imaju za posljedicu finansijski krah pojedinih institucija što je pokazala aktuelna svjetska finansijska kriza [Malinić, D. i dr. 2013, str. 18].

Trgovinski sektor

Menadžerima trgovinskih preduzeća neophodne su informacije upravljačkog računovodstva kao i menadžerima proizvodnih preduzeća, ali je neophodno ukazati na njihove specifičnosti. Obavezni set finansijskih izvještaja u trgovinskim preduzećima po sadržaju je kao i kod proizvodnih, a tehnike analize i njihova interpretacija mogu se bezbjedno koristiti za informacionu podršku menadžmentu. U trgovinskim preduzećima vrši se obračun prirodnih vrsta troškova za preduzeće u cjelini, njihova alokacija po profitnim centrima (mjestu troškova), obračun sekundarnih troškova profitnih centara i alokacija ukupnih troškova profitnih centara na prodatu robu (nosioce uspjeha). Naznačena koncepcija obračuna troškova poslovanja u trgovinskim preduzećima je istovjetna sa koncepcijom obračuna troškova u proizvodnim preduzećima i razlike se odnose na prilagođavanje i specifičnosti trgovinskih preduzeća. [Lukić, R., 2009, str. 167]. Obračun prirodnih vrsta troškova, kod trgovinskih preduzeća, vrši se na računima klase 5 – Rashodi, s tim da se struktura ovih troškova značajnije razlikuje u odnosu na proizvodna preduzeća, a najveće učešće u strukturi imaju troškovi prodate roba i dostižu čak do 85% [Lukić, R., 2009, str. 171]. Obračun troškova poslovanja u trgovinskim preduzećima po profitnim centrima (aktivnosti kupovine i prodaje) omogućava kontrolu ekonomičnosti i definisanje odgovornosti. Profitni centri se mogu formirati za osnovnu djelatnost (trgovina na veliko, trgovina na malo, uvoz, izvoz), sporednu djelatnost (ugostiteljstvo, turističke agencije) i pomoćnu djelatnost (auto-park, poslovi dekoracije i aranžiranja). U trgovinskim preduzećima međuzavisnost profitnih centara (pomoćne i ostalih djelatnosti) daleko je manja nego u proizvodnim preduzećima i obračun sekundarnih troškova je dosta jednostavniji. Alokacija ukupnih troškova profitnih centara na prodatu robu je ključni problem kod trgovinskih preduzeća, a kao ključ za alokaciju troškova obično se koristi prihod od prodaje robe. Specifičnost trgovinskih preduzeća ogleda se u fokusiranju iznosa kontribucione marže, upravljanju asortimanom, direktnoj profitabilnosti proizvoda, analizi profitabilnosti brenda, diferenciranju marži, analizi strukture troškova marketinga i sl. [Malinić, D. i dr., 2013, str. 17].

Profesionalne organizacije

Konsultantske, istraživačke i razvojne organizacije, pravne i računovodstvene firme, inženjerski biro i za arhitekturu, agencije za oglašavanje, umjetničke i sportske organizacije su primjeri organizacija čiji su proizvodi profesionalne usluge [Antony, R., Govindarajan, V., 2003, p. 687]. Profesionalne organizacije su radno intenzivne a rad je specifičan. Mnogi profesionalci preferiraju da rade samostalno, prije nego da rade kao dio tima, teže da ne daju adekvatnu težinu finansijskim implikacijama kod donošenja odluka i žele da urade posao najbolje što mogu, bez obzira na cijenu.

Autputi profesionalnih organizacija ne mogu se mjeriti fizičkim terminima kao što su komadi, tone, ili m³. Mogu se mjeriti časovi koji su potrošeni u pravnom predmetu, ali to je mjerilo ulaza i nije autput. Autput je efikasnost rada advokata i ne mjeri se brojem strana koji ima podnesak ili brojem sati provedenih u sudnici. Ostvareni prihod je jedna mjera autputa u nekim profesionalnim organizacijama, međutim novčani iznosi odnose se na količinu usluga bez uticaja na njihov kvalitet, dok se loš kvalitet odražava u smanjenim prihodima na duže vrijeme. Neki profesionalci, naučnici, inženjeri i profesori, oklijevaju da prate kako koriste svoje vrijeme što otežava mjerenje performansi. Čini se da ovo oklijevanje ima korijen u tradiciji i obično se može prevazići kada je top menadžment voljan da stavi naglasak na neophodnost tačnog izvještavanja o utrošenom vremenu. Ipak, problemi se javljaju kada se radi o donošenju odluke kako naplatiti vrijeme utrošeno za rad sa klijentima.

U proizvodnim kompanijama iznos profita u odnosu na prodajne cijene se određuje kako bi se obezbijedio zadovoljavajući povrat na uloženu imovinu. Osnovna imovina kod profesionalne organizacije su vještine profesionalaca, što se ne može lako izmjeriti. Ukupna vrijednost organizacije je veća nego zbir vrijednosti pojedinaca kada bi oni radili odvojeno, a razlog je to što je organizacija uložila sredstva za zapošljavanje i obuku pojedinaca, organizovala timove u skladu sa njihovim karakteristikama i razvila politike i procedure kako bi osigurala da se posao obavlja efikasno i efektivno. Na ovaj način organizacija prihvata odgovornost za pružanje zadovoljavajućih usluga, uključujući i rizik od gubitka ukoliko se posao ne obavi dovoljno kvalitetno i apsorbuje nastale troškove zaposlenih koji ne rade na poslovima ostvarenja prihoda. Ove stavke implicitno utiču na veličinu profitne komponente koja je sadržana u ostvarenom prihodu.

Mjerenje performansi je, u krajnjem slučaju, pitanje pojedinaca od strane njegovih nadređenih, kolega, podređenih i klijenata [Antony, R., Govindarajan, V., 2003, p. 690]. Ocjene su najčešće od strane nadređenih i profesionalne organizacije koriste sisteme koji zahtijevaju numeričko rangiranje određenih karakteristika performansi i prosjek ovih odnosa. U matičnim oblicima organizacija i vođa projekta i menadžer funkcionalne jedinice ocjenjuje performanse. Na primjer, predloženi projekat građevine mogu pregledati arhitekta koji aktivno nisu učestvovali u projektu. Budžet se može koristiti kao osnova za mjerenje troškova performansi i stvarno vrijeme može se porediti sa planiranim (standardnim) vremenom. Budžetiranje i kontrola diskrecionih troškova je značajno u profesionalnim organizacijama kao i u proizvodnim preduzećima. Ipak, takva finansijska mjerenja su relativno manje značajna u procjeni doprinosa profesionalnog osoblja u ostvarivanju profitabilnosti organizacije, osnovni doprinos profesionalca vezan je za kvantitet i iznad svega kvalitet rada čija ocjena može biti krajnje subjektivna. Ocjena se mora dati odmah, ne može se čekati da pojedinac sazna da li je nova zgrada dobro projektovana, da li novi sistem kontrole dobro funkcioniše. U nekim profesijama za kontrolu kvaliteta koriste se procedure unutrašnje evaluacije. U mnogim računovodstvenim agencijama izvještaje pregleda partner koji nije odgovoran za davanje ocjene, a rad cijele organizacije može da se zasniva na procjeni druge agencije.

Neke uslužne kompanije koriste kalkulaciju po pojedinačnim porudžbinama kako bi kontrolisale troškove i lakše fakturisale usluge. Na primjer, profesionalne agencije za računovodstvo, reviziju, konsalting, inženjering, izradu softvera, advokatske kancelarije, moraju da vode detaljne evidencije troškova koji su nastali i koji su povezani sa određenim klijentima. Radi se o jednom obliku kalkulacije po pojedinačnim porudžbinama, cijene se moraju postaviti tako da, dugoročno posmatrano, prihod od prodaje usluga pokrije troškove. Specifičnosti formiranja cijena advokatskih kancelarija, računovodstvenih i konsultantskih agencija je utvrđivanje tarifa koje se primjenjuju da se klijentima izvrši naplata na osnovu utrošenog vremena.

Saobraćajni sektor

Specifičnosti problema primjene upravljačkog računovodstva vezane su za javna preduzeća, koja u mnogim zemljama čine nacionalne željeznice, telekomunikacije kompanije, avio kompanije, pošte i sl. Monopolska pozicije i nedovoljna konkurencija, neadekvatna kontrola poslovanja i lagodna pozicija koju su imale upravljačke strukture nije pogodovala značajnijem razvoju upravljačkog računovodstva. Nedovoljna efikasnost ovih preduzeća dovela je do značajnijih gubitaka što je bio razlog njihovog otvaranja i sklapanja javno-privatnog partnerstva, djelimične ili potpune privatizacije. Privatizacija sektora telekomunikacionih usluga i otvaranje tržišta dovela je do značajnije promjene ambijenta za menadžment i upravljačko računovodstvo ovih preduzeća. Globalizacija tržišta i konkurentnost stvaraju ambijent u kome uspjevaju samo preduzeća čiji su troškovi, kvalitet i funkcionalnost proizvoda bolji ili isti kao i kod konkurenata. Problem nije da li treba upravljačko računovodstvo u javnim preduzećima, nego u specifičnim okolnostima koje su sprečavale njegovu primjenu u ovim organizacijama [Malinić, D. i dr., 2013, str. 19].

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO U JAVNOM I NEPROFITNOM SEKTORU

Javni sektor

Prihvatanje i usvajanje tehnika upravljačkog računovodstva, razvijenih za proizvodna preduzeća, postaje izgleda neophodno i za upravljanje javnim sektorom. Naravno da se ove metode ne mogu primijeniti u svom izvornom obliku, karakterističnom za profitna preduzeća, već se, na odgovarajući način, modifikuju u skladu sa potrebama i specifičnostima pojedinih entiteta javnog sektora. Pritisak javnosti za efikasnijom upravom javnih službi i transparentnim radom javnog menadžmenta nameće potrebu za izvještavanjem koje nije moguće bez upotrebe instrumentarijuma upravljačkog računovodstva u aktivnostima javnog sektora kao što su budžetiranje, kontrola troškova, utvrđivanje cijena javnih usluga, ocjena performansi programa, poboljšanje kvaliteta usluga i sl. Privatizacija nekih tradicionalnih javnih službi i mogućnosti finansiranja putem javno-privatnog partnerstva omogućava transparentno utvrđivanje cijena pružanja usluga. Istraživanja u razvijenim zemljama pokazala su da je obim i primjena tehnika upravljačkog računovodstva u javnom sektoru dosta skromna što se odražava na kvalitet usvojenih (političkih) odluka i zadovoljavanje naraslih javnih potreba [Gulin, D. i dr., 2011, str. 657-658]. Upravljačko (i troškovno) računovodstvo, tradicionalno, nije se razvijalo u javnom sektoru i neki od razloga postoje i danas. Riječ je, prije svega, o načinu odlučivanja, koje se zasniva na političkom odlučivanju a ne na ekonomskim načelima. Transparentno izvještavanje značajno doprinosi uvidu šire društvene javnosti u rad javnog menadžmenta i državnih funkcionera. Međutim, ovo izaziva i značajan otpor, međutim pritisak javnosti je da se ovo "diskreciono pravo i prostor" političara smanje [Gulin, D. i dr., 2011, str. 669].

Razvoj upravljačkog (i troškovnog) računovodstva u javnom sektoru treba posmatrati u korelaciji sa reformom upravljanja poznatom pod nazivom New Public Management (NPM) – novi pristup upravljanju javnim sektorom [Gowthorpe, C., 2009, str. 62.]. Ciljevi novog javnog menadžmenta su unapređenje efikasnosti i efektivnosti, veća odgovornost prema korisnicima i kupcima javnih usluga, smanjenje javnih izdataka, unapređenje i jačanje odgovornosti menadžmenta. Instrumenti za postizanje ovih ciljeva su komercijalizacija dijela tradicionalnih državnih aktivnosti, osnivanje (kvazi) agencija, *outsourcing* aktivnosti, privatizacija određenih javnih službi, što dovodi i do promjene suštine i metoda upravljanja u javnom sektoru i ponašanju njihovih menadžera, neophodna je primjena tehnika upravljačkog računovodstva integrisana u širi aspekt informacionih tehnologija i finansijskog upravljanja [Gulin, D. i dr., 2011, str. 670-671]. Upravljanje novog javnog menadžmenta, iskazano računovodstvenim terminima, usmjerava se na upravljanje resursima, obavezama, troškovima i rezultatima iz čega slijedi mogućnosti mjerenja uspješnosti. Međutim istražujući zakonsku regulativu vezanu za oblast javnog sektora u BiH i mjerenje uspješnosti, utvrđeno je da u BiH, na svim nivoima, ne postoje odredbe koje obavezuju budžet, korisnike budžeta i javna preduzeća da provode mjerenje uspješnosti unutar svojih nadležnosti i izvještavanje o istim a nema odgovornosti za eventualno loše rezultate poslovanja [Bašić, M., Veleđar, B., 2011, str. 122].

Informacije o troškovima javnog sektora moguće je koristiti u područjima kao što su planiranje (budžetiranje) i kontrole troškova, procjena učinaka i evaluaciji programa, utvrđivanje cijena različitih naknada i taksi, ispitivanje tržišta i sl. [Gulin, D. i dr., 2011, str. 672]. Primjena računovodstva troškova u procesima budžetiranja moguća je u slučajevima kada se budžet provodi na računovodstvenoj osnovi

nastanka događaja i na novčanoj osnovi. Kada se budžet sastavlja na temelju računovodstvene osnove nastanka događaja takav način podrazumijeva korisnost troškova programa i aktivnosti koji su se dogodili u prošlosti, kao izvorište za procjenu budućih troškova i sastavljanje budućih budžeta, historijski troškovi bi tada bili potpuno uporedivi sa planovima u svrhu kontrole. Moguće je poređenje ostvarenih troškova po više osnova, s planiranim troškovima, sa standardnim troškovima, sa troškovima sličnog programa (*benchmark*), poređenjem troškova tokom određenog vremenskog perioda i sl. radi utvrđivanja odstupanja u troškovima. Način obuhvatanja troškova u internim izvještajima, koji treba da budu prilagođeni specifičnim zahtjevima, trebalo bi da bude u funkciji pružanja informacione osnove menadžerima svih hijerarhijskih nivoa u procesu donošenja ekonomskih i neekonomskih poslovno-finansijskih odluka i u zavisnosti da li se ove informacije koriste u sistemu planiranja, obračuna ili kontrole [Gulin, D. i dr., 2011, str. 685].

Korišćenje informacija o troškovima neophodno je pri utvrđivanja cijena javnih usluga ili nabavke javnih dobara. Pružanje javnih usluga može se, djelimično ili u potpunosti, putem naknada ili taksi, naplaćivati od korisnika po nižoj cijeni od troškova. Primjeri djelimičnog ili potpunog naplaćivanja javnih usluga su česti, na primjer usluge javnog zdravstva, visokog obrazovanja, kulture i sl. U praksi se pokazalo da je utvrđivanje iznosa naknada za pružanje javnih usluga prije političko-socijalno a manje ekonomsko pitanje. Uobičajeno je da u slučajevima kada se usluge pružaju bez naknade i kada se troškovi finansiraju iz budžetskih izvora nema interesa, a ni zahtjeva, za utvrđivanje cijene usluge.

Kada je riječ o nosiocima troškova u javnom sektoru, može se reći da su to funkcije koje nose informacije, a da bi se izmjerile njihove vrijednosti neophodno je definisati koncepte troškova, u skladu sa ciljevi računovodstva troškova, u procesima i aktivnostima javnog sektora. Koncept ukupnih troškova može se koristiti pri planiranju u cilju kontrole troškova i njihovog smanjenja, dok se informacije mogu dobiti korišćenjem pune obračunske osnove. Marginalni troškovi mogu da zadovolje informacione potrebe menadžmenta kada se radi o donošenju različitih odluka o nivoima pružanja usluga, identifikovanju korišćenja dodatnih kapaciteta ili definisanju troškova vanrednih aktivnosti. Diferencijalni i inkrementalni troškovi su značajni za odluke "proizvesti ili nabaviti", donošenju odluke da entiteti javnog sektora sami pružaju (proizvedu) određene usluge ili da iste nabave od drugih entiteta. Izbor koncepta troškova bi trebalo da odgovara postavljenim ciljevima obračuna troškova koji su u kontekstu vizije, misije i svrhe djelovanja budžetskog korisnika [Gulin, D. i dr., 2011, str. 684].

Od entiteta profitnog sektora ne traži se objelodanjivanje informacija upravljačkog računovodstva, tako da se one i ne koriste za komparaciju sa drugim preduzećima. Za razliku od njih, informacije upravljačkog (i troškovnog) računovodstva javnog sektora mogu se objavljivati, pri čemu bi poređenje između entiteta koji se bave sličnim aktivnostima dobilo zapaženu ulogu i značaj za ocjenu njihovih performansi, ali i za ocjenu performansi njihovih menadžera (funkcionera).

Neprofitni sektor

Primjena upravljačko-računovodstvenih tehnika je posebno interesantna u neprofitnim organizacijama. Ovdje se, prije svega, misli na javni sektor koji obuhvata: zdravstvene institucije (opšte bolnice, specijalizovane bolnice, kliničko-bolnički centri, klinički centri, klinike, domovi zdravlja), obrazovanje (predškolsko, osnovno, srednje, više, visoko i ostalo), vladine agencije, ali i neprofitne organizacije [Malinić, D. i dr., 2013, str. 18]. Ove organizacije znatno se razlikuju od profitnih organizacija, ciljevi su im potpuno drugačiji, profitni ciljevi ustupaju mjesto ciljevima koji su vezani za obezbjeđenje javnih usluga ili stvaranje javne koristi. Neke od ovih organizacija mogu imati i profitne segmente (bolnice, škole, fakulteti). Razvoj upravljačkog računovodstva u neprofitnim organizacijama javnog sektora predstavlja veliki izazov, a jedan od razloga je što njima obično ne upravljaju profesionalni menadžeri već profesionalci određene struke (ljekari i profesori). Iako na prvi pogled postoje razlike, iznenađuju sličnosti sa stanovišta potrebe za upravljačkim računovodstvom. Menadžeri imaju iste upravljačke aktivnosti kao i u profitnim organizacijama, oni još češće moraju da izvještavaju po segmentima, programima, projektima uslugama. Razumljivo je da moraju da donose strategijske i operativne odluke i odgovorni su za efikasno korišćenje resursa. Ove organizacije nemaju profitni, ali imaju cilj koji treba da ostvare u okviru usvojenog budžeta, što podrazumijeva kontrolu ostvarenja postavljenog cilja. Specifičnosti neprofitnih organizacija ne znače da ne treba mjeriti njihova ostvarenja i ostvarenja njihovih menadžera. Naprotiv, samo će se mjere razlikovati, i to tako što će se povećati broj nefinansijskih na račun finansijskih indikatora [Malinić, D. i dr. 2013, str. 19].

Neprofitne organizacije takođe osjećaju pritisak za mjerenje troškova i njihovih performansi [Atkinson, A., A., et al., 2007, str. 14]. Došlo je do naglog rasta broja nevladinih organizacijama koje se bave ekonomskim razvojem, ekologijom, siromaštvom, nepismenošću, glađu i neuhranjenošću, javnim i privatnim zdravstvom, kao i neprofitnih organizacija koje se fokusiraju na socijalne usluge i umjetnost. Ove organizacije konkurišu za sredstva kako od vlade, tako i fondova i privatnih donatora. Sve više javni i privatni donatori traže odgovornost za organizacije koje finansiraju, uključujući mjerenje ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti. Menadžeri neprofitnih organizacija treba da prilagode alate i tehnike upravljačkog računovodstva iz privatnog sektora specifičnostima njihovih organizacija suočeni sa većom odgovornošću, troškovima i mjerenju performansi. Međutim, istraživanja u ovoj oblasti ukazuju na njihovu skromnu primjenu, a najčešći razlozi koji se navode za izostanak primjene upravljačko-računovodstvenih tehnika je nedostatak stručnog osoblja, problem ili nemogućnost nemoguće mjerenje usluga, da nema jedne mjere kojom bi se iskazala uspješnost, kao što je mjerilo profita u poslovnom sektoru i sl.

ZAKLJUČAK

Većina tehnika koje se koriste u upravljačkom računovodstvu imaju dalekosežne korijene čije je razumijevanje korisno za razmatranje i njegovu primjenu, prije svega u profitnom (komercijalnom), ali i javnom i neprofitnom sektoru. Razumijevanje današnjih promjena u kontekstu savremenih efekata globalizacije, digitalizacije i tehnološkog napretka, rizika i neizvjesnosti, upravljanja i održavanju na tržištu, ekonomskog i socijalnog aspekta, suočava nas da razmotrimo teorijske i praktične aspekte primjene mehanizama upravljačkog računovodstva u različitim tipovima organizacija. Trgovinska preduzeća imaju iste potrebe za upravljačkim računovodstvom kao i proizvodna preduzeća, njihove specifičnosti potenciraće određene aspekte (kontribuciona marža, upravljanje asortimanom, direktna profitabilnost proizvoda, analiza profitabilnosti brenda, formiranje cijena), što je i očekivano i ne umanjuje potrebu za upravljačkim računovodstvom. Slično je i u sektoru finansijskih usluga u kojem se specifičnosti ogledaju u visokom učešću monetarne imovine, različitim periodima transakcija, izloženošću riziku, karakteru "proizvoda", i razvijanju i primjeni novih tehnika upravljačkog računovodstva. Specifična je primjena upravljačkog računovodstva vezana za javna preduzeća i uticaj okolnosti koje sprečavaju njegovu primjenu. Sadašnja iskustva i praksa u našoj i drugim zemljama pokazuju da je obim primjene instrumentarijuma upravljačkog računovodstva u javnom i neprofitnom sektoru vrlo mali, da tradicionalno nije bilo razvijeno, što se odražava i na kvalitet usvojenih odluka sa svim ekonomskim i socijalnim posljedicama takvih odluka. Radi se o načinu odlučivanja koji je prvenstveno zasnovan na političkom odlučivanju i procjenama koje nisu utemeljene na ekonomskim načelima i nije bilo potrebe za informacijama upravljačkog računovodstva. S druge strane, transparentnost izvještavanja obezbjeđuje uvid u rad javnog menadžmenta, što izaziva određene otpore. Stvaranjem i značajnim korišćenjem informacija koje produkuje upravljačko računovodstvo, uz spremnost političara da prihvate transparentno i objektivno izvještavanje, doprinio bi kvalitetu računovodstvenih informacija kao podloga za odlučivanje javnog menadžmenta, što bi se doprinijelo boljem zadovoljavanju javnih, opštih i zajedničkih potreba.

LITERATURA

- [1] Gowthorpe, C. (2009). Upravljačko računovodstvo, Data Status, Beograd.
- [2] Gulin, D. i dr. (2011). Upravljačko računovodstvo, HZ računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb.
- [3] Miličević, V. (2008) Razvojni put upravljačkog računovodstva, Računovodstvo, Vol. 52, br. 7-8, Beograd.
- [4] Stevanović, N., Malinić, D., Miličević, V. (2006). Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [5] Malinić, D., Miličević, V., Stevanović, N. (2013). Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [6] Miličević, V. (2003). Strategijsko upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [7] Atrill, P., McLaney, E. (2009). Management accounting for decision makers, 6th ed., Prentice Hall.
- [8] Atkinson, A. A., Kaplan, R., Macumura, M. E., Yong, S. M. (2007). Management Accounting, 5th ed., Prentice Hall. New Jersey
- [9] Belak, V. (1995). Menadžersko računovodstvo, RRiF, Zagreb.
- [10] Wilson, R. M. S. (ed) & Chua, W. F. (1991). Managerial Accounting: method and meaning, Chapman&Hall, London.
- [11] Stevanović, N., Petrović, T. M. (2010). Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Brčko.
- [12] Antony, R., Govindarajan, V. (2003). Management control systems, McGraw-Hill/Irvin, NJ.
- [13] www.referenceforbusiness.com
- [14] Cinquini, L., Tenucci, A., (2011) Management Accounting for Service: A Research Agenda, Capri, Istituto di Manag., Pisa.
- [15] Lukić, R. (2011). Bankarsko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [16] Lukić, R. (2012). Računovodstvo osiguravajućih kompanija, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [17] Lukić, R. (2009). Računovodstvo trgovinskih preduzeća, deveto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [18] Bašić, M., Veledar, B. (2011). Analiza uzroka i posljedice izostanka mjerenja uspješnosti u javnom sektoru BiH, 12. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova, Sv. I - znanstveni radovi, Hrvatski računovođa, Zagreb/Split.

VELIČINA JAVNIH RASHODA U BUDŽETIMA FEDERACIJE BIH I NJIHOVO MOGUĆE SMANJENJE

SIZE PUBLIC EXPENDITURES IN THE BUDGET OF THE FEDERAL BIH AND THEIR POSSIBLE REDUCTION

Dr. Sc. Slavko Vukić

Zavod zdravstvenog osiguranja Kantona Posavskog
slavkodr.vukic@tel.net.ba

SAŽETAK

U uvodu rada ukazano je na osnovne uzroke rasta javnih rashoda u suvremenim budžetskim sustavima, s naglaskom na povećanje funkcija državnog aparata i decentralizaciju državne vlasti. U drugom dijelu prikazan je koncept ustavnog uređenja Federacije Bosne i Hercegovine, te njen decentralizirani budžetski sustav. U trećem dijelu izvršena je analiza kretanja javnih rashoda u konsolidiranom budžetu Federacije Bosne i Hercegovine za razdoblje od 2008. do 2012. godine te je izvršena usporedba s budžetskim sustavima u okruženju. U zadnjem dijelu rada ukazano je na mogućnosti racionalizacije budžeta svih razina vlasti Federacije BiH.

Ključne riječi: Javni rashodi i budžetski sustav.

SUMMARY

The introductory part of the work points out the root causes of the growth of public expenditure in modern budget systems, with an emphasis on increasing the function of government and decentralization of state power. The second part presents the concept of the constitutional order of the Federation of Bosnia and Herzegovina and its decentralized budget system. The third part presents the analysis of expenditures movements in the consolidated budget of the Federation of Bosnia and Herzegovina for the period 2008 – 2012 and compares this system to other regional budget systems. The final part of the paper emphasises the possibilities of budget rationalization at all levels of the Federation of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: Public expenditure, budget system.

UVOD

U aktualnom sustavu financiranja javnih rashoda, jedinice teritorijalne autonomije i lokalne samouprave imaju krajnje sužen stupanj fiskalnih ovlaštenja. U Federaciji BiH radi se o sustavu ustupljenih prihoda od redovnih poreza po kome jedinice lokalne uprave imaju pravo da ostvare prihod od određenih poreza bez utjecaja na njegovu visinu i naplatu. Naime, svojevrsni konkurentski odnos između jedinica lokalne samouprave ima pozitivan utjecaj na obaranje fiskalne presije na širem planu i razvoj gospodarskih djelatnosti koje su vezane za lokalne prilike. Provođenje politike javnih rashoda i sustav upravljanja javnim rashodima u Bosni i Hercegovini, mogu se shvatiti samo uz cjelovito razumijevanje fiskalnih odnosa između različitih razina vlasti. U fiskalnom sustavu Bosne i Hercegovine država ima ograničene ovlasti naspram nižih razina vlasti, koji imaju značajnu fiskalnu autonomiju.

Država Bosna i Hercegovina generalno može obavljati funkcije koje joj nisu izričito dodijeljene Ustavom, samo ukoliko joj iste prenesu entiteti. Entitet Federacija BiH ima decentralizirani budžetski sustav, koji je uvjetovan složenim ustavnim rješenjem. Ustavna rješenja Federacije BiH osiguravaju nadležnosti svakoj razini vlasti i posebno je komplicirana s podjeljenim nadležnostima između pojedinih razina vlasti. Kompleksna struktura ovlaštenja svake razine vlasti generira rast broja organa i institucija te rast javnih rashoda. Pretpostavlja se da je iz navedenih razloga i neadekvatna struktura javnih rashoda s prevelikim učešćem izdataka za plaće i ostale naknade zaposlenih te posebno za razna socijalna izdvajanja. Sve te neracionalnosti uzrokuju budžetsku neravnotežu čime se stvara kronični budžetski deficit u posljednjih nekoliko godina. Naravno, slične probleme imaju i ostale suvremene zemlje koje već imaju određena iskustva u provedenim reformama: javne uprave, budžetskog sustava, mirovinskog sustava i sustava ostalih socijalnih transfera. Stoga je nužno razmotriti mogućnosti racionaliziranja javnih rashoda na svim razinama Federacije BiH te primjeniti pozitivna iskustva ostalih tranzicijskih zemalja.

UZROCI RASTA JAVNIH RASHODA U SUVREMENIH BUDŽETSKIH SUSTAVA

Iznos javnih prihoda koje treba prikupiti zavisi od veličine javnih rashoda. Opseg javnih prihoda uvjetuje opseg javnih rashoda i stupanj zadovoljavanja javne potrošnje. Za stavove finansijskih teoretičara, tzv. klasične teorije javnih financija karakteristično je da njihov stav predstavlja teza da javni rashodi moraju biti što manji, a po mnogim shvaćanjima poželjno je da se kreću u rasponu između 15-25% bruto društvenog proizvoda zemlje. U suvremenoj finansijskoj teoriji zastupljena je teza da su javni rashodi uvijek korisni kada su produktivni, pri čemu za takvu tezu nije bitno koliko su visoki. Pitanje krajnjeg limita javnih rashoda u suvremenoj finansijskoj teoriji još uvijek je otvoreno. Stoga, sa aspekta optimalnog funkcioniranja nacionalnog gospodarstva, problem limita javnih rashoda svakako nije moguće rješavati usvajanjem nekog određenog postotka.

Određivanje visine javnih rashoda preko nekog jednostavnog procenta nije moguće, a razlozi za to su mnogostruki i kompleksni (Jovičić i Mirošević: 2007, str. 31):

- javni rashodi se ne mogu vezati samo za BDP,
- postoji tendencija rasta javnih rashoda,
- rast javnih rashoda je instrument za reguliranje gospodarskog ciklusa i
- struktura javnih rashoda mnogo je važnija od visine javnih rashoda.

Posmatranje javnih rashoda s aspekta njihovog utjecaja na konjunkturu iziskuje da oni budu što elastičniji. S takvog aspekta razlikuju se ciklični javni rashodi, čija visina varira sa promjenama konjunktornog ciklusa i aciklični javni rashodi, koji uopće nisu senzibilni na ciklična kretanja gospodarstva i koji se posebno upotrebljavaju za aktivno djelovanje na stabiliziranje gospodarstva.

Najznačajnije mjesto u preračunavanju opsega veličine, porasta i uzroka javnih rashoda pripada profesoru Adolfu Wagneru. On je prvi formulirao "zakon stalnog porasta javnih rashoda" ili kako se on još zove "Wagnerov zakon". Razloge porasta javnih rashoda on vidi u stalnoj tendenciji povećavanja djelatnosti države. **Glavni i stvarni razlog rasta javnih rashoda je širenje funkcija države.** Primijetno je da se s godinama funkcije u državi sve više šire. Kako u svijetu, tako i u našoj državi, konstantan je porast novih službi i oformljenja novih radnih mjesta. Bosna i Hercegovina danas ima 15 institucija više nego što je to imala npr. 2008. godine, a sve to dovodi do rasta javnih rashoda.

Uz širenje državnih institucija, dolazi do konstantnog razvoja gospodarskih potencijala, što zahtjeva velika investicijska ulaganja i stalna javna zaduženja. Javna zaduženja uzrokuju stalni rast budžetskih rashoda suvremenih zemalja. Značajni uzroci porasta javnih rashoda mogu biti: **povećanje broja stanovnika, veća podjela rada, proces urbanizacije, veća gustoća naseljenosti, globalizacija itd.**

Uz navedene uzroke rasta javnih rashoda u suvremenim budžetskim sustavima navode se i socijalni razlozi zbog promjena u starosnoj strukturi stanovništva, dolazi do povećanja izdataka za mirovinsko – invalidsko osiguranje te izdvajanja za zdravstvene usluge po stanovniku (Stavrić i Jezdimirović: 2012, str. 229-230).

Suvremena politika javnih rashoda orijentirana rastu treba voditi računa o tri osnovne teme: **visini rashoda, strukturi rashoda i efikasnosti njihove upotrebe.** Nije utvrđena linearna veza između veličine državnog sektora i rasta, gdje snaga distorzivnih učinaka oporezivanja određuje razinu rashoda pri kojoj svako njihovo daljnje povećanje počinje efektivno smanjivati stopu rasta. Koliko ekonomija brzo dolazi do točke u kojoj prestaju pozitivni učinci javnih rashoda ovisi o: **strukturi rashoda, efikasnosti njihove upotrebe i strukturi poreznog sustava** (Dalić, 1999, str. 136-137).

JAVNI RASHODI I ZAKONODAVNI OKVIR BUDŽETSKOG SUSTAVA FEDERACIJE BIH

Dakle, rast javnih rashoda ovisi o razinama vlasti i funkcijama koje proistječu iz organizacije vlasti u Federaciji BiH. Ustavom Federacije BiH (Službene novine Federacije BiH br. 1/04), utvrđene su nadležnosti institucija entiteta te su precizno utvrđene podjele nadležnosti između federalnih i kantonalnih vlasti. Javne nadležnosti jedinica lokalne samouprave detaljnije su regulirane Zakonom o principima lokalne uprave (Službene novine Federacije BiH br. 49/06 i 51/09).

Tablica 1: Javne nadležnosti u Federaciji Bosne i Hercegovine

Nadležnosti Federacije BiH	Zajedničke nadležnosti	Nadležnosti kantona	Nadležnosti jedinica lokalne samouprave
<ul style="list-style-type: none"> a) vođenje vanjskih poslova; b) vođenje i organiziranje odbrane i nadzor nad vojnom proizvodnjom i zaključivanje sporazuma; c) državljanstvo; d) utvrđivanje ekonomske politike, e) uređivanje trgovine, uključujući carine, standardizaciju proizvoda, papire od vrijednosti i komunikacije; f) uređivanje financija i finansijskih institucija, g) otklanjanje kriminala, h) dodjela elektronskih frekvencija za radio, televiziju i za ostale potrebe; utvrđivanje energetske politike i i) financiranje federalnih vlasti i ustanova i institucija 	<ul style="list-style-type: none"> a) da garantiraju i provode ljudska prava; b) za zdravstvo; c) za politiku zaštite čovjekove okoline; d) komunikacijsku i transportnu infrastrukturu; e) socijalnu politiku; f) provođenje zakona i drugih propisa o državljanstvu; g) imigraciju i azil; h) turizam; i i) za korištenje prirodnih bogatstava 	<ul style="list-style-type: none"> a) uspostavljanje kantonalne policije, b) utvrđivanje obrazovne politike, c) utvrđivanje kulturne politike; d) utvrđivanje stambene politike, e) utvrđivanje politike javnih službi; f) donošenje propisa o korištenju lokalnog zemljišta, g) donošenje propisa o unapređenju lokalnog posla, h) donošenje propisa o proizvodnji energije, i) utvrđivanje politike u vezi sa osiguranjem radija i televizije, j) provođenje socijalne politike i uspostava službi socijalne zaštite; k) politika kantonalnog turizma, l) financiranje kantonalne vlasti, 	<ul style="list-style-type: none"> a) donošenje budžeta, b) donošenje razvojnih planova, c) politika uređenja prostora i zaštite okoline; d) donošenje prostornih i urbanističkih planova, e) provođenje stambene politike, f) utvrđivanje visine naknada za korištenje javnih dobara; g) upravljanje građevinskim zemljištem; h) upravljanje i raspolaganje imovinom, i) upravljanje prirodnim resursima jedinice lokalne samouprave, j) upravljanje djelatnosti i objekata lokalne komunalne infrastrukture: k) organiziranje i unapređenje lokalnog javnog prijevoza; l) utvrđivanje politike predškolskog obrazovanja, m) osnivanje, upravljanje i financiranje ustanova osnovnog obrazovanja; n) osnivanje, upravljanje i financiranje ustanova iz oblasti kulture i sporta; o) kontrola usluga zdravstva, socijalne zaštite, obrazovanja, kulture i sporta, p) organiziranje zaštite ljudi i materijalnih dobara od nepogoda i katastrofa; q) vršenje inspekcijanskog nadzora nad izvršavanjem propisa iz vlastitih nadležnosti r) preduzimanje mjera higijene i zdravlja; s) osiguravanje uvjeta rada lokalnih radio i TV stanica u skladu sa zakonom; t) poslovi iz oblasti premijera i katastra zemljišta i evidencija o nekretninama idr.

Izvor: Ustav FBiH (Službene novine FBiH br. 1/04) i Zakon o principima lokalne uprave (Službene novine FBiH br. 49/06 i 51/09).

Prve dvije razine vlasti čine federalna i kantonalna. U skladu s potrebama, nadležnosti iz člana III. 2. Ustava Federacije Bosne i Hercegovine mogu biti ostvarene zajedno ili odvojeno ili od strane kantona koordinirano od federalne vlasti. U pogledu ovih nadležnosti kantoni i federalna vlast dogovaraju se na trajnoj osnovi. U vršenju ovih nadležnosti, kada se radi o zakonima i drugim propisima koji su obavezujući na području cijele Federacije BiH, u skladu sa ovim ustavom i odlukama Parlamenta Federacije BiH,

federalna će vlast postupiti uzimajući u obzir kantonalne nadležnosti, različite situacije u pojedinim kantonima i potrebu za fleksibilnošću u provođenju. Federalna vlast ima pravo utvrđivati politiku i donositi okvirne zakone koji se tiču svake od ovih nadležnosti.

Treća razina vlasti čine općine i gradovi i predstavljaju temeljne jedinice lokalne samouprave. Jedinice lokalne samouprave imaju vlastite nadležnosti utvrđene ustavom i zakonom i imaju pravo baviti se svim pitanjima od lokalnog značaja koja nisu isključena iz njene nadležnosti niti dodijeljena u nadležnost neke druge vlasti na osnovu ustava i zakona. Općine će biti samostalne u odlučivanju o pitanjima iz vlastitih nadležnosti, koje ne mogu biti ograničene ili uskraćene od federalnih ili kantonalnih vlasti, osim u slučajevima i u okvirima utvrđenim ustavom i zakonom.

Budžetski sustav Federacije BiH nastao je u skladu s ustavnim rješenjem u Bosni i Hercegovini. Budžetski sustav Federacije BiH reguliran je Zakonom o budžetima Federacije BiH (Službene novine FBiH br. 19/06).

Budžetski sustav Federacije BiH čine:

- ***budžet zajedničkih institucija Federacije BiH,***
- ***budžeti kantona,***
- ***budžeti općina i gradova i***
- ***financijski planovi fondova socijalnog osiguranja.***

Budžet donosi zakonodavno tijelo Federacije, kantona, gradska vijeća i općinska vijeća. Budžetski rashodi propisani su zakonom i propisima donesenim na osnovu zakona za poslove, funkcije i programe koji se planiraju u budžetu i financijskim planovima budžetskih korisnika. Sredstva budžeta koriste se za financiranje poslova, funkcija i programa organa Federacije BiH, odnosno kantona, gradova i općina, kao i drugih korisnika budžeta u visini koja je neophodna za njihovo obavljanje i izvršavanje, te prava primatelja sredstava budžeta utvrđenih zakonima i drugim propisima donesenim na osnovu zakona.

U skladu sa odredbama zakona rashode budžeta čine (Zakon o budžetima Federacije BiH, Službene novine Federacije BiH br. 19/06, 76/08, 5/09, 32/09, 12/10, 40/10 i 45/10):

- ***rashodi za zaposlene (izdaci za plate, izdaci za materijal i usluge),***
- ***rashodi za subvencije,***
- ***rashodi za pomoći i naknade i***
- ***kapitalni transferi.***

Izdaci i druge isplate budžeta Federacije BiH i budžeta kantona, gradova i općina, prema članu 10. Zakona, sastoje se od:

- ***tekućih izdataka, kao što su plaće, naknade, izdaci za materijal i usluge, tekući transferi i plaćanje kamata;***
- ***kapitalnih izdataka, kao što su pribavljanje dugotrajne imovine, kapitalni transferi;***
- ***datih zajmova i udjela u osnivačkom kapitalu umanjenih za otplate datih zajmova.***

Zakonsko reguliranje izvršenja budžeta Federacije BiH, kao i nižih razina vlasti i jedinica lokalne samouprave i uprave (*kantona, gradova, općina*) dana je Zakonom o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine”, broj 20/98). Konkretizacija, razrada, kao i pravila i ograničenja za pojedinu fiskalnu godinu, propisuju se posebnim zakonskim ili podzakonskim aktima o izvršavanju godišnjeg budžeta (Zakonom o izvršavanju budžeta ili odlukom sa zakonskom snagom o izvršavanju budžeta), u zavisnosti od razine budžeta o kome je riječ. S obzirom da se federalni Zakon o budžetima analogno primjenjuje i na budžete nižih razina vlasti, osnovne odredbe o izvršavanju budžeta utvrđene tim zakonom obavezne su se primjenjivati i prilikom određivanja postupka izvršavanja budžeta na nižim razinama vlasti (kantoni, gradovi i općine).

Kao što je spomenuto u fiskalnom sustavu Bosne i Hercegovine država ima ograničene ovlasti naspram nižih razina vlasti, koji imaju značajnu fiskalnu autonomiju. Država Bosna i Hercegovina generalno može obavljati funkcije koje joj nisu izričito dodijeljene Ustavom, samo ako joj iste prenesu Republika Srpska i Federacija BiH. Niže razine vlasti u Federaciji BiH imaju značajne nadležnosti u definiranju fiskalne politike na rashodovnoj strani. Udio rashoda nižih razina vlasti, kantona i općina u konsolidiranom budžetu Federacije Bosne i Hercegovine procjenjuje se na oko 75%, uključujući vanbudžetske fondove, bez kojih je

to samo 43%. Struktura fiskalnog federalizma na području Federacije BiH utvrđena je Zakonom o pripadnosti javnih prihoda u Federaciji BiH i financiranju FBiH ("Službene novine FBiH" br.22/06.), te kasnije donesenim Zakonom o budžetima u Federaciji BiH. Bosnu i Hercegovinu uz nedostatak fiskalne koordinacije i relevantnih institucionalnih kapaciteta karakterizira i nepostojanje obavezujućih fiskalnih pravila. U cilju rješavanja takvih problema, u Bosni i Hercegovini je krajem 2008. godine uspostajeno Fiskalno vijeće, kao koordinacijsko tijelo za pitanja fiskalne politike. Jedan od zadataka Vijeća jeste pružanje doprinosa očuvanju makroekonomske stabilnosti i postizanju razvojnih ciljeva. Pored toga, Vijeće treba definirati ciljeve fiskalne politike BiH i odrediti granice rashoda na godišnjem i višegodišnjem planu. Time je zadatak Vijeća i određivanje granice deficita budžeta i smanjenje fiskalnog debalansa.

VELIČINE JAVNIH RASHODA U KONSOLIDIRANOM BUDŽETU FEDERACIJE BIH

Federacija BiH sa 10 kantona, 79 općina i vrlo malo vertikalne i horizontalne suradnje između različitih razina vlasti predstavlja visoko decentralizirani oblik uređenja. To je dobar primjer najvišeg stupnja fiskalne decentralizacije u regiji. Niže razine vlasti u Federaciji BiH imaju značajne nadležnosti u definiranju fiskalne politike na rashodovnoj strani. Udio rashoda nižih razina vlasti, kantona i općina u konsolidiranom budžetu Federacije BiH procjenjuje se na 75%, uključujući izvanbudžetske fondove, bez kojih je to oko 43%.

Tablica 2: Kretanje konsolidiranih rashoda – ekonomska klasifikacija u Federaciji BiH 2008. – 2012.

Vrste rashoda	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
TEKUĆI RASHODI	6.527.946.880	6.239.693.195	6.741.200.355	6.522.356.524	6.704.501.365
Plate i naknade zaposlenih	1.485.997.333	1.469.401.729	1.479.661.948	1.520.408.139	1.460.625.120
Doprinosi poslodavaca i ostali	139.012.681	139.547.972	142.424.629	148.333.890	143.726.435
Izdaci za materijal, sitan inv. i usluge	1.388.700.726	1.406.824.920	1.511.247.985	1.445.688.265	1.489.799.737
Tekući grantovi	3.440.535.930	3.150.304.287	3.535.228.617	3.326.594.702	3.520.909.219
Izdaci za kamate	73.700.211	74.614.287	72.637.176	81.331.527	89.440.854
KAPITALNI IZDACI	725.431.677	400.892.555	225.301.190	219.201.349	385.134.215
Nabavka stalnih sredstava	352.288.563	214.603.920	302.473.879	229.987.002	173.014.009
Kapitalni grantovi	373.143.114	186.288.635	171.446.044	136.259.064	212.120.206
Pozajmljivanje i učešće u dionicama	18.954.589	145.339.644	22.153.272	25.847.363	37.634.258
Otplata primljenih zajmova i kredita	150.733.589	361.010.169	251.633.343	297.362.806	512.308.310
UKUPNI RASHODI I IZDACI	7.299.978.689	6.804.802.633	7.259.419.092	6.910.01.550	7.127.269.838

Izvor: Ministarstvo finansija Federacije Bosne i Hercegovine, 2013. godina

Prema ekonomskoj klasifikaciji samo u zadnje četiri godine konsolidirani budžet Federacije Bosne i Hercegovine povećao se za 322.467.205,00 KM ili za 4,7%. U strukturi budžetskih rashoda najznačajnije povećanje rashoda se odnosi na tekuće rashode. Tekući su rashodi povećani za 473.808.170,00 KM ili za 5,2% i uglavnom se odnose na tekuće grantove i rashode zaposlenih.

Tablica 3: Budžetska neravnoteža Federacije BiH u razdoblju 2008.-2012.godine

Vrste rashoda	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
PRIHODI I PRIMICI	6.940.507.804	6.716.918.296	6.948.671.869	6.899.297.615	6.958.097.028
Porezi	5.740.669.885	5.276.080.470	5.718.481.483	5.726.330.726	5.710.563.292
Neporezni prihodi	743.300.994	732.017.171	767.339.984	724.596.558	803.223.273
Kapitalni primici	26.135.635	309.627.217	14.968.144	10.778.617	10.516.704
Transferi i donacije	374.007.935	347.679.361	436.637.290	417.949.416	413.936.387
Primici	22.218.828	10.013.601	11.243.836	19.642.298	19.857.372
RASHODI	7.299.978.689	6.804.802.633	7.057.961.172	7.022.212.264	7.127.269.838
Tekući rashodi	6.527.946.880	6.239.693.195	6.601.501.323	6.634.766.634	6.704.501.365
Kapitalni izdaci	725.431.677	400.892.555	427.697.345	358.140.213	385.134.215
Ostale isplate	18.954.589	145.339.644	17.924.277	29.305.417	37.634.258
Višak rashoda nad prihodima	359.470.885	87.884.337	109.289.303	122.914.649	169.172.810

Izvor: Ministarstvo finansija Federacije Bosne i Hercegovine, 2013. godine

Institucije Federacije BiH kumulirale su višak rashoda nad prihodima u posljednjih pet godina u iznosu od 838.731.984,00 KM. Zabrinjavajuća je činjenica što se deficit budžeta na godišnjoj razini neprestano uvećava u posljednje četiri godine. Stoga je nužno u cilju donošenja kvalitetnijih zaključaka neophodno uporediti strukturu javnih rashoda s nekim suvremenim budžetskim sustavima.

U pogledu strukture rashoda, socijalna davanja čine najznačajniji dio trenutanih rashoda BiH, nakon čega slijede administrativni rashodi - kompenzacije zaposlenih i korištenje roba i usluga. Te tri kategorije čine 84% ukupnih rashoda. Nasuprot tome, razvojna komponenta potrošnje javnog sektora potpuno je minimizirana. U skladu s ustavnim nadležnostima koje uglavnom pripadaju entitetima i asimetriji koja proizlazi iz postojanja decentralizirane Federacije BiH naspram centralizirane Republike Srpske, u Federaciji BiH se očekuje i najveća javna potrošnja. Preciznije rečeno, administracija u Federaciji BiH troši skoro dvostruko više od one u Republici Srpskoj. Javni sektor u dva entiteta zajedno troši blizu 90% ukupnog iznosa javnih sredstava. Javni sektor u Federacije BiH troši 43,3% BDP-a, dok potrošnja u Republici Srpskoj iznosi 41,1 % njenog BDP-a.

Entiteti troše jednak udio svojih budžetskih sredstava na robe i usluge, kao i na kamate. Međutim, rashodi za kompenzacije zaposlenih (uključujući plate, socijalne doprinose i naknade) i za socijalna su davanja nešto viši u Federacije BiH. Tokom razdoblja 2008. - 2012. godine potrošnja na plaće je rasla brže na državnoj razini i u Republici Srpskoj, kod kojih se udio ukupne potrošnje na plate povećao. Tokom tog perioda, potrošnja na plate na razini države porasla je s 9% na 19% ukupne potrošnje na plaće, a u Republici Srpskoj njihov udio u ukupnom iznosu je porastao s 26% na 27%. Tokom razdoblja 2008.-2012. potrošnja na plaće u Federaciji BiH je porasla za 53% u nominalnom smislu, dok je njen udio u ukupnoj potrošnji na plaće smanjen s 67% na 51%. Tokom istog razdoblja udio Brčko – distrikta BiH u ukupnoj potrošnji na plaće je pao s četiri na dva postotka ukupnog iznosa.

Tablica 4: Usporedba strukture javnih rashoda budžetskih sustava u BiH u 2012. godini u milijunima KM

Vrsta rashoda	Federacija BiH	% BDP	Republika Srpska	% BDP	Brčko – distrikt	% BDP
Kompenzacija zaposlenih	1.681,9	10,2	936,9	10,9	81,7	13,8
Korištenje roba i usluga	1.573,3	9,5	346,2	4,0	74,3	12,6
Kamate	89,4	0,5	100,0	1,2	0,6	0,1
Subvencije	258,5	1,6	146,1	1,7	11,4	1,9
Socijalna davanja	2.538,9	15,4	1.801,5	20,9	37,9	6,4
Ostali tekući troškovi	985,3	5,9	203,0	2,4	9,5	1,6
Ukupni javni rashodi	7.127,3	43,3	3.534,1	41,1	215,5	36,4

Izvor: Ministarstvo financija FBiH i R.S i Centralna banka BiH, 2012. godine

U 2012. godini potrošnja na plaće porasla je i u Republici Srpskoj i u Federaciji BiH. U Republici Srpskoj je zabilježeno još jedno značajno povećanje u 2012. godini kao rezultat novog zapošljavanja te promjene oporezivanja plaća zaposlenih, gde vlada garantira neto iznos plaće u javnom sektoru, preuzimajući pokrivanje dijela poreza na teret zaposlenih u iznosu od 50 KM za 2012 godinu. U 2011. godini u Federaciji BiH zabilježen je značajan rast potrošnje na plaće, primarno zbog plaćanja odštete (*dugovi i kamata*) radnicima koji su dobili na sudu spor protiv Federacije BiH ili kantona zbog smanjenja plaća nametnutog tokom razdoblja 2009.-2011. godine kao dio mjera štednje bez provođenja potrebnog zakonskog procesa. Međutim, u 2012. godini zabilježena su nešto manja izdvajanja za plaće i naknade zaposlenih (*oko 20% ukupnih rashoda Federacije BiH*). Nasuprot tome, udio kapitalnih rashoda u ukupnim rashodima Federacije BiH nešto je manji i iznosi 5,4%. Struktura javne potrošnje u Federaciji BiH i Republici Srpskoj bitno se ne razlikuje. Na jednoj strani u Republici Srpskoj izražena je centralizacija u smislu većih rashoda koncentriranih razini centralnih vlasti entiteta, u Federaciji BiH (*ako u obzir uzmemo i fondove*) gotovo su jednaki iznosi potrošnje na entitetskom i kantonalnoj razini. Najveći dio potrošnje oko 58% u 2012. godini - odnosio se na Federaciju BiH. Udio Republike Srpske u ukupnoj potrošnji iznosio je 32%. Preostali dio se odnosi na državnu razinu i Brčko distrikt Bosne i Hercegovine. Izdaci budžeta Brčko - distrikta BiH za 2012. godinu iznosili su 215,5 milijuna KM, što je 6% ukupnih rashoda na državnoj razini.

Na osnovu strukture i kretanja javnih rashoda u budžetskom sustavu Federacije BiH, možemo zaključiti da javni rashodi tokom proteklih godina imaju tendenciju rasta. Javni rashodi su rasli po godišnjoj stopi od 3%, a iznose ukupno 46,6% BDP-a, što je više u usporedbi s javnih rashodima u ostalim budžetskim sustavima. Na državnoj razini situacija je drugačija obzirom da država nema nadležnosti za socijalnu zaštitu, zdravstvo, obrazovanje itd. U skladu s time, veći dio državnog budžeta troši se na funkcioniranje institucija na državnoj razini. Tako se 80% sredstava troši na kompenzacije zaposlenih i korištenje roba i usluga. Naznačeni iznos za kamate, osim jednog manjeg dijela, ne predstavlja isključivo rashode institucija državne razine, nego plaćanje entitetskih kamata za kredite uzete posredstvom države izraženih na konsolidiranoj osnovi, s

obzirom da takve kamate plaćaju entiteti po osnovu supsidijarnih sporazuma. Uspoređujući strukturu i opseg javnih rashoda s ostalim zemljama u okruženju podaci su još porazniji, s obzirom da su manji nego što su u Federaciji BiH.

Tablica 5: Usporedba javnih rashoda budžetskih sustava zemalja u okruženju u 2011. godini u % BDP

Vrsta rashoda	F. BIH	Hrvatska	Rumunija	Bugarska	Makedonija	Albanija
Kompenzacija zaposlenih	13,0	10,5	9,8	9,3	8,1	5,3
Korištenje roba i usluga	10,3	4,6	6,5	6,2	4,4	2,8
Kamate	0,8	2,0	1,6	0,6	0,7	3,4
Subvencije	1,9	2,4	0,6	1,3	-	0,3
Socijalna davanja	15,8	17,2	13,8	14,3	17,5	10,1
Ostali tekući troškovi	2,7	3,3	2,0	1,3	-	2,5
Kapitalni izdaci	2,2	1,4	6,7	5,1	5,7	5,5
Ukupni javni rashodi	46,6	41,3	40,9	38,1	35,5	29,8

Izvor: Studija Javnih rashoda, Predstavničkimod.pfbih.gov.ba: dostupno 24.10.2013. godine

Zbog složenog ustavnog uređenja na četiri razine vlasti u BiH, njena ukupna potrošnja izražena u postotku BDP-a veća je nego u većini zemalja regije, pa i u većini zemalja članica EU. Potrošnja javnog sektora iznosila je u prethodnoj 2011. godini skoro 47% BDP-a, ne računajući projekte i ulaganja koji se financiraju iz vanjskog duga. Rashodi konsolidirane opće vlade dosežu skoro šest milijardi eura, a za investicijske rashode troši se 5,5% BDP-a, dok ostatak predstavljaju transferni rashodi. Ipak, evidentno je da javni rashodi u BiH prelaze 40% BDP-a. Tako su javni rashodi u Federaciji BiH viši u odnosu na javne rashode u Makedoniji, Rumuniji, Bugarskoj, Hrvatskoj ili Albaniji. Istovremeno, većina tih zemalja generira znatno veći iznos BDP-a per capita u usporedbi s Bosnom i Hercegovinom. S obzirom na to da prema Wagnerovom zakonu ekonomski razvijenije zemlje generišu i veće javne rashode proporcionalne proširenju uloge države, može se konstatirati da nije logično da BiH generira javne rashode na razini ekonomski naprednijih zemalja.

Osim neadekvatne veličine javnih rashoda, u Federaciji BiH, kao i državi BiH imaju probleme koji se odnose i na strukturu javnih rashoda. Ako se posmatra ekonomska struktura javnih rashoda temeljena na statistici vladinih financija (*GFS-u*), može se zaključiti da u Federaciji BiH, a tako i Bosni i Hercegovini u odnosu na navedene zemlje znatno više se izdvaja za kompenzaciju zaposlenih i međufaznu potrošnju. Takvi podaci dovode do zaključka da Bosna i Hercegovina uslijed kompleksnog državnog uređenja i dupliranja vladinih aktivnosti na različitim razinama vlasti generira previsoke javne rashode, koji u konačnici dovode i do neefikasnog javnog sektora. U Bosni i Hercegovini u odnosu na navedene zemlje značajno se povećalo izdvajanje za javni red i sigurnost te opće javne usluge. Takvi rezultati iziskuju značajan angažman šire društvene zajednice u cilju optimizacije javnih rashoda i njihovog strukturnog preslagivanja s ciljem osiguravanja pretpostavki za stabilan ekonomski rast.

MOGUĆA RACIONALIZACIJA JAVNIH RASHODA U FEDERACIJI BIH

Prikazani podaci javne potrošnje pokazuju da treba izabrati put u manji javni sektor. Treba značajno smanjivati ukupne izdatke te vršiti promjenu strukture izdataka za dobra i usluge, kroz pažljivu kontrolu daljnijeg kretanja (*rasta*) izdataka za socijalnu sigurnost i kroz smanjivanje kapitalnih izdataka. U relativno kratkom roku prostor za smanjivanje državne potrošnje, a time i ukupnih javnih izdataka, mogao bi se stvoriti kroz smanjivanje izdataka za obranu i policiju. Reforma javne uprave i smanjivanje broja zaposlenih, također je jedan od mogućih mehanizama kojim bi se u perspektivi trebao otvoriti prostor za smanjivanje državnih izdataka. Primjer Novog Zelanda (Scott, 1996), su javni izdaci smanjeni za 10% BDP-a u periodu od 1990-1995. godine, što jasno pokazuje kako sveobuhvatna i cijelovita reforma javnog sektora može pridonijeti smanjivanju javnih izdataka uz istovremeno povećanje i plata i kvalitete javnih dobara i usluga (Dalić, 1999).

Moguća rješenja za smanjenje budžetskog deficita, na rashodovnoj strani pokazuju i dobra iskustva zemalja u tranziciji (Bajo, 2013):

- **smanjenjem plaća u javnom sektoru u:** Češkoj, Latviji, Litvi, Sloveniji, Cipru i Francuskoj u razdoblju 2009.-2013. godine,
- **zamrzavanjem mirovina i ograničenjem ranijeg umirovljenja te smanjenje invalidskih mirovina u:** Bugarskoj, Češkoj, Latviji, Sloveniji i Francuskoj u razdoblju 2010.-2013. godine,

- **unapređenjem upravljanja javnim dugom smanjenjem kamata:** u Latviji u razdoblju 2009.-2013. godine,
- **smanjenjem subvencija i potpora u** Latviji u razdoblju 2009.-2013. godine,
- **smanjenjem porodiljnih naknada, dječjih doplata ili naknada za bolovanja u:** Litvi i Latviji u razdoblju 2009.-2013. Godine i
- **smanjenjem ili ukidanjem i prebacivanjem državnih agencija na budžete u:** Latviji u razdoblju 2009.-2013. godine.

Prema urađenim studijama posebnih ekspertnih grupa, predložene su i posebne mjere za racionaliziranje javnih rashoda na svim razinama budžetskog sustava Federacije BiH. Generalno mjere za racionaliziranje javnih rashoda Federacije BiH mogle bi se odnositi na tri grupe reformi (Halilbašić M: 2012):

- **reforme na razini središnje vlasti Federacije BiH** (mjere smanjenja institucija predsjednika i potpredsjednika i njihovih kabineta i mjere smanjenja broja zastupnika u zastupničkom domu Federacije BiH i broja delegata u Domu naroda Federacije BiH te smanjenje njihovih primanja),
- **reforme na razini kantona** (mjere smanjivanja ukupnog broja zastupnika u kantonalnim skupštinama Federacije BiH te mjere za smanjivanje broja profesionalnih zastupnika i limitiranjem njihovih primanja te limitiranjem broja ministarstava u kantonima npr. prema broju stanovnika) i
- **reforme na razini općina** (mjere smanjivanja ukupnog broja vijećnika u općinama Federacije BiH npr. prema broju stanovnika općina, te limitiranju primanja općinskih vijećnika npr. prema prosječnim plaćama kantona ili općina).

Evidentno je da se reformama institucija Federacije BiH mogu postići značajni financijski efekti. Osim važnih prijedloga ekspertne grupe koji se odnose samo na reforme u budžetima na svim razinama Federacije BiH, značajne uštede mogu se postići i racionalnijom organizacijom i sistematizacijom rada svih socijalnih fondova (*mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje i osiguranje od nezaposlenih*). Racionalnijom organizacijom i zdravstvenog osiguranja po uzoru na npr. organizaciju mirovinsko – invalidskog osiguranja u Republici Srpskoj. Preko centralizacije nadležnosti smanjuje se broj nepotrebno zaposlenih kadrova itd. Također, na sličan način može se postići i racionalizacija socijalnog osiguranja od nezaposlenih preko centralizacije nadležnosti i smanjuju broj nepotrebno zaposlenih kadrova.

Sve navedene mjere imaju određene učinke i njihovom implementacijom postigle bi se značajne uštede na svim razinama budžetskog sustava Federacije BiH. Uštede bi se postigle kako na racionalnijoj organizaciji, boljoj i efikasnijoj organizaciji rada svih institucija, tako bi se postigle i značajne financijske uštede. Treba naglasiti da su potrebne mjere racionalizacije budžetskog sustava i pojednostavljenje ustavnih nadležnosti u Federaciji BiH jedan proces koji mora proći i političku saglasnost svih aktera na području Federacije BiH. Nakon svih političkih dogovora trebao bi biti definiran novi institucionalni okvir koji bi se tako dizajnirao, kako bi omogućio efikasiju i jeftiniju državnu upravu.

U cilju smanjenja deficita budžeta Federacije BiH neophodna je restriktivna politika zapošljavanja i plaća u javnom sektoru. Navedene su mjere uvjet za nastavak reformi kako bi se mogao (Hadžimehanović, 2012, str. 606):

- **redovno servisirati spoljni dug,**
- **smanjiti ukupni javni rashod u BDP-u,**
- **smanjiti tekuća potrošnja u korist investicija,**
- **smanjiti socijalna davanja i**
- **povećati ukupna financijska disciplina i financijska odgovornost.**

Drugi grupa mjera u cilju smanjenja javnih rashoda treba se odnositi na kontroliranje rasta transfera sektoru stanovništva i zaustavljanje liberalnog i izdašnog određivanja opsega prava koje pojedine kategorije stanovništva ostvaruju od države. U prilog ovoj tvrdnji govori i konsolidirana bilanca opće države prema razinama državne vlasti, koja pokazuje kontinuirano rastuće transfere iz državnog budžeta prema izvanbudžetskim fondovima. Izvanbudžetski fondovi, a u prvom redu fondovi mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, značajni su fiskalni problemi i područje gdje treba žurno poduzeti radikalne reformu kako bi se spriječio eksplozivan rast njihovih izdataka. Značaj reforme penzijskog sistema za dugoročni rast veoma je velika, s obzirom da upravo reforma treba biti garancija da u dugom roku neće doći do neodrživog porasta izdataka za mirovine i ostale naknade, dok će se istovremeno privatna štednja temeljena na kapitalizaciji

mirovina bitno povećati (Vukić: 2013). Međutim, u kratkom roku izvanbudžetski fondovi moraju hitno osigurati efikasniju naplatu doprinosa, što između ostalog zahtijeva i odustajanje od postojećeg modela sanacije određenih preduzeća koji uključuje oprost neplaćenih poreza i doprinosa.

ZAKLJUČAK

Bosnu i Hercegovinu obilježava kompleksno državno uređenje koje ima direktne refleksije na opseg i strukturu javnih rashoda. Poput mnogih drugih zemalja i Bosna i Hercegovina ima problema s određivanjem i definiranjem optimalnog stupnja fiskalne decentralizacije. Postojeći okvir fiskalne politike u BiH ograničen je državnim uređenjem, koje entitetima daje visok stupanj suvereniteta te dovodi do fragmentacije fiskalne strukture. Takvo uređenje najvećim dijelom dovodi do nedostatka snažnije koordinacije u kreiranju fiskalne politike na državnoj razini, što je od izuzetnog značaja za jednu malu zemlju, kakva je Bosna i Hercegovina. Konačni rezultat takvog stanja je nezadovoljavajuća razina realnog ekonomskog rasta. Dakle, u aktuelnom sustavu financiranja javnih rashoda, jedinice teritorijalne autonomije i lokalne samouprave imaju krajnje sužen stupanj fiskalnih ovlaštenja. U fiskalnom sustavu Bosne i Hercegovine, državna razina vlasti ima ograničene nadležnosti u odnosu na niže razine vlasti, koje imaju značajnu fiskalnu autonomiju.

U pogledu zbirne analize javnih rashoda, najveći dio ukupne potrošnje u 2012. godini odnosi se na tekuću potrošnju. U 2008. godini tekući izdaci su sačinjavali oko 89% ukupne potrošnje, a u 2012. godini čak 94%. Trend u pravcu većeg udjela tekućih rashoda je osnažen krizom obzirom da su državne vlasti na svim razinama smatrale da je politički mudrije rezanje kapitalnih rashoda nego tekuće potrošnje. Naime, povećani rast nadležnosti i funkcija uz stagnaciju BDP-a uzrokovao je stalne budžetske neravnoteže u posljednjih pet godina. Samo u istražvanom razdoblju kumuliran je deficit od 838.731.984,00 KM, a posebno je zabrinjavajuća činjenica da se u posljednjih četiri godine budžetski deficit svake sljedeće godine stalno uvećava.

Upravljanje fiskalnom politikom značajno se razlikuje u Federaciji BiH i Republici Srpskoj. Federacija BiH sa svojih 10 kantona, 79 općina i vrlo ograničene suradnje između različitih razina vlasti predstavlja visoko decentralizirani oblik uređenja. To je primjer najvišeg stupnja fiskalne decentralizacije u regiji. Niže razine vlasti u Federaciji BiH imaju značajne nadležnosti u definiranju fiskalne politike na rashodovnoj strani. Udio rashoda nižih razina vlasti, kantona i općina u konsolidiranom budžetu Federacije BiH procjenjuje se na 75%, uključujući i izvanbudžetske fondove. Najveći dio potrošnje Federacije BiH podijeljen je na tri kategorije: **plaće u javnom sektoru 13% BDP-a, transferi i subvencije 16,5% BDP-a i nabava roba i usluga 10,2% BDP-a.** Tokom razdoblja 2008 - 2012. godine, potrošnja na plaće rasla je brže u entitetima kod kojih se udio ukupne potrošnje na plaće značajno povećao. Evidentno je da su javni rashodi u budžetskom sustavu Federacije BiH veći nego u zemljama regiona i većine članica Europske unije, a od ukupnih rashoda u 2012. godini samo 5,6% odnosilo se na kapitalna ulaganja. Najviše rashoda troši se na socijalna davanja, a potom na glomaznu i skupu administraciju - kompenzacije zaposlenih i korištenje roba i usluga. Te tri kategorije uz izdatke za kamate i tekuće grantove, čine čak 94 % ukupnih rashoda.

Na temelju strukture i kretanja javnih rashoda u budžetskom sustavu Federacije BiH možemo zaključiti da javni rashodi tijekom proteklih godina imaju tendenciju rasta. Javni su rashodi rasli po godišnjoj stopi od 3%, ukupno iznose 43,3% BDP-a, što je više u usporedbi s javnih rashodima u ostalim budžetskim sustavima. U Federaciji BiH, potrebno je izvršiti optimiziranje i prestrukturiranje javnih rashoda. To podrazumijeva smanjenje rashoda, koji ne pružaju doprinos za unapređenje ekonomskog rasta. Izdvajanje za javne rashode u BiH treba smanjiti i dovesti ih na razinu zemalja koje imaju približno jednak iznos BDP-a per capita kao i Bosna i Hercegovina.

Glavni razlog rasta javnih rashoda u Bosni i Hercegovini širenje je državnih funkcija. Kompleksna ustavna rješenja u državi a posebno u Federaciji BiH i njihove podjele nadležnosti doveli su do veoma kompleksnog državnog uređenja, što je uzrokovalo veliki broj institucija i organa te mnogo veći broj zaposlenih u javnoj upravi. Kako u svijetu, tako i u našoj državi, konstantan je porast novih službi i oformljenje novih radnih mjesta. U Bosni i Hercegovini danas ima 15 institucija više nego što je to bilo npr. 2008. godine. Sve to dovodi do rasta javnih rashoda. Vodeći se tim činjenicama i u budućnosti se predviđa konstantan rast javnih rashoda, stoga je važno iznaći mogućnosti za smanjenje javnih rashoda putem jedne racionalnije organizacije javnih funkcija na svim razinama Federacije BiH (*zajedničke institucije, kantoni, općine i socijalni fondovi*).

Modele i načine racionalizacije i smanjenje budžetskog deficita treba tražiti u smanjenju budžetskih rashoda, koristeći iskustva zemalja u tranziciji kao i dobra iskustva razvijenih zemalja koje su proivodile i provode reforme budžetskog sustava.

LITERATURA

- [1] Bajo .A: *Fiskalne mjere i konsolidacije u proceduri prekomjernog proračunskog deficita*, Newsletter, Institut za javne fianncije, Zagreb, 2013.
- [2] Dalić. M, *Utjecaj razine i strukture javnih rashoda na rast*, Privredna kretanja i ekonomska politika, Ekonomski institut, Zagreb, 1999,
- [3] Halilbašić. M: *Studija javnih rashoda u Federaciji BiH*, Sarajevo, 2012.
- [4] Centralna banka BiH, *Godišnje izvješće*, Sarajevo, 2012.,
- [5] Hadžimehanović.H: *Europski put Bosne i Herecgovine u uvjetima ekonomske krize*, Međunarodni simpozij, Revicon doo, Neum, 2012,
- [6] Jovičić. J i S. Mirosavić, *Javne finansije i upravljanje budžetom*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2011.
- [7] Kešetović I.i Dž. Đonlagić,,*Javne finansije''*, Sarajevo, 2007.
- [8] Ministarstvo financija Federacije BiH, *Izvyješće o izvršenju budžeta*, 2013.,
- [9] Stakić. B i M. Jezdimirović: *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012,
- [10] Vukić. S: *Financiranje mirovinsko – invalidskog osiguranja u Republici Srpskoj: problemi, uzroci i reforme*, Ekonomski fakultet, Mostar, 2013.
- [11] Ustav Federacije BiH (Službene novine Federacije BiH br. 1/04),
- [12] Zakona o budžetima Federacije BiH, (Službene novine Federacije BiH br. 19/06, 76/08, 5/09, 32/09, 12/10, 40/10 i 45/10),
- [13] Zakon o principima lokalne uprave (Službene novine Federacije BiH br. 49/06 i 51/09)
- [14] Studija Javnih rashoda, *Predstavnički dom.pfbih-gov.ba: dostupno* 24.10.2013.

MOGUĆNOSTI I PERSPEKTIVE RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA NA PODRUČJU GRADA DOBOJA

POSSIBILITIES AND PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE CITY OF DOBOJ

Mr Predrag Đurić

Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća grada Doboja

predodjuric@gmail.com

Boris Novarlić, mr

KP „Progres“ a.d. Dobj

boris.novarlic11@gmail.com

APSTRAKT

Mala i srednja preduzeća predstavljaju ključni pokretački faktor razvoja i novog zapošljavanja u razvijenim zemljama. U ovom radu analizirane su mogućnosti i perspektive razvoja malih i srednjih preduzeća na području grada Doboja. Istraživanje za potrebe rada je realizovano u drugom kvartalu 2013. godine na teritoriji grada Doboja, a uvažavajući činjenicu da je situacija slična u i drugim lokalnim zajednicama, možemo konstatovati da će rezultati istraživanja biti korisni za Republiku Srpsku u cijelini. Prilikom realizacije kvantitativnog istraživanja korišten je metod slučajnog uzorka, a podrška u konkretnoj realizaciji pružena je od strane Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća grada Doboja. Anketni upitnik je sadržavao pitanja koja se tiču aktuelnog privrednog ambijenta, zatim identifikovanja glavnih prepreka u poslovanju, te ispitivanja mišljenja lokalnih preduzetnika po pitanju osnovne uloge države (lokalne zajednice) kao nosioca stvaranja boljih uslova za poslovanje. Takođe, analiziran je stav preduzetnika o uticaju zakonskih propisa na njihovo poslovanje, te pravca modeliranja odgovarajućih sistema podsticaja kako bi se podržalo investiranje na području lokalne zajednice, koje bi doprinijelo povećanju proizvodnje, a što bi na kraju imalo za rezultat povećanje broja zaposlenih radnika.

Ključne riječi: mala i srednja preduzeća, struktura privrede, konkurentnost poslovnog ambijenta

ABSTRACT

Small and medium enterprises represent a key driving force of economic development and new jobs in developed countries. This paper analyzes the possibilities and perspectives of SMEs development in Dobj area. Research conducted for the purpose of this paper in the second trimester of 2013 showed results that will be useful not only for Dobj area but for the Republic of Srpska in general. During the stage of quantitative research a method of simple random sampling was applied and SME Agency of Dobj Municipality provided its support for its concrete realization. The questionnaire contained questions regarding current economic setting, identification of chief obstacles in business operations as well as an analysis of local businessmen opinions concerning basic role of the state (local community), the creators of better business environment. We have also analyzed the attitude of the businessmen towards the impact of legal regulations on their business operations and the model of adequate systems of subventions, devised in order to provide support to investments in the area of local community and contributing to the increase of production which would result in the increase of number of people employed.

Key words: small and medium enterprises, economic structure, competitive business environment

UVOD

U ekonomskoj aktivnosti proizvodni resursi se ne mogu upotrebljavati odvojeno, nego se moraju spajati i kombinovati. Preduzetništvo predstavlja ljudsku aktivnost kombinovanja faktora proizvodnje, uz primjenu inovacija, radi ostvarivanja ekonomske dobiti. Suština preduzetništva leži u traganju za najpovoljnijom kombinacijom resursa, onom koja štedi resurse, a istovremeno obezbjeđuje njihovu optimalnu alokaciju, čime se maksimizira ekonomska dobit [Vukmirović, 2006]. Maksimiziranje ekonomske dobiti se u praksi može postići prebacivanjem resursa iz sektora niske u sektore visoke produktivnosti i dohotka. Preduzetništvo se može razvijati u svim preduzećima nezavisno od njihovog svojinskog statusa, pa čak i u vanprivrednim djelatnostima kao što su zdravstvo, informisanje, bankarstvo, javna uprava [Drucker, 2006].

Preduzeće je ekonomski sistem koji kroz svoje poslovanje, rast i razvoj obavlja ekonomske aktivnosti koje čine nacionalnu, odnosno međunarodnu trgovinu [Nikolić et al., 2002]. Preduzeće kao poslovni sistem treba da bude registrovano kod nadležnih institucija, kako bi moglo da obavlja svoje poslovanje u zakonskim okvirima, dok je preduslov za registraciju odabir određenog pravnog oblika organizovanja, koji je u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima. Prema preporukama Evropske komisije pod preduzećem se podrazumijeva: „*Bilo koji subjekat koji je angažovan u ekonomskim aktivnostima bez obzira na njegov pravni oblik, uključivši i subjekte angažovane u zanatskoj i drugim aktivnostima koji su na individualnoj ili porodičnoj osnovi, kao i partnerstva ili udruženja redovno angažovana u ekonomskim aktivnostima*“ [Official Journal of the European Union, L 124/03, 2003]. Evropska povelja o malim preduzećima (European charter for small enterprises European community-SME) je dokument koji je usvojen od strane Savjeta Evrope 2000. godine. Povelja poziva države članice i Evropsku komisiju da preduzmu akcije s ciljem pružanja podrške malim i srednjim preduzećima u slijedećim oblastima: obrazovanje i obuka, pokretanje posla, zakonodavni okvir, dostupnost vještina, bežični pristup, porezi, tehnološki kapaciteti, modeli elektronskog poslovanja i vrhunska podrška malim preduzećima, jaka i efikasna predstavništva interesa malih preduzetnika na nivou Evropske unije. Povelja odražava privrženost Evropske unije malom i srednjem preduzetništvu kao najvažnijem izvoru novih radnih mjesta, inovativnosti i ekonomskoj dinamici. BiH, kao i ostale zemlje zapadnog Balkana, pristupila je Evropskoj povelji o malim preduzećima 2003. godine.

U Republici Srpskoj, tokom 2013. godine, usvojen je Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća [Službeni glasnik Republike Srpske, broj 50/13, 2013, str. 4], koji je zamijenio zakon iz 2009. godine. Prema klasifikaciji novog zakona, mala i srednja preduzeća, definisana su respektivno, kako slijedi:

- Mikro preduzeća, koja zapošljavaju manje od 10 radnika;
- Mala preduzeća čine privredni subjekti koji zapošljavaju manje od 50 radnika i čiji je ukupan godišnji prihod manji od 2.000.000 KM ili čija prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine iznosi manje od 1.000.000 KM i
- Srednja preduzeća čine privredni subjekti koji zapošljavaju od 50 do 250 radnika i čiji se ukupan godišnji prihod kreće između 2.000.000 KM i 8.000.000 KM ili čija je prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine manja od 4.000.000 KM.

FAKTORI UTICAJA NA POSLOVANJE PREDUZEĆA

Uticaj *eksternih faktora* na poslovanje je u velikoj mjeri izražen, budući da preduzeća svoje poslovanje zasnivaju na razmjeni proizvoda, usluga i informacija sa okruženjem. Pod okruženjem se podrazumijeva sve ono što se nalazi izvan preduzeća, odnosno ono je sastavljeno od brojnih institucija koje djeluju na poslovanje preduzeća, a nad kojim preduzeće ima veoma malu kontrolu [Babić i Lukić, 2009, str. 89]. *Institucionalni uslovi* su određeni karakterom društveno-ekonomskog sistema, kao i politikom i mjerama koje taj sistem preduzima. Institucionalni uslovi se uglavnom zakonski regulišu, oni se propisuju i čine obligatornim za sva preduzeća kao organizacione oblike. Zakonskim propisima regulišu se pitanja koja se odnose na osnivanje, proširenje, integraciju, sanaciju i likvidaciju preduzeća. *Tržište* determiniše svojom širinom i zahtjevima kvalitet, cijene, vijek trajanje proizvoda, utiče na vrstu programa proizvodnje robe ili pružanja usluga, veličinu proizvodnih serija, kapacitet, stepen opremljenosti, vrstu i širinu kanala distribucije, inoviranje proizvoda. *Proizvodno-tehnološki procesi* se stalno usavršavaju, javljaju se nova sredstva za proizvodnju i proizvodi, a sa njima i novi, savršeniji oblici poslovanja preduzeća. Vrijeme koje je potrebno da se naučna otkrića primjene u industriji se konstantno skraćuje. Za primjenu novih naučno-tehničkih dostignuća potrebna je jasna poslovna politika preduzeća i stavovi prema tehničkom razvoju, kao i dobra organizacija. Aktivnosti *finansijskih institucija* u velikoj mjeri utiču na poslovni ambijent i predstavljaju bitan segment konkurentnosti nacionalne ekonomije. Dostupnost povoljnih izvora finansiranja predstavlja veoma bitan faktor koji utiče na poslovanje preduzeća.

Interni faktori koji utiču na poslovanje preduzeća su svi oni koji su u djelokrugu preduzeća [Babić i Lukić, 2009, str. 91]. *Djelatnost* preduzeća je glavni interni faktor koji opredjeljuje poslovnu aktivnost preduzeća. *Kadrovi* utiču na poslovanje preduzeća, prije svega, svojim kvalitetom, stručnom i radnom sposobnošću. Preduzeća se stvaraju za ljude, a zadovoljni kadrovi su osnova razvoja preduzeća. *Tehnologija* je neophodna za pretvaranje finansijskih, ljudskih i fizičkih resursa u proizvode i usluge. Sve tehnologije se mogu svrstati u dvije osnovne grupe, a to su tehnologije sa: rutinskim aktivnostima, koje su zasnovane na centralizovanim strukturama koje uključuju razne priručnike, propise, pravila, procedure i druge formalizovane dokumente i

nerutinskim aktivnostima, koje su zasnovane na decentralizovanim organizacionim strukturama sa visokim stepenom delegiranja ovlašćenja i visokom autonomijom u radu zaposlenih. *Oblik vlasništva* predstavlja bitan interni faktor koji utiče na poslovanje preduzeća. Djelovanje *formalnih i neformalnih interesnih grupa* može u značajnoj mjeri uticati na poslovanje preduzeća.

OSNOVNI POKAZATELJI STANJA PRIVREDE NA PODRUČJU GRADA DOBOJA

Ukupna teritorija grada Doboja se prostire na 813,90 km², a administrativno je podijeljena na 72 mjesne zajednice, a prema procijeni Republičkog zavoda za statistiku ima oko 80.000 stanovnika [Socio-ekonomska analiza opštine Doboj, 2010]. Specifičnost dobojske privrede se ogleda u tome što je osamdesetih godina, privredni razvoj u većoj mjeri bio oslonjen na industriju i rudarstvo nego u drugim gradovima BiH. Industrija i rudarstvo zajedno sa građevinarstvom i proizvodnim zanatstvom su učestvovali u društvenom proizvodu opštine sa oko 50%, a u ukupnoj zaposlenosti oko 55% [Đukanović i Stjepanović, 2006, str. 54].

Prema podacima iz 2013. godine, struktura ukupne industrijske proizvodnje na području grada Doboja je izrazito nepovoljna, budući da svega nekoliko privrednih subjekata učestvuje sa 90,4% u ukupnoj strukturi, dok ostala preduzeća učestvuju sa 9,6%. Pored toga, negativno utiču i recesiona kretanja u privredi Republike Srpske, koja su u velikoj mjeri posljedica usporavanja privredne i spoljno-trgovinske aktivnosti. U oblasti industrije proces strukturnih reformi odvijao se veoma sporo ili je u potpunosti izostao, tako da sektor industrijske proizvodnje nije mogao uticati pozitivno na ukupan ekonomski razvoj lokalne zajednice. Naime, kod većine industrijskih preduzeća, nakon sprovođenja procesa privatizacije, nisu vidljivi značajni rezultati u oživljavanju proizvodnje, tehnološko-programskom osavremenjivanju i kvalitetu privređivanja. [Informacija o aktuelnoj problematici stanja privrede na području grada Doboja sa osvrtom na ostvarene rezultate poslovanja privrednih subjekata po godišnjem obračunu za 2012. godinu, 2013, str. 6].

Tabela 1: Struktura ukupne industrijske proizvodnje na području grada Doboja

Redni broj	Naziv privrednog subjekta	%
1.	D.o.o. „EFT-Rudnik i termoelektrana Stanari“ Stanari	53,9
2.	„Fabrika kreča“ a.d. Doboj	12,6
3.	D.o.o. „Omorika pet“ Rudanka	12,4
4.	„Rudnik krečnjaka“ a.d. Doboj	6,1
5.	„Dalekovod TKS“ a.d. Rudanka	5,4
6.	Ostali privredni subjekti	9,6
Ukupno		100

Izvor: [Informacija o aktuelnoj problematici stanja privrede na području grada Doboja, 2013]

Na osnovu podataka iz Tabele 1. vidi se da učešće u ukupnoj industrijskoj proizvodnji u 2012. godini imaju sljedeći privredni subjekti: d.o.o. „EFT- Rudnik i termoelektrana Stanari“ Stanari (53,9%), „Fabrika kreča“ a.d. Doboj (12,6%), d.o.o. „Omorika pet“ Rudanka (12,4%), „Rudnik krečnjaka“ a.d. Doboj (6,1%), „Dalekovod TKS“ a.d. Rudanka (5,4%) i ostali privredni subjekti (9,6%).

Tabela 2: Struktura preduzeća prema veličini i obliku organizovanja na području grada Doboja

Redni broj	Veličina preduzeća	Broj preduzeća	Samostalni preduzetnici	Ukupno	%
1.	Mikro	100	2.104	2.204	87,1
2.	Mala	272	11	283	11,2
3.	Srednja	38	-	38	1,5
4.	Velika	6	-	6	0,2
Ukupno		416	2.115	2.531	100
%		16,4	83,6	100	

Izvor: [Informacija o aktuelnoj problematici stanja privrede na području grada Doboja, 2013]

Kada se posmatra ukupna spoljnotrgovinska razmjena na području grada Doboja, struktura razmjene nije povoljna. U strukturi izvoza dominiraju sirovine i poluproizvodi niskog stepena obrade kao i proizvodi sa niskim stepenom angažovanja radne snage. Struktura uvezenih roba je mnogo šira, od energenata do robe široke potrošnje i prehrambenih proizvoda. U 2012. godini, struktura uvoza je sljedeća: repromaterijal (45,8%), rezervni dijelovi i oprema (43,8%) i roba široke potrošnje (10,4%). Sa stanovišta konkurentnosti ovakvo stanje razmjene je nepovoljno, jer je u strukturi izvoza nisko učešće upravo onih grupa proizvoda na

kojima bi bilo poželjno da se u budućnosti zasniva konkurentnost privrede grada Doboja. Poboljšanje izvozne strukture i konkurentnosti se ne može postići radikalnim smanjenjem uvoza. Naprotiv, posebno treba stimulisati uvoz opreme i komponenti koje razvijaju proizvodne programe i šire asortiman izvozne ponude.

Kao što je prikazano u Tabeli 2. na području grada Doboja u 2012. godini ukupno je bilo evidentirano 2.531 privredni subjekt, što čini 31,4 preduzeće na 1.000 stanovnika, blizu prosjeka Republike Srpske (30,04). Od ukupnog broja privrednih subjekata 416 (16,4%) predstavljaju mala i srednja preduzeća, dok 2.115 (83,6%) čine samostalni preduzetnici. U strukturi samostalnih preduzetnika najviše je mikro radnji 2.204 (87,1%), dok je 283 (11,2%) malih radnji. Na području grada Doboja najveći broj malih i srednjih preduzeća je skoncentrisan u sektoru trgovine na veliko i malo 146 (35,1%), zatim u sektoru prerađivačke industrije 41 (9,8%), dok ostali sektori su znatno slabije zastupljeni i zajedno čine 229 (55,1%) malih i srednjih preduzeća. U okviru samostalnih preduzetnika prema tipu organizovanja, najveće učešće imaju trgovačke radnje 702 (33,1%), zatim zanatske radnje 457 (21,6%) odnosno ugostiteljske radnje 326 (15,4%) od ukupnog broja samostalnih preduzetničkih radnji.

Tabela 3: Broj zaposlenih radnika u privatnom sektoru grada Doboja

Redni broj	Preduzeće	Broj zaposlenih	%
1.	Mikro preduzeća	1.442	17,7
2.	Mala preduzeća	613	7,5
3.	Srednja preduzeća	2.145	26,3
4.	Velika preduzeća	1.985	24,3
5.	Samostalni preduzetnici	1.970	24,2
Ukupno		8.155	100

Izvor: [Informacija o aktuelnoj problematici stanja privrede na području grada Doboja, 2013]

Na osnovu podataka prikazanih u Tabeli 3. u privatnom sektoru na području grada Doboja ukupno je zaposleno 8.155 radnika, što predstavlja oko 101 zaposlenog na 1.000 stanovnika, a to je neznatno iznad prosjeka Republike Srpske (100,3). Posmatrano prema obliku organizovanja i veličini privrednog subjekta, u 2012. godini, mikro preduzeća su zapošljavala 1.442 (17,7%), mala preduzeća 613 (7,5%), srednja preduzeća 2.145 (26,3%), te samostalni preduzetnici 1.970 (24,2%) radnika. Na području grada Doboja, u istom periodu bilo je 1.985 (24,3%) radnika zaposleno u velikim preduzećima.

NAJZNAČAJNIJI ASPEKTI REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje za potrebe rada, realizovano je u drugom kvartalu 2013. godine na teritoriji grada Doboja. Prilikom sprovođenja kvantitativnog istraživanja korišten je metod slučajnog uzorka. Podatci su prikupljeni metodom upitnika (strukturisanog u formi otvorenih pitanja, na koja su tražena lična mišljenja ispitanika) koji ima osobine kvalitativnog istraživanja. Upitnici su anketiranim subjektima dostavljeni najvećim dijelom putem mejla, poštom ali i lično, a veliku podršku u konkretnoj realizaciji istraživanja pružena je od strane Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća grada Doboja. Dostavljeni upitnici su obrađeni primjenom savremenih metoda deskriptivne i kvantitativne statistike. Veličina uzorka u istraživanju je ograničena na 184 preduzeća, sa teritorije grada Doboja, što procentualno iznosi 7,27% u odnosu na ukupan broj malih i srednjih preduzeća na području grada Doboja.

Anketni upitnik je sadržavao pitanja o aktuelnom privrednom ambijentu, posebno u segmentu identifikovanja glavnih nedostataka u poslovnom okruženju, te utiska lokalnih preduzetnika po pitanju osnovne uloge države (lokalne zajednice) kao nosioca stvaranja boljih uslova za poslovanje. Takođe, analiziran je stav preduzetnika o uticaju zakonskih propisa na njihovo poslovanje. Postavljena su i pitanja vezano za organizaciju odgovarajućih seminara i edukacija od interesa za mala i srednja preduzeća. Na kraju je postavljeno pitanje u segmentu obezbjeđenja odgovarajućih podsticaja kako bi se podržalo investiranje na području lokalne zajednice, koje bi doprinijelo povećanju proizvodnje, a što bi na kraju imalo za rezultat povećanje broja zaposlenih. U ovom radu navedeni su samo glavni zaključci istraživanja koje je sprovedeno na području grada Doboja, a koji se mogu sumirati u sljedećem:

- Identifikovan je nedostatak u zakonskoj regulativi, posebno u aspektu neefikasnosti javne administracije i komplikovanosti propisanih procedura javnih nabavki.

- Istaknut je glavni zadatak države (lokalne zajednice) koji se ogleda u kontroli sprovođenja i poštovanja usvojenih zakonskih propisa (aspekt inspekcijuskoga nadzora), budući da je ukazano na pojave sive ekonomije i korupcije.
- Kada je riječ o temama interesantnim za seminare i edukacije najveći interes je iskazan za tematiku iz oblasti poreske politike, te implementacije novih investicija od ideje do realizacije (uključujući proračune svih potencijalnih troškova koji prate realizaciju jedne takve investicije).
- Faktori koji su identifikovani kao ključni za povećanje obima investiranja na lokalnom nivou, ogledaju se u smanjenju stope poreza na imovinu (koja je na teritoriji grada Doboja za 2013. godinu iznosila 0,5% što je najveća poreska stopa koja je predviđena zakonskim odredbama), zatim kroz iznalaženje načina za smanjenje rente za uređenje gradskog građevinskog zemljišta, te kreiranje podsticajnih kreditnih linija za podršku unapređenju proizvodnje u preduzećima.
- Mala i srednja preduzeća (uključujući i mikro i preduzetnike) čine ubjedljivo najveći dio privrednih subjekata u Doboju (preko 99,5%), a primjetno je da je segment njihove inventivnosti i inovativnosti u potpunosti izostao, što dugoročno predstavlja ozbiljan problem za njihovo poslovanje i privredu u cjelini.

ZAKLJUČAK

Izgradnja podsticajnog poslovnog okruženja i ukupne infrastrukture za razvoj malih i srednjih preduzeća predstavlja preduslov održive lokalne ekonomije. Preduzetnička infrastruktura koja može ponuditi povoljnije uslove sa aspekta prostora, objekata, industrijske, saobraćajne i komunalne infrastrukture, doprinosi kreiranju pozitivnog poslovnog okruženja koje stimuliše i rast malih i srednjih preduzeća, kao i privlačenje domaćih i stranih investitora. Za poslovne ljude važne su i informacije o lokalnim porezima i doprinosima, te troškovima neophodnim za uspješno poslovno planiranje. Sve to za krajnji cilj ima povećanje broja malih i srednjih preduzeća, ukupan broj zaposlenih u ovom sektoru kao i konkurentnost malih i srednjih preduzeća u stvaranju nove vrijednosti. Podsticanjem razvoja malih i srednjih preduzeća sa nivoa lokalne zajednice, doprinosi se povećanju udjela samostalnog sektora privređivanja u odnosu na ukupnu privredu na području grada Doboja. Takođe, taj doprinos treba da se ogleda kroz promjenu strukture preduzetničkih djelatnosti sa tendencijom povećanja udjela proizvodno-zanatskih djelatnosti i drugih usluga putem uvođenja odgovarajućih olakšica i drugih stimulativnih mjera.

U naprednim zemljama podstiče se razvoj preduzetništva, jer je njegov opstanak i razvoj najefikasniji put izlaska iz krize i zato zahtjeva podsticaje. U Republici Srpskoj, lokalne samouprave iz svog budžeta imaju mogućnost da pruže finansijsku podršku malim i srednjim preduzećima, budući da postoji zakonska osnova da se dio sredstava od naknade za eksploataciju prirodnih bogatstava (eksploatacija šuma, kamena, rude) usmjeri za podršku ovom sektoru. Trenutno na nivou Republike Srpske oko 30 jedinica lokalne samouprave u svojim budžetima imaju podsticajna sredstva za razvoj malih i srednjih preduzeća, dok to nije slučaj sa administracijom grada Doboja. Da bi mala i srednja preduzeća na području grada Doboja postala pokretač privrednog razvoja neophodno je planirati podsticajna sredstva koja bi se izdvajala iz lokalnog budžeta [Strategija integrisanog razvoja opštine Doboj 2011-2020, 2011, str. 40]. Implementacijom planiranih projekata definisanih Strategijom podstaklo bi se otvaranje novih malih i srednjih preduzeća, odnosno omogućilo privlačenje domaćih i inostranih kompanija za ulaganje u lokalnu zajednicu.

LITERATURA

- [1] Vukmirović, N. (2006). *Savremeno preduzetništvo-nauka i vještina poslovnog uspjeha*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
- [2] Drucker, P. (1996). *Inovacije i preduzetništvo*, Grmeč, Beograd.
- [3] Nikolić, M., Pokrajčić, D., Malenović, N. i Paunović, B. (2002). *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [4] *Eur-Lex*. (2003). Official Journal of the European Union L 124/03, Commission Recommendation 2003/361/EC.
- [5] *Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća*. (2013). „Službeni glasnik Republike Srpske, broj 50/13“, Banja Luka.
- [6] Babić, M., Lukić, Z. (2009). *Menadžment-teorije, institucionalni aspekti i korporativno upravljanje*. Ekonomski fakultet, B.Luka.
- [7] *Socio-ekonomska analiza opštine Doboj*. (2010). Opštinski razvojni tim, Doboj.
- [8] Đukanović, A., Stjepanović, V. (2006). *Doboj: monografija*, Opština Doboj, Doboj.
- [9] *Informacija o aktuelnoj problematici stanja privrede na području grada Doboja sa osvrtom na ostvarene rezultate poslovanja privrednih subjekata po godišnjem obračunu za 2012. godinu*. (2013). Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti, Doboj.
- [10] *Strategija integrisanog razvoja opštine Doboj 2011-2020*. (2011). Opštinski razvojni tim, Doboj.
- [11] *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća Republike Srpske za period 2011-2013*. (2011). Vlada RS, Banja Luka.
- [12] Milisavljević, M., Todorović, J. (1995). *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd.
- [13] Janković, A. (2011). *Preduzetništvo i mladi-preduzetničke orijentacije mladih u Doboju*, Slobomir P Univerzitet, Bijeljina.
- [14] *Evropska povelja o malim preduzećima*, www.dei.gov.ba, mart, 2014.

ЈАВНИ ДУГ У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

PUBLIC DEBT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Мр Драгица Јанковић
Заједничке институције БиХ Сарајево
dragicainfinansije@yahoo.com

АПСТРАКТ

У овом раду се обрађује јавни дуг у економској теорији и пракси, а нагласак је стављен на утицај висине јавног дуга на економски развој, односно на финансијску стабилност БиХ, затим да ли он својим тенденциозним растом уводи земљу у презадуженост, да ли нове позајмице земљу спашавају од дужничке кризе или је воде у амбис и да ли у мојој земљи постоји консензус око планирања јавног дуга. Јавни дуг сваке земље је у снажном порасту и постао је велика брига за неразвијене земље и земље у развоју, те ако се настави оволика његова експанзија, може довести огроман број земаља у дужничку потчињеност, односно дужничко ропство које ће имати несагледиве последице. Циљ који се жели постићи обрадом ове теме је указивање на слабости, односно на повећање јавног дуга, што води ка презадужености националне економије и финансијској нестабилности, те његово превазилажење или бар смањење, што би водило ка могућој стабилности земље, ка благостању, пуној запослености и просперитету.

Кључне ријечи: јавни дуг, финансијски дефицит, бруто друштвени производ.

ABSTRACT

The theme of this paper is public debt with focus on the impact of it upon economic development and financial stability of the country. It brings into focus the following problems: can tendentious growing debt cause indebtedness of the country? Can new loans save the country from debt crisis or will they would plunge it to the abyss, and is there consensus regarding public debt planning? The public debt of each country is fast-growing and it has become a major concern for the undeveloped and developing countries, and if its expansion continues it could lead a significant number of countries in a debt servitude or debt bondage that will have far-reaching consequences. The goal we want to achieve by raising this issue is to point out the weaknesses i.e., the increase in public debt which leads to over-indebtedness of the national economy and financial instability, and to identify the ways to overcome it or, at least, decrease it. This would lead to a possible stabilization of the country towards stability and general prosperity.

Key words: public debt, financial deficit, gross domestic product.

УВОД

За јавни дуг битно је напоменути да је БиХ, као и већина земаља у њеном окружењу, земља у развоју. БиХ је дио глобалног свијета, тако нема могућности да буде прескочена у сфери задуживања, јер би се тиме изоловала и од самог развоја, па мора да тражи начине како да ублажи ту врсту кризе.

Велике и развијене земље су под појмом глобализације умотале кретање новца у свијету, ограничавајући мање земље на исто то право. Оне су формирале велике финансијске центре, који су доминантни у свијету и помоћу њих управљају националним привредама. Само то индиректно њихово управљање ставља сваку привреду у границе, како производње тако и промета роба, услуга и капитала, што је условљено скупим финансирањем, а што је један од узрока настанка јавног дуга. Јавни дуг је битна ставка садашње економске свјетске кризе, сматра се да би његова стагнација или смањење довело до ублажавања и превазилажења кризе, а што је дуготрајан процес.

Глобализација сателитски прати финансијска тржишта, а земље у транзицији су постале „избачене“ из колосјека развијених, свјетских, финансијских утицаја. Оне су просто збуњене између обећања и ултимативних радњи које им се стављају у задатак, као услов да би биле равноправан дио Глобалног свијета.

На повећање јавног дуга утиче и то што су се вриједности новца у свијету видно и несумњиво пореметиле, још од времена када је избачен златни новац, па лаганим прелазом на папирни новац са

златном подлогом и све до садашњег буквалног штампања папирног новца, са његовом наметнутом вриједношћу. Велесиле својим монополем, заштитом своје моћи, неограничено штампају новац и продају га као вриједност осталом свијету уз велике камате. То је људски ум смислио нови производ, чијом продајом брже долази до огромног профита.

Досадашња хиперпродукција разних роба и услуга лагано уводи и новац у хиперпродукцију, а када се жели елиминисати вишак свега тога тада се измисли економска криза или теже рат.

С тога је образлагање јавног дуга, као битног чиниоца, како у економској теорији, тако и у пракси националних економија, веома значајан и вриједан пажње. Потребно је указивати на неминовне исходе из нове, економске кризе, што повећава финансијску стабилности БиХ, а све то кроз јавни дуг, као битну ставку економског система.

ПОЈАМ ЈАВНОГ ДУГА

Историјски посматрано, јавни дуг је настао у старом и средњем вијеку, имао је присиљан карактер и служио је за вођење ратова. Отплаћиван је из ратног плијена, а узимали су га владари без одобравања представничких органа, залогом круне владара. Интересантно је напоменути да су све балканске државе прије рата за све своје зајмове у иностранству давале у залог приходе од царина и жељезнице. Тек почетком осамнаестог вијека долази до раздвајања имовине владара од имовине државе, те долази до буџетског начина финансирања државних расхода.

Јавни дуг државе представља укупна дуговања државе према кредиторима у одређеном периоду. У ова дуговања државе према повјериоцима сврставамо како она унутар државе, тако и она у иностранству. Постоји више облика и могућности како задужења државе тако и отплате дуговања.

Важност јавног дуга се види у чињеници да је он постао један од критеријума при уласку земаља у ЕУ. Према том критеријуму буџетски дефицит не смије прелазити 3% БДП (ова стопа је утврђена на основу просјечне стопе раста у развијеним земљама) и јавног дуга од 60%.

Према Закону о задуживању, дугу и гаранцијама БиХ, јасно је назначено шта је државни дуг, његово сервисирање, управљање и границе задуживања. „Државни дуг је дуг изражен у домаћој валути, чији је зајмопримац Министарство финансија и трезора БиХ“ (Закон о задуживању, дугу и гаранцијама БиХ). Посматрано са становишта праксе у БиХ имамо четири ова Закона, која су важећа и која се примјењују на одређеној територији и то: Република Српска, Федерација БиХ и Дистрикт Брчко, а који су усклађени са Законом државе БиХ. Постоје и индиректни јавни дугови унутар ентитета, као што су општине, фондови социјалне сигурности, Инвестиционо развојна банка и њени фондови, јавна предузећа и институције јавног сектора, које враћа ентитет који је дао гаранцију, а из средстава која тај дужник уплати за свој релевантни дуг.

Јавним дугом се најчешће финансирају капитални пројекти државе, за које су потребни већи износи потребних средстава. Јасно је да се порезима могу осигурати средства у релативно дужем временском периоду. У пракси су и порези и јавни дуг комплементарне величине. Дуг се успоставља у једном временском тренутку, а приходима од пореза се он може отплаћивати у дугом временском периоду. Дуг не може бити замјена за порез, будући да приход од пореза напросто слиједи дуг, у смислу стварања претпоставки за враћање дуга. Држава враћа дуг, осим по основу пореских прихода, на друге начине као: приходима од своје имовине, приходима фирми, као и новим дуговима којима се замјењују постојећи, што је у задње вријеме постала уобичајена пракса.

Веома важно питање од самог задуживања је његова намјена, односно за коју сврху ће се користити средства прибављена јавним дугом. Сврхисходно би било задуживати се за средства која ће бити кориштена за она улагања од којих ће се остварити приходи за враћање дуга. То су практично улагања у производњу и услуге.

За примјер сврхисходности може се навести претпоставка: ако би се БиХ задужила за изградњу аутопута 5 Ц, дуг би враћала приходима од наплате путарине за коришћење аутопута.

УКУПНИ ЈАВНИ ДУГ

Посматрано по класификацији јавни дуг може бити: унутрашњи и спољни; краткорочни, средњорочни и дугорочни; добровољни, патриотски и обавезни; летећи и консолидовани. Зависно од тога да ли држава дугује повјериоцима у земљи или у иностранству, разликује се унутрашњи и спољни дуг. Унутрашњи дуг или зајам формира се уписом зајма од стране грађана и привредних субјеката у домаћој валути дотичне земље. Спољни или инострани дуг настаје закључивањем зајмова са иностраним партнерима, на иностраном финансијском тржишту и у иностраној валути.

Јавни дуг може настати и дефицитом. То је мањак прихода у односу на расходе на нивоу једне националне привреде, односно државе, што се назива неравнотежа. У формирању средстава друштвеног производа и у елементима његовог трошења јављају се разне диспропорције, монетарне дестабилизације и притисци на трговински и платни биланс. Диспропорција у употреби и расподјели националног дохотка се обично коригује економским односима са иностранством, односно инфлацијом на домаћем плану.

Посматрајући то са монетарног аспекта, привреда која је оптерећена вишом стопом инфлације у односу на привреде из окружења редовно упада у реалну платно-билансну неравнотежу. Познато је да су све земље у развоју своју експанзију покренуле високом стопом инфлације.

Када се дефициту државног буџета додају дефицити буџета нижих нивоа власти, те фондови који имају мањак средстава, добије се укупна задуженост државе према домаћим или страним повјериоцима.

Сваки дефицит, без обзира у ком дијелу привреде је настао и како је настао, добија свој монетарни облик. Зато се много пази на кретање националног дохотка у односу на увоз и на извоз, како би стопа увоза била приближно једнака стопи извоза.

У БиХ је успостављена евиденција дуга у Централној банци БиХ, а државни министар финансија је задужен да одобрава регистрацију издавања, стања рачуна, сервисирања дуга и амортизацију вриједносних папира БиХ у нефизичкој форми. Под овом евиденцијом убраја се и електронска евиденција вриједносних папира, а што је дефинисано Законом о дугу.

Јавни дуг или државни дефицит чине износи које је држава позајмљивала како би финансирала прошле дефиците, односно мањкове. Када су јавни расходи већи од јавних прихода, то значи да се троши више од зарађеног и то се исказује као дефицит, који се мора финансирати позајмљивањем.

Јавно задуживање или јавни, односно државни дуг, као инструмент економске политике има фискалну и монетарну функцију. Фискална улога јавног дуга се види кроз финансирање створеног буџетског дефицита. Монетарна улога јавног дуга зависи од начина задуживања. Зависи да ли се ради о задуживању државе у домаћој или иностраној валути, финансијском или нефинансијском сектору, јавни дуг директно утиче на монетарно-кредитне агрегате у земљи, количину новца у оптицају и вриједност националне валуте. Куповином и продајом државних вриједносних папира, у смислу јавног дуга, темељи се најважнији инструмент монетарне политике, а то су операције на отвореном тржишту, чиме се служе банке средње развијених земаља да би регулисале количину новца у оптицају. Битно је напоменути како се на сегменту јавног дуга најбоље огледају везе између монетарне и фискалне политике (Ристић и Вукша, 2009).

Јавно задуживање у БиХ има правни оквир, за који су везани закони и прописи донесени од стране влада два ентитета и дистрикта. Наведеним законима је предвиђено да се дугови измирују исплатама у готовини, отписом и издавањем обвезница од стране влада ентитета и дистрикта.

Министарство финансија и трезора БиХ је по Закону о дугу успоставило Евиденцију државног, јавног, дуга и гаранција, коју чине двије подевиденције и то о унутрашњем и спољном дугу. Ова евиденција треба да осигура податке о дугу у форми вриједносних папира и о дугу у форми кредитних споразума, те о валутама у којима се обавеза плаћа или је уговорена. Евиденцију о

државном дугу и гаранцијама државног дуга ажурира Министарство финансија и објављује је једном годишње у „Службеном гласнику БиХ“, најкасније до 31. маја за претходну годину.

Важно је напоменути да у пракси Министарство финансија БиХ успоставља и води евиденцију цијелокупног дуга и гаранција на основу кварталних информација које доставе ентитети и Дистрикт.

Посматрајући структуру јавног дуга БиХ значајно је истаћи да се он састоји од старог дуга, то је дуг који је настао прије 02. 04. 1992. године и новог дуга, то је дуг који је настао након Дејтона, односно иза 14. 12. 1995. године. Дуг који је настао између ова два датума не сматра се дугом БиХ.

Стратегија управљања јавним, спољним, дугом се суочила са проблемима раста домаћег дуга почетком осамдесетих година прошлог вијека. То се десило због изостајања ефикасних механизма управљања интерним зајмом, који је превазишао износ од 25% од укупног нивоа друштвеног производа и изнудили репрограмирање његовог већег дијела.

Све земље у развоју су крајем осамдесетих и почетком деведесетих година прошлог вијека признале да имају висок унутрашњи дуг, али не и одговор како је до њега дошло и који су узроци.

Највиши узрочник тог дуга је јавни сектор, односно држава, који се задуживао преко финансијских тржишта код приватног сектора. Владе тих земаља су, да би одржале свој кредибилитет, просто затрпавале привредне тешкоће, јер нису повећавале порезе. У БиХ је доскорашња погодбена економија била утопија, јер су се надуване дубиозе конвертовале у јавни дуг.

Централна банка БиХ је задржала могућност да може донијети прописе, који ће имати законску снагу у цијелој БиХ, за извршење обавеза, као и да може именовати једног или више агената за обављање тих послова. Централна банка нема обавезу плаћања дуга, нити се њене девизне резерве могу сматрати гаранцијом за плаћање таквог дуга.

Што се тиче верификације унутрашњег дуга може се рећи да је то сложено питање, јер стара девизна штедња, затим ратна потраживања и опште обавезе нису верификоване до краја. Значајну ставку унутрашњег дуга у БиХ заузима и реституција, односно денационализација на нивоу БиХ, која би требала осигурати економску и фискалну одрживост. Овдје не постоји политички консензус у договору, јер је Федерација БиХ више задужена по овом основу и жели да овај проблем пренесе на ниво БиХ, док Република Српска има мање задужење по овом основу, које сама може измирити и не жели да преузима трошкове Федерације на своју штету.

Спољни или вањски јавни дуг је збир свих дугова државе изван њене границе. Задњих деценија ова ставка досеже до забрињавајуће висине за све земље изван богатих. Међународна криза дугова је почела иза 1982. године, док је спољна задуженост земаља у развоју удвостручена за наредних десет година, што показује чињеница да је укупни спољни свјетски дуг у 1982 години био 839 милијарди долара, а десет година касније је износио 1.700 милијарди долара. Износ дугова је наставио да расте са поновљеним репрограмирањем главница дугова и консолидацијом камата.

Америка је 1989. године пружила званичну подршку и помоћ презадуженим земљама уз услове прилагођавања, а у циљу нормализације спољне ликвидности.

У структури расположивих опција, откуп дугова је дозвољавао банкама да уз попуст продају своја потраживања примаоцу њеног ранијег кредита. Редукција дугорочних и средњорочних дугова је смањила укупна дуговања за 25%. Направљена је и олакшица и са каматама, које су варирале и достигале су половину бруто друштвеног производа за главне дужнике. За каматне олакшице било је потребно око 14 милијарди долара, од чега су ММФ и Свјетска банка покрили са 2,5 милијарди долара, а остатак се покрио из билатералних зајмова и давања, као и девизних резерви самих земаља. Велики допринос спољном дугу је допринијела подржана редукција дугова, која је била допуњена конверзијом дуга у акцијски капитал. Конвертовани дуг је досегао до 24 милијарде долара у периоду до 1989, али је до 1991. године укупно износио око 40 милијарди долара (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02>).

Задњу деценију се улажу велики напори за помоћ презадуженим земљама у развоју од стране званичних билатералних кредитора у виду олакшања сервисирања дугова, као и ново финансирање кроз јавне кредите и зајмове, реструктурисање дужничких обавеза, као и опраштање дуговања, као вид званичне развојне помоћи. Нова потраживања и краткорочни дугови су искључени из репрограма на захтјев јавних кредита. У пракси све презадужене земље нису могле да испуне захтијеване услове појединачних репрограма, па су добиле додатне олакшице у виду консолидовања дуга, односно продужења рока отплате доспјелих обавеза са 10 на 20 година. Ова опција је позната као Торонто или Париски мени, зависно од тога на ком континенту су се налазиле ове презадужене земље.

ГОРЊЕ ГРАНИЦЕ ЗАДУЖИВАЊА

Планирањем и креирањем дугова држава доприноси повећању општег благостања у земљи. Циљ државе, ни са аспекта теорије ни са аспекта праксе, није потпуно елиминисање дугова као извора финансирања, него његово планирање и проналажење оптималног износа дуга.

Слаб план дуга може довести државу до прекомјерне задужености, а она, пак, до позиције фискалне неодрживости, односно неспособности да својим приходима отплати доспјеле дугове.

Веома тешко је одредити апсолутни износ границе задуживања једне земље. У принципу ова граница је до неког нивоа задужености државе до којег постају угрожени основни макроекономски циљеви. У пракси се срећу и нека формална ограничења по питању јавног задуживања.

За примјер се може узети Европска монетарна унија, која је Мастриским критеријумима дефинисала максимални ниво јавног дуга за сваку земљу која је њена чланица. Тако земље чланице Европске монетарне уније (ЕМУ) морају поштовати ту одређену границу јавног задуживања чији се износ креће до 60% у односу на висину бруто друштвеног производа (БДП). Уколико нека од земаља чланица прекорачи дефинисани ниво задуживања тада се може суочити са санкцијама које су сразмјерне прекораченој висини дуга.

Граница задужења у свакој години по основу дугорочног државног дуга, вањског и унутрашњег, у БиХ је 18% од редовних прихода остварених у претходној фискалној години. Ограничење износа директног унутрашњег државног дуга одређује се Законом о извршењу буџета (који се доноси сваке године), односно одредиће износ новог задужења по основу директног унутрашњег државног дуга унутар буџетске године, као и укупан износ директног унутрашњег државног дуга који у тој години не може бити измирен.

У пракси, а и законом је дефинисано да у периоду од 30 узастопних дана једне фискалне године не може постојати неизмирен државни дуг настао за финансирање државног дефицита из готовинског тока. Отплата вањског дуга, било да је отплата главнице или камате, има приоритет и скидају се са било ког буџетског рачуна код Централне банке или неке друге комерцијалне банке, односно са било ког рачуна на који су положени државни приходи без обзира на њихов извор. Постоје и резервне мјере за вањски државни дуг и то у случају неправовременог плаћања од стране ентитета или Дистрикта, по коме је Министарство финансија и трезора БиХ овлаштено да од њих захтијева да осигурају резервна средства, која ће се држати на државном рачуну. У БиХ постоје државне гаранције које се издају само за финансирање капиталних инвестиција, а чија граница не може бити већа од 30% вриједности државних прихода утврђених у моменту издавања гаранције.

Постоје границе задуживања и код земаља које претендују да уђу у Европску унију, а то су да њихови дефицити не смију да пређу 3% од бруто друштвеног производа, а висина јавног дуга да не смије бити већа од 60% бруто друштвеног производа.

За оцјену макроекономске стабилности једне земље, осим показатеља јавног дуга, потребна је стабилност буџета, стабилност валуте, висока запосленост и раст бруто друштвеног производа.

Централна банка, као банка банака, има функцију чувара финансијског система, јер свакодневно врши надзор, регулацију и контролу процеса плаћања између појединаца, фирми и депозитних

установа, те функцију кредитора последње шансе, као и остале функције, контролу понуде новца, стабилизацију тржишта новца и тржишта капитала.

Централна банка БиХ је институција која има својство правног лица, са сједиштем у Сарајеву, настала је након потписивања Дејтонског споразума, са задатком да успостави и обједини функцију економског система на цијелој територији БиХ.

КОМПАРАТИВНИ ПОКАЗАТЕЉИ ЗАДУЖЕНОСТИ

Последњих десет година јавни дуг се снажно развијао, односно повећао, у већини земаља Европске уније, а посебно у зони евра. Испуњавање критеријума одрживости јавних финансија су један од услова уласка државе у Европску унију и евро подручје, а остварује се консолидовањем, односно смањењем дефицита и јавног дуга у односу на бруто национални производ.

У БиХ се ради о томе да је држава одлучила да прихвати и санира постојећи домаћи дуг, који је настао раније, и који посматран из угла државе, неће бити употребљен у функцији стимулација привреде, поготово не у кратком року.

Посматрано у релативним показатељима као постотак бруто друштвеног производа (% БДП) види се да се ради о средствима која вјероватно неће имати значајније импликације на постојеће макроекономско стање у земљи. Те импликације би се могле посматрати преко ефеката на додатни раст потрошње, штедње, инвестиција, увоза или извоза у Босни и Херцеговини, а као последица наплате дуговања од државе, што би захтијевало додатну анализу.

Ако се упореди висина дуга земаља у транзицији, укључујући и БиХ, у току ове глобалне финансијске кризе, примјетно је да је јавни дуг у наглом порасту.

На основу података, којима располаже Министарство финансија и трезора БиХ (Информација о стању јавне задужености БиХ на дан 31.12.2012. године) износи 10.463,76 милиона КМ. Напомињем да званични подаци са даном 31.12.2013. г. нису објављени, па се служим оним показатељима који су експлицитни.

Табела 1: Стање јавне задужености БиХ на дан 31.12.2012. год. - у милионима КМ

ОПИС ЗАДУЖЕНОСТИ		ИЗНОС ДУГА	Укупни јавни дуг алоциран на:			
			Ф. БиХ	Р.Српска	Дист. Брчко	Инст.БиХ
СПОЉНИ ЈАВНИ ДУГ	БиХ носилац обавеза	6.977,35	4.382,35	2.555,49	10,85	28,65
	Директан дуг ентитета	154,02	99,20	54,83	-	-
	УКУПНО	7.131,37	4.481,54	2.610,32	10,85	28,65
УНУТРАШЊИ ЈАВНИ ДУГ	Стара девизна штедња	1.273,08	761,47	477,65	33,96	-
	Ратна потраживања	1.015,20	486,72	528,48	-	-
	Опште обавезе	177,50	12,45	165,05	-	-
	Дугорочне обавезе	280,00	130,00	150,00	-	-
	Трезорски записи	128,90	59,40	69,50	-	-
	Обавезе по кредитима	6,07	-	-	6,07	-
	Рефундирање пореза општинама и фонд	19,43	-	19,43	-	-
	Дуг општина, градова и кантона	432,21	110,38	321,83	-	-
	УКУПНО	3.332,39	1.560,42	1.731,94	40,03	-
УКУПНО ЈАВНИ ДУГ У БиХ		10.463,76	6.041,96	4.342,26	50,88	28,65

Извор: МФТ БиХ, Информација о стању јавне задужености БиХ за 2012. г.

Ако наведено стање јавног дуга упоредимо са 2011. годином видимо да је јавна задуженост током 2012. године повећана за 488 милиона конвертибилних марака или за 4,9%. Посматрано

структурално, учешће спољног дуга у укупном јавном дугу је 68,15, а учешће унутрашњег дуга у њему је 31,85%.

Табела 2: Процентуална задуженост ентитета, Дистрикта Брчко и институција БиХ

Укупна јавна задуженост на дан 31.12.2012.	Задуженост у милионима КМ	Федерација БиХ	Република Српска	Дистрикт Брчко	Институције БиХ
Укупни јавни дуг	10.463,76	57,74%	41,50%	0,49%	0,27%
Спољни дуг	7.131,37	62,85%	36,60%	0,15%	0,40%
Унутрашњи дуг	3.332,39	46,83%	51,97%	1,20%	0,00%

Извор: МФТ БиХ- анализа јавне задужености

У укупном износу јавне задужености партиципирају: Федерација БиХ са 57,74%, Република Српска са 41,50%, Брчко Дистрикт са 0,49% и Институције БиХ са 0,27%.

Табела 3: Преглед показатеља јавног дуга у БиХ за приказаних пет година, у милионима КМ, ако је БДП израчунат по производном принципу:

Ставка задужености у години	2008	2009	2010	2011	2012
Спољни дуг	4.240	5.234	6.289	6.660	7.131
Унутрашњи дуг	3.161	3.038	3.202	3.314	3.332
Јавни дуг	7.401	8.272	9.491	9.975	10.463
Сервисирање спољног дуга	254	252	307	349	419
БДП	24.759	24.051	24.584	25.390	27.496
Извоз роба и услуга	6.712	5.531	7.096	8.222	7.884
Нет,прих.од инд.порез на ЈРТ УИО	4.927	4.371	4.681	4.880	4.996
Спољни дуг/БДП (%)	17,1	21,8	25,6	26,2	25,9
Унутрашњи дуг/БДП (%)	12,8	12,6	13,0	13,1	14,5
Јавни дуг/БДП (%)	29,9	34,4	38,6	39,3	40,4

Извор: МФТ БиХ-анализа јавне задужености

Ови наведени показатељи осликавају стање јавног дуга на нивоу БиХ, који има тенденцију пораста и прати тенденцију развоја свог окружења, што значи да није изолована и да приближну задуженост имају и земље у окружењу.

Када се посматра компаративно висина јавног дуга нашег ужег окружења за исти упоредни период, тада се види да он има тенденцију благог раста код наведених земаља.

Табела 4: Преглед јавног дуга у односу на БДП земаља из окружења:

ЗЕМЉА \ ГОДИНА	2008	2009	2010	2011	2012
Словенија	23%	35%	37%	44%	47%
Хрватска	28%	35%	41%	48%	50%
Србија	34%	38%	45%	44%	45%
Црна Гора	32%	41%	44%	43%	42%
Македонија	21%	24%	25%	26%	28%
Албанија	55%	60%	58%	59%	59%
Бугарска	15%	16%	17%	18%	20%
Босна и Херцеговина	29,9%	34,4%	38,6%	39,3%	40,4%

Извор: ОМА Билтен бр. 90. УИО 2013. г.

Када се посматрају земље из ширег окружења, развијене земље и земље у транзицији, тада се види кроз коефицијент задужености и стање привредног развоја те земље.

Табела 5: Преглед јавног дуга у односу на БДП неких земаља у % за 2012. годину

Јапан	238	Ирска	115	Француска	89	Швајцарска	51
Грчка	189	Сад	105	Велика Британија	85	Кина	22
Италија	121	Белгија	94	Њемачка	82	Русија	12

Извор: ОМА Билтен бр. 90. УИО 2013. г.

За наведене земље се може са сигурношћу рећи да Јапан и Њемачка имају задужења на производном карактеру, док је то код осталих земаља већином потрошачки јавни дуг.

ЗАКЉУЧАК

Раст јавне задужености Босне и Херцеговине, посматрано кроз наведене табеле за посљедњих пет година, као и буџетског дефицита, стварају основ за забринутост по питању одрживости јавног дуга. Из наведене структуре јавног дуга по ентитетима се јасно види пораст јавног дуга из године у годину. Значајно је напоменути да у унутрашњем дугу није урачунато питање реституције, јер још није регулисано законом, као ни старе девизне штедње, те потраживања по основу накнада ратних штета и реформи пензионог и здравственог система. У БиХ је евидентан фискални дефицит, што је ефекат повећања јавног дуга, насталог као посљедица прекомјерне потрошње, а не као посљедица привредног развоја и чињеница је да он још расте. Како је БиХ, политички гледано, специфична врста федералне заједнице, састављене из три цјелине и свака та цјелина има своју економску самосталност, то је за јавно задуживање потребан консензус све три стране, којег нема, односно бар консензус два ентитета, јер је трећи дио Брчко дистрикт мали.

Генерални закључак би био да би смањење јавног дуга, који је сада потрошачког карактера, био добар фактор за укупни привредни развој Босне и Херцеговине.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Васиљевић, Б., (2006) Основе финансијског тржишта, Завет, Београд.
- [2] ДЕП (2009) Економски фискални програм 2010-2012, Сарајево.
- [3] Ристић, Ж., Вукша, С., (2009) Буџет и трезор, Етно Стил, Београд.
- [4] Ристић, Ж., (2009) Фискална економија и менаџмент јавног сектора, Либер, Београд.
- [5] Закон о задуживању, дугу и гаранцијама БиХ (2005).
- [6] Закони о задуживању, дугу и гаранцијама Републике Српске, Федерације и Брчко дистрикта (2007, 2009, 2010 и 2004).
- [7] Горановић, П., (2009) Пореско право ЕУ, Економски факултет, Подгорица.
- [8] Плакаловић, Н., (2004) Монетарна економија, Српско Сарајево.
- [9], Јавни дуг, (2013) Министарство финансија и трезора БиХ Сарајево.
- [10] ММФ: Government finance>General government gross debt (Percent of GDB), 14.10.2013.
- [11] ОМА Билтен бр. 90. Управа за индиректно опорезивање, јан. 2013.

ELEKTRONSKO UČENJE KAO JEDAN OD KRITIČNIH FAKTORA ZA USPJEŠNU IMPLEMENTACIJU ERP SISTEMA

E-LEARNING AS A CRITICAL FACTOR FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF ERP SYSTEMS

M. Sc. Miodrag Peranović

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko, BiH

miodrag.peranovic.efb@gmail.com

M. Sc. Ivana Ćirić

Ekonomska srednja škola „Bosa Milićević“, Subotica, Srbija

civana87@gmail.com

M. Sc. Nenad Mirkov

OŠ "Ivan Goran Kovačić", Subotica, Srbija

nenad.mirkov@gmail.com

APSTRAKT

U ovom radu biće objašnjene prednosti online obuke tokom implementacije i korišćenja Enterprise Resource Planning (ERP) sistema. ERP predstavlja jedinstveno rješenje koje preduzećima omogućava integraciju informacija i upravljanje svim poslovnim procesima. Uspješnost implementacije i korišćenja ERP rješenja u značajnoj mjeri zavisi od obuke zaposlenih kao korisnika sistema. Većina poslovnih sistema za posao implementacije angažuje iskusne profesionalce a to iziskuje dodatne troškove. Kada se sistem elektronskog učenja ispravno integriše on predstavlja sveobuhvatno rješenje koje omogućava povećanje znanja i poboljšanje vještine za interne i eksterne korisnike ERP-a. Sa aspekta implementacije ERP rješenja elektronsko učenje dovodi do smanjenja troškova ali i do poboljšanog prihvatanja ERP sistema. Kada je riječ o samom korišćenju ERP-a elektronsko učenje omogućava efikasnije upravljanja ljudskim resursima zbog online obuke koja je u direktnoj vezi sa procesima koji se odvijaju u preduzeću.

Ključne riječi: upravljanje poslovnim procesima, ERP, elektronsko učenje, kritični faktori uspjeha

ABSTRACT

This thesis aims at explaining the advantages of online training during the implementation and usage of Enterprise Resource Planning (ERP) system. ERP represents a unique solution which enables enterprises to integrate information and manage all business processes. The success of implementation and usage of the ERP solution depends to a large extent on training of employees as users of the system. Most business systems employ experienced professionals for the implementation, but that requires additional expenses. When the system of online training is properly integrated, it represents an overall solution which allows increase in knowledge and improvement of skills for internal and external users of the ERP. In terms of implementation of ERP solution, online training results in reduction of costs, but also in improved acceptance of the ERP system. When it comes to the usage of the ERP, electronic learning enables more efficient management of human resources because online training is directly connected to the processes going on in the company.

Key words: business process management, enterprise resource planning, eLearning, critical success factors

UVOD

Upravljanje poslovnim procesima (UPP) (eng. Business Process Management, BPM) je strukturisani pristup angažovanja metoda, politika, metrika, upravljanja vještinama i programskih alata za koordinaciju i kontinuirano optimizovanje aktivnosti i procesa organizacije [vom Brocke, J. HKVJH & Rosemann, M., 2010, p. 241]. Ovaj pristup promovise poslovnu efektivnost i efikasnost s težnjom za inovacijama, fleksibilnosti i integracijom sa tehnologijom. UPP pokušava da unaprijedi procese u kontinuitetu i zato se može opisati kao "proces optimizacije procesa." Kao menadžerski pristup, UPP vidi procese kao strateška sredstva organizacije koji moraju da se razumiju, kojima mora da se upravlja, i poboljšaju kako bi se stvorila dodata vrijednost proizvoda i usluga namijenjenih klijentima.

Iako se UPP inicijalno zasniva na automatizaciji poslovnih procesa uz korišćenje informacione tehnologije, ono je od tada prošireno i na procese zasnovane na interakciji zaposlenih i prenosu znanja koje se odvija

odvojeno ili upotrebom tehnologije. Na primjer, kada se zahtijevaju pojedini koraci u procesu poslovanja na osnovu ljudske intuicije ili presude, ove aktivnosti se dodjeljuju odgovarajućim članovima u organizaciji.

Upravljanje poslovnim procesima kombinuje menadžerski pristup s odgovarajućom tehnologijom radi poboljšavanja performansi preduzeća. Ovaj koncept uključuje i poslovni informacijski sistem koji omogućava integraciju funkcionisanja poslovnog sistema pomoću jedinstvenog softverskog rješenja.

PLANIRANJE RESURSA U KORPORACIJAMA

Planiranje resursa u korporacijama (Enterprise Resource Planning – ERP) je sveobuhvatan set funkcija, procesa, aktivnosti i podataka preduzeća. ERP sistemi su softverski alati koji se koriste za izvršenje ovih zadataka [Kurbel, K. E., 2013, 119]. Oni pomažu organizaciji s ciljem lakšeg upravljanja procesima lanca snabdijevanja, upravljanja zalihama, narudžbinama potrošača, planiranja proizvodnje, isporuke, računovodstva, menadžmenta ljudskih resursa, kao i drugih poslovnih funkcija. Prema Deloitte Consulting Deloitte & Touche, LLP. 2011., Change management strategy: approach and plan, ERP sistem je upakovan poslovni softverski sistem koji omogućava kompanijama da automatizuju i integrišu većinu svojih poslovnih procesa kroz razmjenu zajedničkih podataka i prakse u okviru preduzeća te kreiranje i pristup informacijama u realnom vremenu.

ERP sistemi u osnovi integrišu poslovne operacije i funkcije i koristi se zajednička baza podataka za razliku od naslijeđenih sistema u kojima su korišćene različite aplikacije za različite poslove. Jedan od glavnih izazova implementacije ERP sistema jeste da se svi poslovni procesi preispitaju i eventualno modifikuju. Može se reći da je jedna česta greška u organizacijama koje su uvele ERP sistem pokušavanje da stare načine rada prilagodi novom sistemu. Poslovna praksa treba da se redefiniše i, u većini slučajeva, prilagodi da bi služila potrebama korisnika. Prije implementacije novog sistema, važno je sagledati procese preduzeća i shvatiti koje promjene treba načiniti. Takođe, ovu aktivnost treba realizovati i u slučajevima kada kompanije pokušavaju da sprovedu suviše rigidne ERP sisteme koji se ne mogu lako i dobro prilagoditi poslovnim potrebama. Tabela 1. predstavlja neke od najvažnijih poslovnih ciljeva postignutih ERP sistemom.

Tabela 1. Prije i poslije implementacije ERP-a: poslovni stav

	Prije ERP-a	Sa ERP-om
Trajanje poslovnog ciklusa	Skupa uska grla	Smanjenje vremena trajanja i troškova poslovnih procesa
Procesuiranje transakcija	Višestruke transakcije koriste više datoteka sa podacima	Brže transakcije, koristeći zajedničke podatke. Smanjenje vremena i troškova prilikom ažuriranja
Finansijski menadžment	Povećani troškovi zbog viška inventara, troškovi nedospjelih potraživanja	Poboljšane radne performanse (npr. smanjenje inventara i potraživanja)
Poslovni procesi	Povećanje fragmentiranih procesa uz dupliranje napora	Reinženjering poslovnog modela, koji je u skladu sa "najboljim praksama"
Produktivnost	Manjak odgovornosti prema kupcima i dobavljačima	Poboljšanje finansijskog menadžmenta i usluga klijentima
Elektronsko poslovanje	Web zasnovani interfejsi se koriste u izolovanim sistemima i njihovim komponentama	Web zasnovani interfejsi su osnovni interfejsi u integrisanim sistemima
Informacije	Nedostatak taktičkih informacija neophodnih za efikasan nadzor i kontrolu resursa organizacije	Omogućava kros-funkcionalni pristup istim podacima za planiranje i kontrolu. Obezbeđuje široko dostupne informacije
Komuniciranje	Nedostatak efikasne komunikacije	Olakšava komunikacije organizacije sa kupcima i dobavljačima

Izvor (prilagođeno): Fernández, M., 2012, p. 23.

Iako je implementacija ERP sistema veoma težak zadatak koji zahtijeva ogroman napor od strane preduzeća statistike pokazuju da postoji povišen broj rizika koji mogu da ugroze njen uspjeh. Pored mnogih prepreka u implementaciji organizacije će pronaći motive i načine da nastave sa realizacijom. ERP sistemi su organizovani u modulima koji predstavljaju cjelinu. Pored standardnih modula izuzetno je bitan modul koji omogućava elektronsko učenje i prenos znanja između zaposlenih, zaposlenih i menadžera i između menadžera.

ELEKTRONSKO UČENJE

Elektronsko učenje (*e-learning*) danas je sve češće prisutno u praktičnoj primjeni. Osim osnovne upotrebe multimedije i Interneta u sklopu svakodnevnog formalnog obrazovanja, sistem e-obrazovanja omogućava organizovanje konferencija, kao i takozvanih *e-learning* akademija, *on-line* obrazovanja zaposlenih u nekim kompanijama te različitih komercijalnih kurseva. Dizajniranje i izrada kvalitetnog i funkcionalnog sistema za e-učenje u pravilu zahtijeva znatna sredstva te mnogo vremena i truda ukoliko se želi unaprijediti poslovanje kompanije. E-obrazovanje otvara takve mogućnosti učenja koje podrazumijevaju da su korisniku prilagođene metode rada i podučavanja, načini komuniciranja, ocjenjivanja, dobijanje povratnih informacija i sveukupna interakcija, kako između predavača i korisnika, tako i među samim korisnicima. Promovišući kolaboraciju, efikasnost, ekonomičnost, razmjenu ideja, povezanost bez prostornog i vremenskog ograničenja u komuniciranju, poslovni sistemi postaju suočeni sa zahtjevima prilagođene infrastrukture i osiguranja sredstava za komunikaciju. *E-learning* je vrsta komunikacijskog kanala, kanala kroz koji se odvija učenje, poput komunikacije licem u lice, štampam ili telefona, TV i audio-video sistema.

Broj obučanih neizbježno raste u odnosu na broj nastavnika. Zadatak menadžera ljudskih resursa je pronalaženje odnosa edukativnih i razvojnih programa a elektronsko učenje upravo nudi potrebna rješenja. Podjednako važno za korporativni sektor je sposobnost praćenja rada svakog korisnika kroz sistem upravljanja rada sa učesnicima. Elektronsko učenje, kao medij isporuke obrazovanja i obuke brzo je stekao znatan broj pristalica a razloge za ovo uopšte nije teško otkriti. Sistem elektronskog obrazovanja pruža mnoge mogućnosti za poboljšani pedagoški pristup, fleksibilnije učenje, proširenje uticaja menadžera na zaposlene, kao i produbljivanje znanja korisnika u određenoj oblasti.

UTICAJ UČENJA I ELEKTRONSKOG UČENJA NA IMPLEMENTACIJU ERP-a

Brz razvoj ERP sistema je teško pratiti obukom zaposlenih. Tradicionalni treninzi u većini slučajeva nisu dovoljni i iziskuju znatne troškove, i zato je neophodno koristiti tehnologiju elektronskog učenja. Prilikom primjene ERP sistema, većina kompanija, za potebe obuke, zaposli iskusne profesionalce da rade ovaj posao, koji podrazumijeva dodatne troškove. Umjesto toga može se koristiti e-učenje za obuku stručnjaka koji su već zaposleni u kompaniji. Kada se pravilno integriše sa ERP rješenjem, e-učenje omogućava da se poveća znanje i poboljšaju vještine internih i eksternih korisnika sistema. Međutim, elektronska obuka ne može u potpunosti da zamijeni konvencionalnu obuku u učionici, tako da je neophodna efikasna kombinacija *on-line* i *off-line* obrazovanja. Štaviše, ukoliko je poznato da zaposleni moraju obaviti obuku za rad u ERP-u oni se mogu unaprijed pripremiti koristeći kurseve elektronskog učenja. Elektronsko učenje može biti od koristi ne samo za pojedince, nego i za velike korporacije. Konkretno, kursevi e-učenja su postali sve popularniji. Elektronska obuka štedi vrijeme, novac i trud prilikom implementacije složenih softverskih programskih rješenja kao što je ERP. Na osnovu brojnih istraživanja mogu se izdvojiti neke od prednosti *on-line* obuke. Dakle, osnovno pitanje je zašto koristiti e-učenje i koje prednosti donosi učesnicima obuke?

- **Teorija i praksa.** *On-line* programi dozvoljavaju kombinaciju sticanja teorijskih znanja i primjene tih znanja direktno u praksi;
- **Provjere znanja.** Procjena stečenog znanja pomoću odgovarajućih *on-line* testova za provjeru;
- **Interaktivnost.** Emulacijom softverskog programa elektronske obuke korisnicima se dozvoljava rad sa ovim sistemom bez instalacije;
- **Fleksibilnost.** Učenje se omogućava u vremenu i na mjestu koje korisniku odgovaraju;
- **Niži troškovi.** Elektronsko obrazovanje je moguće realizovati sa znatno nižim finansijskim izdvajanjima u odnosu na tradicionalni način obuke.

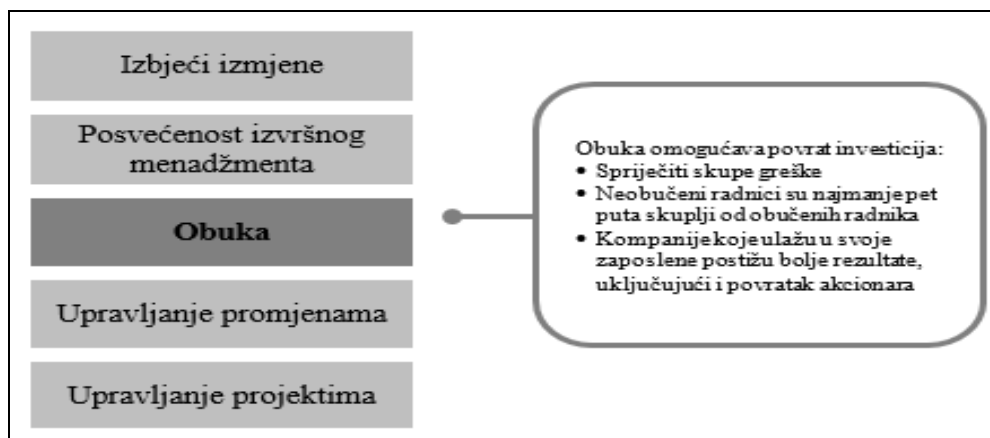
Postoji mnogo razloga zašto implementacija ERP sistema može biti nezadovoljavajuća. Odlučujući faktor može biti neefikasna obuka krajnjih korisnika koji su u interakciji sa informacionim sistemom na dnevnoj bazi. U mnogim slučajevima, trening se tretira kao trošak umjesto kao investicije. Neke organizacije koriste tradicionalni pristup učenja, dok druge kompanije koriste sisteme elektronskog učenja što je rezultovalo smanjenjem ukupnih troškova implementacije projekta i povećanjem efektivnosti. Dobro osmišljena obuka može da spriječi nastajanje grešaka, naročito kada se radi sa kompleksnim procesima gdje mala greška može postati veoma skupa i imati veliki negativan uticaj. Organizacije se moraju posvetiti treningu, ali ne samo tokom nego i nakon implementacije, kao oblik podrške korišćenja i unapređenja ERP sistema.

Da bi se osmislila uspješna strategija obuke u ERP projektima, neki važni aspekti se moraju uzeti u obzir. Obuka treba biti usmjerena ka procesima, a ne samo ka korišćenju sistema. Ovo je česta greška, dakle krajnji korisnici nauče da koriste sistem bez da prvo razumiju novoprojektovani poslovni proces i svoju ulogu u njemu. Takođe, vrijeme koje korisnicima treba da bi razumjeli određeni proces ili uspješno završili zadanu obuku treba pažljivo izmjeriti. Ako oni moraju da pohađaju obuku i brinu o svom svakodnevnom poslovanju u isto vrijeme, a isto nije dobro planirano i izbalansirano, to može da proizvede nezadovoljavajuće rezultate i poveća frustraciju. Takođe je važno da korisnici završe sve potrebne kurseve u potpunosti korišćenjem novouvedene aplikacije i time izbjegnu najveći broj grešaka u budućnosti. S druge strane korisnici ne bi trebalo da budu preopterećeni sa znanjem koje neće odmah koristiti, ili znanjem koje ne mogu odmah prevesti u praksu. Ključni faktor uspjeha je stvaranje nadležnog trenerskog tima koji posjeduje tačne vještine, znanja i sposobnosti što ih čini dobrim trenerima.

Uspješna strategija obuke uvijek treba biti usklađena sa snažnom inicijativom i podrškom menadžmenta. Podrška menadžmenta je jedan od ključnih faktora u obezbjeđivanju uspješnog programa obuke. Menadžeri moraju da shvate značaj obuke i dozvole neophodno vrijeme i resurse da bi se obuka uspješno realizovala. Moraju da budu uključeni u sve aktivnosti obuke ali što je najvažnije, korisnici treba da shvate vrijednost obuke i da bude angažovani od strane tim lidera. Obuka treba da se tretira kao podstrek, a ne kao obaveza.

Prema izveštaju Panorama Consulting iz 2012. godine najčešći razlozi zbog kojih ERP projekti ne uspijevaju jesu da projekti kasne, implementacija premaši planirane troškove ili se realno ne shvate koristi od uvođenja ERP sistema. Konačno, u izveštaju Panorama Consulting iz 2012. godine se zaključuje da su oko četiri od pet firmi nezadovoljne svojim ERP sistemom.

Kao što je već pomenuto, implementacija ERP zahtijeva izdvajanje značajnih finansijskih sredstava i nedovoljna ulaganja u obuku su jedan od elemenata koji može da stavi ovu vrstu projekata u opasnost. Kao što je prikazano na Slici 1., obuka je ključni faktor za uspješnu implementaciju ERP-a. Da bi se dobio konkretan poslovni povratak investicija, zaposleni moraju da nauče kako da efikasno koriste aplikaciju.



Slika 1. Kritični faktori za uspješnu ERP implementaciju

Izvor (prilagođeno): Fernández, M., 2012, p. 24.

Determinante za uspješnu implementaciju ERP programa obuke

ERP sistemi se stalno mijenjaju zbog nadogradnje, dodatnih funkcija, ili dodavanje novih modula. Shodno tome, ERP obuka mora biti kontinuiran poslovni zahtjev a ne jednokratni događaj. Razlog ovome je umanjeno znanje usled iscrpljivanja zaposlenih koje može biti i do 25% u datoj godini. Projektovanje i primjena sveobuhvatnog softverskog programa obuke u ERP-u predstavlja jedinstven i složen poduhvat. Na osnovu iskustva prilikom razvoja stotina programa obuke u najuspješnijim kompanijama u svijetu, autor Michael Thomas izdvaja listu od pet savjeta kako da posao stvaranja programa obuke u ERP sistemu učini lakšim [Michael, T., 2011, p. 5.]:

1. Ne dozvoliti da obuka bude „naknadna“ aktivnost. Implementacija i korišćenje ERP sistema proizvodi izuzetno visoke troškove. Međutim, ukoliko preduzeće propusti priliku da svoju bazu korisnika obuči za pravilno korišćenje softvera, investicija će u velikoj mjeri biti uzaludna. Neophodno je izbjeći prvu grešku

koju organizacije prave u procesu implementacije ERP sistema, dakle obuku treba postaviti kao prioritet od početka implementacije ERP projekta.

2. Primjenjivati različite metoda obuke. Najuspešniji ERP programi obuke kombinuju najbolje tradicionalne treninge u učionicama sa najboljim kursevima elektronskog učenja. Ovo uključuje sledeće:

- obezbeđenje elektronskih kurseva koje će korisnici pohadati po zahtevu;
- brzo pokretanje sesija za velike grupe korisnika;
- tradicionalnu obuku u učionici predvođenu instruktorom;
- interaktivne virtualne radionice ili *on-line* seminare za napredne teme, u realnom vremenu.

Svaki metod treninga je najpogodniji shodno određenoj fazi i zahtjevima životnog ciklusa programa obuke. Najbitnije je prilagoditi metod zahtjevima organizacije stepenu implementacije ili korišćenja ERP rješenja.

3. Unaprijed omogućiti pregled materijala za obuku. Potrebno je razumijevanje razlike između "obuke" i "učenja". Vrhunski materijali za trening uspijevaju objasniti kako da se izvrši određeni zadatak, kao i zašto isti obaviti. Korisnici elektronskog učenja u ERP sistemu žele da razumiju kako se uklapaju u ukupan poslovni proces i kako njihove aktivnosti utiču na aktivnosti koje slijede u procesu u kome učestvuju. Ovaj savjet uključuje i potrebu da se provjeri da li materijali za obuku uključuju značajan dio obuke u praksi.

4. Direktno praćenje napretka. Za razliku od tradicionalnog treninga u učionici, sistem elektronskog učenja omogućava mjerenje učešća korisnika, napredka i vremena trajanja i završetka obuke tačno i u realnom vremenu. Zaduženima za upravljanje ljudskim resursima od izuzetne važnosti je da prate tok obuke i napredak svakog učesnika poredeći isti sa dobro definisanim ciljevima i prekretnicama u programu obuke. Naravno, prvo je neophodno uskladiti i dobro definisati ciljeve u programu obuke a zatim, korišćenjem blagovremenih provjera znanja, obezbijediti od učesnika da održavaju i prenose stečeno znanje. Takođe, poželjno je provoditi ankete među korisnicima elektronskih kurseva na kraju svakog treninga da bi se procijenili: kvalitet materijala za obuku, obim kursa, način isporuke, rad sa instruktorom i sl. Na osnovu povratnih informacija treba se obaviti prilagođavanje programa obuke. Na primjer, anketa može otkriti da je kurs i dodijeljena materija preobimna, shodno definisanom vremenu za obuku, ili da se na osnovu materijala za obuku mogu postaviti mnoga pitanja bez odgovora.

5. Ne prekidati obuku. ERP sistemi se stalno mijenjaju zbog nadogradnje, dodatnih funkcija, ili dodavanja novih modula. Pored toga, umanjenje znanja usled iscrpljivanja zaposlenih može biti i do 25% u datoj godini. Shodno tome, ERP obuka postaje kontinuiran poslovni zahtjev a ne jednokratni događaj.

Najbolje prakse ukazuju na neophodnost pružanja periodične obuke s ciljem „osvježenja“ znanja svih korisnika sistema. Takođe, kako bi se obezbijedilo trajno zadržavanje znanja, mnogi poslovni sistemi, prilikom evaluacije zaposlenih, uspješan završetak obuke unose kao bitnu referencu u pojedinačne izvještaje o godišnjim učincima.

Primjeri istraživanja

U nastavku rada biće navedeni i analizirani rezultati istraživanja, anketa i intervjuja u nekoliko svjetskih kompanija koje su implementirale ERP sisteme sa aspekta značaja elektronskog učenja i obuke uopšte. Ovi rezultati su podijeljeni u nekoliko primjera.

Primjer 1. Cargotec je finska kompanija koja se bavi isporukom roba i usluga. Ova kompanija ima tri brenda - HIAB, Kalmar i Makgregor, posluje u 120 zemalja i posjeduje više od 750 prodajnih centara širom svijeta. Zapošljava oko 10.500 profesionalaca od kojih se 58% nalazi u Evropi, na Bliskom istoku i Africi sa prodajom u iznosu od 3,3 milijardi evra u 2012. godini. U pomenutoj kompaniji provedeno je istraživanje stavova zaposlenih o ulozi elektronskog učenja sa dva aspekta: opšte posmatranje elektronskog učenja i korišćenje istog u okviru ERP sistema [Fernández, M., 2012, p. 8].

Kao što je navedeno, prvi dio istraživanja se bavi temom elektronskog učenja iz opštijeg stanovišta. Prema rezultatima, svi ispitanici su imali iskustva sa e-učenjem. Većina njih ga koristi za akademske svrhe, a neki od njih i u poslovnom okruženju. Lica koja su koristila e-učenje u radu dolaze iz kompanija koje se bave informacionim tehnologijama kao što su IBM i Nokia gdje je e-učenje veoma zastupljeno. Kada su pitani za

kurseve e-učenja koji su razvijeni od strane kompanije u kojoj rade, većina ispitanika je upoznata sa njima, ali samo nekoliko njih je kurseve pohađalo. Glavna prednost u korišćenju e-učenja, koju su naveli ispitanici, je mogućnost pohađanja kurseva u vrijeme koje zaposleni odredi, tempom koji mu najviše odgovara. Naredna napomena se odnosi na snažnu podršku nadređenih i efikasan program internog marketinga koji će poboljšati stepen korišćenja elektronskog učenja. Pored navedenog, zaposleni su naznačili neophodnost kvalitetnog sadržaja u kursovima koji se trebaju koristiti sa suštinskog i marketingškog nivoa. Neophodnost tehničke opremljenosti kompanije, kao preduslov za efikasan sistem *on-line* obrazovanja, je poslednja stavka koja je navedena u rezultatima ankete.

S druge strane, kako su se pitanja više usmjeravala ka e-učenju u ERP sistemu, većina učesnika je naznačila da je njihovo iskustvo u ovoj oblasti ograničeno. Neki od njih su koristili kurseve za sticanje znanja i složili da se e-učenje može koristiti za obuku prilikom uvođenja novih procesa ili modula u ERP sistemu. Međutim, ispitanici su bili mišljenja da je obuka licem u lice apsolutno neophodna i ne može se zanemariti prilikom implementacije novog ERP sistem. Svi sagovornici su se složili da se e-učenje može koristiti za obuku koja će omogućiti osnovnu navigaciju u ERP sistemu, omogućiti funkcionalnu upotrebu, zatim obuku o standardnim poslovnim procesima. Ali izuzeci od navedenog su konstantne promjene u procesima, ponekad, suviše kompleksne da bi bile obuhvaćene *on-line* kursom. To bi zahtijevalo stalno ažuriranje *e-learning* materijala što može postati izuzetno teško. Zaključak je da se materijali za e-učenje unaprijed dostavljaju kako bi se trening licem u lice učinio što efikasniji a troškovi značajno smanjili. U vezi sa prethodno navedenim, još jedna prednost elektronske obuke koja je navedena u istraživanju jeste ponavljanje stečenih znanja što će povećati procenat korišćenja ERP sistema i načiniti nezanemarive uštede u oblasti učenja.

Tabela 2. Kritični faktori uspjeha implementacije ERP-a u zemljama u razvoju i njihovo ponavljanje

Kritični faktori uspjeha	Autori											Broj ponavljanja	
	Nah and Lau (2001)	Jafari et al. (2006)	Kale et al. (2007)	Jing et al. (2007)	Chen et al. (2008)	Rashmi et al. (2008)	Upadhyay and Dan (2008)	Upadhyay and Dan (2009)	Noudoostbani et al. (2009)	Xia et al. (2009)	Kumar et al. (2010)		Dixit and Prakas (2011)
Podrška od strane top menadžmenta	*	*	*			*		*	*	*	*		7
Postojanje biznis plana, jasno definisana vizija preduzeća i ciljevi poslovanja	*	*		*		*	*	*	*	*	*	*	10
Efikasna komunikacija i posvećenost poslu	*	*	*	*					*			*	6
Znanje od strane korisnika						*		*					2
Vođa projekta								*	*	*			3
Upravljanje projektom	*	*							*	*			4
Definisane nadležnosti u timu za implementaciju projekta								*	*	*	*		4
Reinženjering poslovnih procesa		*				*							2
Prethodno postojeći računarski sistem	*	*											2
Prilagođenost hardvera i softvera	*	*	*						*			*	3
Testiranje i rješavanje problema	*					*			*		*	*	5
Efikasno donošenje odluka	*								*				2
Efikasno učenje i sticanje prakse	*	*	*	*		*	*		*	*	*	*	10
Tačnost podataka		*				*				*	*	*	5
Podrška od strane isporučioaca sistema		*		*		*	*		*				5
Upravljanje promjenama		*					*		*	*		*	5
Učešće spoljnih konsultanata					*	*			*		*		5

Izvor (prilagođeno): Aarabi, M., et al., 2011, p. 156.

Primjer 2. Istraživanje obavljeno krajem 2011. godine [Aarabi, M., et al., 2011, p. 156] prikazuje uporednu analizu kritičnih faktora za implementaciju intergalnog informacionog sistema. Pomenuto istraživanje obuhvata 17 faktora i izuzetna važnost u svakom istraživanju usmjerena je ka 2 faktora i to: postojanje biznis plana i jasno definisana vizija preduzeća i ciljevi poslovanja i drugi, efikasno učenje i sticanje prakse.

Primjer 3. Naredni primjer [Norton, A.L. et al., 2012, p. 650] se odnosi na studiju slučaja provedenu u organizaciji čije poslovanje se obavlja u direktnom kontaktu sa kupcima a koja je uspješno implementirala ERPII sistem 2007 godine. Pomenuta organizacija predstavlja servis lokalne vlasti u Velikoj Britaniji i opslužuje 477.770 stanovnika, sa 6.000 zaposlenih. ERPII sistem je viđen kao strateški alat za podršku vizije poslovnog sistema usmjerene prema klijentima. U ovaj projekat je uloženo 170 miliona funti. Kao rezultat implementacije, poboljšana je pristup uslugama od strane korisnika i zadovoljstvo kupaca je poraslo za 25%. Provedena obuka je bila od izuzetne važnosti za dobar ishod implementacije.

Detaljna studija slučaja je bila podoban način istraživanja jer je dozvoljavala detaljniju procjenu individualne obuke prilikom čega su praćene mnoge variable. Analiza dobijenih rezultata omogućila je identifikovanje mnogih složenih pitanja a u velikoj mjeri pomogla u rješavanju problema kvalitativne prirode koji su nastali. Način provođenja istraživanja u okviru organizacije se zasniva na preuzimanju uloge "neutralnog posmatrača" što se realizovalo na način da je glavni istraživač, u trajanju od pet mjeseci, preuzeo ulogu glavne osobe za obuku u okviru tima za implementaciju projekta. Ovaj pristup je omogućio identifikaciju problema u procesu obuke prema odgovarajućim fazama ciklusa implementacije. U Tabeli 3. navedeni su zahtjevi u procesu obuke i lokacija istih kroz životni ciklus.

Tabela 3. Definisani faktori u procesu obuke prilikom implementacije ERP II sistema i njihovo identifikovanje kroz životni ciklus implementacije.

Obuka krajnjeg korisnika sistema			Obuka u procesu nakon implementacije sistema
1. Kreirati holističku strategiju obuke	3. Tajming izvođenja obuke	4. Realizovati obuku zasnovanu na vještinama	6. Promovisati prednosti sistema
2. Obuci pripojiti trening o odnosima sa kupcima		5. Sprovesti analizu realizovanog kursa	7. Omogućiti protok znanja
			8. Zaposlene posmatrati kao nosioce znanja
			9. Omogućiti internu distribuciju znanja
Planiranje	Isporuka	Analiza	Eksploatacija

Izvor (prilagođeno): Norton, A. L., et al., 2012, p. 650.

Elektronsko učenje u ERP sistemima u službi odjeljenja ljudskih resursa

Samostalnom usavršavanju zaposlenih procesom elektronskog učenja prethodi unapređenje i prilagođavanje ERP sistema preduzeća. Razlozi zašto odjeljenja ljudskih resursa preduzeća trebaju pratiti rad zaposlenih korišćenjem modula elektronskog učenja u ERP sistemu nisu samo povezani sa elektronskim učenjem menadžera i zaposlenih. Postoje dodatni razlozi za korišćenje sistema za podršku učenju, a to su:

- prikupljanje, komunikacija i razmjena informacija sa zaposlenima;
- automatizovani pristup i administracija baza podataka zaposlenih;
- pojednostavljena distribucija kompleksnih informacija, predstavljajući ih grafički kroz učenje;
- izgradnja infrastrukture koja zaposlenima povećava efikasnost u ostvarenju ličnih ciljeva;
- pomaže menadžerima da identifikuju stručnjake na osnovu njihovih vještina, znanja i iskustava koristeći elektronsko učenje u ERP rješenjima;
- pregled baza znanja o prethodnim iskustvima i pohađanim kursevima;
- kreiranje *on-line* foruma koji dozvoljavaju radnicima, angažovanim u izradi projekta, povezivanje sa drugim stručnjacima unutar poslovnog sistema.

Poslovni sistemi moraju promijeniti nekoliko nesavjetljivih paradigmi ukoliko žele ostvariti maksimalnu korist iz sistema elektronskog obrazovanja u procesu uvođenja i korišćenje ERP rješenja. Prvo, uloga zaposlenih zamjenjuje se ulogom studenata koji postaju učenici, od kojih se zahtijeva veća posvećenost poslu i učenju. Drugo, pozicija stručnjaka, isključivo kao vlasnika znanja i mudrosti, mora se promijeniti. Nephodno je da predavači pomažu u identifikaciji i prenosu bitnih informacija. Promjene, kao što su ove,

teško je provesti direktnom naredbom od strane vrhovnog menadžmenta. Taj proces mora da uključi sve zaposlene čineći ih ravnopravnim stranama i partnerima u procesu elektronskog obrazovanja.

BUDUĆI TREND OVI

Tokom idućih nekoliko godina, tehnologija će promijeniti stavove o procesu elektronskog učenja u ERP sistemima ali i o ERP-u kao softverskom paketu namijenjenom planiranju i upravljanju svim dobrima u preduzeću. Te promjene će uvesti nove nivoe fleksibilnosti procesa, poboljšati transparentnost nosioca troškova, povećati brzinu procesa izvršenja i dr. Neki od faktora koji će uticati na budući razvoj ERP rješenja su [Srivastava, V., 2012, p. 9]:

- Integracija društvenih mreža;
- Stvaranje globalnih ERP sistema;
- ERP rješenja zasnovana na konkretnoj funkciji;
- SaaS model (model u kome se programi ne kupuju već se koriste kao usluga i plaća se mjesečna nadoknada. Programi se nalaze instalirani na serverima preduzeća koja nude usluge iznajmljivanja);
- OpenSource ERP;
- Korišćenje ERP-a pomoću mobilnih i drugih bežičnih uređaja;
- Cloud computing.

Razvoj tehnologije u proteklih nekoliko godina naveo je kompanije da se presele u cloud okruženje te da koriste bežičnu i mobilnu tehnologiju. ERP sistemi će postati lakši za korišćenje, mobilni uređaju i društvene mreže snažno će uticati na proizvođače ovog proizvoda. Pomenute tehnologije će oblikovati i značajno unaprijediti ERP sistem u godinama koje slijede.

ZAKLJUČAK

Obuka je nezaobilazan, u mnogim istraživanjima identifikovan i najčešće pominjan kritični faktor uspješne implementacije ERP sistema. Kako se učenje u proteklih 20 do 30 godina realizuje i u elektronskom obliku a ne samo na konvencionalni način može se zaključiti da je sticanje novih znanja elektronskim putem postalo nezaobilazna svakodnevica obuke zaposlenih u poslovnim sistemima s obzirom na sve veće korišćenje informacionih i telekomunikacionih tehnologija. U procesu implementacije i aktivnog korišćenja jednog od izuzetno zahtjevnih informacionih sistema kao što jeste i ERP neophodno je provoditi neprekidnu obuku: obuka za korišćenje ERP rješenja prilikom imlementacije, obuka o naknadno dodatim modulima i poslovnim procesima, edukacija s ciljem horizontalnog i vertikalnog protoka znanja, ponavljanja stečenog znanja i sl. Kako je preuzelo primat i nezaobilaznu ulogu u procesu edukacije može se zaključiti da elektronsko učenje predstavlja jedan od kritičnih faktora uspjeha prilikom implementacije i korišćenja ERP sistema.

LITERATURA

- [1] vom Brocke, J., Rosemann, M. (2010). Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture, International Handbooks on Information Systems, Vol. 1., Springer, Berlin, Germany.
- [2] Kurbel, K. E. (2013). Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management Functions, Business Processes and Software for Manufacturing Companies, Springer, Berlin, Germany.
- [3] Fernández, M. (2012), Determining the suitability of e-learning in a global ERP project, Bachelor rad, HAAGA-HELIA, University of Applied Science.
- [4] Michael, T., 2011, Five Tips for a Successful Enterprise Resource Planning (ERP) Training Program, Focuszone Media, Inc., Learning Solutions Magazine, Santa Rosa, Kalifornija.
- [5] Aarabi, M., Zameri Mat Saman, M., Yew Wong, K., M. Beheshti, H., Zakuan, N., 2011., Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Implementation in Small and Medium Enterprises in Developing Countries: a Review and Research Direction, Proceedings of Industrial Engineering and Service Science, The 1st International Conference on Industrial Engineering and Service Science, Industrial Engineering Department Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surakarta, Jawa Tengah (Midle Java), Indonesia.
- [6] Norton, A.L., Coulson-Thomas, Y.M., Coulson-Thomas, C.J., Ashurst, C., 2012, PERSPECTIVE ON PRACTICE: Delivering training for highly demanding information systems, European Journal of Training and Development, UK, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 36, No. 6, pp. 646-662.
- [7] Srivastava, V., 2012, ERP future, Retrived on June 10, 2014, from www.slideshare.net/VivekSrivastava9/erp-future.

REALIZACIJA STRATEGIJA PREDUZEĆA

REALISATION OF COMPANY STRATEGIES

Dejan Tešić

Ekonomski fakultet Brčko

dejantesic@fastmail.com

APSTRAKT

Implementacija i kontrola tržišno orijentisanih strategija su složene aktivnosti čija je osnova proces dizajniranja strategija. Implementacija tržišnih strategija podrazumijeva aktivnosti usmjerene na raspoređivanje materijalnih i ljudskih resursa i organizaciju poslovanja, te uvođenje neophodnih organizacionih i kulturnih promjena koje treba da doprinesu realizaciji postavljenih ciljeva. Polazi se od definisanja opšteg cilja, zatim se određuju posebni ciljevi koji predstavljaju operacionalizaciju opšteg cilja, i na kraju se identifikuju aktivnosti koje je neophodno izvršiti u sklopu implementacije postavljene strategije. Uspješnost implementacije je određena tržišnim, tehnološkim, organizacionim i informacionim sposobnostima preduzeća. Kontrola tržišnih strategija podrazumijeva aktivnosti nadgledanja procesa, utvrđivanje eventualnih odstupanja od standarda i preduzimanje korektivnih akcija. Proces kontrole ima izuzetnu važnost za preduzeće jer mu omogućava kvalitetnu realizaciju procesa implementacije. Implementacija i kontrola su povezane cjeline u okviru procesa strateškog djelovanja preduzeća. Isprepletanost aktivnosti u okviru implementacije i kontrole tržišnih strategija omogućava kontinuirano nadgledanje poslovanja i blagovremeno reagovanje na eventualna odstupanja od realizacije ciljeva.

Ključne riječi: strategija, implementacija, kontrola, akcioni plan, pristup tržištu, tehnologija, PDCA krug

ABSTRACT

The implementation and control of market strategies are complex activities that have basis in the strategies design process. The implementation of market strategy involves activities aimed at the deployment of material and human resources and business organization, as well as the introduction of the necessary organizational and cultural changes that should contribute to the realization of the set goals. The paper starts by defining general objectives, then continues to determine the specific objectives that represent the operationalization of the general objectives and, ultimately, identifies activities that need to be carried out within the set of implementation strategies. The success of the implementation is determined by market, technological, organizational and informational capabilities of the company. Market strategy control involves monitoring process activities, identifying any deviations from standards and taking corrective action. The process of control has a special importance for the company because it enables efficient putting into effect of the implementation process. Implementation and control are units connected within the framework of the strategic actions of the company. Interdependent activities under implementation and control market strategy allow continuous monitoring of operations and timely response to possible deviations from the realization of the goals.

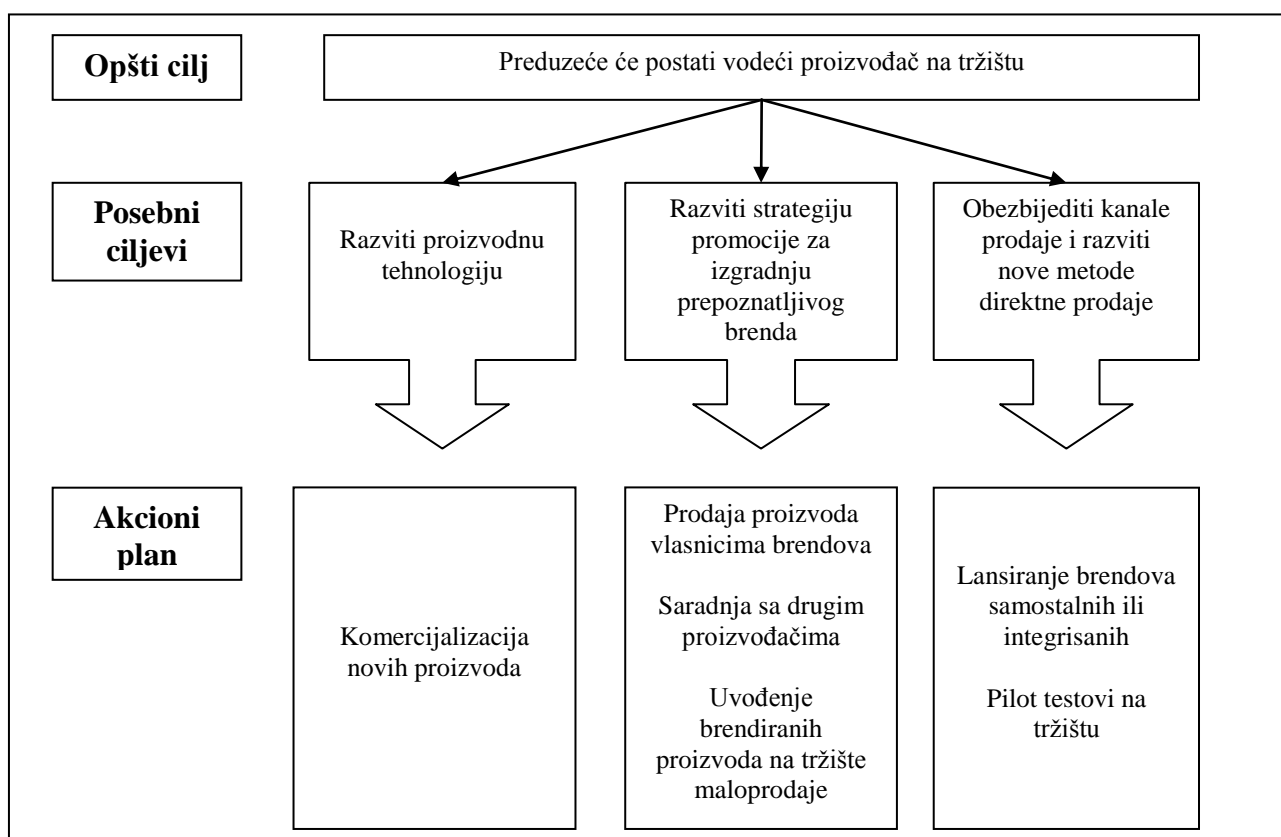
Key words: strategy, implementation, control, action plan, market approach, technology, PDCA circle

UVOD

Implementacija i kontrola strategija su aktivnosti procesa strateškog djelovanja preduzeća bazirane na dizajniranju, odnosno planiranju strateških aktivnosti preduzeća. Implementaciju možemo posmatrati kao konkretizaciju definisanog plana u fazi dizajniranja. Cilj implementacije jeste realizacija postavljenog opšteg cilja. To podrazumijeva da se ciljevi pretvore u zadatke, identifikuju aktivnosti, alociraju resursi, institucionalizuje propulzivna organizaciona struktura i inauguriše poslovna kultura. Radi se o složenom skupu aktivnosti, koji zahtijeva kvalitetno planiranje. Savremeno poslovanje, odlikovano dinamičnošću i turbulentnošću poslovnog okruženja, stvara potrebu za kontinuiranim nadgledanjem realizacije strategije i eventualnim promjenama u njenoj postavci. Strategije moraju biti postavljene kao fleksibilne, kako bi se mogle lakše prilagoditi stalnim promjenama u poslovnom okruženju. Implementacija strategija mora biti kontinuirano kontrolisana. Implementacija povlači velike materijalne i finansijske resurse, a kontrola treba da omogući da se ti resursi efikasno i efektivno iskoriste. Kontrola prati greške koje nastaju prilikom implementacije i predlaže rješenja za otklanjanje grešaka. Aktivnosti implementacije i kontrole treba da budu isprepletane kako bi se što bolje implementirala strategija.

IMPLEMENTACIJA TRŽIŠNO ORIJENTISANIH STRATEGIJE – POJAM I PROCES

Implementacija predstavlja put strategije od inspiracije i ideje do akcije. Pod implementacijom strategije podrazumjeva se planiranje i realokacija resursa (unutar preduzeća i njegovih organizacionih dijelova), promjena organizacione strukture i promjena kroz ljude i sisteme u organizaciji (promjena u razmišljanjima o sistemu kontrole, mogućnostima regulacije menadžmenta, o kulturi i političkom sistemu) [Johnson, Scholes, 1988, p. 229]. Nakon postavljenih ciljeva u okviru aktivnosti dizajniranja strategije postavljaju se konkretni planovi za realizaciju ciljeva. Implementacija strategije se odvija u tri koraka. Prvi korak je postavljanje opšteg cilja u preduzeću. Da bi se ostvario taj cilj potrebno ga je jasnije definisati, što bi bio drugi korak implementacije strategije. Realizacija ovog koraka podrazumijeva tri kategorije aktivnosti, odnosno definisanje posebnih ciljeva u okviru razrade opšteg cilja, a to su: razvoj tehnologije, razvoj brenda i obezbjeđivanje kanala prodaje i novih metoda direktne prodaje. Nakon postavljanja posebnih ciljeva prelazi se na akcioni plan kojim se obuhvataju navedene aktivnosti. Akcioni plan podrazumijeva konkretizaciju svih planiranih aktivnosti. U okviru *razvoja tehnologije* akcioni plan obuhvata komercijalizaciju novog proizvoda na tržištu. Akcioni plan u okviru *razvoja brenda* preduzeća ima nekoliko opcija. Prva opcija podrazumijava prodaju proizvoda drugom proizvođaču koji ima već izgrađen jak brend na tržištu. Druga opcija je saradnja s drugim proizvođačem i nastupanje na tržištu pod zajedničkim imenom. Treća opcija je da preduzeće nastupa samostalno i to je ujedno i najskuplja opcija. Što se tiče *razvoja kanala prodaje i razvoja novih metoda direktne prodaje* preduzeće ima dvije opcije i to: lansiranje preko kanala prodaje koji imaju najbolji, već izgrađen pristup tržištu i pilot testove.



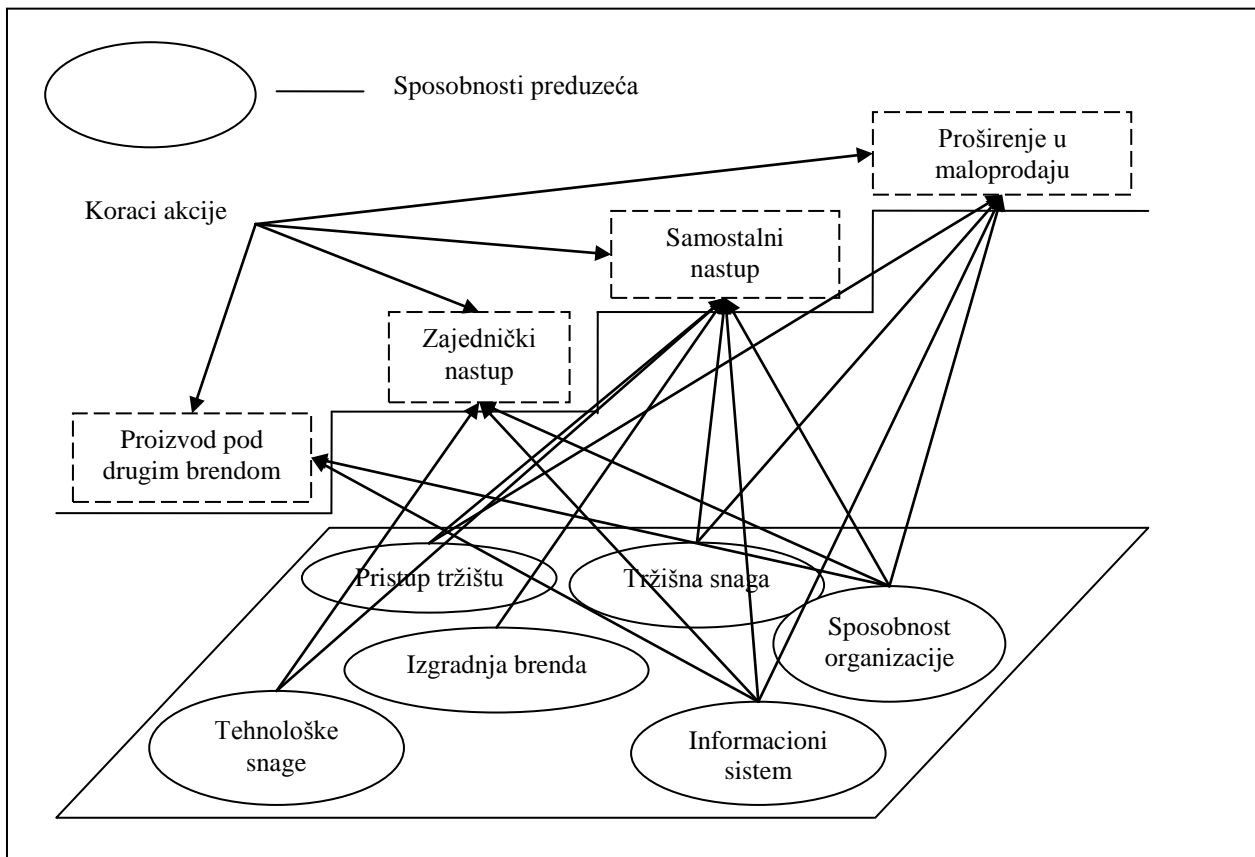
Slika 1. Implementacija strategije tržišno orijentisanih preduzeća

Izvor (adaptirano prema): Kirca, H.A, 2005, pp. 100-120.

Preduzeća moraju izbalansirati planiranje i djelovanje. U toku dizajna strategija angažuje se veliki broj internih i eksternih eksperata što povlači velike troškove. Previše planova koji ostaju neiskorišćeni stvaraju velike troškove. Implementacija strategije je takođe skup proces, zbog čega se naglašava neophodnost kvalitetnog pristupa realizaciji akcionog plana.

PRISTUPI U IMPLEMENTACIJI TRŽIŠNO ORIJENTISANIH STRATEGIJA

Mogućnost implementacije strategije je određena sposobnostima preduzeća. Sposobnosti organizacije su sposobnosti koje omogućavaju sprovođenje aktivnosti. Broj aktivnosti koje sprovodi preduzeće će varirati u odnosu na prirodu posla, kojim se bavi preduzeće [Kirca, 2005]. Veza između sposobnosti preduzeća i akcionog plana implementacije je prikazana na slici 2. Ako se preduzeće odluči za nastup na tržištu putem drugog, već postojećeg brenda na tržištu onda su potrebne sposobnosti preduzeća koje obuhvataju dobar informacijski sistem preduzeća i dobru sposobnost organizacije menadžmenta. Ne možemo reći da su to jedine potrebne sposobnosti ali možemo reći da su one ključne i neophodne. Od njih se zahtijeva izvrsnost. Menadžment mora biti sposoban da prepozna da je to jedina šansa za uspjeh, a informacijski sistem mora dati dobru podlogu o tome ko su potencijalni proizvođači pod čijim brendom bi se moglo nastupati.



Slika 2. Veza između sposobnosti preduzeća i akcionog plana

Strategija zajedničkog nastupa zahtijeva malo više sposobnosti od prethodne strategije. Sposobnosti koje su potrebne obuhvataju tehnološke snage, informacijski sistem i sposobnost organizacije. Tehnološke snage se javljaju kao novitet u odnosu na prvu strategiju nastupa pod tuđim imenom. Tehnološke snage moraju biti jake jer proizvod ne smije da bude na teretu preduzeća s kojima se ide u kooperaciju. Preduzeće mora ponuditi svoja tehnološka rješenja i dati svoj doprinos u kreiranju zajedničkog brenda.

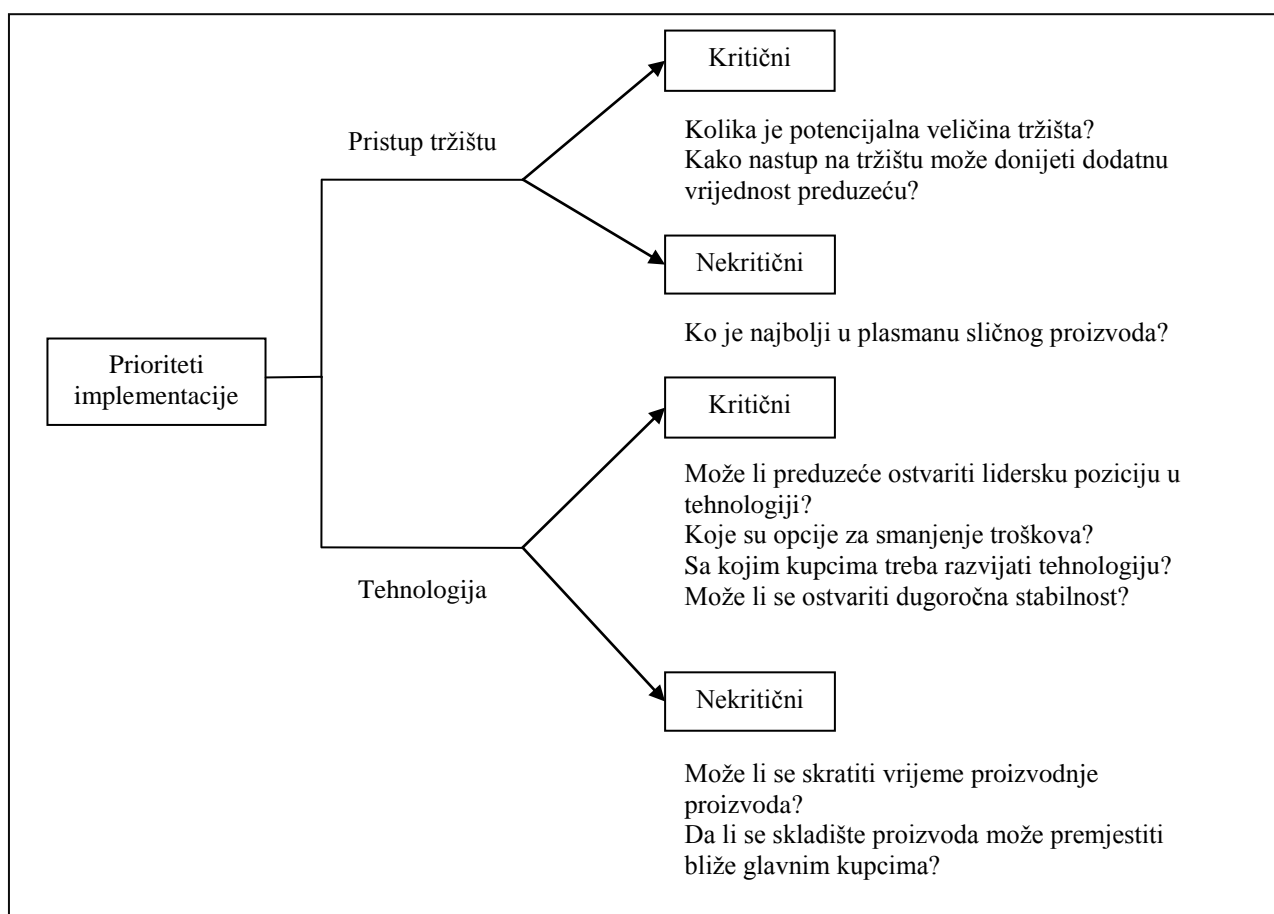
Samostalni pristup zahtijeva posjedovanje svih mogućih sposobnosti koje jedno preduzeće može imati. Dovoljno je da samo jedna karika bude slaba i brend preduzeća je slabiji u odnosu na konkurenciju. Preduzeće mora imati distinktivne sposobnosti u tehnologiji, dobar tržišni pristup, izraženu sposobnost izgradnje brenda, već izgrađenu tržišnu snagu, sposoban informacijski sistem i veoma dobru sposobnost organizacije od strane menadžmenta. Kao što vidimo, samostalni pristup zahtijeva najviše angažovanja i sposobnosti, ali se potencijalni uspjeh ne može mjeriti s uspjehom prethodna dva pristupa. Barijera su visoki troškovi, pa zbog toga preduzeća sa slabijim finansijskim stanjem treba da uvede nove proizvode pod tuđim imenom ili uz kooperaciju s drugim brendom.

Nakon pozicioniranja brenda, sljedeći korak implementacije je pronalaženje kanala distribucije i ostvarivanje tržišnog učešća u maloprodaji. Tržišno učešće se ostvaruje kombinovanjem snaga preduzeća iz oblasti

informativnog sistema, sposobnosti menadžmenta, tržišne snage preduzeća, načina osvajanja tržišta i sposobnosti izgradnje upečatljivog brenda.

PRIORITETI IMPLEMENTACIJE I AKCIONI PLAN

Menadžment preduzeća mora biti svjestan da svaki korak implementacije zahtijeva pažnju i da greška u bilo kojem koraku može biti pogubna za poslovni uspjeh preduzeća. Zbog velikog broja podataka i informacija koje menadžment obrađuje vrlo je vjerovatno da će se negdje učiniti greška. Koliko god da se greška čini malom, ako je načinjena na samom početku implementacije može da dovede do velikih problema tokom i na kraju ovog procesa. Ovo se može prevazići tako da menadžment filtrira informacije koje se tiču poslovanja. Nisu sve informacije jednako bitne. Menadžment treba da odluči koji su to prioriteti implementacije strategije (tržišni prostor, tehnologija), a zatim da odredi koje su to kategorije kritične, a koje nekritične za funkcionisanje procesa implementacije strategije.



Slika 3. Filtriranje kritičnih i nekritičnih informacija o prioritetima implementacije

Izvor (adaptirano prema): Đuranović, 2007, str. 251-256.

Najčešći prioriteti implementacije strategije su pristup tržištu i tehnologija. Pristup tržištu obuhvata alate kojima preduzeće osvaja potrošače određenog tržišnog segmenta. Tehnologija se javlja kao neizbježan prioritet jer u modernom poslovanju ključ uspjeha su stalne inovacije proizvoda. Za svaki od prioriteta vezuje se veliki broj informacija pa je neophodno odrediti koje su informacije kritične a koje nisu. Analiza pristupa tržišta dovodi do pitanja o potencijalnoj veličini tržišta, doprinosu nastupa na tržištu vrijednosti preduzeća i informacije o konkurenciji. Potencijalna veličina tržišta i nastup na tržištu predstavljaju kritična pitanja koje menadžment preduzeća mora razmotriti prije pitanja glavnih konkurenata. Ovdje treba napomenuti da procjena konkurencije ne treba biti smatrana nebitnom, nego da su prethodna dva pitanja preduslov za eventualno razmatranje konkurenata. Na isti način se pristupa i razmatranju tehnologije. Kritična pitanja koja se postavljaju vezano za tehnologiju su mogućnost ostvarenja leaderske pozicije na tržištu, opcije smanjenja troškova, ključni kupci i pitanje dugoročne stabilnosti tehnoloških procesa.

Nekritična pitanja koja se postavljaju vezano za tehnologiju su vezana za skraćivanje vremena proizvodnje i eventualnog teritorijalnog približavanja kupcima.

Nakon filtriranja kritičnih i nekritičnih pitanja vezanih za prioritete implementacije, potrebno je nastaviti akcioni plan i konkretizovati dalje aktivnosti. Aktivnosti koje se preduzimaju su razvijanje portfolija potencijalnih tehnologija i njihovo usklađivanje s potrebama kupaca. Sljedeći korak je jačanje lanca distribucije kroz saradnju s najboljim distributerima na tržištu. Pored toga potrebno je ponovo odrediti veličinu tržišta, jer je prva procjena nerealna zbog nedostatka informacija. Potrebno je formirati i panel kupaca i tako testirati potencijalne proizvode. Konačno, potrebno je izvršiti i finansijsku evaluaciju svih aktivnosti implementacije strategije.

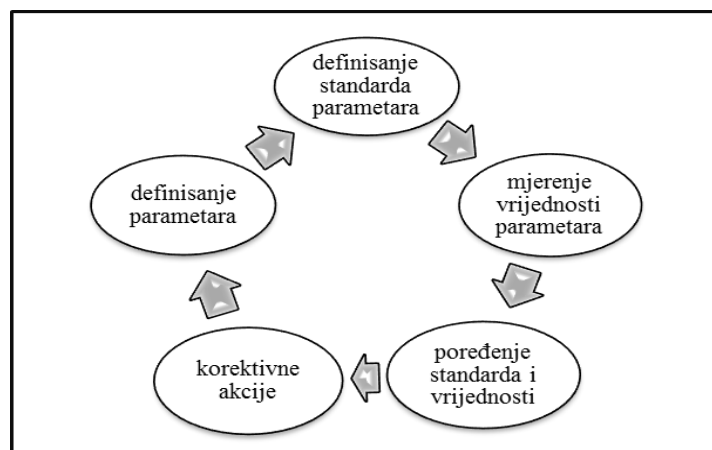


Slika 4. Aktivnosti implementacije nakon određivanja kritičnih i nekritičnih faktora

Sljedeći korak je razmatranje svih potencijalnih portfolija poslovanja i potencijalnih potrebnih resursa za njihovu realizaciju, a potom i odabir odgovarajućeg portfolija. Portfolio poslovanja treba biti takav da sa sobom povlači i realan plan njegovog finansiranja. Portfolio poslovanja treba dizajnirati tako da prati finansijske i resursne mogućnosti preduzeća. Prilikom izrade portfolija poslovanja potrebno je izvršiti evaluaciju postojećih poslovnih inicijativa i uporediti ih sa kriterijumima do kojih je preduzeće došlo na osnovu analize željenih rezultata. Zatim je neophodno identifikovati i angažovati tim ljudi koji će biti zaduženi za izradu konačnog portfolija poslovanja odnosno dugoročne strategije. Ti ljudi moraju posjedovati odgovarajuće vještine i iskustvo. Rijedak je slučaj da preduzeće svoje projekte finansira potpuno samostalno i zbog toga je potrebno napraviti optimalnu kombinaciju internog i eksternog finansiranja dugoročnih strategija. Plan pregovora s potencijalnim eksternim finansijerima je takođe neizbježna stavka u kreiranju portfolija. Određivanjem konačnog portfolija budućeg poslovanja završava se faza implementacije strategije/strategija preduzeća, a sljedeći korak je kontrola aktivnosti radi evaluacije plana. Kontrola ima za zadatak da obezbijedi ispravan kurs dizajniranja i implementacije strategije.

KONTROLA STRATEGIJE

Kontrola strategije je poljednja faza strateškog djelovanja preduzeća i tu se vidi na koje načine preduzeće može da kontroliše uspjeh u realizaciji postavljenih strategija. Kontrola podrazumijeva poređenje planiranog i ostvarenog, utvrđivanje eventualnih odstupanja i definisanje korektivnih akcija ako su one potrebne. Ovo je tzv. kontrola povratnom vezom [Wilson, Chua, 1993, pp. 88-105]. Da bi se to postiglo neophodno je definisati faze kontrole. Najpoznatija podjela faza kontrole (i već uveliko prihvaćena kao činjenica) jeste na definisanje parametara kontrole, definisanje standarda (željeni rezultat) parametara, mjerenje vrijednosti parametara, upoređivanje standarda parametara sa dobijenim vrijednostima i eventualno preduzimanje korektivnih aktivnosti.



Slika 5. Faze procesa kontrole

Izvor (adaptirano prema): Đuranović, 2007, str. 310.

Kontrola može da obuhvati veliki broj elemenata, u zavisnosti od karaktera ciljeva koje treba datom strategijom realizovati. Izbor relevantnih elemenata za mjerenje i kontrolu treba da prati sljedeće smjernice [Clark, 2001, pp.357-369]:

1. mjeriti performanse u odnosu na strategiju,
2. pratiti performanse u odnosu na konkurenciju,
3. pratiti performanse u odnosu na kupce,
4. pratiti performanse tokom vremena,
5. izgraditi model performansi (da se sagleda uticaj pojedinih elemenata na promjenu strategije).

Najčešći elementi koji se kontrolišu su rast preduzeća, kvalitet proizvoda i/ili usluga, prihvaćenost novih proizvoda i/ili usluga od strane potrošača, finansijska stabilnost preduzeća. Kontrola zahtijeva da se izaberu one performanse koje su povezane s onim što kontrola treba da obuhvati. Zato se određivanje elemenata kontrole vrši u skladu sa strategijom koja je predmet kontrole, što zahtijeva saradnju zaposlenih koji su zaduženi za implementaciju i zaposlenih zaduženih za kontrolu strategije.

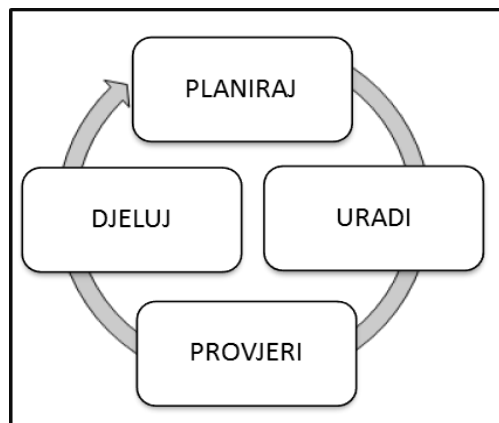
METODOLOGIJA I EFIKASNOST KONTROLE

Često korišćena metodologija kontrole jeste PDCA krug. Ova metodologija podrazumjeva japanski kaizen pristup rješavanja problema. U suštini ova metodologija podrazumijeva četiri koraka: planiraj (*Plan*), uradi (*Do*), provjeri (*Check*) i djeluj (*Act*). Planiranje podrazumijeva jasno i objektivno definisanje problema. Obično se polazi od toga kako je došlo do nastanka problema a objašnjenje se daje jasno i koncizno kako bi svima bilo jasno i razumljivo. Kada je problem poznat, sljedeće što se radi jeste dizajniranje rješenja koje treba da pomogne u rješavanju problema. Korak „uraditi“ podrazumijeva da se utvrdi neko rješenje, implementira i sagleda uspjeh tog rješenja na problem. Ako se problem nije riješio traži se sljedeće rješenje sve dok se problem ne eliminiše. Dalje, potrebno je stalno provjeravati šta je uspješno urađeno a šta nije. Nameće se kao neophodnost postavljanje pitanja „Zašto?“ sve dok se ne dobije jasna slika o tome šta je bilo efektivno a šta nije. Posljednji korak je djelovanje. Ako su protivmjere bile efektivne, taj novi metod se postavlja kao standard koji može biti revidiran i održavan. Ako to rješenje može da se primjeni na slične probleme u korist drugih, onda se ono i primjenjuje. Ako s druge strane ta rješenja nisu efektivna ponavlja se krug s fazom planiranja ponovo i nastavlja se s analizom korijena problema, eksperimentisanjem i refleksijom rezultata.

Navedena metoda služi zaposlenima da sagledaju postignuti uspjeh u realizaciji postavljenih ciljeva i olakša nalaženje efektivnog rješenja. Metoda je jednostavna i omogućava učestvovanje većeg broja ljudi. Kontrola kao proces može da bude ili da ne bude efikasna i efektivna. Efikasnost kontrole se ogleda u njenoj mogućnosti da smanji troškove poslovanja jer odmah reaguje i sugeriše korektivne akcije koje treba da smanje rizik od loše realizacije strategije. Efektivnost kontrole se može definisati kroz pet kriterijuma [Đuranović, 2007, str.312]:

1. povezanost sa željenim rezultatima,
2. objektivnost,

3. kompleksnost (stepen obuhvaćenosti),
4. pravovremenost,
5. prihvatljivost (da li je zaposleni prihvataju ili ne).



Slika 6. PDCA krug

Izvor (adaptirano prema): Watson, 1992, p. 83.

Jako je teško izgraditi efikasan sistem strateške kontrole. Treba se imati u vidu da je kontrola kontinuiran proces i da je to zadatak svih menadžera, bez obzira na kom nivou u preduzeću bili. Čak više, imajući u vidu činjenicu da su menadžeri ti koji definišu planove i strategije, oni se smatraju i najpogodnijima za definisanje parametara i standarda kontrole. Kontrola se obavlja na svim nivoima u organizaciji, jer su i u samu realizaciju strategije uključeni svi organizacijski nivoi. Kontrola se treba dati važno mjesto u preduzeću i predstaviti je kao važan dio strateškog djelovanja. Ona može da bude putokaz preduzeća ka uspješnom poslovanju, ali ako nije dobro osmišljena ili prihvaćena ona može da sputava preduzeće i zaposlene.

ZAKLJUČAK

Implementacija i kontrola tržišno orijentisanih strategija su posljednje dvije faze strateškog djelovanja preduzeća, čija osnova leži u planiranju, odnosno u procesu dizajniranja tržišno orijentisanih strategija. Implementacija podrazumijeva konkretizaciju planskih postavki kroz definisanja opšteg cilja, zatim njegovu operacionalizaciju kroz nekoliko pojedinačnih planova, te definisanje akcionog plana odnosno plana svih aktivnosti u preduzeću. Uspješnost implementacije se zasniva na sposobnostima preduzeća. Sposobnosti preduzeća se kreću od tehnoloških, tržišnih, organizacionih do informacionih sposobnosti i sposobnosti izgradnje brenda. Kvalitet i broj sposobnosti koje preduzeće posjeduje određuje smjer implementacije strategije tako da određuje aktivnosti koje će se realizovati. Kontrola strategije ima za cilj da utvrdi da li je implementacija kvalitetno sprovedena i da li su postignuti ciljevi. Definisanjem standarda za pojedine aktivnosti i poređenjem standarda s ostvarenim rezultatima lako se dolazi do spoznaje o postignutom uspjehu. Ako kontrola utvrdi odstupanje, ona predlaže korektivne akcije koje treba da isprave nastale greške. Kontrola treba da kontinuirano prati implementaciju strategije jer tako može blagovremeno da reaguje na eventualne probleme. Aktivnosti implementacije i kontrole treba povezati tako da se omogući kvalitetna realizacija postavljenih planova uz minimalan broj grešaka, što je jedino moguće kontinuiranom kontrolom koja se obavlja uporedo s implementacijom strategije.

LITERATURA

- [1] Clark, B.H. (2001), *A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol.9, No.4.
- [2] Đuranović, D. (2007), *Strategijski menadžment*, Saobraćajno tehnički fakultet Doboj, Doboj.
- [3] Kirca, H.A. (2005), *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, Journal of Marketing.
- [4] Wilson, R.M.S., Chua, W.F. (1993), *Managerial Accounting: Method and Meaning*, 2nd edition, Chapman and Hall, London.
- [5] Johnson, G., Scholes, K. (1988), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, UK.
- [6] Watson, G.H. (1992), *The Benchmarking Workbook*, Cambridge Productivity Press.

OBAVEZNE REZERVE CBBIH I KREDITNI POTENCIJAL BANAKA

CBBIH RESERVE AND BANKS CREDIT POTENTIAL

Ognjen Zupur

ognjen.zupur@gmail.com

Ljubica Tomić

Komisija za hartije od vrijednosti Brčko distrikt BiH

ljubica.tomic@mail.com

APSTRAKT

Ograničenost djelovanja monetarne politike Centralne banke Bosne i Hercegovine putem jedinog instrumenta, obavezne rezerve, jeste razlog opredjeljenja za ovu temu. Korekcije navedenog instrumenta monetarne politike mogu imati različite ciljeve u pogledu kreditnog potencijala i likvidnosti banaka u Bosni i Hercegovini. U tu svrhu je analizirana stopa obavezne rezerve, prosječan saldo računa obaveznih rezervi, naknada na novčana sredstva komercijalnih banaka i implicitna stopa obavezne rezerve, u okviru monetarne politike. Cilj rada bio je sagledavanje uticaja kretanja prosječne stope obavezne rezerve na kreditni potencijal i aktivnosti komercijalnih banaka u Bosni i Hercegovini. Rezultati istraživanja ukazali su da kretanje prosječne stope obavezne rezerve nema uticaja na kreditnu aktivnost komercijalnih banaka u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: obavezne rezerve, kreditni potencijal, monetarna politika, centralna banka.

ABSTRACT

Limited effect of the Central Bank of Bosnia and Herzegovina's monetary policy and its sole instrument, the reserve requirement, is the reason for covering this topic. Corrections of this instrument of monetary policy may have different objectives, regarding the potential credit and liquidity of banks in Bosnia and Herzegovina. For this purpose, the paper analyzes the reserve requirement ratio, the average account balance of required reserves, the compensation funds of commercial banks and the implicit rate of required reserves within the monetary policy framework. The study aims to understand the impact of changes in the average reserve requirement rate upon credit activities of commercial banks in Bosnia and Herzegovina. The survey results indicate that the average reserve requirement ratio has no impact on lending of commercial banks in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: reserve requirements, credit potential, monetary policy, the central bank.

UVOD

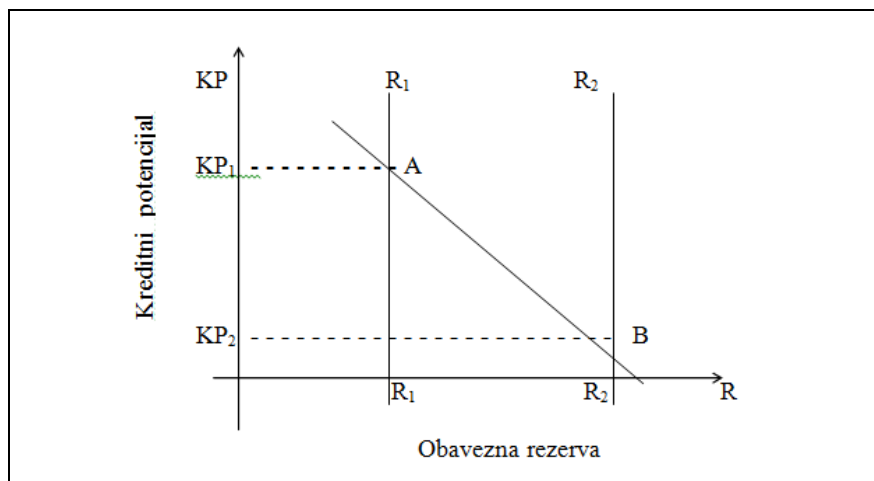
Osnova monetarne politike zemlje jeste uticaj na aktivnosti banaka putem formiranja visine i strukture novčane mase kako bi se regulisala efektivna novčana tražnja. Monetarna politika na taj način postaje izuzetno aktivno sredstvo u vođenju stabilizacione, odnosno konjunkturane politike na finansijskom planu. Kao takva, ona ne podrazumijeva jedinstveni model, te zbog toga model upravljanja monetarnom politikom treba da bude pažljivo izabran i prilagođen. Kako se finansijski sistem svake zemlje konstantno razvija, tako je nužno i da nosioci monetarne politike adekvatno prilagođavaju aktivnosti politike tom sistemu. Monetarna politika Bosne i Hercegovine (BiH), odnosno njena monetarna vlast, zasnovana je na principima valutnog odbora koji predstavlja režim monetarne politike i politike deviznog kursa koji se zasniva na zakonom eksplicitno utvrđenim pravilima. I upravo predmet istraživanja jeste funkcionisanje monetarne politike Centralne banke Bosne i Hercegovine (CBBiH) i njenog osnovnog instrumenta, obavezne rezerve, u režimu valutnog odbora, te uticaj na kreditni potencijal - neiskorištene mogućnosti za razvoj privrede BiH.

OBAVEZNA REZERVA U FUNKCIJI MONETARNE POLITIKE

Obavezna rezerva banaka predstavlja instrument monetarno-kreditne politike i regulisanja koji na direktan ili indirektan način djeluje na bankarske agregate, prije svega na kreditni potencijal banke i njenu likvidnost.

Djelovanje ovog instrumenta monetarne politike sastoji se u tome da poslovna banka mora držati dio svojih depozita na posebnom računu kod centralne banke. Pošto se izdvajanja vrše u određenom procentu, u odnosu

prema tim depozitima banke, stopa obavezne rezerve je funkcija navedenih depozita (Komazec i Ristić, 2011, str. 249). Znači, da se dio depozita po viđenju stavlja van kreditnog potencijala i ne mogu se koristiti za kredite (Kešetović, 2007. str. 157). Obavezna rezerva u SAD je uvedena 1927. godine kao novi instrument monetarne politike koji je kasnije imao široku i opštu upotrebu u gotovo svim zemljama svijeta (Komazec i Ristić, 2010. str. 31). Početna uloga obavezne rezerve se odnosila na dvije funkcije. Prva funkcija je bila zaštita interesa deponenata, dok se druga odnosila na obezbjeđenje likvidnosti banke. Kao instrument monetarne politike i regulisanja u SAD je postala 1933. godine (Komazec i Ristić, 2010. str. 32). U ovom petogodišnjem periodu obavezna rezerva od koncepta likvidnosti prerasta u koncept monetarne kontrole, odnosno, faktor za regulisanje depozitno-kreditne multiplikacije. Danas je ovaj instrument monetarne politike jako važan instrument ekspanzivne ili restriktivne monetarne politike, a efikasna monetarna politika zahtjeva intezivan privredni rast i izvozno orjentisanu privredu (Kešetović, 2007, str. 156). Svoje djelovanje, u stanju depresije, temelji na umanjivanju stope obaveznih rezervi, što vodi povećanju likvidnosti banaka i na taj način im omogućava ekspanziju novca, odnosno, kredita. Sa druge strane, „u vrijeme inflacije, kada privredna aktivnost postaje suviše velika, centralna banka vrši povećanje stope i na taj način utiče na smanjenje kreditnog potencijala banaka. To vodi smanjenju količine kredita, odnosno, novca u opticaju i umiruje inflaciju, koja nastaje kao rezultat pretjerane tražnje“ (Konjhodžić, 1996. str. 122). Dakle, danas je obavezna rezerva banaka u funkciji limitiranja depozitno-kreditne multiplikacije i regulisanja kreditnog potencijala banaka, a sprovodi se promjenama visine stope obaveznih rezervi od strane centralne banke (Slika 1).



Slika 1. Odnos između kreditnog potencijala banke i obavezne rezerve banke

Izvor: Johnson, F., Johnson, R., 1985, p. 197.

Djelovanje obavezne rezerve, kao jakog instrumenta monetarno-kreditne politike, može snažno uticati na kreditni potencijal banaka, a na taj način i na novčanu masu u privredi. Obavezne rezerve su instrument koji značajno limitira proces kreditne multiplikacije, i stvaranja kredita i depozita u procesu multiplikacije. Mnogi ekonomisti su ubjeđena da je djelovanje ovog instrumenta dosta jače u limitiranju „nevidljivog“ procesa nastanka depozitnog novca, u procesu kreditne multiplikacije, putem „vidljive“ strane, a putem imobilizacije depozita. Zbog učestalih promjena obima ukupnih depozita i ročne strukture depozitnog potencijala radi preliivanja depozita, odnosno, depozita po viđenju u oročene depozite, dolazi i do promjena osnovica za obračun obavezne rezerve.

Što se tiče strukture stope obavezne rezerve, ona može biti: „viša stopa na transakcioni naspram dohodnog novca, viša stopa na dohodni novac naspram transakcionog, te jedinstvene stope na sve depozite“ (Ćirović, 1976, str. 127-151). Uzevši u obzir različite stope obavezne rezerve, konstatuje se da djelovanje stope obavezne rezerve različito utiče na kreditni potencijal. Hamburger (Hamburger, 1970, pp. 32-39) je smatrao da indikatori imaju kritičnu ulogu u transmisiji efekata akcija centralne banke na privredna kretanja.

U uslovima permanentno veće tražnje novca i kredita naspram ponude, za banke i privredu, posebno umanjjenje stope obavezne rezerve od strane monetarnih vlasti ne predstavlja nikakav problem, međutim, problem se javlja kada je potrebno povećati stopu. Rezultat povećanja stope obavezne rezerve jeste povlačenje kredita iz privrede. Razlog tome jeste da banke brže osjećaju povećanje obaveznih rezervi nego

što je njihova mogućnost da povuku dio kredita iz privrede radi usmjeravanja u tako povećanu obaveznu rezervu. U toj situaciji banka može „da smanji raniji visok nivo likvidnih sredstava, da upotrijebi međubankarske pozajmice, i da koriste kredit za likvidnost kod centralne banke“ (Ćirović, 1982, str. 52). Prisutni su i određeni "sporedni" efekti djelovanja ovog instrumenta, kao što su „odražavanje na strukturu izvora kreditnog potencijala, manja ili veća zavisnost banke naspram centralne banke, različito dejstvo po regionima, efekat redistribucionog djelovanja, preliivanja dohotka banaka i centralne banke zbog kamatne razlike itd.“ (Wrightsmann, 1976, str. 286). Nepovoljni udari povećane obavezne rezerve banaka mogu se ublažiti i uvođenjem tzv. marginalnih stopa obaveznih rezervi. Ove stope se „obračunavaju na promjene depozita u određenom vremenskom intervalu, i kao takve mogu varirati u rasponu od 50% do 100% rasta depozita“ (Šojić, 1993, str. 52-62). Navedeni sistem marginalnih stopa jeste u funkciji paralelno sa tradicionalnim sistemom obavezne rezerve, mada nije podesan za svaki bankarski sistem, i zbog toga ga je moguće samo izuzetno koristiti. Obavezna rezerva dosta je izgubila na značaju u razvijenim bankarskim sistemima i uglavnom je alternativa politici otvorenog tržišta (kao pomoćni instrument) koji predstavlja osnovni instrument monetarne regulacije.

MONETARNA POLITIKA I OBAVEZNA REZERVA CBBiH

Monetarna politika Centralne banke BiH (CBBiH) je zasnovana na principima valutnog odbora, saglasno Zakonu o centralnoj banci, usvojenog 1997. godine. Valutni odbor (engl. *currency board*) predstavlja režim monetarne politike i politike deviznog kursa koji se zasniva na zakonom eksplicitno utvrđenim pravilima. Valutni odbor emituje papirni i kovani novac koji se u svakom momentu može konvertovati u rezervnu valutu po fiksnom kursu. Sistem valutnog odbora obezbjeđuje i garantuje da valuta koja se emituje treba da bude konvertibilna po fiksnom kursu. Zbog svoje efikasnosti, valutni odbor je u posljednjih 150 godina primjenjivan u oko 70 zemalja svijeta. Pretežno se uvodio u male zemlje kod kojih su privredni i novčani tokovi bili totalno poremećeni i nisu u mogućnosti da na drugi način uspostave monetarnu stabilnost (Vunjak, Kovačević, 2006).

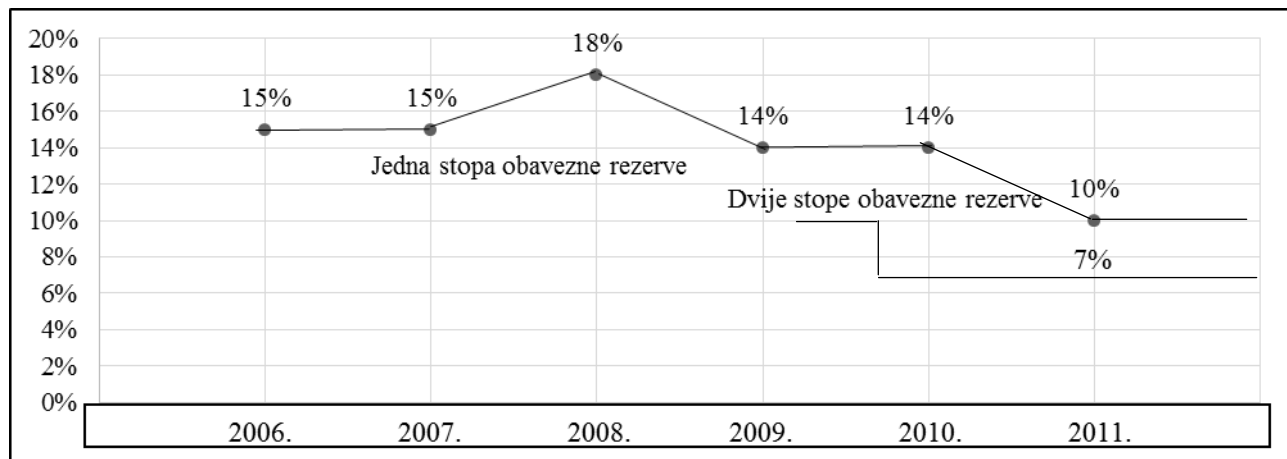
Osnovni instrument monetarne politike CBBiH kojim se utiče na ukupnu stabilnost bankarskog sistema i njegovu likvidnost jeste obavezna rezerva. Obavezna rezerva predstavlja obavezu banaka da na račune koje je CBBiH propisala za ovu namjenu polože određeni iznos sredstva. Ovom instrumentu se pridaje veći značaj kao instrumentu kreditnog regulisanja u razvijenim privredama, a manje kao instrument regulisanja likvidnosti. Obavezne rezerve se održavaju držanjem gotovine ili novčanih depozita kod CBBiH preko njene centrale i glavnih jedinica i obračunavaju se kao prosječne dnevne rezerve. Od 2003. godine gotovina u trezorima banaka je isključena iz obračuna sredstava obavezne rezerve. Obavezna rezerva je, dakle, instrument monetarne politike koji centralna banka koristi u manjem ili većem obimu, u zavisnosti od uslova finansijskog sistema u kojem se primjenjuje. Restriktivnost monetarne politike, primjenom ovog instrumenta, određena je stopom obavezne rezerve, koja može biti jedinstvena ili diferencijalna, te bazom na koju se stopa primjenjuje. U tom smislu, obavezna rezerva u BiH obračunava se na depozite i pozajmljena sredstva banke. Bez obzira na valutu u kojoj su izraženi, depoziti i pozajmljena sredstva zajedno čine osnovicu za obračun obavezne rezerve (Kozarić, 2007, str. 74).

Promjenama stope obavezne rezerve utiče se na smanjenje ili povećanje kreditnog potencijala poslovnih banaka i povlačenje, odnosno kreiranje likvidnosti banaka. Do promjene u kvantumu obaveznih rezervi koje komercijalne banke drže kod centralne banke može doći po dva osnova. Prvo, kvantitativnom promjenom bilansnih kategorija na koje se primjenjuje stopa dolazi do adekvatnih promjena u masi obaveznih rezervi, a da je pri tome nepromijenjena stopa obavezne rezerve. Dosad analizirani slučajevi promjena kreditnog potencijala polazili su od pretpostavke nepromijenjene stope obavezne rezerve.

Drugo, do promjene kreditnog potencijala može doći i u slučaju da ne dođe do promjene u bilansnim agregatima, što se postiže varijabilnošću stopa obaveznih rezervi (Krstić, Živković i Stankić, 2004. str. 109). Prema tome, pri nepromijenjenom nivou depozitnog potencijala komercijalnih banaka, njihov kreditni potencijal će se mijenjati zavisno od promjene stopa obaveznih rezervi. Pri tome treba imati u vidu da se najčešće primjenjuju dvije stope obaveznih rezervi.

Od 2009. godine, a prema odluci iz decembra 2008. godine (CBBiH, 2008, str. 58), i CBBiH uvodi diferenciranu stopu obavezne rezerve na depozite komercijalnih banaka. Tako se na kratkoročne depozite i

pozajmljena sredstva (npr. 5.000 KM) primjenjuje viša stopa od $r_1 = 14\%$, a na dugoročne depozite i pozajmljena sredstva (npr. 5.000 KM) primjenjuje se manja stopa od $r_2 = 7\%$, što daje ukupnu masu obaveznih rezervi od 1.050 KM. Ukoliko se npr. stopa r_1 poveća na 18%, a r_2 na npr. 10%, dobiće se ukupna masa obaveznih rezervi od 1.400 KM. Srazmjerno povećanju obavezne rezerve (za 350 KM) smanjiće se kreditni potencijal. Suprotno od toga, smanjenje stope obavezne rezerve izazvalo bi srazmjerno povećanje kreditnog potencijala komercijalne banke. Kretanje stope obavezne rezerve CBBiH prikazano je na slici 2.



Slika 2. Kretanje stope obavezne rezerve (%)

Izvor: CBBiH, 2011, 53. Godišnji izvještaj, Sarajevo, CBBiH.

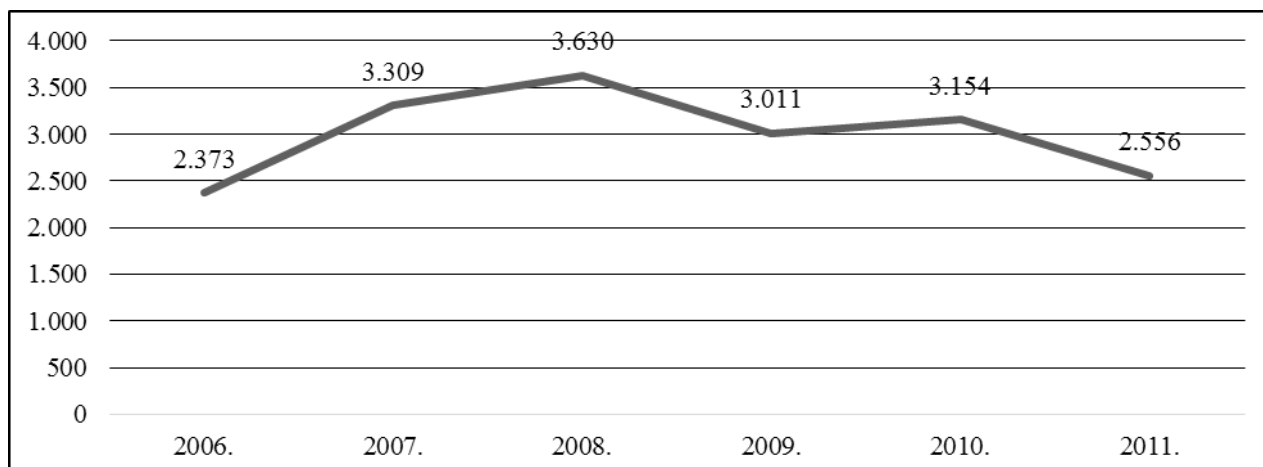
Ekspanzija bankarskih kredita u prošlosti (2005. godine stopa je povećana sa 10% na 15%) predstavljala je jedan od osnovnih razloga za povećanje stope obavezne rezerve (CBBiH, 2006, str. 47). Navedenu stopu u 2006. godini CBBiH nije mijenjala jer je došlo do stabilizacije bankarskih kredita. Krajnji cilj mjera monetarne politike i mjera entitetskih agencija za bankarstvo u pogledu izloženosti deviznom riziku i riziku likvidnosti, jeste stabilizacija kredita u ukupnom iznosu. Takođe, 2007. godine, prema Godišnjem izvještaju (CBBiH, 2007, str 50) stopa obavezne rezerve CBBiH se nije mijenjala i iznosila je 15%, ali je Upravni odbor CBBiH u 2007. godini odlučio da poveća stopu obavezne rezerve u narednom periodu za 3%. Osnovni razlog u povećanju stope obavezne rezerve sa 15% na 18% Upravni odbor je našao u ponovnoj kreditnoj ekspanziji, koja se ovom mjerom nastojala usporiti. U 2008. godini stopa obavezne rezerve CBBiH mijenjala se dva puta sa različitim ciljevima (CBBiH, 2008, str. 58). Prva promjena odnosila se na mjeru za usporavanja kreditne ekspanzije, da bi u drugoj polovini iste godine došlo do značajne stagnacije kreditne aktivnosti banaka, zbog raznih okolnosti (uticaj ekonomske krize itd.), te je, u skladu sa tim, donesena i druga mjera. Dakle, prva mjera se odnosila na povećanje stope za 3%, a druga mjera se odnosila na smanjenje stope obavezne rezerve za 4% (oktobar). Takođe, Upravni odbor je donio odluku o uvođenju diferencirane stope obavezne rezerve na depozite komercijalnih banaka koja je stupila na snagu 1. januara 2009. godine (CBBiH, 2009, str. 57).

Odluka Upravnog odbora (Ibid, 2009, str 57) je imala za cilj da se oslobode dodatna likvidna sredstva za banke i na taj način podstakne veća kreditna aktivnost sa mogućim pozitivnim uticajem na privredne aktivnosti u BiH. Ovom odlukom uvedene su dvije stope, i to: stopa obavezne rezerve na depozite oročene do jedne godine iznosi 14%, stopa obavezne rezerve na depozite oročene na period duži od jedne godine, smanjuje se za 4%, tj. sa 14% na 10%. Navedena odluka je imala pozitivne rezultate u pogledu likvidnosti banaka, ali je, bez obzira na pozitivnu stranu ove mjere, Upravni odbor iste godine donio još dvije dodatne mjere iz ovog segmenta monetarne politike.

Što se tiče prve mjere, stopa obavezne rezerve na oročene depozite na period duži od jedne godine smanjena je za 3%, a druga mjera se odnosila na isključenje depozita vlada namijenjenih razvojnim programima iz osnovice za obračun obavezne rezerve. U 2010. godini visina stope ostala je na istom nivou 14% i 7% (CBBiH, 2010, str 50), dok je u 2011. godini smanjena stopa za kratkoročne depozite i pozajmljena sredstva na 10%, a za dugoročne depozite i pozajmljena sredstva ostala na istom nivou 7% (CBBiH, 2011, str. 52).

Zbog nedovoljno razvijenog međubankarskog novčanog tržišta jedan od osnovnih načina upravljanja likvidnošću od strane banaka jeste držanje sredstava na rezervnim računima preko iznosa neophodnih za

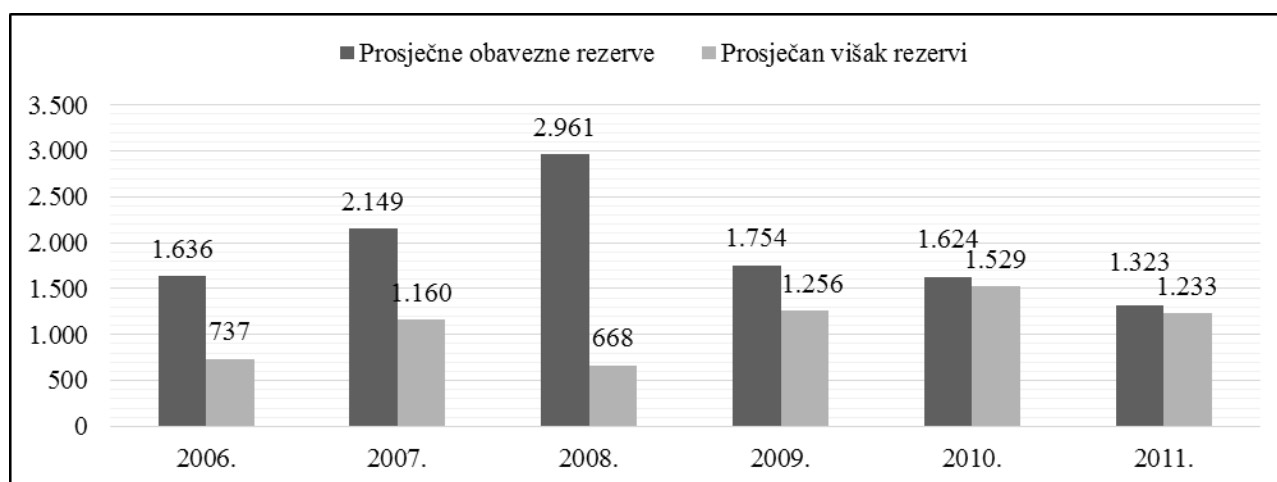
ispunjavanje obavezne rezerve. Na slici 3 prikazan je prosječan saldo računa obavezne rezerve koje komercijalne banke drže na računu CBBiH.



Slika 3. Prosječan saldo računa obavezne rezerve (milioni KM)

Izvor: CBBiH, 2011, 53. Godišnji izvještaj, Sarajevo, CBBiH.

Iz Godišnjeg izvještaja CBBiH (CBBiH, 2011, str. 53) može se zapaziti da je prosječan iznos ukupnih sredstava koje banke drže na računu rezervi kod CBBiH na kraju 2006. godine iznosio 2,4 milijarde KM. U 2007. godini, stopa obavezne rezerve se nije mijenjala a saldo na računu rezerve kod CBBiH je povećan i iznosio 3,3 milijarde KM. U 2008. godini je došlo do porasta stope obavezne rezerve na 18% i na osnovu toga prosječan saldo računa rezerve povećan je i iznosio je 3,6 milijarde KM na kraju godine. Godinu 2009. obilježilo je smanjenje stope obavezne rezerve za 4%, i stanje na računu rezerve kod CBBiH je umanjeno. Prosječan saldo računa obavezne rezerve koje su banke držale u 2009. godini bio je oko 3 milijarde KM, i manji je za 620 miliona KM, dok je saldo prosječne obavezne rezerve uvećan u 2010. godini. Godina 2011. donosi novi pad prosječnog salda računa obavezne rezerve (2.556 miliona KM) koji je uzrokovan smanjenjem stope za kratkoročne depozite i pozajmljena sredstva od strane CBBiH. Slika 4 pokazuje kretanje prosječne obavezne rezerve i prosječan višak rezervi koje komercijalne banke drže na računu CBBiH.



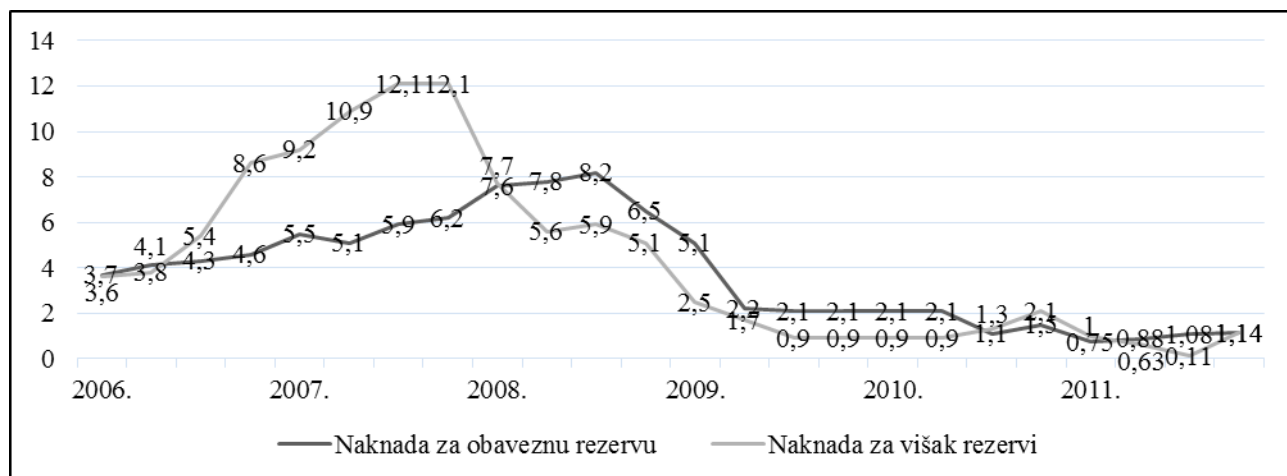
Slika 4. Prosječne obavezne rezerve i prosječan višak rezervi (milioni KM)

Izvor: CBBiH, 2011, 53. Godišnji izvještaj, Sarajevo, CBBiH.

Na slici 4 predstavljeno je i kretanje viškova rezervi koje komercijalne banke drže na rezervnom računu preko iznosa neophodnog za ispunjavanje obavezne rezerve. Uzevši u obzir nerazvijenost međubankarskog novčanog tržišta, ovaj vid investicija predstavlja jedan od osnovnih načina upravljanja likvidnošću od strane poslovnih banaka. Može se uočiti da je povećanje stope obavezne rezerve sa 15% na 18% u 2008. godini, kada je dio likvidnih sredstava iznad obavezne rezerve postao sastavni dio obavezne rezerve, dovelo do pada prosječnog viška rezervi a rasta prosječnih obaveznih rezervi. Primjetno je da je došlo do smanjenja

sredstava u 2009. godini koje banke drže na ime održavanja obavezne rezerve (smanjena je stopa sa 18% na 14%), te da je, sa druge strane, došlo do povećanja viška rezervi. Razlog tome pronalazi se u činjenici da su banke u 2009. godini plasirale slobodna sredstva vrlo oprezno, odnosno da su uvažavale sve aspekte rizika, te da su u nedostatku kvalitetnih plasmana banke držale svoja slobodna sredstva na računu rezervi kod CBBiH. Prosječna sredstva iznad obavezne rezerve u 2010. godini su, takođe, rasla zbog nemogućnosti kvalitetnijih plasmana banaka. U 2011 godini je došlo do smanjenja prosječnog salda na računu obaveznih rezervi i viška rezervi (CBBiH, 2011, str. 53).

Politika naknade CBBiH podrazumijeva politiku prema novčanim sredstvima (obavezne rezerve i višak iznad obaveznih rezervi), odnosno, naknadu koja se obračunava po određenoj stopi na pomenute rezerve i sama visina stope naknade na novčana sredstva utiče na strukturu aktive bilansa stanja komercijalnih banaka. Mada višak rezervi ulazi u raspoloživi kreditni potencijal komercijalnih banaka, banke svoje rezerve likvidnosti drže na računu rezervi koji imaju otvoren kod CBBiH i na koje dobijaju određenu naknadu. Ta naknada je jednaka ponderisanoj sredini kamatnih stopa koje, u periodu održavanja obavezne rezerve, na tržištu ostvari CBBiH na depozite investirane do mjesec dana. Približno simetričan nivo te stope, na ove plasmane, za banke u suštini predstavlja plasmane bez rizika i predstavlja podsticaj držanju sredstava na računu rezervi CBBiH. Na slici 5 prikazano je kretanje naknade CBBiH na sredstva banaka.



Slika 5. Naknada CBBiH na novčana sredstva banaka (milioni KM)

Izvor: CBBiH, 2011, 53. Kvartalni bilten, Sarajevo, CBBiH.

Najveća naknada od 8,2 mil. KM, na držanje obaveznih rezervi, isplaćena je od strane CBBiH u trećem kvartalu 2008. godine (CBBiH, 2008, str. 60). Razlog tome je povećanje obavezne rezerve CBBiH uzrokovanog rastom osnovice, odnosno stope obavezne rezerve za 3%. Za držanje viška sredstava najviša naknada od 12,1 mil. KM isplaćena je u trećem i četvrtom kvartalu 2007. godine jer je došlo do naglog skoka viška rezervi. Odlukom iz aprila 2009. godine (CBBiH, 2009, str. 58), CBBiH je promijenila stope naknade koje isplaćuje bankama i umjesto dotadašnjih 1%, naknada na obavezne rezerve isplaćivala se po stopi od 0,5%. Naknada na višak sredstava, po stopi koja je jednaka ponderisanoj sredini kamatnih stopa koje u datom periodu održavanja na tržištu ostvari CBBiH na depozitne investicije do mjesec dana. Način obračuna naknade bankama promijenio se 1. jula 2010. godine. Stopa naknade na iznos obavezne rezerve se obračunava na osnovu prosjeka kamatne stope koju je u istom periodu ostvarila CBBiH na „overnight” depozite, dok je stopa naknade na iznos sredstava iznad obavezne rezerve ostala nepromijenjena (CBBiH, 2011, str. 54).

UTICAJ STOPE OBAVEZNE REZERVE CBBiH NA KREDITNI POTENCIJAL BANAKA

U uslovima funkcionisanja valutnog odbora i finansijski relativno nerazvijenog tržišta u BiH, obaveznom rezervom ostvaruje se monetarna kontrola, odnosno, kontrola kreditnog potencijala i likvidnosti banaka.

Regulisanje obavezne rezerve se može definisati kao mjera kojom se od komercijalnih banaka zahtijeva da određeni dio svog portfolia drže u novcu kod centralne banke (Bajraktarović, 2010. str. 152). Sa druge strane, kreditna politika predstavlja najvažniji dio poslovne strategije banaka u BiH, čiji je cilj da, ukoliko je

ostvorena likvidnost, utiče na zadovoljenje legitimne tražnje privrede za kreditima na tržištu. A tok formiranja novčane mase ukazuje da su kreditni plasmani glavni kreatori formiranja novčane mase (Vunjak, Kovačević, 2006. str. 62). Prije izbijanja svjetske ekonomske krize ubrzani kreditni rast je bio glavna karakteristika bankarskog sektora BiH. Brza kreditna ekspanzija rezultat je kombinacije faktora na strani ponude i potražnje. Obnovljene i banke sa jakim kapitalom nastojale su se što bolje tržišno pozicionirati privlačenjem klijenata (privrede i stanovništva) koji su imali potrebu za finansiranjem putem kredita komercijalnih banaka. Banke sa dozvolom nadležne agencije za bankarstvo za obavljanje poslova dužne su da na računu rezervi drže sredstva radi ispunjavanja obavezne rezerve u nivou i na način utvrđen odlukom CBBiH, a na osnovu propisane stope obavezne rezerve na iznos depozita i pozajmljenih sredstava. Uticaj stope obavezne rezerve CBBiH na kreditni potencijal banaka u BiH predstavljen je u Tabeli 1.

Tabela 1. Uticaj stope obavezne rezerve CBBiH na kreditni potencijal banaka (milioni KM)

Opis	2006.	2007.	2008.		2009.	2010.	2011.
Stopa obavezne rezerve	15%	15%	18%	14%	14%	14%	10%
					10%	7%	7%
1. Prosječna osnovica za obračun	10.906	14.328	17.320		16.194	15.618	15.392
2. Obavezna rezerva (prosječna)	1.636	2.149	2.961		1.754	1.624	1.323
Razlika (1 – 2)	9.270	12.179	14.359		14.440	13.994	14.069
Višak iznad obaveznih rezervi (prosječan)	737	1.160	668		1.256	1.529	1.233

Izvor: CBBiH, 2011, 53. Godišnji izvještaj, Sarajevo, CBBiH.

Kreditna ekspanzija i stalni rast ukupnih kredita je pokazatelj rasta obima poslovanja banaka u 2007 i 2008. godini. Krediti privrednim subjektima imali su različito učešće u strukturi ukupnih kredita. Tako su sa 44,1% u 2006. godini, preko 42,2% (CBBiH, 2006, str 48) u 2007. godini, krediti privrednim subjektima narasli na 46,3% u 2008. godini (CBBiH, 2008, str. 60). Promjene stope obavezne rezerve CBBiH karakteristika je 2008. godine, što se odražavalo na kreditni potencijal i likvidnost banaka. Dakle, usporavanje velike kreditne ekspanzije zahtijevalo je povećanja stope obavezne rezerve, da bi u drugoj polovini iste godine došlo do značajne stagnacije kreditne aktivnosti banaka usljed mjera i uticaja ekonomske krize. U skladu sa tim, smanjena je stopa za 4%, čime se povećao kreditni potencijal i likvidnost banaka, međutim to nije doprinijelo rastu kreditne aktivnosti. Stagnacija kreditne aktivnosti je efekat krize iz 2008. godine, koji se odražavao do kraja 2011. godine, bez obzira na to što se kreditna aktivnost počela oporavljati usljed kontrakcije tržišta u 2009. godini.

ZAKLJUČAK

Obavezna rezerva CBBiH, kao dio aktive koji nije aktivan, ima dvije operativne uloge: regulisanje likvidnosti banaka i djelovanje na ekonomsku aktivnost putem ponude kredita. Iz sprovedene analize utvrđeno je da je zbog ekonomske krize i nedostatka novca CBBiH uvela diferenciranu stopu obavezne rezerve na depozite komercijalnih banaka. Cilj je bio da se oslobode dodatna sredstva za banke i na taj način podstakne veća kreditna aktivnost sa pozitivnim uticajem na privredne aktivnosti u BiH. Međutim, nije postojala nikakva garancija da će banke u tom slučaju povećati kreditnu aktivnost, što potvrđuje stagnacija kreditne aktivnosti u posljednje dvije godine. Da banke nemaju novca, smanjivanje obaveznih rezervi bi vjerovatno doprinijelo rastu kreditne aktivnosti. Međutim, banke imaju novca (dokaz su višak rezervi kod CBBiH) ali ga ne ustupaju privredi. Razlog je jednostavan, ekonomska kriza, povećan rizik koji proizilazi iz plasmana, velika zaduženost privrede, usporavanje privrednih aktivnosti, fokus na likvidnost, smanjene potrošnje itd.

Zbog toga banke u nedostatku kvalitetnih plasmana (izuzev pomaka u investicijama u HOV) drže slobodna sredstva na rezervnom računu preko iznosa obavezne rezerve, koji je u konstantnom porastu. Neosporna je činjenica da privredi u BiH nedostaje novčanih sredstava, te da CBBiH smanjivanjem stope obavezne rezerve nastoji da doprinese likvidnosti i rastu kreditne aktivnosti komercijalnih banaka, koje iz mnoštva razloga slobodna sredstva drže u vidu viška rezerve kod CBBiH umjesto da ga plasiraju deficitarnom

sektoru. Smanjenje stope obavezne rezerve CBBiH nema uticaja na ponudu novca, jer komercijalne banke ionako imaju neplisirani višak sredstava u svojoj aktivi. Ali, ne samo u monetarnom smislu, nego i ekonomskom odluka nema efekta jer neće doći do rasta kreditnih aktivnosti niti će doći do promjena kamatnih stopa.

LITERATURA

- [1] Komazec, S., Ristić, Ž. (2011). *Monetarna ekonomija i bankarski menadžment*, Etno Stil, Beograd.
- [2] Kešetović, I. (2007). *Monetarne finansije*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.
- [3] Komazec, S., Ristić, Ž. (2010). *Međunarodno bankarstvo i institucionalni investitori*, Etno Stil, Beograd.
- [4] Konjhodžić, H., (1996). *Monetarna znanost*, Logos, Split.
- [5] Johnson, F., Johnson, R. (1985). *Commercial Bank Management*, The Dryden Press, New York.
- [6] Ćirović, M. (1976). *Strategija monetarnog rasta*. Beograd, Finansije br. 3-4, str. 127-151.
- [7] Hamburger, J. (1970). *Indicators of Monetary Policy, The Arguments and the Evidence*, American Economic Review, str. 32-39.
- [8] Ćirović, M. (1982). *Novac i stabilizacija*, Savremena administracija, Beograd.
- [9] Wrightsman, D. (1976). *An Introduction to Monetary Theory and Policy*, The Free press, New York.
- [10] Šojić, M. (1993). *Eskontna stopa i monetarna regulacija*, Beograd, Finansije br. 1-2, str. 52-62
- [11] Vunjak, N., Kovačević, Lj. (2006). *Bankarstvo: bankarski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica.
- [12] Kozarić, K., (2007). *Modeli monetarne politike sa osvrtom na valutni odbor Bosne i Hercegovine*, Sarajevo, CBBiH.
- [13] Krstić, B., Živković, A., Stankić, R. (2004). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [14] CBBiH. (2008). *Godišnji izvještaj*, Sarajevo, CBBiH.
- [15] CBBiH. (2006). *Godišnji izvještaj*, Sarajevo, CBBiH.
- [16] CBBiH. (2007). *Godišnji izvještaj*, Sarajevo, CBBiH.
- [17] CBBiH. (2009). *Godišnji izvještaj*, Sarajevo, CBBiH.
- [18] CBBiH. (2010). *Godišnji izvještaj*, Sarajevo, CBBiH.
- [19] CBBiH. (2011). *Godišnji izvještaj*, Sarajevo, CBBiH.
- [20] CBBiH. (2011). *Kvartalni bilten*, Sarajevo, CBBiH.
- [21] Bajraktarović, L. (2010). *Monetarno-kreditni i devizni sistem*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

RAČUNOVODSTVENE POLITIKE KAO FAKTOR KVALITETA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA

ACCOUNTING POLICIES AS A FACTOR IN THE QUALITY OF THE FINANCIAL STATEMENTS

Eldina Ibrišević, dipl. oec.
Ekonomski fakultet Brčko
ibriseviceldina@yahoo.com

APSTRAKT

Sadržaj finansijskih izvještaja u određenom obračunskom razdoblju ovisi o računovodstvenim politikama koje donosi menadžment poslovnog subjekta. Iz rečenog proizlazi da sva prava i odgovornosti u smislu donošenja i provođenja računovodstvenih politika leže na menadžmentu subjekata. Cilj rada je utvrditi na koji način, putem računovodstvenih politika, može da se utiče na izgled finansijskih izvještaja i informacija koje su potrebne korisnicima ovih izvještaja. Računovodstvena regulativa dopušta primjenu različitih metoda i postupaka procjene pozicija finansijskih izvještaja. Primjena različitih metoda i postupaka procjene finansijskih izvještaja rezultirat će i različitim vijednostima osnovnih elemenata izvještaja (imovine, obaveza, kapitala, prihod, rashoda i finansijskog rezultata).

Ključne riječi: računovodstvene politike, računovodstvene pretpostavke, računovodstvena načela

ABSTRACT

The appearance of the financial statements in a particular accounting period depends on the accounting policies adopted by the management of a business entity. The aforementioned states that all the rights and responsibilities in terms of adopting and implementing accounting policies lie on management subjects. The paper aims to identify how, through accounting policies, the appearance of the financial statements and the information needed by its users can be influenced. Accounting regulations allows the application of different methods and procedures for the assessment of the financial position of the report. The application of different methods and evaluation procedures of the financial statements will result in different values of basic elements of financial statements (assets, liabilities, capital, income, expenditures and financial results).

Key words: accounting policies, accounting assumptions, accounting principles

UVOD

Informacije koje se daju u finansijskim izvještajima prezentiraju se prvenstveno radi vanjskih korisnika računovodstvenih informacija, kojima pomažu u predviđanju budućih novčanih tokova subjekta te osobito u predviđanju vremena njihovog nastanka i njihove izvjesnosti da će se zaista i dogoditi. Sa stanovišta finansijskih izvještaja računovodstvena politika predstavlja temeljno pitanje u procjeni pozicija finansijskih izvještaja. Predmet ovog rada je da prikaže kako se prilikom ocjene finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja mora voditi računa i o tome koje su računovodstvene metode i postupci primjenjeni i kakav je njihov uticaj na iskazivanje vrijednosti osnovnih elemenata finansijskih izvještaja u posmatranom, tekućem, ali i dužem vremenskom periodu.

Za razumijevanje uloge i značaja računovodstvenih politika u cjelokupnom računovodstvenom procesu potrebno je prvo razmotriti pojam i osnovna obilježja računovodstvenih politika, područja njihove primjene, subjekte njihovog donošenja i primjenu kao način njihova objavljivanja. Zatim će biti objašnjeni računovodstvene pretpostavke i načela, kao i računovodstveni standardi koji imaju značajan uticaj na primjenu određene računovodstvene politike.

POJAM I KARAKTERISTIKE RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA

U finansijskim izvještajima zapisan je veliki dio informacija koje se odnose na upravljanjem poslovanjem, a koje nastaju u računovodstvu. Odabrane računovodstvene politike su ugrađene u finansijske izvještaje koji predstavljaju finalni proizvod računovodstvenog procesa. U cjelokupnom računovodstvenom procesu za

razumijevanje uloge i značaja računovodstvenih politika potrebno je prvo razmotriti pojam i osnovna obilježja računovodstvenih politika, područja njihove primjene, subjekte njihovog donošenja i primjenu kao način njihova objavljivanja.

Računovodstvena politika se sastoji od riječi: računovodstvena i politika. Računovodstvo se može definisati kao vještina bilježenja, razvrstavanja i skraćenog prikazivanja u novčanim iznosima izraženih poslova i događaja koji su, barem djelomično finansijske naravi i interpretiranje iz toga proizlašlih razloga. Riječ politika označava vođenje, odnosno upravljanje državom [Kapić, R., Radović, R., Piljić, J., 2011, str. 13].

Koliki će utjecaj računovodstvenih politika biti na sadržaj finansijskih izvještaja ovisi o sljedećim faktorima: *udjelu određene pozicije u ukupnoj strukturi imovine, obveza, prihoda ili rashoda osnovnim obilježjima izabrane metode (posmatrane u odnosu s neizabranim metodama) i posmatranom (obuhvaćenom) vremenskom periodu* [Kapić, R., Radović, R., Piljić J., 2011, str. 418].

Iz prethodnog proizlazi da je **temeljno pitanje računovodstvenih politika pitanje procjene pozicija** finansijskih izvještaja, odnosno pitanje materijalnog sadržaja finansijskih izvještaja, čiji potpuni set prema izmijenjenom MRS 1 – *Prezentiranje finansijskih izvještaja*, čine: *izvještaj o finansijskom položaju na kraju perioda, izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti perioda, izvještaj o promjenama kapitala tijekom perioda, izvještaj o novčanim tokovima tokom perioda, bilješke, koje obuhvaćaju sažetak važnih računovodstvenih politika i druga objašnjenja i izvještaj o finansijskom položaju na početku najranijeg usporednog perioda ako subjekt neku računovodstvenu politiku primjenjuje retroaktivno ili ako retroaktivno prepravljiva stavke u svojim finansijskim izvještajima ili ako stavke u finansijskim izvještajima reklasificira (MRS 8 – Računovodstvene politike, primjene računovodstvenih procjena i greške)* [<http://www.srr-fbih.org>].

U MRS 1 se definiše da se u bilješkama prezentiraju informacije o osnovi za sastavljanje finansijskih izvještaja i određenim računovodstvenim politikama. U tačkama 117-124 MRS-a 1, objašnjava se što je poslovni subjekt dužan objaviti, pa između ostalog stoji sljedeće: *osnova (ili osnove) mjerenja korištena, odnosno korištene u sastavljanju finansijskih izvještaja i druge primjene računovodstvene politike koje su važne za razumijevanje finansijskih izvještaja* [<http://www.srr-fbih.org>].

Prema MRS 8 računovodstvene politike su *posebna načela, osnove, konvencije, pravila i prakse koje subjekt primjenjuje prilikom sastavljanja i prezentacije finansijskih izvještaja*. Računovodstvene politike se utvrđuju u skladu sa odgovarajućim standardom ili tumačenjem koje se primjenjuje na određenu stavku putem koje se vrši evidencija konkretnog događaja [<http://www.srr-fbih.org>].

Pitanje procjene bilansnih pozicija, odnosno pitanje materijalnog sadržaja finansijskih izvještaja predstavlja temeljno pitanje računovodstvene politike. Ciljevi provođenja računovodstvenih politika uglavnom su vezani uz uticaj na visinu finansijskog rezultata, stvaranju latentnih rezervi i sl. Ono što je zajedničko računovodstvenim i bilansnim politikama je izbor između određenih alternativa koje omogućava računovodstveni sistem. Računovodstvenu politiku potrebno je posebno razmatrati u okviru poslovne politike i upravljanja preduzećem jer njen izbor i primjena zavisi od ciljeva šire poslovne politike.

Područje primjene računovodstvene politika potrebno je posmatrati u kontekstu njihove uloge i mjesta u cjelokupnom računovodstvenom procesu. Procesom obrade podataka određen je sadržaj računovodstvenih kategorija koji se odnosi na računovodstvene politike u cjelokupnom procesuiranju podataka.

Kao najznačajnija područja računovodstvenih politika smatraju se priznavanje prihoda, poslovna spajanja, načela konsolidacije, zajednički poduhvati, amortizacija materijalne i nematerijalne imovine, kapitalizacija troškova zaduživanja i drugih izdataka, ugovori o izgradnji, ulaganja u nekretnine, finansijski instrumenti, najmovi, troškovi istraživanja i razvoja, zalihe, porezi, rezerviranja, određivanje novca i novčanih ekvivalenata, određivanje poslovnih i zemljopisnih segmenata [Žager K., Žager L., 1999. godine, 91].

Računovodstvene politke u različitoj mjeri djeluju na finansijske izvještaje i njihovo djelovanje zavisi od udjela pozicije na koju se primjenjuju u segmentu izvještaja, odnosno aktive, pasive, prihoda i rashoda, karaktera izabrane metode i vremenskog perioda koji se posmatra [Žager K., Žager L., 1999. godine, 90].

Veoma je važno naglasiti da jednom usvojena računovodstvena politika treba dosljedno primjenjivati što zahtjeva i računovodstvena pretpostavka "dosljednost" prilikom sastavljanja i objavljivanja finansijskih izvještaja koja se očituje u tome da se računovodstvene politike koje usvoji poslovni subjekt trebaju dosljedno primjenjivati iz jednog perioda u drugi, radi kontinuiteta i usporedivosti finansijskih izvještaja.

Računovodstvena politika mora da se podredi postavljenim ciljevima politike preduzeća, u okviru poslovne politike preduzeća. Odluke iz područja računovodstvenih politika ne mogu biti u sukobu sa odlukom o osnovnim načelima poslovne politike preduzeća. Postavljanje ciljeva poslovne politike preduzeća nadležno je za donošenje odluke iz područja računovodstvenih politika zadatak je ove da treba težiti i pridonijeti svim svojim raspoloživim sredstvima ostvarenju opšteg cilja.

Računovodstvene politike predstavljaju instrument ostvarivanja poslovne politike preduzeća i putem njih se utiče na kvalitet rada i poslovanja preduzeća. Na taj način one predstavljaju jedan od podskupova od instrumenata ostvarivanja poslovne politike, i njenih ciljeva koji moraju biti usklađeni, odnosno podređeni ostvarivanju glavnog cilja.

Prilikom razmatranja finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja potrebno je voditi računa o kvalitetnim svojstvima finansijskih izvještaja, sobzirom da se izabranim računovodstvenim politikama može svjesno uticati na vrijednost pozicija finansijskih izvještaja.

POJAM RAČUNOVODSTVENIH PRETPOSTAVKI I NAČELA

Posebnu pažnju treba usmjeriti na ishodišni kriterij njihova izbora i primjene prilikom razmatranja računovodstvenih politika, pri čemu ključni faktor razmatranja čine računovodstvene politike i standardi. Prilikom izrade finansijskih izvještaja s jedne strane potrebno je uvažiti određena pravila i norme, a sa druge strane služe predstavljanju vodiče u inepretaciji i tumačenju pozicija finansijskih izvještaja.

U teoriji i praksi postoje različita shvatanja određivanja ili broja osnovnih računovodstvenih načela. U svjetskim razmjerima najpoznatiji i najpriznatiji sistem računovodstvenih načela razvijenih u SAD- u koja su stekla status općeprihvaćenih načela (Generally Accepted Accounting Principles - GAAP). Opšte prihvaćena načela „predstavljaju opšta pravila koja služe kao vodič u procjeni, bilježenju i izvještavanju o poslovnim aktivnostima“. S druge strane, ona „predstavljaju tehničko računovodstveni pojam koji obuhvata konvencije, koncepte, standarde, pravila i postupke neophodne za pobliže označavanje i definisanje prihvaćene računovodstvene prakse u nekom vremenu“ [Žager, K., Žager L., 1999, str. 104].

Računovodstvena načela predstavljaju temeljna pravila koja se koriste pri računovodstvenom procesiranju podataka u svrhu sastavljanja finansijskih izvještaja i njihovog javnog objavljivanja. Sistem općeprihvaćenih računovodstvenih načela sastoji se od: *opšteprihvaćenih koncepata (generally accepted concepts)*, *opšteprihvaćenih načela (generally accepted principles)*, *opšteprihvaćenih postupaka (generally accepted procedures)* [<http://web.efzg.hr>].

Tabela 1: Prikaz opšteprihvaćenih koncepata i načela

OPŠTEPRIHVAĆENI RAČUNOVODSTVENI KONCEPTI	OPŠTEPRIHVAĆENA RAČUNOVODSTVENA NAČELA
<ul style="list-style-type: none"> - pretpostavka kontinuiteta - pretpostavka poslovnog subjekta - pretpostavka stabilne novčane jedinice (valute) - pretpostavka obračunskog perioda, tj. određenog vremena 	<ul style="list-style-type: none"> - načelo troška - načelo objektivnosti - načelo priznavanja prihoda - načelo sučeljavanja prihoda i rashoda - načelo materijalnosti - načelo potpunog iskazivanja finansijski izvještaja - načelo konzistentnosti - načelo opreznosti - načelo usporedivosti - načelo jednolikosti

Izvor: www.efzg.hr (pristupljeno 21.04.2013.)

Opšteprihvaćeni koncepti predstavljaju određene pretpostavke, odnosno teorijske osnove za interpretiranje financijskih izvještaja. *Opšteprihvaćena načela* pomažu u procjeni, bilježenju i izvještavanju o poslovnim aktivnostima. *Opšteprihvaćeni postupci* jesu različite metode obrade podataka radi dobivanja računovodstvenih informacija i računovodstvenog izvještavanja [<http://web.efzg.hr>].

Pretpostavka kontinuiteta znači da poslovni subjekt neće biti likvidiran ni u slučaju poslovanja s gubitkom sve dok njegov menadžment očekuje dobit, a to znači da se preduzeće osniva s pretpostavkom neograničenog poslovanja u budućnosti. [www.efzg.hr (pristupljeno 21.04.2013)].

Pretpostavka poslovnog subjekta znači da se svako preduzeće tretira kao poseban poslovni subjekt koji je odvojen od vlasnika. Ova pretpostavka je bitna za dionička društva, a također i za odnose između matice i podružnica moraju sastaviti svoje temeljne financijske izvještaje [www.efzg.hr (pristupljeno 21.04.2013)].

Pretpostavka stabilne novčane jedinice. Računovodstveno koje se koristi u poduzećima temelji se na pretpostavci stabilne novčane jedinice. To računovodstvo se često naziva konvencionalno ili tradicionalno računovodstvo. Zasniva se na inflaciji do 5%, što znači da knjigovodstvena vrijednost bude što bliža tržišnoj vrijednosti. U uvjetima inflacije izrađuju se dodatni izvještaji na temelju jednog od koncepata računovodstva u uvjetima inflacije. Koncepti računovodstva: *računovodstvo opće kupovne moći – za revalorizaciju koristi opće indekse cijena*, *računovodstvo tekuće vrijednosti – za revalorizaciju koristi specifične indekse cijena* [www.efzg.hr (pristupljeno 21.04.2013)].

Pretpostavka obračunskog razdoblja. Polazi od toga da korisnici informacija (izvještaja) ne mogu čekati totalni rezultat (rezultat kada poduzeće prestane s radom). Korisnici trebaju informacije u kraćim vremenskim intervalima. Uobičajen interval izvještavanjem je jedan normalni poslovni ciklus koji u prosjeku traje 1 godinu. Mogu biti i kraća obračunska razdoblja.

Računovodstvena načela [www.efzg.hr (pristupljeno 21.04.2013.)]. Polazna su osnova za izradu i usvajanje računovodstvenih standarda koji predstavljaju daljnju razradu načela: *načelo troška*, *načelo objektivnosti*, *načelo priznavanja prihoda*, *načelo sučeljavanja prihoda i rashoda*, *načelo materijalnosti*, *načelo potpunog iskazivanja financijskih izvještaja*, *načelo konzistentnosti*, *načelo opreznosti*, *načelo usporedivosti*, *načelo jednolikosti* [Žager K., Žager L., 1999, str. 107].

Načelo troška: najstarije i najvažnije načelo, zahtijeva da se evidencija poslovnih događaja zasniva na nabavnoj cijeni, koristi se prilikom vrednovanja svih pozicija bilance

Načelo objektivnosti polazi od pretpostavke da su financijski izvještaji sastavljeni na temelju objektivnih, dokumentiranih podataka.

Načelo priznavanja prihoda polazi od pretpostavke da se prihodi priznaju u financijskim izvještajima i bilježe u poslovnim knjigama. Mogu se priznati na 2 načina: *po novčanoj osnovi – ono što je naplaćeno*, *nastanak događaja – ono što je realizirano (prodano)*].

Načelo sučeljavanja prihoda i rashoda polazi od pretpostavke da sučeljavamo prihode i rashode i utvrđujemo poslovni rezultat kao njihova razlika u obračunskoj razdoblju.

Načelo materijalnosti ističe one poslovne događaje i poslovne informacije koje su od bitne važnosti za korisnike prilikom objavljivanja financijskih izvještaja i temelji se na određivanju bitnog i nebitnog.

Načelo potpunog iskazivanja financijskih izvještaja daje cjelovitu sliku o financijskom stanju poduzetništva, odnosi se na dionička društva koja kotiraju i informacije se moraju prezentirati na jasan i razumljiv način.

Načelo konzistentnosti (postojanosti) podrazumijeva da jednom usvojena pravila evidencije moraju se dosljedno primjenjivati.

Načelo opreznosti je najbitnije načelo u današnjim uvjetima a odnosi se na anticipire gubitke, a ne dobitke i da se iskaže manji rezultat, a primjenjuje se kod procjene imovine, obveza i kapitala.

Načelo usporedivosti ima 2 zahtijeva: usporedivost financijskih izvještaja dva subjekta u grani, usporedivost financijskih izvještaja jednog subjekta iz jednog obračunskog perioda sa financijskim izvještajima iz proteklih obračunskih perioda.

Načelo jednolikosti: jednakost u interpretaciji i primjeni skupa računovodstvenih načela i postupka preduzeća, znači istovrstan računovodstveni tretman u različitim poslovnim okolnostima.

UTICAJ RAČUNOVODSTVENIH STANDARDA NA KREIRANJE RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA

Računovodstveni standardi detaljna su razrada odabranih računovodstvenih načela i čine jednu od osnovnih računovodstvenih regulativa većine obračunskih sistema. Reguliraju način obuhvatanja i računovodstveni sadržaj ekonomskih kategorija i ujedno su podloga za izbor i primjenu računovodstvene politike. Većina razvijenih zemalja ima vlastite nacionalne standarde, koji su ujedno odraz specifičnosti ekonomskih procesa zemlje. Pored nacionalnih, u smislu ujednačavanja računovodstvenih sistema razvijeni su i Međunarodni računovodstveni standardi. Formalna struktura i sistematizacija računovodstvenih standarda zavisi od specifičnosti potreba za praćenjem ekonomskih tokova na određenoj nacionalnoj razini [Žager, K., Žager, L., 1999, str. 111].

U poslovnom odlučivanju u upravljanju podlogu čine finansijski izvještaji koji, da bi bili pouzdaniji i usporedivi trebali bi prilikom sastavljanja uvažavati određena pravila i kriterije. Kada je određeni MSFI (Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja) izričito primjenjiv na određenu transakciju, događaj ili okolnost, računovodstvena politika ili politike koje se primjenjuju na tu stavku će biti određene primjenjivanjem tog MSFI-a. MSFI-ovi navode računovodstvene politike za koje je IASB (Odbor za međunarodne računovodstvene standarde) zaključio da rezultiraju MSFI 8 finansijskim izvještajima koji sadrže relevantne i pouzdane informacije o transakcijama, drugim događajima i okolnostima na koje se one primjenjuju. Te se politike ne trebaju primjenjivati kada je efekat njihove primjene beznačajan. Međutim, nije prikladno praviti, ili ostaviti neispravljena, beznačajna odstupanja od MSFI-ova s namjerom da se postigne određeni prikaz finansijskog položaja, finansijske uspješnosti ili novčanih tokova subjekta [http://www.srr-fbih.org/sr/pdf/MSFI_MRS/4_MRS_8.pdf].

U slučaju nepostojanja Standarda ili Tumačenja koje je primjenjivo na određenu transakciju, događaj ili okolnost, menadžment će koristiti vlastite prosuđivanje pri razvoju i primjeni računovodstvenih politika koje će rezultirati informacijama koje su: *relevantne za potrebe donošenja ekonomskih odluka korisnika, pouzdane* [http://www.srr-fbih.org/sr/pdf/MSFI_MRS/4_MRS_8.pdf].

Računovodstveni standardi su pomažu lakšem prezentovanju finansijskih izvještaja koji se dostavljaju od strane privrednih subjekata, bez uzimanja u obzir djelatnosti. Računovodstveni standardi imaju za cilj lakše i bolje razumijevanje finansijskih izvještaja koji za cilj imaju pružanje podatke i informacije potrebne za provjeru komparativne analize potrebne za uspješno poslovno komuniciranje. Računovodstveni standardi kombiniraju različite računovodstvene propise koji su neophodni za pripremu i prezentaciju finansijskih izvještaja koji su osnova za donošenje ekonomskih odluka o budućnosti poslovanja kompanije [Žager, K., Žager, L., 1999, str. 109].

IZBOR I OBJAVLJIVANJE RAČUNOVODSTVENE POLITIKE KAO FAKTOR KVALITETA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA

Računovodstvene politike kao dio opšteprihvaćene regulative pomažu utvrditi određeni profesionalna udruženja ili zakonski akti. Pri tome se definišu polazna načela i područja primjene dozvoljenih i alternativnih računovodstvenih politika koje se mogu primijeniti u računovodstvenom procesuiranju podataka. Postupak izbora i primjene računovodstvenih politika može se posmatrati na dva nivoa: *na nivou države, odnosno šire društvene zajednice, određuje se u skladu s opštim privrednim i političkim ciljevima, moguće, odnosno dopuštene računovodstvene politike, na nivou preduzeća za čiji izbor i primjenu je zadužen menadžment* [Žager, K., Žager, L., 1999, str. 92].

Taj izbor treba da je u skladu sa određenim načelima i ciljevima poslovne politike. Kako bi mogao spoznati sve aspekte primjene odabranog računovodstvenog postupka menadžment mora prilikom izbora računovodstvenih politika imati temeljna znanja iz računovodstva. Treba voditi računa pri odabiru računovodstvenih politika da se izaberu metode i postupci koji će u datim uvjetima najrealnije prikazati finansijski položaj, njegove promjene te uspješnost poslovanja.

Pred kvalitet računovodstvenih informacija postavljaju se osnovne pretpostavke iz kojih proizilazi i objava računovodstvenih politika. Potrebno je raspolagati svim relevantnim činjenicama, da bi računovodstvene informacije bile razumljive, a one nisu uvijek direktno vidljive iz finansijskih izvještaja.

U zemljama EU, u skladu sa IV direktive, koja regulira problematiku računovodstvenog izvještavanja, određen je minimalan broj objavljivanja koja se odnose na sljedeće: *metode procjene bilansnih pozicija, naziv i sjedište preduzeća u kojem se nalazi uloženi kapital te iznos kapitala, rezervi i dobiti (gubitka) takvog preduzeća u prošloj godini ukoliko je u pitanju znatniji iznos, broj i nominalnu (procijenjenu) vrijednost dionica te vrste dionica, prikaz certifikata o konvertibilnim obveznicama i sličnim vrijednostnim papirima, pregled obaveza sa rokom dospijeca dužim od 5 godina, neto poslovne prihode prikazane po vrstama aktivnosti na tržištima, prosječan broj zaposlenih tokom poslovne godine poslovni rezultat koji je posljedica promjene metode rocjene i sl.* [Žager, K., Žager, L., 1999, str. 92].

ZAKLJUČAK

Primjenom računovodstvenih politika može se utjecati na izgled finansijskih izvještaja. Nema jedinstvene liste usvojenih računovodstvenih politika koje bi vrijedile za sve poslovne subjekte. Na menadžmentu stoji obaveza izbora između ponuđenih alternativnih računovodstvenih politika, za što mu naravno, trebaju i odgovarajuća računovodstvena znanja. S obzirom na načelo dosljednosti u primjeni donesenih računovodstvenih politika, zaista treba uložiti ogroman trud kako bi se definirale politike koje bi najbolje prezentirale finansijski položaj, uspješnost poslovanja, novčane tokove itd. poslovnog subjekta. Računovodstvene politike su dio poslovne politike subjekta te je u njihovom donošenju važno da sudjeluju svi oni na koje se pojedine politike odnose. Nažalost, praksa je takva da to uglavnom rade sami računovođe, te još jednom treba naglasiti važnost timskog rada u cijelom tom procesu.

Računovodstvenim politikama omogućava se alociranje ukupnog rezultata po obračunskim periodima onom dinamikom koja odgovara poslovnoj politici poslovnog subjekta. Zbog toga, utjecaj računovodstvenih politika na izgled finansijskih izvještaja, kojima se prikazuje finansijski položaj i uspjeh poslovanja, može u kraćem vremenu biti važan sa aspekta procjene pozicija finansijskih izvještaja (odnosno finansijskog rezultata), dok dugoročno gledano taj utjecaj ne postoji jer preduzeća primjenjuje iste računovodstvene politike koje ne dozvoljavaju malverzacije. Računovodstvene politike determinišu kvalitet finansijskih izvještaja u smislu odabira različitih metoda i postupaka procjene pozicija finansijskih izvještaja. Računovodstvena politika su predmet revizije preduzeća jer su one navedene u bilješkama (napomenama) koje idu uz finansijske izvještaje.

LITERATURA

- [1] Kapić, R., Radović, R., Piljić, J. (2011). Finansijsko izvještavanje, OFF-SET, Tuzla.
- [2] <http://www.srr-fbih.org>
- [3] Žager K., Žager L. (1999). Analiza finansijskih izvještaja, Masmedia.
- [4] http://www.srr-fbih.org/sr/pdf/MSFI_MRS/4_MRS_8.pdf
- [5] Revsine, Collins, Johnson. (2009). Financial reporting&Analysis, Prentice Hall.
- [6] Stolowy, L. (2002). Korporativno finansijsko izvještavanje, Banja Luka,.
- [7] Gibson, Ch. (2009). Financial reporting&Analysis, South-Western.

MODELI ELEKTRONSKIH TRŽIŠTA

ELECTRONIC MARKETPLACE MODELS

Irena Pajić

Ekonomski fakultet Brčko

irena_pajic@yahoo.com

APSTRAKT

Ovaj rad se bazira na analizi elektronskog poslovanja, odnosno analizi procesa kupovine, prodaje, prikupljanja informacija, transakcija, komunikacija sa drugim učesnicima u trgovini itd., koji se, zahvaljujući poslovanju elektronskim putem, mogu odvijati iz bilo kojeg dijela svijeta. Obrađeni su modeli elektronskih tržišta, način na koji oni funkcionišu kao i prednosti i nedostaci poslovanja putem ovih modela. Cilj je da se shvati zašto je danas gotovo nezamislivo poslovati bez korišćenja informacionih tehnologija.

Ključne riječi: nabavni centar, prodajni centar, elektronsko tržište

ABSTRACT

This work is based on the analysis of e-business, namely process analysis, buying, selling, collecting information, transactions, communications with other participants in the trade, etc., which, thanks to electronic commerce, can take place anywhere in the world. We also analyzed models of electronic markets, the way in which they operate as well as the advantages and disadvantages of business through these models. The goal is to understand why it is now almost unthinkable to work without the use of information technology.

Key words: procurement, mall, electronic marketplace

UVOD

Razvoj informacione tehnologije, umreženost računara i sve šira upotreba Interneta doveli su do nove industrijske revolucije. Razvojem i upotrebom Interneta došlo je do velikih promjena u poslovanju poslovnih i drugih organizacija. Sve organizacije teže da što uspješnije posluju, što u doba savremene informacione tehnologije zahtjeva upravo korišćenje te tehnologije koja je i dovela do pojave i razvoja elektronskog poslovanja. Značajnu ulogu u elektronskom poslovanju imaju elektronska tržišta koja predstavljaju mjesta na kojima se obavlja elektronska trgovina i koja spajaju kupce i prodavce radi trgovanja.

Upotreba Interneta i sve veći razvoj elektronskog poslovanja uticalo je na to da se mnogi tradicionalni sistemi poslovanja „presele“ na mrežu. Tako je došlo do razvoja elektronskih prodavnica, elektronskih nabavnih i prodajnih centara, elektronskih aukcija, elektronskih sajmova i elektronskog posredovanja koji ujedno i čine modele elektronskih tržišta o kojima će u ovom radu biti riječi. Ovi modeli doveli su do toga da se spajanje kupaca i prodavaca, razmjena proizvoda, usluga i informacija, kupovina i prodaja obavljaju na mnogo brži i jednostavniji način nego što je to slučaj sa tradicionalnim trgovanjem.

ULOGA I ZNAČAJ ELEKTRONSKIH TRŽIŠTA

Elektronska tržišta dobijaju sve veći značaj u savremenom poslovanju. Za elektronsko tržište najčešće se koriste termini elektronsko tržišno mjesto (*electronic market place*) i elektronski tržišni prostor (*electronic market space*). Pojam elektronskog tržišta podrazumijeva mjesto obavljanja elektronske trgovine, gdje veći broj kupaca i prodavaca obavlja ponudu, razmjenu i transakciju (proizvoda, usluga i informacija). Ne postoji jedinstvena definicija za elektronsko tržište. [Štankić, 2008, str. 40]. Neki autori smatraju da ono predstavlja elektronski sistem koji podržava makar jednu funkciju klasičnog tržišta:

- 1) Pretraživanje proizvoda;
- 2) Pregovaranje o cijeni i uslovima prodaje;
- 3) Obavljanje trgovačkih transakcija;

- 4) Plaćanje;
- 5) Isporuka;
- 6) Pružanje podrške kupcu u održavanju i rješavanju problema sa proizvodom.

Postoji više poslovnih modela elektronskih tržišta. Dije se na poslovne modele u užem i u širem smislu.

Poslovni modeli u širem smislu su:

- 1) Elektronska prodavnica (*electronic shop*);
- 2) Elektronski nabavni centar (*electronic procurement*);
- 3) Elektronski prodajni centar (*electronic mall*).

Poslovni modeli u užem smislu su:

- 1) Elektronski sajam (*electronic bazaar*);
- 2) Elektronska aukcija (*electronic auction*);
- 3) Elektronsko posredovanje (*electronic brokerage*) [Tassabehji, 2003, p. 181].

ELEKTRONSKA PRODAVNICA (*electronic shop*)

Elektronska prodavnica je Web mjesto za oglašavanje proizvoda i usluga preduzeća a postepeno počinje da se koristi i za oglašavanje i plaćanje. Svrha elektronske prodavnice je da se kupac obavijesti o proizvodu i dovede u situaciju da želi da kupi proizvod. Mnogi je posmatraju kao izlog u koji kupac pogleda, pronađe proizvod koji ga interesuje a zatim uđe u prodavnicu i kupi ga. [Worden, 1986, str. 59]. Prihodi elektronske prodavnice, koja radi 24 sata dnevno potiču od niže cijene poslovanja, povećanja prodaje i jeftinije reklame.

Mali preduzetnik koji se odlučio na pokretanje manjeg posla u oblasti trgovine fizičkim dobrima može izabrati jedan od sljedećih modela elektronskih prodajnih mjesta:

- 1) Model tradicionalne online prodavnice;
- 2) Model virtuelne prodavnice;
- 3) Model mješovite realno/virtuelne prodavnice;
- 4) Model prodavnice atraktivnih sadržaja;
- 5) Model klupske prodavnice;
- 6) Model prodavnice "po mjeri". [Panian, 2000, str. 100]

Velike elektronske firme koriste najčešće poslovnu dokumentaciju kreiranu uz pomoć EDIFACT standarda. [EDIFACT standardi omogućavaju siguran i pouzdan protok informacija među partnerima]. EDIFACT standardi izgledaju kao tabele u kojima svaka „ćelija“ ili element definiše dio poruke – na primjer, boju ili količinu onog što se naručuje. Obje se strane dogovaraju o standardima i precizno ih implementiraju. EDI standard je set definisanih poruka postavljenih kako bi opisali elemente potrebne da bi se sastavila poruka za elektronsku razmjenu podataka.

ELEKTRONSKI NABAVNI CENTAR (*electronic procurement*)

Pojam elektronska nabavka je više od sistema mrežne kupovine. Pravilno primjenjen sistem može da poveže kompanije i njihove poslovne procese direktno sa dobavljačima i upravljati svim interakcijama između njih. Pod tim upravljanjem podrazumijeva se upravljanje prepiskama, ponudama, pitanja i odgovore, cijene, e-mail poruke koje se šalju većem broju učesnika itd.

Dobro postavljen sistem elektronske nabavke pomaže kompanijama u interakciji sa najvažnijim dobavljačima. Ovaj sistem sa nizom ugrađenih alatki pruža onima koji ga koriste da se kontrolišu troškovi i da se obezbijede maksimalne performanse dobavljača. Takođe ostavlja otvorene linije komunikacije odnosno prostor da se u toku poslovnog procesa poveže sa novim potencijalnim dobavljačima. Sistem menadžerima omogućava da utvrde cijene i da na osnovu prethodnih sporazuma nastoje utvrditi buduće cijene koje su bolje od prethodnih. Ovaj sistem je značajan u procesu donošenja odluka držeći sve relevantne informacije uredno organizovane i vremenski zapečaćene. Upravo iz razloga što su većina tih informacija šablonske, transakcije su standardizovane i lako ih je pratiti. Praćenje svih ponuda omogućava da se prikupljeno znanje iskoristi za postizanje boljih cijena. Kompanije mogu da se usredsrede na svoje najunosnije poslovne partnere. Dobro upravljanje elektronskom nabavkom smanjuje nivo zaliha. Informacije o proizvodima, cijene ponude i kontakti omogućavaju preduzećima da lakše postižu poslovne dogovore dok se drugi dobavljači koji ne raspolazu potrebnim informacijama nalaze u teškoj situaciji za poslovanje.

Ukoliko elektronska nabavka podrazumijeva više nivoa u obavljanju poslova, menadžerima je omogućeno da te nivoe dijele prema ulogama, zadacima i grupama. Menadžeri nabavke ne moraju biti visoko obučeni niti plaćeni, jer su ovi sistemi standardizovani i lako se uče.

Elektronska nabavka je način korišćenja Interneta da bi se lakše, brže i jeftinije došlo do roba i usluga koji su preduzeću potrebni [Dai, Q., Kauffman, 2001, p. 318]. Iako elektronska nabavka predstavlja izraz koji obuhvata širok asortiman tehnika, kao što su recimo obrnuta aukcija, njen osnovni cilj je da se unaprijedi proces kupovine, preduzeća mogu više da se usmjere na zadovoljavanje potreba kupaca i naravno, na ostvarivanje zarade.

Implementacija elektronske nabavke kompanijama donosi mnoge beneficije odnosno prednosti. Na primjer, ukoliko jedan radnik treba za potrebe svog poslovanja da kupi laptop, to će učiniti na račun kompanije. Za ovu nabavku mu je možda postavljen limit ili mu je rečeno da donese račun. Ova dva zahtjeva će spriječiti radnika da kupi vrhunski laptop koji bi koristio i za lične potrebe, a na račun kompanije. Postavljanje ovih pravila nije bilo jednostavno primjeniti ili pratiti.

Kompanije da bi bile uspješne u poslovanju, ovaj sistem moraju usvojiti pažljivo. Kao što je već spomenuto, jedan od načina je korak po korak.

Osnovne zamke koje treba izbjegavati kada je u pitanju elektronska nabavka su:

- 1) „Ne grizi više nego što možeš sažvakati“. Prebacivanje na model elektronske nabavke u potpunosti treba da se obavi samo ukoliko se za to raspolaže vremenom i sredstvima da se to uradi. Ako se sa ova dva faktora ne raspolaže, treba se pridržavati postojećeg sistema.
- 2) „Ne očekujte odmah povraćaj investicija“. Rezultati novog sistema mogu biti vidljivi u kratkom roku ali treba biti oprezan jer cijene obuke kadrova, nabavka opreme itd., mogu značajno uticati na njih. Kroz godinu ili dvije, povraćaj uloženog bi trebao da bude vidljiviji.

Jedno od najvažnijih dostignuća elektronske nabavke jeste da funkcije koje su nekada bile odvojene više to nisu. Nekada se investiralo pojedinačno u stvari kao što su upravljanje odnosima sa dobavljačima, upravljanje zalihama itd., dok u elektronskoj nabavci to nije slučaj. Danas se sve te funkcije međusobno kombinuju. Poslovanje elektronskim putem podrazumijeva da postoji integrisan pristup za praćenje prepiski sa ostalim učesnicima, tačnije dobavljačima, prati se inventar i postojeće zalihe, plaćanja što podrazumijeva da je sistem integrisan.

Kupovina roba i usluga elektronskim putem može da bude veoma izazovna. Jedna od tehnika koja može pojednostaviti ovaj proces u mnogim slučajevima jeste obrnuta aukcija. Ona omogućava kupcima da biraju dobavljače ne samo na osnovu cijena koje postavljaju već i na osnovu specifikacija koje smatraju da su potrebne da zadovolje njihove potrebe.



Slika 1: Primjer elektronske aukcije EPIQ-a

Izvor: [http://www.epiq.co]

ELEKTRONSKI PRODAJNI CENTAR (*electronic mall*)

Elektronski prodajni centar (*e-mall*) ili sajber centar predstavlja kolekciju elektronskih prodavnica na jednom mjestu. Grupisanjem više trgovaca na jednom mjestu, korisnicima se omogućava da pretražuju prodavnice a da pritom ne moraju da se „sele“ sa jednog sajta na drugi. Oni stvaraju sinergiju više prodavaca pružajući im mogućnost oglašavanja, naručivanja, plaćanja za svoje prodavnice. Spajanjem više prodavnica na jedno mjesto, elektronski tržišni centri su mnogo atraktivniji zbog raznovrsnosti i integrisanog marketinga.

Sa stanovišta potrošnje, elektronski prodajni centri nude dugoročne koristi. Ovo uključuje univerzalni način plaćanja i ovlaštenja koja omogućavaju dolazećim kupcima da definišu svoje potrošačke prioritete samo jednom. Potrošači mogu efikasno upoređivati proizvode uz specijalizovan softver za pretraživanje, koji im omogućava pregled svih raspoloživih proizvoda i da na osnovu toga izaberu najbolju ponudu odnosno proizvode koje su željeli. Softver pretražuje proizvode po različitim prodavnicama na osnovu cijene, veličine, karakteristika i usluga na osnovu specifikacija potrošača.

Za prodavce, osnovna prednost jeste prisustvo u velikom „saobraćajnom“ prostoru na Internetu. Mali trgovci mogu imati poteškoće u privlačenju kupaca na svoj sajt, ali kao dio velikog tržišnog centra koji ima veliki promet postaju vidljiviji. Ukoliko trgovci ne žele ili nisu u mogućnosti da pokrenu prodavnicu i da posjeduju vlastitu infrastrukturu i servise (nedostatak vještina ili sredstava), priključuju se elektronskom prodajnom centru i koriste zajedničku infrastrukturu i servise. Time se značajno smanjuju troškovi poslovanja.

Elektronski prodajni centri ne čine tržište već elektronski prostor ili elektronsko mjesto. Izgrađeni su po uzoru na obične, fizičke tržišne centre kao jedan sajt više različitih kompanija koje imaju mogućnost dijeljenja infrastrukture i troškova, a istovremeno su bliži jedni drugima. Mogućnost da se pretraživanjem elektronskog centra dođe do željenih proizvoda umjesto pretraživanja proizvoda po policama fizičkih tržišnih centara je u velikoj mjeri uticala na kupce. Takođe, broj prodavnica je značajno veći u elektronskim prodajnim centrima. Vjerovatno je da će ove pogodnosti u velikoj mjeri uticati na privlačnost elektronskih prodajnih centara. Postavlja se pitanje u kojoj mjeri su ove pogodnosti prenijete u elektronski svijet.



Slika 2: Primjer elektronskog centra Malibu

Izvor: [http://malibu.com/new/newsfeedmalibu.aspx]

Malibu.com nudi razne pogodnosti (igre, vijesti, besplatne čestitke), kupovinu i kućnu dostavu. Takođe nudi vodič za GGP tržišne centre širom Amerike, tako da kupci mogu značajno uštedjeti na troškovima dostave i vremenski i finansijski. Prelazak GGP-a u formu elektronskog centra je omogućio da se preciznije prate posjete kupaca. Istraživanja su pokazala da 35 miliona ljudi godišnje napravi 1,2 milijardi posjeta elektronskim putem.

Prednosti koje virtualni tržišni centri nude kupcima su sljedeće:

- 1) Smanjuje vrijeme potrebno za putovanje;
- 2) Smanjuje vrijeme potrebno za kupovinu;
- 3) Omogućava kupcima da kupuju 24/7;
- 4) Online alatke za pretraživanje omogućavaju da se proizvodi pronađu lako;
- 5) Potrošači mogu da kupuju po nižim cijenama.

Na odluke o poslovanju putem elektronskih centara utiču određeni faktori koje je potrebno jasno definisati i istražiti. Faktori su sljedeći:

- 1) Privlačnost proizvoda i usluga će uticati na odluku da li poslovati elektronskim putem;
- 2) Uticaj zajednice i kultura u kojoj poslujemo;
- 3) Kvalitet života;
- 4) Uspješnost poslovanja konkurencije virtualnim putem;
- 5) Zanat kojim se bavimo.

Elektronski tržišni centar nastoji prikupiti informacije koje su u interesu centra kao što su:

- 1) Kakav tip prodavnice traži prostor u centru?
- 2) Da li prodavnice već imaju svoj Web sajt?
- 3) Da li je potrebno napraviti novi Web sajt?
- 4) Da li prodavnice žele same da održavaju sajt?
- 5) Da li prodavnice žele nekog ko će im održavati sajt?
- 6) Koliko kontrole dozvoljava vlasnik prodavnice?

ELEKTRONSKI SAJAM (*electronic bazaar*)

Elektronski sajam (*e-bazaar*) omogućava klijentima da komuniciraju i trguju. Primarni cilj poslovanja na sajmovima jeste da kompanija zaradi novac [Zimmerman, 1996, p. 131]. Pošto ne postoji garancija da će uobičajenim poslovanjem zaraditi novac, potrebno je promijeniti mjesto, način a vrlo često i posao kojim se bavimo. Kompanija se susreće sa ogromnim pritiskom, sa drugačijim okruženjem, sa novom konkurencijom koja se neprestano mijenja.



Slika 3: Primjer elektronskog sajma Online Electronic Store Home

Izvor: [http://electronicbazaar.wetpaint.com]

Kupci na sajmovima pretražuju štandove svih ponuđača i uvijek mogu naći štand sa cijenom koja je njima odgovarajuća. Potrebno je da i ponuđači pretraže sajam takođe, i da pokušaju shvatiti kako ostali mogu ponuditi niže cijene. Bitno je pronaći izvor koji će sniziti cijene kao i kod konkurencije.

Na slobodnom tržištu, fer cijena je ona koju je neko spreman platiti. Cijene se uglavnom određuju na osnovu troškova, stepena prodaje, kao i na osnovu cijena konkurencije. Ne postoji magična formula koja će pomoći u određivanju cijene koja je konkurentna ali dosadašnja iskustva, tačnije rezultati, su najbolji za početak.

Bitno je razmotriti sljedeće faktore:

- 1) Cijena pobjedničke ponude;
- 2) Koliko ponuda ostaje otvorena?
- 3) Koliko ponuda je primljeno?
- 4) Ko je pobijedio i koliko sličnih ponuda je dati ponuđač primio?

Na osnovu ovih informacija može se zaključiti da li su pobjedničke ponude bile pod uticajem troškova proizvodnje, potražnje ili konkurencije.

ELEKTRONSKE AUKCIJE (*electronic auction*)

Elektronska aukcija je sredstvo kojim se dolazi do najbolje ponude za određene robe ili usluge dok svaki od učesnika unosi svoju ponudu elektronski i reaguje na trenutno najbolju ponuđenu cijenu tokom trajanja aukcije. Osnovne prednosti za učesnike u aukcijama su sljedeće:

- 1) Povećanje efikasnosti procesa-ušteda;
- 2) Pregovori sa više dobavljača istovremeno u kraćem vremenskom periodu;
- 3) Nalaženje najbolje cijene na tržištu;
- 4) Transparentnost procesa i dokumentacija;
- 5) Mogu se dobiti informacije o mogućnostima konkurencije.

Elektronska aukcija (*e-auction*) se zasniva na elektronskom obliku ponude, koja može koristiti multimedijску prezentaciju dobara, a često se proširuje i na ugovaranje, plaćanje i isporuku robe. Organizator aukcije ostvaruje prihod prodajom tehnologije za aukciju, naplatom po jedinici transakcije i od reklame.

Postoje sljedeće vrste elektronskih aukcija:

- 1) Engleska aukcija - započinje sa niskom cijenom koju postavlja prodavac. Kako rastu ponude, tako se povećava i cijena. Proizvod je prodan onom ponuđaču koji je ponudio najvišu cijenu.
- 2) Holandska aukcija - prodavac postavlja cijenu koja je iznad realne cijene proizvoda ili usluge te postepeno spušta traženu cijenu. Proizvod je prodan onom ponuđaču koji prvi prihvati trenutno traženu cijenu.
- 3) Aukcija sa zapečaćenim ponudama - ponuđači daju zapečaćene ponude, tako da ostali učesnici ne znaju kakva je ponuda. Proizvod je prodan onom ponuđaču koji je ponudio najvišu cijenu.
- 4) Vickery aukcija - izvodi se tako da ponuđači daju zapečaćene ponude, a pobjednik aukcije, koji je postavio najvišu cijenu, plaća drugu po visini ponuđenu cijenu.
- 5) Dvostruka aukcija – prodavci i ponuđači daju odvojene ponude koje se grupišu. Prodavac kreće od najviše moguće cijene, a ponuđač od najmanje moguće cijene, te se na kraju formira srednja cijena.

Postoji mnogo faktora po kojima možemo klasifikovati aukcije. Sve se one provode na nekom od dva tipa elektronskih prodajnih mjesta, tako da možemo razlikovati:

- 1) Aukcije na kojima se kupuje direktno na aukcijskim mjestima, odnosno od aukcijskih kuća koje zastupaju privatna preduzeća. Ovaj način aukcije je dobar kada kupac ne želi iz nekog razloga znati ko su pojedinci sa kojima trguje. Prednost ovakve aukcije jeste da kuća koja vodi aukciju garantuje sigurnost finansijskih transakcija. Nedostatak je da se aukcijske kuće ne žele baviti svim i svačim, pa se ograničavaju na manji broj artikala a kako za svoje usluge naplaćuju proviziju, najčešće su u pitanju rijetke robe visoke vrijednosti.
- 2) Aukcije na kojima se kupuje od privatnih preduzeća. Prednost ovih aukcija jeste što se na njima prodaje velika količina različitih artikala, a nedostatak je što nijedan autoritet ne garantuje sigurnost kupcu u kupoprodajnim transakcijama [Lee, 2007, p. 12].

Ako se uzme u obzir širina asortimana nuđene robe postoje:

- 1) Opštenamjenske aukcije;
- 2) Specijalizovane aukcije

Internet ubrzava proces odvijanja aukcija, jer se ponude mogu davati praktično u svakom trenutku. Svako stiže na aukcijsko Web mjesto jednostavnim klikom miša i potpuno je nevažno koliko je fizički udaljen od njega. Čar aukcija jeste što je ishod uvijek neizvjestan i što barem jedna strana na kraju bude zadovoljna obavljenim poslom, koji se obično obavlja munjevitom brzinom.

Ebay predstavlja najpoznatije i najposjećenije aukcijsko Web mjesto. U svakom trenutku nudi na stotine hiljada artikala, svrstanih u približno 1.000 kategorija. Pored mogućnosti kupovine, nudi mogućnost i provjere boniteta kupaca i prodavaca. Održava elektronske oglasne ploče, te organizuje diskusione grupe, putem kojih klijenti aukcije mogu komunicirati.



Slika 4: Primjer aukcijskog Web mjesta eBay

Izvor: [http://www.ebay.com]

ELEKTRONSKO POSREDOVANJE (*electronic brokerage*)

Elektronsko posredovanje je tip finansijskog posredovanja koji investitorima omogućava da kupuju i prodaju hartije od vrijednosti elektronskim putem. Ovaj tip posredovanja nudi investitoru jednostavan način za pristup tržištu i kupovini hartija od vrijednosti. Korišćenjem elektronskog posredovanja, investitori imaju pristup online softveru za trgovanje. Svaki broker će imati svoju jedinstvenu tehniku trgovanja koje će koristiti njihovi klijenti u pogledu cijena, zajedničkih fondova, roba, valuta. Investitorima se ove informacije stavljaju na raspolaganje kako bi se olakšao proces donošenja odluke koji broker će se izabrati.

Jedna od osnovnih prednosti elektronskog posredovanja jeste da se korisnici ne moraju oslanjati na ljudskog brokera da trguje za njih. Elektronskim posredovanjem, kašnjenje se izbjegava, tačnije trgovanje se obavlja u trenutku kada je to potrebno. Iako je elektronsko posredovanje mnogo jednostavnije i brže ono ima i nekih nedostataka. Radeći sa elektronskim brokerima, pojedinci neće dobiti isti nivo usluge kao što bi to bio slučaj sa tradicionalnim brokerima. Činjenica da se sa brokerima ne komunicira licem u lice, mogu da se propuste korisni savjeti finansijskih savjetnika i samih brokera.

Elektronski broker pomaže najčešće na dva načina: (1) pretraživanjem kataloga dobavljača i (2) koristi aukcijski mehanizam u pregovaranju oko cijena između kupaca i prodavaca.

Elektronski brokeri omogućavaju da se stvori efikasnije tržište [Lamersdorf, Merz, 1998, p. 129]. Oni omogućavaju kupcima da smanje troškove istraživanja, ali istovremeno im naplaćuju usluge koje bez plaćanja ne bi mogli obezbjediti.



Slika 5: Primjer kompanije za elektronsko posredovanje Interactive Brokers

Izvor: [<http://www.interactivebrokers.com>]

ZAKLJUČAK

Elektronsko poslovanje postaje sve više i više svakodnevnica. Računari dobijaju primat u odnosu na papir i olovke koji su se koristili u tradicionalnom poslovanju. Razlog za to jeste brže i jednostavnije obavljanje transakcija odnosno poslovanja. Lakše povezivanje učesnika na tržištu putem savremene informacione tehnologije podiglo je poslovanje na viši nivo kakav ranije nije bilo moguće postići. Prednosti koje nosi ovaj sistem poslovanja dovele su do pojave elektronskih prodavnica, elektronskih sajmova, elektronskog posredovanja, elektronskih aukcija, elektronskih prodajnih i nabavnih centara kao modela elektronskih tržišta. Pojedinačna pojašnjenja ovih modela kroz rad daju za pravo da se zaključi da je prelazak sa tradicionalnog načina poslovanja na elektronski donijelo značajne pozitivne rezultate za sve one koji su se odlučili na taj korak. Bitno je istaći da navedeni modeli elektronskih tržišta imaju i svoje nedostatke. Kao osnovni nedostatak navodi se sigurnost poslovanja prvenstveno kada su u pitanju prodaje, nabavke, transakcije proizvoda i informacija itd.. Ovaj problem postoji i u tradicionalnom poslovanju, tako da on za firme ne bi trebao da bude obeshrabrujući faktor pri donošenju odluke o poslovanju elektronskim putem. U svakom slučaju, mnogo je više pozitivnih faktora koji utiču na donošenje te odluke.

Zaključak koji se može izvući na kraju jeste da gotovo sve kompanije nastoje svoje poslovanje obavljati elektronskim putem prvenstveno zbog trendova koji to nalažu ali i zbog značajnih rezultata koji se ostvaruju. Brzina, jednostavnost, globalnost, sniženi troškovi poslovanja, efikasnost itd. su neke od prednosti koje elektronsko poslovanje nosi sa sobom te stoga ne treba da nas čudi njenoj popularnosti i zastupljenosti.

LITERATURA

- [1] Stankić R., (2008). Elektronsko poslovanje, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [2] Tassabehji R., (2003). Applying e-commerce in Business, London.
- [3] Worden L., (1986). Introduction to Electronics and Electronic Shop, New Brunswick.
- [4] Panian, Ž., (2000). Internet i malo poduzetništvo, Sinergija, Zagreb.
- [5] Dai Q., Kauffman R.J., (2001). "Business Models for Internet-Based Eprocurement Systems and B2B Electronic Markets: An Exploratory Assessment", Washington.
- [6] <http://www.epiq.co>
- [7] <http://malibu.com/new/newsfeedmalibu.aspx>
- [8] Zimmerman J., (1996). Doing Business with the Government Using EDI, New York.
- [9] <http://electronicbazaar.wetpaint.com/>
- [10] Lee S., (2007). Recurrent auction in commerce, New York.
- [11] <http://www.ebay.com/>
- [12] Lamersdorf W., Merz M., (1998). Trends in Distributed Systems for Electronic Commerce, Auckland.
- [13] <http://www.interactivebrokers.com>

UTICAJ MEĐUNARODNOG POSLOVNOG OKRUŽENJA NA STRATEGIJE I UČINAK PREDUZEĆA

THE IMPACT OF THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT ON THE STRATEGIES AND PERFORMANCE OF COMPANIES

Danka Vujić, dipl. oec.
Ekonomski fakultet Brčko
vdanka87@yahoo.com

APSTRAKT

Promjene u globalnom poslovnom okruženju utiču na međuzavisnost pojedinih dijelova svijeta kao i na realnu dostupnost do svakog dijela planete. Nakon definisanja međunarodnog poslovnog okruženja u radu je sprovedena analiza tog okruženja sa osvrtom na aktivnosti koje su veoma važne za detektovanje ključnih trendova i događaja. Zatim, korišćena je PEST analiza u određivanju pet ključnih dimenzija međunarodnog poslovnog okruženja, a koje nameću šanse i opasnosti za poslovne subjekte u međunarodnoj tržišnoj utakmici. PEST analiza je preduslov za formulisanje i implementaciju različitih strateških opcija kao i izbor najbolje koju će preduzeće implementirati u međunarodnim tržišnim tokovima, sa ciljem ostvarivanja poslovnog uspjeha.

Ključne riječi: međunarodno okruženje, PEST analiza, strateške opcije, konkurentna prednost

ABSTRACT

Changes in the global business environment affect the interdependence of certain parts of the world as well as the actual access to every part of the planet. After defining the international business environment, the work presents an analysis of that environment with an emphasis on activities that are important for the detection of the key trends and events. Then, we used the PEST analysis to determine the five key dimensions of the international business environment and posed opportunities and threats for businesses in the international market competition. Previous analysis is a precondition for the formulation and implementation of various strategic options and the selection of the best one that the company will implement within international market trends, in order to achieve business success.

Key words: international environment, PEST analysis, strategic options, competitive advantage

UVOD

Opstanak preduzeća u globalnom okruženju je jedino izvodljiv ako se njegova misija ostvaruje na efikasan i efektivan način. Efektivnost preduzeća je sposobnost da pribavi neophodne resurse i da ih što efikasnije iskoristi radi ostvarenja svojih ciljeva. Preduzeće je efektivno ukoliko se bavi pravim biznisom tj. ukoliko proizvodi i nudi tržištu prave proizvode i usluge koje tržište traži. Efikasnost izražava djelotvornost obavljanja ekonomskih procesa i nastojanje preduzeća da što bolje obavi izabrane poslove. Efikasnost preduzeća se ogleda u proizvodnji i nudi tržištu pravih proizvoda i usluga na pravi način tj. po najprihvatljivijim uslovima.

Strategije se ne razvijaju u vakumu niti bi tako trebalo da bude. One moraju da reaguju na spoljašnje poslovno okruženje. Da bi se izbjegle određene strateške greške preduzeća moraju da poznaju poslovno okruženje. Jedan od instrumenata za analiziranje trendova je predviđanje. U izradi strategija prognoza, skeniranje okruženja i monitoring su veoma važni da bi se uočila različita kretanja. Za poslovanje preduzeća od velikog značaja su i osnovne dimenzije međunarodnog poslovnog okruženja. Unutar svakog segmenta ocjenjuju se njegovi pojedinačni elementi. Step en međusobnog uticaja segmenata je različit, pa tako segmenti vanjskog okruženja utiču na sva preduzeća i sve grane.

MEĐUNARODNO POSLOVNO OKRUŽENJE

Međunarodno poslovno okruženje je sistem trgovine, investicija i razvoja koji povezuje sve zemlje regiona i svijeta. Pravila igre se uspostavljaju na bilateralnoj i multilateralnoj osnovi u učestvovanju kompanija, industrija, država i regiona. Ekonomije država i regiona se povezuju međusobno stvarajući mnoštvo prilika i

prijetnji. One potiču iz saradnje i integracija na jednoj strani i konkurencije i konflikata na drugoj. Glavna međuzavisnost zemalja ne dozvoljava izolaciju, a autarhija, odnosno konzervativnost u ekonomskom razvoju postaje najlošiji izbor za svaku zemlju [Domazet i dr., 2001, p. 28].

Globalni razvoj postavlja specifične zahtjeve za menadžere i pojedince koji žele da započnu svoje poslove u drugim zemljama. Globalne tendencije koje se manifestuju u sve većim promjenama na tržištu, tehnologijama, tržištu radne snage, sve više utiču na mjesto, ulogu i način odlučivanja menadžera današnjih kompanija. U međunarodnom poslovnom okruženju događaju se različite promjene sa značajnim poslasticama na ekonomske ili socijalne i društvene perspektive pojedinih nacionalnih ekonomija i regionalnih organizacija i asocijacija.

U svijetu postoje velike razlike u rasporedu i raspolaganju privrednim resursima, prirodnim uslovima proizvodnje, u raspodjeli i koncentraciji tehnološkog potencijala, potencijala radne snage, znanja, kapitala, sirovina, repromaterijala, finalnih i potrošnih proizvoda. Sve to su izazovi za međunarodni menadžment koji najneposrednije doprinosi povezivanju različitih potencijala i interesa u najširim svjetskim razmjerama.

U međunarodnom okruženju velika preduzeća teže ostvarivanju veće konkurentnosti i rentabilnosti poslovanja. Međutim, ne može se automatski zaključiti da to izaziva iste efekte kao i na domaćem tržištu. Strategija velikog preduzeća u međunarodnim razmjerama ne smije biti vođena samo veličinom već istovremeno mora sagledavati rizik, dohodovnost i troškove na međunarodnom tržištu. Preduzeća sa velikim tržišnim učešćem imaju mnogo veće probleme u međunarodnom nego u nacionalnom okruženju. Pojedine multinacionalne kompanije uživaju značajne efekte od dominacije u međunarodnim razmjerama ali su istovremeno i neprestana meta postojećih potencijalnih konkurenata, organizacija i potrošača, državnih institucija, antitrustovskih zakona, komparativne propagande i sl. Kada je riječ o malim preduzećima ne treba prerano donositi zaključke da su ona bez šansi i realnih izgleda u međunarodnim razmjerama. Pri tome se mora imati na umu nekoliko ozbiljnih prepreka na koje preduzeća moraju da računaju i da teže njihovom savlađivanju. One se uglavnom odnose na manje budžete za istraživanje, manju mogućnost direktne distribucije proizvoda, slabiju prepoznatljivost u javnosti i kod kupaca, manje efekte od ekonomije obima u sferi proizvodnje i prometa.

POSTUPAK ANALIZE MEĐUNARODNOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

Analiza međunarodnog poslovnog okruženja je zahtjevan i nezaobilazan proces koji u sebi nosi dozu kompleksnosti. Jedan od važnijih ciljeva proučavanja ovog okruženja je otkrivanje prilika i opasnosti. Prilika je stanje u okruženju i ona pomaže preduzeću u postizanju ciljeva, dok s druge strane opasnost može da ometa preduzeće u ostvarivanju ciljeva. Prilike nam pružaju osnovu za postizanje konkurentne prednosti, a opasnosti su potencijalne prepreke pri njegovom poslovanju. Kod analize spoljašnjeg okruženja mogu se upotrijebiti brojni izvori u koordinaciji sa raspoloživim materijalom (publikacije, časopisi, stručne revije i rezultati istraživanja), poslovni seminari kao i podaci udruženja kupaca, dobavljača i zaposlenih.

Većina preduzeća posluje u turbulentnom, kompleksnom i globalnom okruženju, pa je iz tog razloga analiza takvog okruženja veoma zahtjevna. Menadžeri moraju da analiziraju eksterno okruženje da bi maksimalno smanjili i eliminisali opasnosti koje ugrožavaju povoljne šanse. Tu spadaju stalno skeniranje i monitoring okruženja kao i prikupljanje obavještajnih podataka o postojećim i potencijalnim konkurentima (obavještenost o konkurentima). Pomenute aktivnosti daju veoma važne inpute za pravljenje prognoza. Povrh toga, mnoga preduzeća koriste planiranje scenarija da bi predvidjela i odgovorila na nestabilne promjene koje unose poremećaj u okruženje [Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, p. 43].

Skeniranje okruženja podrazumijeva nadgledanje eksternog okruženja kompanije da bi se predvidjele promjene u okruženju kao i da bi se detektovale one promjene koje se već dešavaju. Uspješno skeniranje okruženja upozorava jednu organizaciju na ključne trendove i događaje prije nego što promjene dobiju prepoznatljiv šablon i prije nego što ih primijete konkurenti. U suprotnom, kompanija može da bude natjerana da radi reaktivno umjesto da bude proaktivna.

Monitoring okruženja ima zadatak da prati razvoj trendova događaja i aktivnosti koje se dešavaju u okruženju. Obično se te stvari ne otkriju tokom procesa skeniranja okruženja. Možda je riječ o trendovima na

koje je kompanija slučajno naišla ili na koje joj je pažnju skrenuo neko van same organizacije. Uzmimo za primjer automobilsku industriju, u kojoj skeniranje okruženja može da omogući da spoznate trendove, koji zahtijevaju budno praćenje i stalnu analizu. Monitoring omogućava kompanijama da procijene koliko su dramatične promjene koje u njihovo konkurentsko okruženje unose trendovi koji se mijenjaju.

Obavještenost o konkurenciji pomaže kompanijama da razumiju privrednu granu u okviru koje rade i da spoznaju slabe i jake strane svojih rivala. Ovdje se ubrajaju i obavješteni podaci koji su u vezi sa konkurentima kao i njihovo tumačenje da bi menadžeri mogli da donose prave odluke. Ukoliko se obavlja na pravi način obavještenost o konkurenciji pomaže kompaniji da izbjegne iznenađenja tako što će anticipirati poteze konkurenata i smanjiti vrijeme za koje će sama kompanija odreagovati.

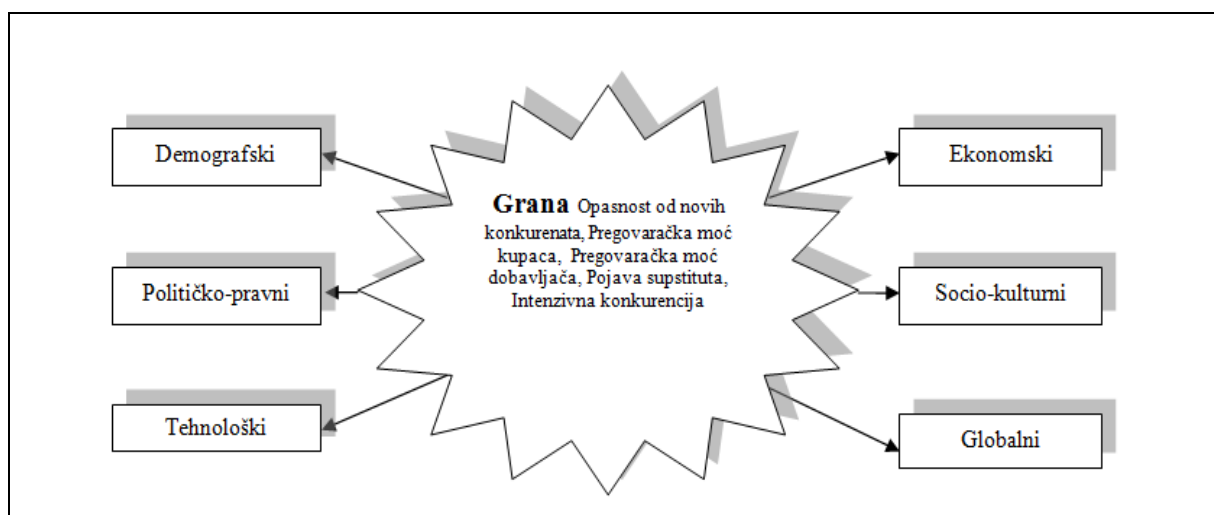
Skeniranje i monitoring okruženja i obavještenost o konkurenciji predstavljaju važne inpute za analiziranje eksternog okruženja. Međutim, od njih ima malo koristi ukoliko nam ne obezbijede sirov materijal koji je dovoljno pouzdan prilikom izrade preciznih prognoza. Prognoziranje okruženja obuhvata razradu realnih i razumnih projekcija vezanih za pravac, obim, brzinu i intenzitet promjena u okruženju. Cilj pravljenja takvih prognoza je da se predvide promjene. Da bi prethodne aktivnosti bile potpune potrebno je sprovesti i ocjenjivanje koje se odnosi na utvrđivanje časa i značaja uticaja promjena na trendove okruženja i na strategijsko upravljanje preduzećem.

PEST ANALIZA

Za analizu međunarodnog poslovnog okruženja najbolje je koristiti PEST analizu. PEST analizom se ukazuje koji elementi iz šireg poslovnog okruženja utiču na događaje u užem okruženju preduzeća, koji se od njih danas najčešće pojavljuju i kakav uticaj imaju na poslovni uspjeh preduzeća.

U okviru globalne situacije koja se brzo mijenja preduzeće mora da prati pet najznačajnijih dimenzija:

- demografske,
- ekonomske,
- socio-kulturne,
- političko-pravne i
- tehnološke dimenzije [Kotler, Keller, 2006, p. 77].



Slika 1: Segmenti vanjskog okruženja

Izvor: [Đuranović, 2007, str. 119]

Svaka dimenzija zaslužuje posebnu analizu ali nikako ne treba isključiti njihove međusobne interakcije koje dovode do novih šansi i opasnosti. Na primjer, eksplozivni porast stanovništva (demografski rast), dovodi do većeg trošenja resursa i zagađenja (prirode), što navodi potrošače da postavljaju veće zahtjeve za propisima (političko-pravni), čime se stimuliraju nova tehnološka rješenja i proizvodi (tehnološki) koji, ako su dostupni (ekonomski) mogu doprinijeti izmjeni stavova i ponašanja (društveno-kulturni) [Kotler, Keller, 2006, p. 78].

DEMOGRAFSKE DIMENZIJE

Demografski elementi su najlakše razumljivi elementi okruženja uopšte čiji je kvantitet najlakše utvrditi. Oni se nalaze u korijenu brojnih društvenih promjena. U demografske elemente spadaju elementi kao što su: sve starija populacija, opadanje ili rast bogatstva stanovništva, promjene u etničkom sastavu, obrazovne grupe i struktura domaćinstva.

Eksplzija stanovništva izaziva zabrinutost. Ukoliko se ne prati rast stanovništva i potrošnje moglo bi doći do nedovoljne ponude hrane, smanjenja količine najznačajnijih minerala, zagađenja životne sredine i sveukupnog poboljšanja kvaliteta života. U nerazvijenim zemljama svijeta živi 76 % svjetske populacije koja raste po stopi od 2% godišnje, dok rast stanovništva u razvijenim zemljama iznosi 0,6% godišnje. U zemljama u razvoju, stopa smrtnosti opada zbog napretka moderne medicine, a stopa nataliteta je i dalje prilično stabilna.

Miks godišta je različit u pojedinim zemljama. Na primjer, u Meksiku je populacija izrazito mlada, s druge strane populacija u Japanu je dosta stara, te su stoga preferencije potrošača u ovim zemljama različite. Istraživanja pokazuju da će u narednom periodu veći broj ljudi doživjeti veću starost nego ikada ranije a nasuprot tome doći će do pada stope fertiliteta što dalje implicira da će se javiti problem održavanja većeg broja starijih ljudi.

Zemlje se razlikuju i po etničkom i po rasnom sastavu. Preduzeća koja pažljivo proučavaju etnička prebivališta moraju razviti posebne proizvode i usluge koje su prilagođene takvom sastavu. Praksa je pokazala da su etničko heterogene radne grupe sposobne obezbijediti bolje strategijske analize. Njihova kreativnost i inovativnost je veća, te su odluke takvih grupa kvalitetnije od homogenih etničkih grupa. Naravno, treba voditi računa o tome da je vođenje heterogenih etničkih grupa zahtjevnije od vođenja homogenih. Podaci o raspodjeli dohotka unutar prebivališta i o kupovnoj moći stanovništva takođe zauzimaju posebnu pažnju. Istraživanja o raspodjeli dohotka su pokazala da se životni standard iz časa u čas poboljšava ali ostaju razlike unutar pojedinih naroda.

EKONOMSKE DIMENZIJE

Povećana internacionalizacija već internacionalizovanog biznisa predstavlja globalno repozicioniranje već afirmisanih svjetskih kompanija i poznatih marki. Na rastuću internacionalizaciju međunarodnog poslovanja poslednjih decenija snažan uticaj su imali sljedeći faktori:

1. Konkurencija, koja je postojala sve oštrija i sve više međunarodnog karaktera, dolazeći čak i iz zemalja trećeg svijeta.
2. Tehnološke promjene, koje su postojale i rapidnije i skuplje što je uticalo na to da su pojedinačne kompanije vrlo teško ili uopšte nisu mogle da uspješno razvijaju nove proizvode.
3. Povećane barijere ulaska na pojedina tržišta su postale logična posledica viših i oštrijih konkurentskih standarda, kao i ozbiljnijih i uspješnih procesa regionalnih ekonomskih integracija.
4. Veći značaj ekonomije obima pri dostizanju željenog nivoa međunarodne konkurentnosti.

Rastući značaj međunarodnog biznisa i menadžmenta se može dovoditi u vezu kako sa vrlo dinamičnim promjenama u odnosima između pojedinih zemalja tako i sa promjenama u ponašanju preduzeća na svjetskom tržištu. Ekonomska međuzavisnost pojedinih dijelova svijeta postaje sve očiglednija, a uspješna preduzeća sve više unapređuju svoju internu fleksibilnost i eksternu otvorenost, uz kontinuirano širenje sopstvenog tržišnog i eksternog horizonta. Na primjer, decembra 2003. godine u kompaniji IBM odlučili su da poslove skoro 5000 programera premjeste u Indiju i Kinu. U kompaniji General Electric veliki dio svog istraživanja i razvoja preselili su preko okeana. Kompanije kao što su Microsoft, Dell, Apple i skoro sve velike multinacionalne kompanije već su preselile svoje pogone ili namjeravaju to da učine [Kotler, Keller, 2006, p. 87].

SOCIO-KULTURNE DIMENZIJE

Kultura predstavlja set različitih vjerovanja i vrijednosti koje karakterišu i izdvajaju jednu socijalnu grupu, narod ili jedno organizovano društvo u odnosu na drugo [Rakita, 2006, str. 116]. Posebno smo izdvojili

ovakvu jednu definiciju jer ukazuje na nekoliko vrlo bitnih socio – kulturnih obilježja, koja moraju biti maksimalno uvažavana u međunarodnom menadžmentu. Tu se prije svega misli na potrebu identifikovanja i uvažavanja svakog društvenog entiteta u međunarodnim razmjerama, a unutar njega tri univerzalna ljudska principa koja dobijaju svoje različite verzije u različitim kulturama: materijalno tehnički i ekonomski uslovi života (šta ljudi imaju); sistem idejnih i vrijednosnih kategorija jednog društva (kako ljudi misle) i sistemski uslovi akcionog i radnog potvrđivanja pripadnika jednog društva (kako se ljudi radno potvrđuju). Dakle, kultura se može posmatrati kao skup normi ponašanja oko kojih se prepoznatljiva društvena grupa dogovorila u određeno vrijeme i na određenom mjestu, kako bi preživjela i koegzistirala.

Sigurno da nije greška konstatovati da paralelno sa procesom globalizacije dolazi do istovremenog odvijanja i procesa konvergencije i divergencije pojedinih nacionalnih kultura. U svojim poslovnim, organizacionim i formalnim aspektima, pojedine kulture u svijetu će ispoljavati sve veću konvergenciju, dok će u identitetskim, etničkim, vrijednosnim i nematerijalnim aspektima razlike između pojedinih kultura bivati sve vidljivije. Dakle, paralelno sa poslovnim preplitanjem i približavanjem, funkcionalne, vrijednosne i komunikativne razlike između pojedinih kultura bivaće sve vidljivije, transparentnije i uvažavanije.

POLITIČKO-PRAVNE DIMENZIJE

Biznisa nema bez ugovora a time i bez pouzdanog pravnog sistema. U različitim zemljama nije različita samo pravna regulativa nego su i različiti načini njene primjene. U međunarodnom menadžmentu se vremenom mora biti spreman na prihvatanje potpuno novih pravnih regulativa, promjena starog prava, kao i novih interpretacija postojećeg. Za međunarodni menadžment posebnu relevantnost imaju sledeći problemi i orijentiri pravnog okruženja, opšteg karaktera: problem nedostatka međunarodnog poslovnog – pravnog okvira, problem sučeljavanja različitih pravnih sistema, problem trodimenzionalnog dejstva faktora prava i problem kompetentnog rješavanja pravnih tema u međunarodnom menadžmentu.

Sve dok se bude insistiralo na suverenosti pojedinih naroda i pojedinih država, sve dotle će i postojati potreba za upotrebom pojma "međunarodno", bilo da se govori o međunarodnim ekonomskim odnosima, međunarodnoj politici, pravu, finansijama i međunarodnom marketingu.

Uticao političkog faktora na međunarodno poslovanje i menadžment se povećava i multiplikuje u odnosu na poslovanje na domaćem tržištu. Između političkog okruženja i međunarodnog biznisa i menadžmenta postoji naglašena međuzavisnost. Što je nivo međunarodnog poslovnog angažovanja veći, to je i uloga faktora politike veća i naglašenija. Cilj međunarodnog menadžera je da što objektivnije procijeni dejstvo političkih faktora, sagleda političko okruženje firme i analizira njegov uticaj na strategiju međunarodnog poslovanja.

TEHNOLOŠKE DIMENZIJE

Tehnološki segment uključuje institucije i aktivnosti koje stvaraju nova znanja i tehnologije. Tehnološki bum nameće preduzećima potrebu za proučavanjem tehnološkog segmenta. Preduzeća koja usvoje i brzo se prilagode novim tehnologijama po pravilima ostvaruju veći tržišni udio. Za njih je značajno da neprestano skupljaju podatke o vanjskom okruženju kako bi otkrila potencijalne prednosti u postojećim tehnologijama i obezbijedila ostvarljivost konkurentne prednosti nadolazećih tehnologija. Tehnološko znanje je posebno važno u globalnom okruženju jer utiče na odluke preduzeća.

Tehnologija je jedan od najmoćnijih faktora koji oblikuju živote ljudi. Zahvaljujući tehnologiji omogućen je nastanak čuda kao što su penicilin, operacije na otvorenom srcu i pilule za kontracepciju ali i takvih strahota kao što su hidrogenska bomba, nervni gas i automatska puška.

Svaka novina u tehnologiji dovodi do "kreativne distrakcije". Tranzistori su ugrozili industriju lampi za TV, fotokopir aparati proizvodnju indigo (papira), autobusi željeznicu, a televizija dnevnu štampu. Umjesto da prihvate nove tehnologije mnoge grane su se borile protiv njih ili su ih ignorisale, i njihov posao se smanjio. Ipak, suština tržišnog kapitalizma je da bude dinamičan i da toleriše kreativnu destruktivnost tehnologije kao cijenu napretka.

STRATEGIJSKA OPREDJELJENJA PREDUZEĆA NA INOSTRANOM TRŽIŠTU

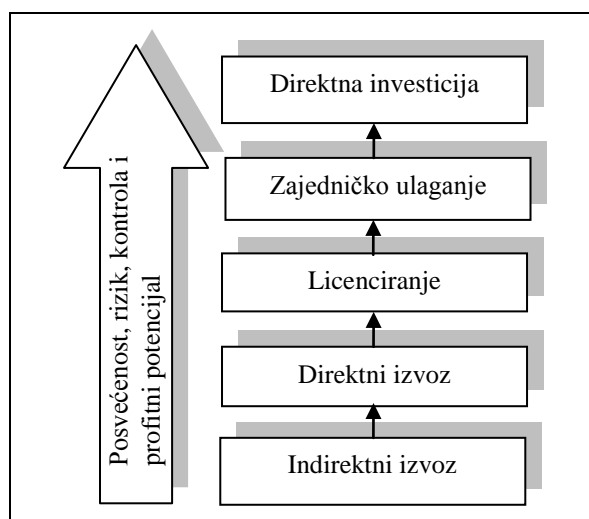
Prilikom ulaska na određena tržišta potrebno je znati da svaka zemlja ima jedinstvene karakteristike koje se moraju poznavati i poštovati. Spremnost svake sredine da prihvati različite proizvode i usluge, i njena atraktivnost kao tržišta za strane kompanije, zavisi prije svega od njenog ekonomskog, pravnog, političkog i kulturnog okruženja. Za ostvarivanje ciljeva poslovanja kompanije, u uslovima sve veće tržišne nestabilnosti postojećih poslova od ključnog značaja za opstanak i uspjeh su dobro osmišljene i implementirane strategije preduzeća. Strategija definiše strategijski izbor između alternativnih strategija u očekivanju da će preduzeće ostvariti ciljeve i efikasno odgovoriti na promjene u okruženju. Izgradnja održive konkurentske prednosti je dugoročan proces koji preduzeće čini posebnim u odnosu na konkurente, omogućava mu da lakše prebrodi krizu poput svjetske ekonomske krize (SEK), i da promjenama u poslovanju nastavi uspješan razvoj postojećih i novih kreiranih poslova.

Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi prosjek u nacionalnom okruženju i svojoj grani industrije kaže se da ona posjeduje konkurentsku prednost u odnosu na svoje suparnike odnosno konkurente. Cilj većine poslovnih strategija je da preduzeće ostvari održivu konkurentsku prednost.

Michael Porter identifikuje dva osnovna tipa konkurentske prednosti: (1) prednost cijene i (2) prednost razlike u odnosu na konkurente.

Cjenovnu konkurentsku prednost preduzeće ostvaruje kada je sposobno da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj cijeni. Ako je sposobno da ponudi prednosti kupcima koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda (funkcionalnost, pouzdanost, održavanje u garantnom roku i nakon isporuke bolji dizajn), onda je to prednost razlikovanja. Prednost cijene i razlikovanja u odnosu na konkurente donose prednosti pozicioniranja i definišu kompaniju kao predvodnika, ili u jednom, ili u drugom segmentu [Radović i dr., 2010, str. 233].

Opšte gledano, kompanije preferiraju da uđu na tržište koje je visoko atraktivno, koje ima nizak tržišni rizik i gdje imaju konkurentsku prednost. Kada kompanija odabere određenu zemlju, mora da odabere i najefikasniji način ulaska na željeno tržište, te bira između; indirektnog izvoza, direktnog izvoza, licenciranja, zajedničkog ulaganja i direktnih investicija [Kotler, Keller, 2006, p. 674].



Slika 2: Pet modela ulaska na inostrano tržište

Izvor: [Kotler, Keller, 2006, p. 674]

Kompanije uglavnom započinju poslovanje indirektnim izvozom. Kod indirektnog izvoza proizvođač svoje proizvode realizuje preko iskusnih posrednika iz sopstvene zemlje: spoljnotrgovinskih preduzeća, specijalizovanih izvoznih kompanija, komisionih posrednika, komplementarnih proizvođača, preduzeća za ekspertni menadžment ili inostranih firmi lociranih u svojoj zemlji [Rakita, 2006, str. 167]. Domaći trgovci koji se bave izvozom kupuju proizvode datog proizvođača i prodaju ih u inostranstvu. Domaći agenti koji se bave izvozom tragaju za stranim kompanijama i pregovaraju o kupovini na osnovu koje ostvaruju proviziju.

Osnovne prednosti indirektnog izvoza su: kompanija ne mora da formira odjeljenje za izvoz, prodajnu silu u inostranstvu niti da stvara međunarodne kontakte. S druge strane, osnovni nedostatak ove strategije ogleda se u nemogućnosti kontrole i komuniciranja sa krajnjim potrošačima, te se ne dobijaju povratne informacije sa tržišta.

Direktni izvoz predstavlja zreliju fazu internacionalizacije poslovanja, proizvodna preduzeća se direktno uključuju u realizaciju izvoznih poslova i ostvaruju neposredan kontakt sa inostranim tržištem [Domazet, Jović, Rakita, Sinanagić, 2001, str. 220]. Kompanija može da obavlja direktan izvoz na nekoliko načina:

- domaće odjeljenje ili divizija za izvoz (može da preraste u samostalno odjeljenje za izvoz koje posluje kao profitni centar),
- prodajna filijala ili poslovnica u inostranstvu (rukovodi prodajom i distribucijom, a može da obavlja i skladištenje i promociju),
- predstavnici prodaje za izvoz (domaći prodajni predstavnici koji se šalju u inostranstvo da bi sklopili posao),
- strani distributeri i agenti (tim distributerima i agentima mogu se dati ekskluzivna prava predstavljanja kompanije u datoj zemlji, ili pak ograničena prava) [Kotler, Keller, 2006, p. 675].

Prednosti direktnog izvoza su: kontrola međunarodnog marketing plana, osigurava se neposredni kontakt sa kupcima, obezbjeđuju se potpune informacije o konkurenciji, te se obezbjeđuje međunarodna prepoznatljivost i izvozna reputacija. Ovaj model ulaska na inostrano tržište nosi više prednosti od prethodnog modela, ali i veći broj potencijalnih opasnosti, koje se ogledaju u sledećem: veći početni troškovi, povećanje rizika u međunarodnom okruženju, neophodno je obezbijediti i veći broj stručnog i kompetentnog kadra za izvozne poslove.

Licenciranje kao kooperativna varijanta međunarodnog poslovanja predstavlja ugovorni aranžman u okviru kojeg jedna firma ustupa drugoj pravo korišćenja njenog intelektualnog vlasništva, i za to dobija naknadu. Na ovaj način davalac licence ostvaruje ulazak na inostrano tržište uz relativno mali rizik, a primalac licence dolazi do proizvodne ekspertize, poznatog proizvoda ili brenda. Kao komponente intelektualne svojine najčešće se pominju: patent, trgovački žig, autorsko pravo i pravo na dizajn. [Sinanagić, 2008, 115.] Da bi se licenciranje prihvatilo kao strategija poslovne saradnje sa inostranstvom potrebno je da se ispune sledeći uslovi; posjedovanje patentiranih rješenja, mogućnost zaštite patenta u različitim sistemima, te da je licenciranje najprofitabilnija opcija. Licenciranje ima i svoje potencijalne nedostatke. Davalac licence ima manju kontrolu nad primaoce licence nego što ima nad sopstvenim proizvodnim i prodajnim cjelinama. Zatim, ukoliko je primalac licence krajnje uspješan kompanija se zapravo odrekla profita, a ako i kada se ugovor okonča, kompanija može da uvidi da je stvorila konkurenta. Da bi to izbjegao davalac licence obično daje samo pojedine sastojke ili komponente koje su neophodne za proizvod. Najbolja strategija za davanje licence je da radi na stalnim inovacijama da bi primalac licence i dalje od njega zavisio.

Međunarodna zajednička ulaganja predstavljaju poslovnu saradnju na zajedničkom projektu sa partnerom iz inostranstva sa kojim se vrši udruženje resursa, dijele se troškovi i rizik u poslovanju. Međunarodna zajednička ulaganja (joint ventures) mogu se posmatrati i kao specifičan oblik angažovanja partnera koji omogućava uspješno rješavanje ne samo finansijskih i tehnoloških problema, nego i problema prodaje, rukovođenja i savremenog marketinga [Jović, 1997, str. 394]. Prednosti ovog oblika investiranja ogledaju se u momentalnoj mogućnosti iskorišćavanja resursa i odmah se obezbjeđuje tržišni udio, dok se nedostaci ovog modela ogledaju u nemogućnosti usaglašavanja partnerskih interesa, koji se odnose na investiciona, marketinška ili neka druga poslovna pitanja. Partneri mogu da se ne usaglase po pitanju investicione, marketinške ili neke druge politike. Jedan od partnera može željeti da reinvestira zaradu u razvoj a drugi da poveća dividendu. Zajedničko vlasništvo može i da spriječi multinacionalnu kompaniju da sprovede određene proizvodne i marketinške politike na svjetskom nivou.

Samostalne direktne investicije u potpunom vlasništvu predstavljaju najskuplju moguću strategiju ulaska i poslovanja na inostranom tržištu. Istovremeno, predstavlja i najrizičniju strategiju koja je pod najvećom prismotrom i kontrolom vlade zemlje domaćina. Strane direktne investicije predstavljaju strategiju internacionalizacije firme, gdje se uspostavlja fizičko prisustvo u inostranstvu kroz direktno vlasništvo proizvodnih sredstava kao što su kapital, tehnologija, rad, zemljište, postrojenja i oprema. [Cavusgli, 2012,

394] Strana ulaganja se mogu ostvariti u različitim oblicima i realizovati na različite načine. Tako da se preduzeća u potpunom vlasništvu mogu pojaviti kao: grinfield investicije, akvizicije i merdžeri. Grinfield investicije podrazumijevaju ulaganje u izgradnju i otpočinanje potpuno novog biznisa koji do tada nije postojao na targetiranom tržištu ili targetiranom prostoru. Akvizicija se definiše kao pripajanje kupljenog preduzeća u inostranstvu matičnog preduzeća. Merdžer je posebna vrsta pridruživanja gdje se dva ili više preduzeća udružuje i formiraju novu veću organizacionu jedinicu [Cavusgil et al., 2012, p. 409].

Osnovni nedostatak direktne investicije je što kompanija veliku investiciju izlaže rizicima poput blokade ili devalvacije valute, opadanja tržišta ili eksproprijacije. Za kompaniju će biti skupo da smanjuje ili pak prekine svoje poslovanje jer strana zemlja može da zahtijeva isplaćivanje velike otpremnine za zaposlene.

ZAKLJUČAK

Svjetsko tržište daje nove šanse i nove izazove svim aktivnim učesnicima na njemu. U uslovima globalizacije postaju kritična prava strategijska opredjeljenja. Profesionalizacija i kvalitet međunarodno orijentisanog menadžmenta postaju opredjeljujući u pronalaženju tih strategijskih opcija. Pesimizam će zadesiti one privrede i privredne subjekte koji se budu orijentisali samo na sigurna i familijarna tržišta, one subjekte koji se orijentišu na pasivan pristup u međunarodnom poslovanju i koji se opredijele da idu linijom manjeg otpora. U procesu globalizacije pobjeđuju preduzeća koja razvijaju bolji menadžment i praktikuju bolji marketing. Nisu u pravu oni koji smatraju da globalizacija sužava prostor za ispoljavanje imaginacije i kreativnosti koji su tako neophodni međunarodno orijentisanom preduzeću.

LITERATURA

- [1] Domazet, A., Jović, M., Rakita, B., Sinanagić, M., (2001) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- [2] Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A.B., (2007). "*Strategic Management*", The McGraw – Hill Companies, Inc
- [3] Kotler, P., Keller, K. L., (2006) *Marketing menadžment*, Dvanaesto izdanje, Data status, Beograd
- [4] Đuranović, D., (2007). *Strategijski menadžment*, Saobraćajno tehnički fakultet, Doboj
- [5] Rakita, B., (2010) *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [6] Sinanagić, M., (2008). *Strategijske varijante ulaske na inostrano tržište*, Gama-X, Brčko
- [7] Jović, M., (1997) *Međunarodni marketing, od izvoznog ka globalnom marketingu*, Trimsoft trade, Beograd
- [8] Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., (2012). "*International Business*", Prantice Hall, New Jersey
- [9] Radović, D., Radović B., Bracanović, Z., (2010). *Uticaj strategije preduzeća na konkurentsku prednost*, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac

UTICAJ LATENTNIH REZERV I SKRIVENIH GUBITAKA NA FINANSIJSKE IZVJEŠTAJE PREDUZEĆA

INFLUENCE OF LATENT RESERVES AND HIDDEN LOSSES IN THE FINANCIAL STATEMENTS OF THE COMPANY

Adisa Žižić, dipl. ecc
Ekonomski fakultet Brčko
adisa892010@live.com

APSTRAKT

U ovom radu pobliže su objašnjene latentne rezerve i skriveni gubici kao i njihov uticaj na finansijske izvještaje preduzeća. Uključenost ili isključenost postojanja latentnih rezervi i skrivenih gubitaka se odnosi na ispravnost bilansa, koji utiču na objektivno iskazivanje i analitičko vrednovanje finansijskog i prinosnog položaja preduzeća. Cilj rada je da se utvrdi kako latentne rezerve i skriveni gubici utiču na donošenje poslovnih odluka.

Ključne riječi: latentne rezerve, skriveni gubici, princip opreznosti

ABSTRACT

This paper explains in detail the latent reserves and hidden losses, as well as their impact on the financial reports of the company. The exclusion or inclusion of latent reserves and hidden losses relate to the validity of the balance, which affects the expression of an objective and analytical evaluation of the financial and profit position of the company. The aim is to determine how latent reserves and hidden losses affect business decision making.

Key words: latent reserves, hidden losses, the principle of caution

UVOD

Sušтина procjenjivanja bilansnih pozicija leži u primjeni obuhvatanja određenih materijalnih i ostalih poslovno-ekonomskih kategorija preduzeća po određenim cijenama. Politika rezervi može biti: *politika otvorenih rezervi* i *politika latentnih rezervi*. Rezervni kapital se formira nastankom i korištenjem otvorenih i latentnih rezervi, pri čemu se ne zahtijeva isplata dividendi, što je povoljno za preduzeće imajući u vidu da se na taj način smanjuje njegov novčani izdatak. Ovdje će se pažnja posvetiti latentnim rezervama, ali i njihovoj suprotnoj bilansnoj kategoriji – skrivenim gubicima, kao i njihovom uticaju na finansijske izvještaje preduzeća.

POJAM I KARAKTERISTIKE LATENTNIH REZERV I

Latentne rezerve predstavljaju dio sopstvenog kapitala. Iako ne postoji mogućnost izvođenja direktnog zaključka o njihovoj visini, s obzirom da se ne iskazuju u bilansu, njihovo postojanje se može naslutiti. Latentne rezerve nastaju potcjenjivanjem pozicija aktive i precjenjivanjem pozicija pasive, što, u oba slučaja, ima za posljedicu smanjenje periodičnog rezultata. Latentne rezerve predstavljaju dio realizovanog dobitka, koji se anticipiranjem rashoda „odlaže“ na stranu. Prema tome, latentne rezerve su isto što i otvorene (javne) rezerve, s tom razlikom što postojanje latentnih rezervi nije moguće uočiti u bilansu [Ranković, 1992, str. 412].

Postoji razlika između latentnih rezervi i skrivenih rezervi. *Latentne* rezerve nastaju korištenjem svih raspoloživih instrumenata bilansne taktike, naročito opšteg principa trgovačke opreznosti, fundamentalnog principa realizacije i principa impariteta, a sve u cilju smanjenja periodičnog rezultata. *Skrivene* rezerve predstavljaju uglavnom rezultat smišljenih postupaka dobitaka, koji se ne mogu braniti pomenutim načelima urednog knjigovodstva i bilansiranja [Ranković, 2010, str. 420].

Daleke 1903. godine, tematikom stvaranja latentnih rezervi bavio se Rem (Rehm poznati njemački autor iz područja bilansnog prava) u djelu „Bilansi akcionarskih društava“. Rem je smatrao da latentne rezerve

nastaju potcjenjivanjem vrijednosti aktivnih bilansnih pozicija (zaliha, postrojenske imovine, hartije od vrijednosti), pa čak i potpunim izostavljanjem pojedinih imovinskih dijelova iz bilansa. Takođe, njihov nastanak je omogućen precjenjivanjem vrijednosti pasivnih bilansnih pozicija unošenjem fiktivnih obaveza, bilo u korist lica koja uopšte ne postoje, bilo u korist lica koja postoje, ali koja nemaju potraživanja od preduzeća [Ranković, 2010, str. 421].

U kontekstu dinamičkog shvatanja o propisima, latentne rezerve se ograničavaju propisima akcionarskog prava. Zbog toga se zakonska prinuda, u novije vrijeme, uključuje u uzroke njihovog nastajanja. Uzimajući u obzir postojanje zakonske prinude, mogućnosti biranja između različitih zakonskih dopustivih vrijednosti, kao i nastojanje da se zadovolje razni bilansno – politički ciljevi, prema kriterijumu nastajanja razlikuju se: *prinudne latentne rezerve, procjenjene latentne rezerve prema pravu izbora i latentne rezerve po slobodnoj volji* [Romić, 2003, str. 214].

Prinudne latentne rezerve nastaju automatskom primjenom obaveznih zakonskih propisa o procjenjivanju, i na koje nema uticaja lica koje ih balansira. **Procjenjene latentne rezerve** se pojavljuju u dva slučaja: *usljed postojanja prava izbora između različitih zakonskih vrijednosti i uslijed stvarne procjene*. Iz ovih nesigurnosti proističu rizici čija se težina ocjenjuje. Iz te procjene mogu da proisteknu tri različite vrste latentnih rezervi, i to: *latentne rezerve koje nastaju iz potcjenjivanja perioda korištenja, latentne rezerve koje nastaju iz precjenjivanja dnevne vrijednosti i latentne rezerve koje nastaju iz precjenjivanja visine pokrivača* [Ranković, 1992, str. 422].

Latentne rezerve po slobodnoj volji se pojavljuju u situaciji kada se samovoljno potcjenjuje vrijednost koja odgovara propisima o procjenjivanju ili načelima urednog knjigovodstva. U slučaju, kada se ispuste iz bilansa pojedine vrijednosti kao što su zavisni troškovi nabavke, na način uključivanja u rashode umjesto njihovog aktiviranja, se pojavljuju latentne rezerve po slobodnoj volji.

Haks (Hax) razvrstava latentne rezerve prema kriterijumu roka vezivanja za preduzeće na: *trajne i privremene latentne rezerve*. Trajne latentne rezerve su one koje ostaju u preduzeću do samoga kraja t.j., do trenutka likvidacije preduzeća. A privremene latentne rezerve su one koje nisu trajno vezane za preduzeće [Ranković, 2010, str. 423].

Potcjenjivanjem bilansnih pozicija aktive (na naredni poslovni period se prenosi srazmjerno mali dio troškova), odnosno precjenjivanje bilansnih pozicija pasive (kada se jedan dio tekućeg prihoda prenosi na buduće prihode), dovodi do pojave latentnih rezervi. U obrnutom slučaju, precjenjivanje aktivnih bilansnih pozicija, odnosno potcjenjivanje pasivnih bilansnih pozicija dovodi do nastanka skrivenih gubitaka [Vidaković, 2001, str. 151].

Tri su glavna razloga usljed kojih se pojavljuju latentne rezerve, a na koje ukazuje analiza oblika pojavljivanja latentnih rezervi: *prvi razlog* se javlja kao posljedica objektivnih poteškoća tačnog raspodjeljivanja troškova sadašnjih i budućih perioda, *drugi razlog* pojave latentnih rezervi je razborita primjena bilansnog principa opreznosti, *treći razlog* se javlja kao posljedica svjesnih manipulacija odgovornih lica u preduzeću, u cilju ostvarivanja poslovno – političkih težnji [Vidaković, 2001, str. 151].

Latentne rezerve kod potcjenjivanja dijelova aktive mogu nastati: *potcjenjivanjem vrijednosti osnovnih sredstava, potcjenjivanjem vrijednosti zaliha, te potcjenjivanjem vrijednosti potraživanja i hartija od vrednosti*. Primjena principa opreznosti može uticati na stvaranje latentnih rezervi usljed dva načina. *Latentne rezerve* mogu nastati ukoliko dođe do predviđenog povećanja cijena ili se njihov porast zaustavi i vrati na početni nivo. Na taj način, bilans sastavljen u prethodnom periodu uz uvažavanje principa opreznosti sa potencijalno mogućim rezervama će postati realan. Pored toga, *latentne rezerve* mogu nastati i na drugi način, i to ukoliko se predviđeno povećanje cijena nastavi, ako se zbog obilno vršenih otpisa osnovna sredstva potpuno otpišu iako i dalje ostaju funkcionalno sposobna i ako rezervisane sume prihoda u pasivi ne budu utrošene. Svi navedeni slučajevi dovode do toga da bilans neće biti realan i sadržaće u sebi latentne rezerve. Pojava latentnih rezervi ali i skrivenih gubitaka rezultat je svjesne težnje odgovornih lica u preduzeću. Može se navesti nekoliko slučajeva: *izostavljanje nekih pozicija iz aktive ili dijelova prihoda iz bilansa, metode vezane za manipulacije oko precjenjivanja realiteta i manipulacije sa tranzitornim aktivnim i pasivnim bilansnim pozicijama*.

Latentne rezerve se ukidaju prodajom imovinskih dijelova koji ih sadrže. Sve latentne rezerve koje imaju privremeni karakter mogu se ukinuti prije likvidacije preduzeća, bez obzira na koji su način nastale. Ukidanje privremenih latentnih rezervi može da bude namjerno i nenamjerno. *Namjerna likvidacija latentnih rezervi* je manje ili više povezana sa poslovno – političkim ciljevima i po prirodi je samovoljna.

Nenamjerna likvidacija latentnih rezervi nastaje: smanjenjem amortizacionih kvota ispod normalnih u slučaju degresivne metode otpisa osnovnih sredstava, odnosno prestankom otpisa dijelova postrojenjske imovine prije isteka roka njihove upotrebe, sniženjem nabavnih cijena materijala, u slučaju korištenja LIFO metode, prodajom imovinskih dijelova u kojima su latentne rezerve nagomilane, naplatom ranije otpisanih i djelimično otpisanih potraživanja [Cvetković, Pavlović, 2005, str. 49].

Trgovačko akcijsko pravo ne raspolaže direktnim propisima koji se odnose na dopustivost i nedopustivost stvaranja i ukidanja latentnih rezervi, nego se zaključci o tome izvode iz opštih propisa o procjenjivanju, kao i na osnovu propisa koji se odnose na procjenu pojedinih bilansnih pozicija. Trgovačko i akcijsko pravo prije i poslije *IV Direktive* ostavlja mogućnost za nastanak latentnih rezervi, i pored nastojanja da se ono ograniči.

Osnovu za formiranje latentnih rezervi predstavljaju: *princip opreznosti, pravo opcija izbora metoda procjenjivanja, poreske povlastice*. U onim zemljama gdje nabavne vrijednosti predstavljaju gornju granicu procjenjivanja, pojavljuje se još jedna osnova za tzv. “zakonske latentne rezerve”. Glavnu osnovu zakonski dopustivog stvaranja latentnih rezervi predstavlja *načelo opšte trgovačke opreznosti*. Princip *najniže vrijednosti*, mjerodavan za procjenu aktive, i princip *najviše vrijednosti*, nadležan za procjenjivanje obaveza, proističe iz načela opšte trgovačke opreznosti [Ranković, 2010, str. 425].

Pravo opcije za izbor metoda procjenjivanja omogućava slobodan izbor u nizu alternative među kojima su: *mogućnost aktiviranja poslovne vrijednosti stečene kupovinom, mogućnost alternativnog izbora metode otpisivanja postrojenjske imovine, mogućnost alternativnog izbora metode procjenjivanja predmeta obrtne imovine, mogućnost da se u cijenu koštanja može uključiti odgovarajući dio indirektnih troškova u obimu u kojem se odnosi na posmatrani period* [Romić, 2003, str. 214].

POJAM I KARAKTERISTIKE SKRIVENIH GUBITAKA

Skriveni gubici nastaju kao posljedica precjenjivanja pozicija aktive, kada se potcjenjuju rashodi, jer se na sljedeći period prenosi veći dio troškova i/ili potcjenjivanja pozicija pasive. Uglavnom se obaveze potcjenjuju, a sredstva precjenjuju, što utiče na formiranje manje visine rashoda u bilansu uspjeha i povećanje obračunatog kratkoročnog finansijskog rezultata. Svaki skriveni gubitak u bilansu stanja otkriva se u bilansu uspjeha u narednim obračunskim periodima [Radović i dr., 2001, str. 36].

Potcjenjivanjem vrijednosti zaliha materijala, nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda, umanjivanjem obračuna amortizacije, te iskazivanjem potraživanja koja su sporna nastaje *potcjenjivanje pozicija aktive*. Potcjenjivanje pozicija pasive nastaje, ukoliko se na štetu budućih prihoda, povećavaju tekući prihodi, ukoliko se za neprispjele dokumente izbjegava obračun rashoda, kao na primjer: *obračun utroška vode, kamata na kredite, struje i sl.* Praksa pokazuje, da se kod neadekvante procjene kursa inovalute (na niže) po odobrenim inokreditima obaveze potcjenjuju i iskazuje povoljniji finansijski rezultat od stvarnog. Otkrivanje skrivenih gubitaka u narednim obračunskim periodima zavisiće, u prvom redu, od brzine transformacije pozicija aktive u rashode, brzine dospeća obaveza kao i naplate potraživanja u kojima je gubitak preduzeća skriven.

Cilj skrivenog gubitka vezan je za potrebu traženja kredita kod banke, pa se tako gubitak želi prolongirati za neka naredna vremena, kada se mogu očekivati bolji finansijski rezultati. I latentne rezerve i skriveni gubici “kvare sliku” o finansijskoj poziciji konkretnog preduzeća i stoga treba težiti njihovom minimiziranju, odnosno svodenju bilansnih pozicija na njihove realne vrijednosti.

LATENTNE REZERVE I SKRIVENI GUBICI U FUNKCIJI RAČUNOVODSTVENE POLITIKE

Posljedice politike procjene kao najznačajnijeg segmenta računovodstvenih politika mogu biti *latentne rezerve i skriveni gubici*. Latentne rezerve nastaju u slučaju potcjenjivanja pozicija aktive ili precjenjivanja pozicije pasive. Potcjenjivanje *pozicija aktiva* ima za rezultat: *potcjenjivanje rashoda, nastanka niže amortizacione stope, vrednovanje zaliha po nižim vrijednostima i vrši se otpis potraživanja*. Precjenjivanje *pasivnih pozicija* znači prenos dijela tekućih prihoda na sljedeće godine, vršenje obračuna dugoročnih rezetvisanja za rizike i troškove, kao i za pasivna vremenska razgraničenja i obračun kamata.

Precjenjivanjem pozicija aktive nastaju skriveni gubici, gdje se potcjenjuju rashodi, tako da se na sljedeći period prenosi veći dio troškova ili u drugom slučaju njihov nastanak je moguć potcjenjivanjem pozicija pasive. Niže amortizacione stope dovode do potcjenjivanja *pozicije aktive*, dok se precjenjivanje zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda vrednuju po višim vrijednostima i izbjegavaju se otpisi potraživanja. Potcjenjivanje *pasive* nastaje ukoliko se tekući prihodi povećavaju na štetu budućih prihoda, zatim, ukoliko se izbjegava obračun dugoročnih rezervisanja za rizike i troškove i izbjegava obračun pasivnih vremenskih razgraničenja.

Tabela 1: Stvaranje latentnih rezervi potcjenjivanjem zaliha

Polazni podaci – realni bilans				Stvaranje latentnih rezervi potcjenjivanje zaliha			
AKTIVA	IZNOS	PASIVA	IZNOS	AKTIVA	IZNOS	PASIVA	IZNOS
Zgrade	50.000	Kapital	80.000	Zgrade	50.000	Kapital	80.000
Oprema	30.000	Dobit	10.000	Oprema	30.000	<i>Dobit</i>	<i>6.000</i>
Zalihe	70.000	Dugoročna	6.000	<i>Zalihe</i>	<i>66.000</i>	Dugoročna	6.000
Potraživanja	46.000	rezervisanja		Potraživanja	46.000	rezervisanja	
Novac	4.000	Dugoročni	64.000	Novac	4.000	Dugoročni	64.000
		kredit				kredit	
		Dobavljači	40.000			Dobavljači	40.000
UKUPNO	200.000	UKUPNO	200.000	UKUPNO	196.000	UKUPNO	196.000

Tabela 2: Stvaranje latentnih rezervi potcjenjivanjem dugoročnih rezervisanja

Polazni podaci – realni bilans				Stvaranje latentnih rezervi potcjenjivanje dugoročnih rezervisanja			
AKTIVA	IZNOS	PASIVA	IZNOS	AKTIVA	IZNOS	PASIVA	IZNOS
Zgrade	50.000	Kapital	80.000	Zgrade	50.000	Kapital	80.000
Oprema	30.000	Dobit	10.000	Oprema	30.000	<i>Dobit</i>	<i>8.000</i>
Zalihe	70.000	Dugoročna	6.000	<i>Zalihe</i>	<i>70.000</i>	Dugoročna	8.000
Potraživanja	46.000	rezervisanja		Potraživanja	46.000	rezervisanja	
Novac	4.000	Dugoročni	64.000	Novac	4.000	Dugoročni	64.000
		kredit				kredit	
		Dobavljači	40.000			Dobavljači	40.000
UKUPNO	200.000	UKUPNO	200.000	UKUPNO	200.000	UKUPNO	200.000

Tabela 3: Stvaranje skrivenih gubitaka potcjenjivanjem zaliha

Polazni podaci – realni bilans				Stvaranje skrivenih gubitaka potcjenjivanje zaliha			
AKTIVA	IZNOS	PASIVA	IZNOS	AKTIVA	IZNOS	PASIVA	IZNOS
Zgrade	50.000	Kapital	80.000	Zgrade	50.000	Kapital	80.000
Oprema	30.000	Dobit	10.000	Oprema	30.000	Dobit	13.000
Zalihe	70.000	Dugoročna	6.000	<i>Zalihe</i>	<i>73.000</i>	Dugoročna	8.000
Potraživanja	46.000	rezervisanja		Potraživanja	46.000	rezervisanja	
Novac	4.000	Dugoročni	64.000	Novac	4.000	Dugoročni	64.000
		kredit				kredit	
		Dobavljači	40.000			Dobavljači	40.000
UKUPNO	200.000	UKUPNO	200.000	UKUPNO	203.000	UKUPNO	205.000

Tabela 4: Stvaranje skrivenih gubitaka podcjenjivanjem dugoročnih rezervisanja

Polazni podaci – realni bilans				Stvaranje skrivenih gubitaka potcjenjivanjem dugoročnih rezervisanja			
AKTIVA	IZNOS	PASIVA	IZNOS	AKTIVA	IZNOS	PASIVA	IZNOS
Zgrade	50.000	Kapital	80.000	Zgrade	50.000	Kapital	80.000
Oprema	30.000	Dobit	10.000	Oprema	30.000	<i>Dobit</i>	<i>12.800</i>
Zalihe	70.000	Dugoročna	6.000	Zalihe	70.000	<i>Dugoročna</i>	<i>3.200</i>
Potraživanja	46.000	rezervisanja		Potraživanja	46.000	<i>rezervisanja</i>	
Novac	4.000	Dugoročni	64.000	Novac	4.000	Dugoročni	64.000
		kreditni				kreditni	
		Dobavljači	40.000			Dobavljači	40.000
UKUPNO	200.000	UKUPNO	200.000	UKUPNO	200.000	UKUPNO	200.000

UTICAJ LATENTNIH REZERV I SKRIVENIH GUBITAKA NA FINANSIJSKE IZVJEŠTAJE PREDUZEĆA

Pitanje uključenosti ili isključenosti postojanja latentnih rezervi i skrivenih gubitaka odnosi se na ispravnost bilansa, koji utiče na objektivno iskazivanje i analitičko vrednovanje finansijskog i prinospnog položaja preduzeća. Kroz računovodstvenu evidenciju i finansijsko izvještavanje (bilanse) latentne rezerve se ne uočavaju direktno ali postoje u preduzeću.

Prinudne latentne rezerve se formiraju automatski bez uticaja računovođe. Iz aktiviranja nekog ekonomskog dobra i principa procjenjivanja pojedinih imovinskih dijelova proističu procjenjene latentne rezerve po pravu izbora. Mogućnost slobodnog procjenjivanja bilansnih pozicija koje dopušta računovodstvena regulativa predstavljaju latentne rezerve po slobodnom opredjeljenju.

Preduzeće svoj već iskazani neuspjeh ostvarenim gubitkom teži odložiti skrivenim gubicima, koji se ne vide u bilansu uspjeha a niti se mogu uočiti u računovodstvenoj politici. U procesu procjenjivanja sastavnih elemenata aktive bilansa stanja višim vrednovanjem nastaju skriveni gubici u odnosu na njihovu stvarnu vrijednost, i nižim mogućim vrednovanjem elemenata pasive bilansa stanja – u odnosu na njihovu stvarnu (nominalnu) vrijednost.

Primjena principa opreznosti u postupku problematike procjene bilansnih pozicija je veoma osjetljiva. Realizacija ovog principa se u praksi vrši sredstvima koja se dosta subjektivno implementiraju i zbog toga mogu biti izvor zloupotrebe i nesvjesnog rada. Najčešće se radi o precjenjivanju na manju vrijednost, potcjenjivanju tekućih sredstava, rezervisanju, otpisu sredstava. Jasno je da razmatranje latentnih rezervi i skrivenih gubitaka podrazumijeva povezanost sredstava, obaveza i kapitala sa prihodima i rashodima, tj., povezanost bilansa stanja i bilansa uspjeha [Radović i dr., 2001, str. 426].

Tabela 5: Skraćeni bilans stanja

Aktiva	Iznos	Pasiva	Iznos
Nekretnine, postrojenja i oprema	450.000	Osnovni kapital	250.000
Zalihe	250.000	Dobit	200.000
Potraživanja	250.000	Rezervisanja	100.000
Gotovina	50.000	Dobavljači	450.000
Ukupno	1.000.000	Ukupno	1.000.000

Najkraći bilans uspjeha: (Prihodi 1.000.000 - Rashodi 800.000 = Dobit 200.000). Latentne rezerve su rezerve koje nastaju prenošenjem dobiti u neki naredni period na način da se, smanjuju potraživanja u bilansu stanja, ali se za taj iznos povećavaju rashodi i smanjuje dobit. Ako se potraživanja otpišu za 75.000 KM, bilans uspjeha izgleda kako slijedi (Prihodi 1.000.000 – Rashodi 825.000 = Dobit 175.000)

Tabela 6: Bilans stanja u slučaju otpisa potraživanja

Aktiva	Iznos	Pasiva	Iznos
Nekretnine, postrojenja i oprema	450.000	Osnovni kapital	250.000
Zalihe	250.000	<i>Dobit</i>	<i>125.000</i>
<i>Potraživanja</i>	<i>175.000</i>	Rezervisanja	100.000
Gotovina	50.000	Dobavljači	450.000
Ukupno	925.000	Ukupno	925.000

U slučaju da se povećaju rezervisanja po osnovu garancija za 75.000 KM, bilans stanja izgleda kako slijedi.

Tabela 7: Bilans stanja u slučaju povećanja rezervisanja

Aktiva	Iznos	Pasiva	Iznos
Nekretnine, postrojenja i oprema	450.000	Osnovni kapital	250.000
Zalihe	250.000	<i>Dobit</i>	<i>125.000</i>
Potraživanja	250.000	<i>Rezervisanja</i>	<i>175.000</i>
Gotovina	50.000	Dobavljači	450.000
Ukupno	1.000.000	Ukupno	1.000.000

U posljednjoj tabeli se smanjuje dobit, jer su veći rashodi na osnovu rezervisanja za 75.000 KM, pa je manja dobit za isti iznos.

U narednim tabelama su prikazani slučajevi stvaranja skrivenih gubitaka, koristeći iste podatke iz bilansa, preduzeće bi ostvarilo gubitak od 50.000 KM. (Prihodi 1.000.000 – Rashodi 1.050.000 = Gubitak 50.000) Sa povećanjem zaliha uslijed povećanja nedovršene proizvodnje, preduzeće će sakriti gubitak od 500.000 KM, jer će precjeniti aktivu, zapravo zalihe, a potcjeniti rashode. To znači da je dio dobiti iz budućih obračunatih perioda, prenesen u sadašnji obračun poslovnog rezultata .

Tabela 8: Bilans stanja u slučaju skrivenih gubitaka

Aktiva	Iznos	Pasiva	Iznos
Nekretnine, postrojenja i oprema	450.000	Osnovni kapital	250.000
<i>Zalihe</i>	<i>300.000</i>	<i>Dobit</i>	<i>250.000</i>
Potraživanja	250.000	Rezervisanja	100.000
Gotovina	50.000	Dobavljači	450.000
Ukupno	1.100.000	Ukupno	1.100.000

ZAKLJUČAK

Postojanje latentnih rezervi ili skrivenih gubitaka otežava donošenje poslovnih odluka, odnosno dolazi do donošenja pogrešnih odluka na osnovu finansijskih izvještaja koji imaju visoke vrijednosti latentnih rezervi ili skrivenih gubitka. Do ovoga može doći ako se više uzastopnih godina koriste ili skriveni gubici ili latentne rezerve jer dolazi do pogrešnog prikazivanja pozicija u bilansima, a to narušava u velikoj mjeri finansijsku ravnotežu preduzeća a samim tim i finansijski položaj preduzeća. Ova pojava može u nedogled trajati ako preduzeće ne bude vršilo reviziju ili ne izvrši promjena računovodstvene politike koja bi dovela do poboljšanja kvaliteta finansijskih izvještaja.

LITERATURA

- [1] Ranković. M. J., (1992). Teorija bilansa, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [2] Rankovic. M. J., (2010). Teorija bilansa, 14. izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [3] Romić. L., (2003). Teorija bilansa, Ekonomski fakultet, Subotica.
- [4] Vidaković, (2001). Analiza poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi, Mala knjiga – Novi Sad, Beograd.
- [5] Cvetković. N., Pavlović. V., (2005). Uvod u analizu poslovanja, Megatrend, Beograd.
- [6] Radović. R., Piljić. J., Kapić. R., (2011). Finansijsko izvještavanje, OFF-SET, Tuzla.

STEČAJNI BILANS KAO ELEMENT DONOŠENJA POSLOVNIH ODLUKA

BANKRUPTCY AS AN ELEMENT OF BALANCE BUSINESS DECISIONS

Jasmin Delagić, dipl. ecc.
Ekonomski fakultet Brčko
e-mail: delagic_jasmin@hotmail.com

APSTRAKT

Prestanak rada preduzeća, ukoliko je posljedica prinudnog zatvaranje preduzeća, osnova je za pokretanje stečaja. Cilj rada je utvrditi na koji način se putem stečajnog postupka iz ukupne stečajne mase, mogu izmiriti obaveze prema povjeriocima, pa čak i ostvariti dobit, ako je iznos stečajne mase znatno veći od vrijednosti ukupnih obaveza prema povjeriocima. U toku vođenja stečajnog postupka, obavezna je izrada stečajnih bilansa kao dokaz o aktivnostima u toku postupka, pri čemu se u tu svrhu sastavljaju, bilans otvaranja stečaja, međubilansi ukoliko stečajni postupka traje duži vremenski period, i zaključni bilans. Na osnovu stečajnih bilansa stečajni upravnik može sagledati trenutno stanje imovine preduzeća, njenih obaveza i donijeti odluku o tome da li stečaj može rezultirati reorganizacijom preduzeća ili bankrotstvom kao najteži oblik stečaja. Stečajni upravnik na osnovu stečajnih bilans donosi odluke o tome kako će stečajna masa biti prikupljena, po kojim cijenama, koliko puta će biti organizovana prodaja imovine stečajnog dužnika, koliki će biti troškovi stečajnog postupka, i na koji način će prikupljena stečajna masa biti raspoređena povjeriocima.

Ključne riječi: stečaj, stečajni postupak, stečajni bilansi

ABSTRACT

Termination of a company, if the result of forced closure, is the basis of the bankruptcy. The aim of this paper is to identify how, through bankruptcy proceedings, the bankruptcy of the total mass can settle their obligations to creditors and even make a profit if the amount of the estate is much higher than the value of total liabilities to creditors. During the bankruptcy proceedings, it is obligatory to make the balance as evidence of the activities in the course of the proceedings, the balance of the bankruptcy proceedings, balance if bankruptcy proceedings continue over a long period of time, and the closing balance. Based on the balance bankruptcy, trustee may examine the current state of corporate assets, its liabilities, and make a decision whether whether bankruptcy can result in bankruptcy or reorganization of the company, as the most severe form of bankruptcy. Bankruptcy under the bankruptcy administrator will balance decisions on how the bankruptcy estate can be collected, at what prices, how many times will the sale of property be organized, what will be the costs of the bankruptcy proceedings and how the money raised will be distributed to creditors.

Key words: bankruptcy, bankruptcy procedure, bankruptcy balances

UVOD

Stečaj nastaje kao posljedica prestanka poslovanja preduzeća, a koji za rezultat može imati, reorganizaciju ili bankrotstvo preduzeća. Stečaj, zbog loše ekonomske situacije u društvu, nažalost, je postao neizbježan za mnoga preduzeća, koja su ili zbog prevelike zaduženosti, ili nelikvidnosti, primorana, da radi izmirenja svojih obaveza, prodaju svoju imovinu i na taj način izvrše izmirenje svojih obaveza. Stečaj predstavlja prinudnu likvidaciju preduzeća, odnosno, prinudno ukidanje, njega kao pravnog lica, koje nakon završetka stečajnog postupka prestaje da postoji kao pravno lice registrovano kod suda. Pošto je stečaj prinudni postupak, kao i svaki postupak, sastoji se od nekoliko koraka od koji su najvažniji prethodni postupak, stečajni postupak, formiranje i unovčenje stečajne mase, namirenje povjerilaca iz stečajne mase i zaključenje stečajnog postupka.

Privredni subjekt nad kojim je pokrenut stečaj, iako se više ne nalazi u redovnom poslovanju, obavezan je da sastavlja finansijske izvještaje, kao i poslovne knjige u toku stečajnog postupka za što je zadužen stečajni upravnik. Finansijski izvještaji koji se sastavljaju u toku stečajnog postupka jesu bilans otvaranja stečaja, i završni bilans stečaja. Osim ova dva bilans može se sastavljati i međubilans ukoliko se stečajni postupak vodi duži niz godina. Ovi bilansi omogućavaju stečajnom upravniku da donosi odluke da li pokrenuti stečaj nad privrednim subjektom može rezultirati reorganizacijom ili bankrotstvom. Bilans otvaranja stečaja omogućava stečajnom upravniku donošenje odluka o utvrđivanju imovine stečajnog dužnika, njegovih obaveza kao i mogućnosti izmirenja obaveza prema povjeriocima. Bilans zatvaranja stečaja obuhvata sve

prilive i odlive koje je preduzeće imalo u toku stečajnog postupka, odnosno prikupljene stečajne mase nakon prodaje imovine stečajnog dužnik, isplate troškova stečajnog postupka, izmirenje obaveza prema stečajnim dužnicima, na osnovu čega stečajni upravnik donosi odluku koji povjerioci imaju prioritet u naplati svojih potraživanja, i da li će svi povjerioci imati mogućnost naplate svojih potraživanja.

ZNAČAJ I KARAKTERISTIKE STEČAJNOG POSTUPKA

Privredni subjekat u toku svoga poslovanja može postati nesposoban da trajno izmiruje svoje obaveze što predstavlja osnovu za pokretanje stečajnog postupka. Stečaj je specijalni sudski izvršni postupak koji služi za unovčavanje ukupne imovine, koja pripada dužniku u trenutku pokretanja stečaja, sa ciljem ravnomjerne isplate svih povjerilaca koji lično učestvuju u postupku (stečajni povjerioci). Kako unovčavanje imovine i izmirenje prema povjeriocima traje, obično duži vremenski period, samim tim stečaj nije jednokratna već dugotrajna i kontinuirana proces. Pored namirenja povjerilaca stečajem se onemogućava dalje loše poslovanje privrednog subjekta. Stečajem se postiže kako ravnomjerno namirenje povjerilaca tako i zaštita dužnika od povjerilaca koji na sve načine žele da se namire iz dužnikove imovine. U teoriji i praksi, stečaj se sprovodi poštovanjem određenih načela od kojih su najvažnija, *načelo jednakosti* koje podrazumjeva da su svi povjerioci jednaki prilikom namirenja iz stečajne mase gdje imamo izuzetak između izlučnih i razlučnih povjerilaca, zatim *načelo univerzalnosti* po kojem u stečajnu masu ulazi sva imovina dužnika, zatim *načelo unovčavanja imovine* koje stečajni upravnik vrši putem javne prodaje, *načelo ograničenja* podrazumjeva ograničenje dužnikovih aktivnosti u pogledu raspolaganja imovinom, i *načelo atrakcije* koje se odnosi na nadležnost suda koja se ovim načelom proglašava nadležnim u pojedinim slučajevima kada obično nema nadležnost a slučaj je usko u vezi sa stečajem za kog je sud nadležan [Ranković, 1996, 70].

Stečajni postupak kao ishod može imati reorganizaciju privrednog subjekta nad kojim je pokrenut ili njegovo bankrotstvo. Bankrotstvo i reorganizacija iako imaju različite posljedice, imaju i neke zajedničke osobine. Oba postupka predstavljaju prinudne, a ne dobrovoljne postupke, kao što je slučaj kod likvidacije, kao i činjenica da su detaljno normativno uređeni. To su ekonomski, a ne krivični postupci koji imaju za cilj pravičan tretman povjerilaca, odnosno zaštitu interesa povjerilaca [Škarić-Jovanović, Spasić, 2012, 292]. Razlozi za pokretanje stečajnog postupka mogu biti različiti. Zakoni po kojima se uređuje stečaj u različitim zemljama, sadrže slične ali ne i potpuno iste razloge za pokretanje stečajnog postupka. Najčešći razlozi za pokretanje stečajnog postupka su: *trajna nesposobnost privrednog subjekta da izmiruje obaveze*, *prezaduženost privrednog subjekta*, *prijeteća nesposobnost plaćanja* [Škarić-Jovanović, Spasić, 2012, 292].

Trajna nesposobnost plaćanja obaveza predstavlja potpunu obustavu plaćanja u periodu čije trajanje se utvrđuje stečajnim zakonom. Prema važećem Zakonu o stečajnom postupku FBiH i RS BiH privredni subjekat se smatra da je trajno nesposoban ukoliko svoje obaveze ne izmiri u kontinuitetu od 60 dana. Ova potpuna obustava plaćanja je posljedica nepostojanja nelikvidnih sredstava, niti mogućnosti da se ona pribave. Prezaduženost privrednog subjekta je ispunjena onda kada privredni subjekat izgubi cijeli sopstveni kapital i zbog nerentabilnog poslovanja počinje da gubi sredstva pribavljena od povjerilaca. Kod ovakvih društava visina obaveza prelazi vrijednost imovine kojom raspolaže. Prijeteća nesposobnost plaćanja postoji ako stečajni dužnik prema predviđanjima u vremenu dospelosti neće biti u stanju da ispuni postojeće obaveze plaćanja. Smatra se i da prijeteća nelikvidnost postoji onda kada je očigledno da likvidna sredstva privrednog subjekta kojim ona raspolažu i očekivani prilivi gotovine, neće biti dovoljni za izmirenje obaveza.

FAZE STEČAJNOG POSTUPKA

Stečajni postupak je vrlo složen proces koji se sastoji od više povezanih koraka, gdje od svakog njegovog pojedinačnog koraka zavisi njegov konačan postupak, pa samim tim svaki korak je podjednako važan i svakom se treba podjednako posvetiti. Kako se kao rezultat, odnosno, ishod stečaja može javiti reorganizacija ili bankrotstvo, samim tim i postupak će biti drugačiji. Bankrotstvo je vrsta stečajnog pravca, koja se izvršava nad dužnikom kod kojeg nema mjesta za nastavak obavljanja poslovne aktivnosti, što znači da se njegovi povjerioci namiruju iz stečajne mase koja se ostvari prodajom imovine dužnika. Bankrotstvo je ujedno i najteži oblik stečajnog postupka, kako za dužnike tako i povjerioce. Proces bankrotstva stečajnog dužnika prolazi kroz nekoliko faza i to: *prethodni postupak*; *otvaranje stečajnog postupka*; *unovčavanje stečajne mase*; *namirenje povjerilaca*; *zaključenje stečajnog postupka* [Službene novine FBiH broj 42/2006.,

ZOS član 25.]. Stečajni postupak se pokreće pismenim zahtjevom stečajnog dužnika ili bilo kojeg povjerioca koji ima pravni interes. Postupak stečaja se može pokrenuti nad svim privredno-pravnim subjektima, izuzev nad društveno političkim organizacijama ili fondovima finansiranih iz budžeta. Stečajni postupak je hitan.

Prethodni postupak

Postojanje razloga za otvaranje stečajnog postupka se može utvrditi odmah po podnošenju prijedloga u slučaju kada su razlozi za pokretanje stečajnog postupka pretpostavka trajne nesposobnosti plaćanja i ako je prijedlog sa svim potrebnim ispravama i prilogima, koje nalaže zakon, podnio sam stečajni dužnik, ili ako prijedlog podnese povjerilac a stečajni dužnik prizna postojanje stečajnog razloga, u svim drugim slučajevima sprovodi se prethodni stečajni postupak čiji je primarni cilj utvrđivanje postojanja stečajnih razloga. Utvrđivanje postojanja stečajnih razloga je uslov za donošenje rješenja o pokretanju stečajnog postupka. Prethodni postupak jedan je od prvih stadijuma stečajnog postupka. Može se reći, da je ovaj postupak zapravo, postupak provjere boniteta stečajnog dužnika, odnosno, provjere da li uopšte postoje razlozi za pokretanje stečajnog postupka. Ovaj postupak je važan zato što se u njemu određuje da li privredni subjekat ide u bankrotstvo ili može ići u proces reorganizacije. Organi sprovođenja stečajnog postupka su: *stečajno vijeće; stečajni sudija; stečajni upravnik* [Službene novine FBiH broj 42/2006., ZOS član 25] čije su nadložensti precizno definisane.

Stečajno vijeće čine trojica sudija od kojih je jedan predsjednik vijeća, s tim da stečajni sudija ne može biti član vijeća. Stečajno vijeće odlučuje o pokretanju postupka za utvrđivanje da li postoje uslovi za pokretanje postupka i vode taj postupak, odlučuju o otvaranju stečajnog postupka, odlučuju o prigovorima stečajnog upravnika na zaključke i uputstva stečajnog sudije, određuju poslove koji su započeti a nisu završeni prije stečaja koji će se završiti u toku stečajnog postupka, odobrava proračun troškova stečajnog postupka i određuju naknadu stečajnog upravnika, imenuje stečajnog upravnika, odobrava projekte za glavnu diobu stečajne mase i donosi rješenje o izvršenoj diobi stečajne mase, donosi rješenje o zaključenju stečajnog postupka [Službene novine FBiH broj 42/2006., ZOS član 27].

Stečajni sudija rukovodi stečajem kao sudija pojedinac. On poduzima zakonom predviđene aktivnosti i nadzire rad stečajnog upravnika. Stečajni sudija određen godišnjim ili nekim drugim rasporedom poslova pri stečajnom sudu, vodi i upravlja stečajnim postupkom od momenta podnošenja prijedloga za otvaranje stečajnog postupka, pa sve do njegovog okončanja. Stečajni sudija je jedini državni organ, koji sada učestvuje u sprovođenju stečajnog postupka izuzev slučajeva rješavanja prigovora na odluke stečajnog sudije, a od strane drugostepenog suda. On vrši prava i obaveze u skladu sa odredbama Zakona o stečajnom postupku (ZOS), ali njegova nadležnost nije iscrpljena samo u okviru ovog osnovnog zakona za materiju stečajnog prava. Pored ostalog, u stečajnom postupku se primjenjuju i pravila parničnog i izvršnog postupka, osnove obligacionog kao i poslovnog prava [Službeni glasnik RS, br.84/04,član 29]. U stečajnom postupku stečajni sudija odluke donosi u obliku rješenja, s tim što je na ove odluke žalba dopuštena u onim slučajevima kada je to odredio ZOS. Žalbeni rok iznosi 8 dana i teče od dana objavljivanja ili od dana dostavljanja odluke, ako odluka nije objavljena.

Stečajnog upravnika imenuje stečajni sudija rješenjem o otvaranju stečajnog postupka. Stečajni upravnik je fizičko lice koje je položilo stručni ispit i ima određeno iskustvo [Službene novine FBiH broj 42/2006., ZOS član 28]. Lica koja ne mogu obavljati ovu funkciju su lica koja se moraju izuzeti po zakonu, srodnici stečajnog sudije, lica koja duguju povjericima ili su članovi društva pod stečajem ili njegovi zastupnici, povjerioci, zaposlenici kod stečajnog dužnika. Mnogobrojna su prava stečajnog upravnika, među kojima su: stupanje u posjed imovine stečajnog dužnika, upravljanje, unovčavanje imovine dužnika, izuzeće pokretnih stvari i dokumentacije dužnika i njihovo čuvanje, popis povjerilaca, vođenje poslovnih knjiga. Među najvažnijim obavezama stečajnog upravnika je osiguranje imovine stečajnog dužnika kod odgovarajuće osiguravajuće kuće. Stečajni upravnik je ovlašten i obavezan bez odlaganja ući u posjed imovine koja spada u stečajnu masu, upravljati njom, po mogućnosti nastaviti poslovanje do izvještajnog ročišta, ako to ne šteti stečajne povjerioce i unovčiti je u skladu sa odlukom skupštine povjerilaca.

Otvaranje stečajnog postupka

Odluku o pokretanju stečajnog postupka nad dužnikom donosi stečajni sudija. Otvaranje stečajnog postupka za sobom nosi određene pravne posljedice. Jedna od prvih posljedica dužnika jeste gubitak upravljačkih funkcija. Gubitak funkcije upravljanja vezan je za gubitak poslovne sposobnosti. Najprije se stečajnom dužniku ograničava poslovna sposobnost, koja biva u potpunosti ukinuta prenošenjem funkcija upravljanja na stečajnog upravnika. Stečaj je vrlo često rezultat nesavjesnog rada i lošeg, neadekvatnog poslovanja, pa je ukidanje poslovne sposobnosti i oduzimanje upravljačkih funkcija u cilju zaštite povjerilaca. Otvaranjem stečajnog postupka, svi parnični i vanparnični postupci u kojima dužnik učestvuje kao stranka prekidaju se. Isto tako prekidaju se i izvršni postupci radi namirenja i osiguranja. Ovo podrazumijeva da prekid nastaje u svim aktivnim i pasivnim parnicama stečajnog dužnika. Danom otvaranja stečajnog postupka gase se računi dužnika i istovremeno prestaju prava lica koja su ranije bila ovlaštena da potpisuju naloge za isplatu i raspoloživu imovinu. Na zahtjev stečajnog upravnika otvara se novi račun sa naznakom „u stečaju“ u cilju vršenja poslovanja u toku stečajnog postupka jer otvaranjem stečaja poslovanje dužnika ne prestaje ono se nastavlja ali prema uslovima i na način koji odgovara stanju u kojem se dužnik nalazi [Službene novine FBiH broj 42/2006., ZOS član 29]. Oznaku „u stečaju“ pored naziva firme mora da sadrži svaki akt dužnika kojim se on obraća bilo kome, da bi trećim licima bilo jasno u kojem stanju se dužnik nalazi.

Jedan od važnih pravnih aspekata stečaja je da otvaranjem postupka svi ugovori o radu sa dužnikom prestaju. Ova zakonska odredba se odnosi na sve radnike bez obzira na struku, radno mjesto ili funkciju, izuzev onih radnika koje stečajni upravnik zadrži prema Ugovoru o privremenim i povremenim poslovima i čine tim stečajnog upravnika do kraja postupka. Danom otvaranja stečajnog postupka obrazuje se stečajna masa. U nju ulazi sva imovina dužnika kao što su stvari, novac, potraživanja, pa čak i sredstva zajedničke potrošnje. Kako je dužnik lišen poslovne sposobnosti imovinom raspolaže stečajni upravnik koji imovinu pretvara u stečajnu masu koja služi za namirenje stečajnih povjerilaca. Ova masa predstavlja aktivu dužnikove imovine na dan otvaranja stečajnog postupka.

Stečajna masa i njeno unovčavanje

Stečajni postupak obuhvata cjelokupnu imovinu koja pripada stečajnom dužniku u vrijeme otvaranja stečajnog postupka, kao i imovinu koju stečajni dužnik stekne za vrijeme stečajnog postupka, odnosno, od kompletne imovine dužnika stvara se stečajna masa. Osnovi zadatak stečajnog upravnika je da sastavi popis imovine dužnika koja će predstavljati stečajnu masu iz koje će se namiriti sve obaveze dužnika. Stečajna masa nije statična nego promjenljiva kategorija jer se ona u toku postupka može mijenjati. Osnov stečajne mase čini vrijednost imovine koju iskažu sudski procjenitelji. Vrijednost opreme određuje sudski vještak mašinske struke, dok vrijednost građevinskih objekata vrši sudski vještaj građevinske struke. Ono što je važno, jeste da procjeniteljske vrijednosti budu u skladu sa tržišnim vrijednostima, radi efikasnijeg i bržeg unovčavanja mase kao i smanjenje troškova postupka. Imovina dužnika može biti u raznim oblicima i nalaziti se na različitim lokacijama. Troškovi stečajnog postupka i stečajne mase mogu nadmašiti vrijednost imovine. U takvim slučajevima racionalni stečajni upravnik bi trebao da se odrekne dijela imovine, s tim što je utvrđivanje opravdanosti ovih odluka prilično složen posao. Nakon uvida u stečajnu masu stečajni upravnik mora da izvrši uvid u obaveze dužnika koje čine pasivu u bilansu stanja, odnosno, on mora izvršiti popis stečajnih povjerilaca. Ono što je važno jeste postojanje balansa između aktive i pasive. Odnosno, da bi se povjerioci namirili u cijelosti, potrebno je da aktiva bude veća od pasive, da dužnik nije zadužen iznad visine kapitala, jer je u tom slučaju, stečajni postupak nastupio prekasno i stečajni povjerioci će biti uskraćeni za jedan dio svojih potraživanja.

Unovčavanje stečajne mase, odnosno diobne mase, povjereno je stečajnom upravniku koji taj posao mora obaviti u najkraćem mogućem roku, jer je jedna od osnovnih hipoteza stečaja da ekonomičnost postupka proizilazi iz njegove efikasnosti. Imovina dužnika koja ulazi u stečajnu masu, prodaje se po pravilu putem javnog nadmetanja, odnosno licitacijom, mada su mogući i drugi načini prodaje, način skupljanja ponuda, način neposredne pogodbe. Ako se prodaja imovine vrši po jednim od ovih načina stečajni upravnik je dužan da oglas o prodaji imovine objavi u tri visokotiražna lista najmanje trideset dana prije odlučivanja o odabiru. Početna cijena javnog nadmetanja, odnosno licitacije, je najčešće procjenjena vrijednost sudskih procjenitelja. Ukoliko se prva licitacija proglašena neuspješnom zbog nedostatka zainteresovanih kupaca Odbor povjerilaca donosi odluku o daljem načinu prodaje imovine. Takođe Odbor povjerilaca je zadužen za

određivanje naknadne cijene u slučaju nemogućnosti prodaje. Na svakoj narednoj licitaciji po nepisanom pravilu cijena imovine je za određeni procenat, za koju se odluči Odbor povjerilaca, niža.

Unovčavanjem imovine stvara se najveći dio stečajne, odnosno diobne mase, ali stečajna masa se stvara još i iz drugih izvora kao što su: novčana sredstva dužnika koja su postojala na dan otvaranja stečajnog postupka i ta se sredstva prebacuju sa računa dužnika koji se gasi, na novi račun koji se otvara za vrijeme stečajnog postupka, novčana sredstva ostvarena prodajom iz dužnikove imovine bez obzira da li se radi o nepokretnim ili pokretnim stvarima, potraživanja naplaćena u stečajnom postupku. Prije namirenja povjerilaca izdvojiti će se iz diobne mase dio koji je namjenjen za isplatu troškova stečajnog postupka, što ukoliko su ovi troškovi manji to će biti veći procenat namirenja povjerilaca. Povjerioci su prilikom namirenja ravnopravni. Diobi se pristupa kada značajni dio sredstava, koji ulazi u stečajnu masu, bude unovčen.

Namirenje povjerilaca iz unovčene stečajne mase

Završni čin stečajnog postupka predstavlja dioba unovčenja stečajne mase. Namirenje povjerilaca odpočinje po prodaji cjelokupne imovine ili znatnog njenog dijela. Stečajnu masu pored novčanih sredstava dužnika, čine sredstva ostvarena prodajom njegove imovine, potraživanja naplaćena u postupku stečaja, kao i sredstva do kojih se dolazi pobijanjem pravnih radnji učinjenih prije otvaranja stečajnog postupka. Stečajni povjerioci su pravna ili fizička lica koja su isporučila robu, izvršila usluge ili kreditirale poslovanje dužnika, koji je postao insolventan i otišao u stečaj. Da bi povjerilac iz imovinsko-pravnog odnosa postao i stečajni povjerilac potrebno je da izvrši prijavu potraživanja nakon otvaranja stečajnog postupka u zakonski predviđenom roku, čime stiče status povjerioca bez obzira na visinu potraživanja. U obligacionom odnosu primjenjuje se načelo prvenstva u pogledu namirenja povjerilaca, dok u stečajnom postupku se primjenjuje načelo univerzalnosti, skupnosti i ravnopravnosti, što podrazumjeva istovremeno zajedničko, srazmjerno namirenje svih stečajnih povjerilaca. Ova pravila se ne odnose na izlučne i razlučne povjerioce, koji u stečajnom postupku egzistiraju kao posebna vrsta povjerilaca sa pravom odvojenog i cjelovitog namirenja [Službe novine FBiH broj 42/2006., ZOS član 32.].

Zakon o prinudnom poravnanju odnosno likvidaciji, zasniva se na principu ravnopravnosti, tako da svaki povjerilac iz stečajne mase dobije isto procenat potraživanja, dok Zakon o stečaju uvodi kategoriju isplatnih redova prema određenoj klasi povjerilaca, a to su: *povjerioci prvog isplatnog reda*, koje čine neisplaćene zarade kod stečajnog dužnika u iznosu minimalnih zarada za poslednju godinu dana prije otvaranja stečajnog postupka; *povjerioci drugog isplatnog reda*, koje čine potraživanja po osnovu svih javnih prihoda dospjelih potraživanja u poslednja tri mjeseca prije otvaranja stečajnog postupka osim doprinosa za penzijsko i invalidsko osiguranje; *povjerioci trećeg isplatnog reda*, koje čine svi ostali stečajni povjerioci [Službe novine FBiH broj 42/2006., ZOS član 32]. Povjerioci kasnijih isplatnih redova mogu se namiriti tek pošto se namire povjerioci prethodnog isplatnog reda. Povjerioci istog isplatnog reda, srazmjerno su jednako namireni čime se smatra da su načelo univerzalnosti i skupnosti zadržana i u ovom zakonu. Troškovi stečaja i stečajne mase imaju prioritet prilikom namirenja u toku stečajnog postupka. Troškovi su promjenljiva kategorija na koju se može uticati savjesnim i odgovornim redom.

Zaključenje stečajnog postupka

Nakon završetka glavne diobe i eventualno naknadnih dioba, kada se izmire obaveze prema povjeriocima i okončaju svi drugi postupci i poslovi koji su u toku, stečajni upravnik podnosi stečajnom sudiji izvještaj o svome radu. Utvrdi li se da izvještaj odgovara stvarnom stanju, stečajni sudija predlaže zaključenje stečajnog postupka. U procesu utvrđivanja stvarnog stanja stečajni sudija kao i svaki od povjerilaca može da traži angažovanje trećeg lica za ovaj posao, tako da se taj dio posla često povjerava revizorskim kućama koje su kompetentne za analizu i davanje mišljenja. Rješenje o prestanku stečajnog postupka nad dužnikom objavljuje se u Službenom Glasniku. Ovo objavljivanje ima za cilj da upozna treća kao i sva zainteresovana lica da je stečajni postupak okončan.

Po zaključenju stečajnog postupka, stečajni upravnik podnosi stečajnom vijeću završni izvještaj o cjelokupnom poslovanju vezanom za sam stečajni postupak. Nakon što razmotri izvještaj, stečajno vijeće, ako je uredno obavljen posao, stečajnom upravniku daje razrješnicu. U slučaju da se utvrdi da je u radu stečajnog upravnika bilo nepravilnosti i da je on neposredno odgovoran za lošije podmirenje povjerilaca,

biće dužan da svakom povjeriocu koji učestvuje u stečajnom postupku nadoknadi počinjenu materijalnu štetu. Ako stečajno vijeće utvrdi da je postojala stvarna namjera stečajnog upravnika da ošteti povjerioce i da je to djelo učinio sa predumišljajem može preduzeti protiv njega ogovarajuće mjere koje su u skladu sa zakonom. Prilikom odlučivanja o otvaranju stečajnog postupka, stečajni sudija i stečajno vijeće nije upoznato sa vrijednosću cjelokupne dužnikove imovine pa, stoga, ukoliko se u nekom momentu vođenje postupka utvrdi da bi dalje njegovo sprovođenje prouzrokovalo nesrazmjerne troškove, obustavlja se unovčavanje stečajne mase i zaključuje postupak. Po zaključenju stečajnog postupka svi postupci koji su u toku, a u kojem učestvuje stečajni dužnik, obustavljaju se. Može se dogoditi da po zaključenju postupka, iz navedenog razloga, preostali dijelove imovine ili potraživanja iz stečajne mase na osnovu odluke stečajnog vijeće prenesu na pojedine povjerioce, s tim što se mora voditi računa o visini i prirodi utvrđenih potraživanja, kako se ne bi poremetilo načelo univerzalnosti, skupnosti i ravnomjernosti [Službe novine FBiH broj 42/2006., ZOS član 36].

INFORMATIVNE KARAKTERISTIKE STEČAJNOG BILANSA U PROCESU DONOŠENJA POSLOVNIH ODLUKA

Preduzeće nad kojim je pokrenut stečajni postupak ima utjecaj i na njegovo finansijsko izvještavanje. Naime, primarni cilj finansijskih izvještaja nije više obezbjeđivanje finansijskih informacija za zainteresovane korisnike, što je slučaj kod redovnog poslovanja, nego je primarni cilj da se pruže informacije stečajnim povjeriocima o visini moguće naplate svojih potraživanja. Nakon donošenja odluke o pokretanju stečajnog postupka sva nadležnost i odgovornost za vođenje knjiga, sastavljanje i prezentiranje finansijskih izvještaja prelaze na stečajnog upravnika. Jedan od važnih zadataka stečajnog upravnika jeste sastavljanje početnog bilansa stečaja. Taj finansijski izvještaj ima isti cilj, formu i sadržinu nezavisno od toga da li će kao konačan ishod stečaja biti reorganizacija ili bankrotstvo. Radi dobijanja pouzdane osnove za izradu bilansa otvaranja stečaja od stečajnog upravnika se zahtjeva da u zakonom određenom periodu sastavi inventar imovine i obaveza.

Popisom se utvrđuje imovina i obaveze stečajnog dužnika kojom raspolaže na dan otvaranja stečaja. Kako se inventarisanje u preduzećima koje posluju kontinuirano sprovodi barem jednom godišnje sa ciljem da se utvrdi stvarno u odnosu na knjigovodstveno stanje, cilj inventarisanja preduzeća koje je u stečaju je sasvim drugačiji. Taj cilj odnosi se na utvrđivanje stvarnog stanja imovine kojom stečajni dužnik raspolažen na dan otvaranja stečaja a koji će poslužiti za pokriće obaveza koje stečajni dužnik ima. Osim razlike u inventarisanju između redovnog poslovanja i poslovanja u periodu dok traje stečajni postupak, postoji razlika još i u cijenama imovine, gdje se imovina kod preduzeća u stečaju utvrđuje na bazi procjene od strane stručnih lica, i ta je cijena obično niža u odnosu na stvarnu vrijednost imovine [Nićin, 2012, str. 79]. Ta likvidaciona vrijednost imovine je niža iz razloga što je riječ o prinudnoj prodaji imovine. Kako u popis imovine stečajnog dužnika ulazi sva imovina, može se desiti da se neki dijelovi imovine ne mogu prodati, odnosno da za takvu imovine ne postoji aktivno tržište na kojem bi se prodalo, a ta se imovina mora uključiti u stečajnu masu, pa samim tim joj se može dodijeliti simbolična vrijednost od 1 KM [Škarić-Jovanović, Spasić, 2012, str. 299]. Ono što je ključna karakteristika inventarisanja jeste da se svaka procjenjena vrijednost imovine u njemu unosi pojedinačno, čime se na taj način utvrđuje detaljan pregled imovine i obaveza. Važno je da procjenjena vrijednost imovine bude objektivna, jer neobjektivna procjena će dovesti do produženja stečajnog postupka, što će za posljedicu imati veće troškove stečajnog postupka, a samim tim i manju vrijednost kojom bi se namirila potraživanja povjerioca. Finansijski izvještaji koji se sastavljaju u stečajnom postupku su: *bilans otvaranja stečaja*, *završni bilans stečaja*. Međutim, ukoliko se stečajni postupak odvija u dužem vremenskom periodu potrebno je sastavljati i međubilanse stečaja.

Bilans otvaranja stečaja

Prije sastavljanja bilansa stečaja, potrebno je sastaviti završni bilans preduzeća koje stupa u stečaju. Bilans otvaranja stečaja sastavlja se na osnovu inventara u kojem se procjena imovine vrši po likvidacionoj vrijednosti koja je po pravilu niža od prodajne cijene, jer potencijalni kupac zna da se ta imovina mora prodati u što kraćem roku kako bi troškovi stečajnog postupka bili što manji, koji su po pravilu proporcionalni vremenu trajanja stečaja. Imovina koja se nalazi u bilansu otvaranja stečaja se može podijeliti na izlučnu i razlučnu imovinu. Izlučna imovina je ona koja nije u vlasništvu stečajnog dužnika, i ova imovina se unosi u popis ali se ne iskazuje u bilansu otvaranja stečaja. Razlozi za ovo jesu da se popisom mora

utvrditi sva imovina pa samim tim i izlučna imovina kao i obaveze koje su proizašle korištenjem te imovine, a u bilansu otvaranja stečajna se unosi samo imovina koja bi se mogla unovčiti radi izmirenja obaveze prema različnim i stečajnim povjeriocima. Nasuprot izlučnoj imovini, imamo i različnu imovinu koja se unosi u bilans otvaranja stečaja kao i obaveze koje su nastale po tom osnovu gdje se različna imovina u bilansu otvaranja stečaja vodi odvojeno od izlučne, ali u glavnoj knjizi se ova imovina vodi na istom računu sa izlučnom imovinom.

Povjerioci stečajnog dužnika se mogu grupisati kao *Povjerioci s pravom izdvajanja*, a to su povjerioci koje svoje potraživanje zasnivaju na činjenici da su vlasnici imovine koji se na dan otvaranja stečaja nalaze kod stečajnog dužnika (odnosi se na isporuke sa zadržavanjem prava svojine, robu u komisionoj prodaji, cedirana potraživanja, imovina koja se nalazi u posjedu dužnika u stečaju po osnovu ugovora o najmu, zakupa, zalaganja i čuvanja), *Povjerioci s pravom izuzimanja* su povjerioci čiji vlasnici imaju pravo zaloga na pokretnoj ili nepokretnoj imovini stečajnog dužnika (hipoteka, dug na zemlju, prava na pljenidbu, ugovor o osiguranju potraživanja), *Povjerioci stečajne mase* su povjerioci koji nastaju sprovođenjem stečajnog postupka (sudski troškovi, troškovi stečaja, potraživanja povjerilaca koja nastaju iz djelatnosti stečajnog upravnika i sl.), *Povlašteni povjerioci* su oni čija se potraživanja isplaćuju nakon isplate povjerilaca stečajne mase (garantovane zarade radnika ostvarene prije otvaranja stečajnog postupka i naknada štete za ozljedu na radu nastalu, takođe, prije otvaranja stečajnog postupka, zatim neplaćeni porezi i doprinosi, i druge dažbine), i ovi povjerioci se klasifikuju u isplatne redove i to najčešće u tri isplatna reda, *Nepovlašteni povjerioci* ne pripadaju nijednoj od navedenih grupa, ali ovi povjerioci učestvuju ranopravno u raspodjeli stečajne mase.

Struktura bilansa otvaranja stečaja je takva da se iz njega može vidjeti stečajna masa i mogućnost utvrđenja stečajne kvote izmirenja obaveza prema povjeriocima iz stečajne mase, dok sama forma bilansa otvaranja stečaja nije jasno zakonski formulisana. Stečajna masa predstavlja cjelokupnu imovinu dužnika na dan sastavljanja bilansa otvaranja stečaja. Radi lakšeg shvatanja forme bilansa otvaranja stečaja kao i ostalih finansijskih izvještaja stečajnog postupka, izvršena je ilustracija na konkretnom preduzeću „NN“ d.o.o Brčko. Nad „NN“ d.o.o Brčko je pokrenut stečajni postupak, kojeg je pokrenuo punomoćnik povjerioca Trgovačko preduzeće za industrijske svojine d.o.o Beč, radi naplate svojih potraživanja. Razlog nemogućnosti izmirenja obaveza prema ovom povjeriocu, kao i drugim povjeriocima jeste što su računi (devizni i transakcioni račun) preduzeća „NN“ d.o.o Brčko blokirani po više osnova (po kojim osnovama su računi blokirani, banke ne dozvoljavaju uvid u dokumentaciju, jer su ovi dokumenti tajni) i da je ovo preduzeće duži vremenski period insolventno. Popisom je utvrđeno stanje imovine i ukupnih potraživanja iskazanih u likvidacionoj vrijednosti, pa bi bilans otvaranja stečaja izgledao ovako:

Tabela 1. Bilans otvaranja stečaja „NN“ d.o.o. Brčko

R.B.	Razlučna imovina	Likvidaciona vrijednost
1.	Građevinski objekti- zgrada skladišta	560.000,00
	<i>Ukupno:</i>	<i>560.000,00</i>
R.B.	Obaveze prema različnim povjeriocima	
1.	Dugoročni kredit	553.672,00
	<i>Ukupno:</i>	<i>553.672,00</i>
A.	Višak različne imovine u odnosu na obaveze prema različnim povjeriocima	6.328,00
R.B.	Slobodna imovina	Likvidaciona vrijednost
1.	Gotovina i gotovinski ekvivalenti	0,00
2.	Potraživanja	1.132.526,00
3.	Zalihe	52.077,00
4.	Zemljište	286.884,00
5.	Građevinski objekti	299.308,00
6.	Postrojenja i oprema	46.841,00
B.	<i>Ukupna slobodna imovina (1+2+3+4+5+6)</i>	<i>1.817.636,00</i>
R.B.	Obaveze	Iznos obaveza
1.	Rezervisanja za troškove stečajnog postupka	45.000,00
2.	Rezervisanja za obaveze stečajne mase	30.000,00
C.	<i>Ukupno(1+2):</i>	<i>75.000,00</i>
D.	Vrijednost imovine raspoložive za namirenje stečajnih povjerilaca (B-C)+A	1.748.964,00

R.B.	Obeveze	Iznos obaveza
1.	Obaveze prema povjeriocima prvog isplatnog reda	1.580.441,00
2.	Obaveze prema povjeriocima drugog isplatnog reda	817.302,00
3.	Obaveze prema povjeriocima trećeg isplatnog reda	9.329,00
E.	Ukupne obaveze prema stečajnim povjeriocima(1+2+3)	2.407.072,00
F.	Gubici stečajnih povjerilaca (B<C) (E-D)	658.108,00
G.	Neto imovina	-

Na osnovu bilansa otvaranja stečaja privremena stečajna kvota je 72,65% $[(1.748.964,00/2.407.072,00)*100]$, što znači da će svaki povjerilac učestvovati u gubitku stečajnog dužnika sa 27,34% $[(658.108/2.407.072)*100]$ svog potraživanja, pod uslovom da se unovčenje imovine stečajnog dužnika izvrši po procjenjenim likvidacionim vrijednostima. Prodaja imovine privrednog subjekta „NN“ d.o.o Brčko vrši se putem licitacije, a pravo učestvovanja u kupovini imaju sva pravna i fizička lica koja uplate depozit-kaparu u iznosu od 20% od popisne liste za koju dostavljaju ponudu na žiro račun stečajnog dužnika. Kako se prodaja vrši putem licitacije, sva roba koja se ne proda na prvoj licitaciji prodaje se na drugoj licitaciji uz sniženu cijenu, pa je tako organizovano da je prva licitacija bude 100%, druga 80%, treća 70%, i četvrta 50% od vrijednosti robe koja nije prodana.

Vođenje poslovnih knjiga i finansijsko izvještavanje tokom postupka stečaja

Da bi se osigurala informaciona osnova za nadzor nad tokom stečajnog postupka neophodno je otvoriti i voditi knjige. Samim tim se smatra da je sa otvaranjem stečaja za privrednog subjekta otpočela nova poslovna godina. To ne znači ništa drugo do toga da će knjige privrednog subjekta nad kojim je pokrenut stečaj biti zatvorene [Škarić-Jovanović, Spasić, 2012, str. 307]. Kako bi se stvorila pretpostavka za nadzor nad stečajnim postupkom neophodno je da se knjige otvore na bazi bilansa otvaranja stečaja preuzimanjem likvidacionih vrijednosti u njima iskazane imovine i obaveza i knjigovodstveno obuhvatanje svih poslovnih transakcija nastalih u toku stečajnog postupka.

Vrste neposrednih poslovnih transakcija koje će nastati u toku stečajnog postupka su pod neposrednim uticajem cilja postupka bankrotstva. Poslovne transakcije koje se javljaju u toku stečajnog postupka najčešće se odnose na: vraćanje izlučne imovine izlučnim povjeriocima, naplata potraživanja, unovčavanje imovine koja pripada stečajnoj masi i izmirenje obaveza prema razlučnim povjeriocima, isplata troškova stečajnog postupka na teret ranije za tu svrhu formiranih rezervisanja, izmirenje obaveza stečajne mase na teret odgovarajućeg rezervisanja, smanjene obaveze po osnovu ugovora zaključenih sa stečajnim upravnikom, povećanje obaveza po osnovu priznavanja obaveza koje nisu bile evidentirane u knjigama, izmirenje obaveza prema stečajnim dužnicima i ostale ekonomske promjene [Službe novine FBiH 42/2006, ZOS član 102].

Na osnovu ovih poslovnih transakcija možemo vidjeti da se zapravo sve transakcije dijele u dvije grupe i to: povećanje gotovine uslijed prodaje imovine u obliku stvari i prava i, izmirenje obaveza bilo isplatom gotovine ili predajom određenih imovinskih dijelova [Škarić-Jovanović, Spasić, 2012, str. 308]. O posljedicama po imovini i obavezama stečajnog dužnika tokom postupka bankrotstva stečajni upravnik treba da polaže račun stečajnom sudiji i odboru i skupštini povjerilaca. U odnosu na period trajanja stečajnog postupka, stečajni upravnik treba polagati račune putem finansijskih izvještaja u kraćim vremenskim periodima nego što je to slučaj sa redovnim finansijskim izvještajima, a najčešće se podnosi kvartalno.

Na osnovu bilansa otvaranja stečaja „NN“ d.o.o Brčko, potrebno je otvoriti poslovne knjige ovog privrednog subjekta, i proknjižiti sve nastale poslovne promjene. Nakon izvršenja prodaje imovine stečajnog dužnika, u ukupnoj vrijednosti od 2.359.526,00 KM, sa dobitima od prodaje imovine (10.000,00 KM), i gubicima od prodaje imovine (28.033,00 KM), izvršena je isplata svih troškova iz stečajnog postupka u vrijednosti od 75.0000.00 KM.

Stečajni upravnik je nakon unovčene imovine i isplaćenih troškova stečajnog postupka i obaveze stečajne mase napravio nacrt diobe preostalog iznosa stečajne mase neosiguranim stečajnim povjeriocima sljedeće sadržine:

Tabela 2. Nacrt diobe preostalog iznosa stečajne mase neosiguranim stečajnim povjericima

R.b.	Isplatni red	Iznos obaveza	Isplaćeni iznos	Stopa namirenja
1.	Povjerioci I isplatnog reda	1.580.441,00	1.580.441,00	100%
2.	Povjerioci II isplatnog reda	817.302,00	150.413,00	18,40%
3.	Povjerioci III isplatnog reda	9.329,00	0,00	-
	Ukupno:	2.407.072,00	1.730.854,00	71,91%

Stečajni sudija je nakon nacrtu glavne diobe, gdje nije bilo osporenih potraživanja, donio rješenje o glavnoj diobi na osnovu koje se, isplaćuju obaveze prema povjericima prvog isplatnog reda u vrijednosti 100% potraživanja, povjericima drugog isplatnog reda sa 18,40%, nakon čega su zaključene poslovne knjige privrednog subjekta „NN“ d.o.o Brčko.

Završni bilans stečaja

Postupak stečajnog postupka se smatra završenim nakon unovčenja imovine stečajnog dužnika, pokrivenih troškovi stečajnog postupka, izmirenenih obaveza iz stečajne mase i izmirenenih obaveza prema svim povjericima prema usvojenom planu diobe. Tačnost završnog bilansa zavisi od pravilno preuzetih vrijednosti iz bilansa otvaranja stečaja i evidentiranja nastalih poslovnih transakcija u toku stečajnog postupka. Nakon sastavljanja i prezentacije završnog bilansa stečaja na kraju stečajnog postupka, stečajni upravnik podnosi račun o: visini priliva gotovine ostvarene prodajom imovine stečajnog dužnika, visini priliva gotovine koja je nastala po osnovu prihoda ostvarenih tokom postupka bankrotstva, visini isplaćene gotovine u cilju izmirenja obaveza po osnovu stečajnog postupka i stečajne mase, visini izmirenja obaveza prema povjericima [Škarić-Jovanović, Spasić, 2012, str. 309].

Završni bilans stečaja, dakle, sadrži prilive i odlive gotovine koji moraju biti raščlanjeni kako bi korisnicima omogućili jasan uvid u izvore gotovine i namjenu za njeno korištenje. Isplate bi trebale da budu razgraničene najprije na izmirenje obaveza prema razlučnim i stečajnim povjericima, a potom stečajne povjerioce treba raščlaniti na povjerioce prvog, drugog i trećeg isplatnog reda. Za svaku obavezu treba biti prikazana visina obaveze i isplaćeni iznos obaveze i stopa namirenja. Stopa namirenja koja se utvrđuje u ovom dijelu postupka više nije privremena, nego konačna, jer pokazuje stvarno stanje namirenja obaveze prema povjericima, a pokazuje i to da svi povjerioci koji pripadaju toj grupi povjerilaca će biti namireni sa istom stopom namirenja. Sastavljanje završnog bilansa stečaja prethodi formalno zaključenje bankrotstva. Završni bilans stečaja se sastavlja nakon glavne diobe, a prije održavanja završnog ročišta na kome se vodi rasprava o njemu. Ukoliko se desi da u periodu do početka završnog ročišta nastanu određeni troškovi ili obaveze po osnovu stečajnog postupka, formiraju se rezerve namjenjene za ovu namjenu. Kao i kod bilansa otvaranja stečaja tako i kod završnog stečaja nije propisana striktna forma i sadržina, a ova pitanja su obično regulisana podzakonskim aktima, kao što su pravilnici.

Završni bilans stečaja privrednog subjekta „NN“ d.o.o Brčko nakon unovčenja imovine stečajnog dužnika i proknjiženih poslovnih transakcija nastalih u toku stečajnog postupka, i svih priliva i odliva gotovina, izgleda ovako:

Tabela 3. Završni bilans stečaja privrednog subjekta „NN“ d.o.o, Brčko

R.b.	Prilivi	Iznos		
1.	Gotovina-tekući račun	0,00		
2.	Prilivi po osnovu unovčenja imovine stečajnog dužnika/prodaja	2.359.526,00		
3.	Ukupni prilivi (1+2)	2.359.526,00		
	Odlivi			
1.	Odliv po osnovu sudskih troškova	45.000,00		
2.	Odliv po osnovu izmirenja obaveza stečajne mase	30.000,00		
3.	Ukupni odliv prije isplate povjericima(1+2)	75.000,00		
	Prilivi raspoloživi za isplatu obaveza prema povjericima	2.284.526,00		
	Odlivi po osnovu isplate obaveza prema povjericima			
		<i>Utvrđena obaveza</i>	<i>Stopa namirenja</i>	<i>Iznos isplate</i>
1.	Razlučni povjerioci	553.672,00	100%	553.672,00
2.	Stečajni povjerioci			
	Povjerioci I isplatnog reda	1.580.441,00	100%	1.580.441,00

	Povjerioci II isplatnog reda	817.302,00	18,40%	150.413,00
	Povjerioci III isplatnog reda	9.329,00	-	0,00
3.	Ukupni odlivi po osnovu izmirenja obaveza prema povjeriocim			2.284.526,00
4.	Neisplaćene obaveze prema povjeriocima			676.218,00

Kao rezultat stečajnog postupka iz unovčene stečajne mase mogu biti izmireni različiti povjerioci u ukupnom iznosu, povjerioci stečajnog postupka u ukupnom iznosu, a ostali stečajni povjerioci i to, povjerioci prvog isplatnog reda su isplaćeni u ukupnom iznosu, dok su povjerioci drugog isplatnog reda namireni samo sa 18,40% svojih potraživanja, dok povjerioci trećeg isplatnog reda nisu mogli biti izmireni.

ZAKLJUČAK

Stečajni postupak je prinudno likvidiranje privrednog subjekta, nakon čega ono prestaje da postoji i briše se iz sudskog registra. Razlozi za pokretanje stečajnog postupka su nelikvidnost u dužem vremenskom periodu, ili prezaduženost gdje je imovina privrednog subjekta manja od njegovih obaveza. Zahtjev za pokretanje stečajnog postupka može da podnese ili sam dužnik, ili stečajni povjerilac prema kojem nisu izmirene obaveze. Pokretanjem stečajnog postupka, stečajni dužnik gubi pravo raspolaganja imovinom koja čini stečajnu masu, i tom imovinom nastavlja da upravlja ovlašteni stečajni upravnik. U toku stečajnog postupka, stečajni upravnik je dužan da sastavlja bilans otvaranja stečaja, vođenje poslovnih knjiga, i na kraju, zaključni bilans stečaja.

Bilans otvaranja stečaja sastavlja se na osnovu inventarisanja i obuhvata cjelokupnu imovinu stečajnog dužnika. Na osnovu ovog bilansa stečajni upravnik može da utvrdi kojom sve imovinom stečajni dužnik raspolaže, sa kakvim obavezama, i kolika bi mogla da iznosi stečajna masa nakon prodaje imovine stečajnog dužnika da bi se mogla utvrditi stečajna kvota namirenja povjerilaca iz stečajne mase. Nakon otvaranja stečajnog bilansa, stečajni upravnik je dužan otvoriti poslovne knjige i u njima voditi sve transakcije koje su nastale tokom stečajnog postupka. Najčešće transakcije koje se odnose na vođenje poslovnih knjiga vezane su za prodaju imovine stečajnog dužnika, isplatu troškova stečajnog postupka, isplatu povjerilaca iz ostatka stečajne mase. Nakon završetka stečajnog postupka, stečajni upravnik je dužan da sastavi završni bilans stečaja. Iz ovog bilansa mogu se vidjeti svi prilivi koji su nastali prodajom imovine stečajnog dužnika, kao i prihodi i rashodi nastali po osnovu prodaje stečajne imovine, i svi odlivi koji se odnose na isplatu troškova stečajnog postupka, i u konačnici, isplatu obaveza prema stečajnim povjeriocima pri čemu utvrđena kvota namirenje potraživanja postaje konačna.

LITERATURA

Knjige:

- [1] Ranković, J. (1996), Specijalni bilansi, Proinkom, Beograd.
- [2] Škarić-Jovanović, K., Spasić, D. (2012), Specijalni bilansi, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [3] Nićin, N.(2012), Specijalni bilansi, Evropski univerzitet, Brčko.

Web izvori:

- [4] Zakon o stečajnom postupku F BiH – Službe novine FBiH, br. 42/2006.
- [5] Zakon o stečajnom postupku RS – Službeni glasnik RS, br. 84/04.

СВЈЕТСКА ИСКУСТВА У РЕФОРМИ ПЕНЗИЈСКИХ СИСТЕМА

INTERNATIONAL EXPERIENCES IN PENSION SYSTEM REFORM

Сњежана Зарић
Економски факултет Брчко
sneza___@hotmail.com

АПСТРАКТ

Реформа пензијског система је тренутно најважније питање социјалне политике у свим државама свијета, па и оним најразвијенијим. Не постоји универзални рецепт за реформу који би се могао примјенити у свим земљама са подједнаком ефикасношћу. Услјед различитих социо-економских услова рјешења за реформу пензијског система су се разликовала, тако да ни једна земља у свијету није одабрала рјешење које је у потпуности идентично са рјешењем примјењеним у некој другој земљи. Ипак, постоји неколико доминантних модела пензијске реформе које су земље слиједиле, уз нужна прилагођавања. Тако су земље Латинске Америке углавном слиједиле примјер Чилеа, земље покретача пензијских реформи. Чланице Европске уније слиједиле су препоруке Европске комисије, док је у пензијским реформама у земљама у транзицији, због огромне зависности од кредита међународних финансијских институција, кључну улогу одиграла Свјетска банка. Како је немогуће постићи висок степен уопштавања, у чланку ће се анализирати извршене реконструкције пензијских система у одабраним земљама из сваке од претходно наведених група.

Кључне ријечи: пензијски систем, реформа, стубови, пензије.

ABSTRACT

The pension system reform is currently the most important issue of social policy in all countries of the world, even the most developed one. There is no universal recipe for reform that could be applied in all countries with equal efficiency. Because of different socio-economic conditions, solutions for pension system reform have different, so that no country in the world has chosen a solution that is completely identical with the solution applied in another country. However, there are a few dominant model of pension reforms that countries have followed, with the necessary adjustments. Thus, the Latin American countries mostly followed the example of Chile, which was initiator of pension reforms. Members of the European Union followed the recommendations of the European Commission, while in pension reforms in transition countries, due to the enormous dependence on loans from international financial institutions, the key role played the World Bank. As it is impossible to achieve a high level of generalization, this article will analyze preformed reconstructions of pension systems from each of the above groups in selected countries.

Key words: pension system, reform, pillars, pensions.

УВОД

Јавни пензијски системи у већини земаља су засновани на *pay as you go (PAYG)* систему финансирања пензијског осигурања, који функционише по принципу међугенерациске солидарности у којем сви послодавци и запослени уплаћују доприносе у фонд из којег се исплаћују текуће пензијске надокнаде. Међутим, овај систем текућег финансирања може да функционише само ако су демографска кретања изразито повољна, а стопа запослености висока. Како то нису одлике савременог свијета, већина земаља врше одређене реконструкције у својим пензијским системима, углавном кроз увођење различитих облика приватног пензијског осигурања заснованог на систему акумулације капитала (*fully funded* систем). У систему акумулације капитала, доприноси (које издваја осигураник или послодавац или обје стране) се уплаћују на појединачне рачуне у пензијским фондовима. Акумулирана средства се пласирају и по том основу остварује принос. Висина пензијских надокнада зависи од уплаћених доприноса и од приноса на инвестирана средства доприноса. Чиле, као земља покретач пензијских реформи, једина има пензијски систем који се у потпуности ослања на приватне капитализоване фондове. Све остале земље су се определијиле за комбинацију јавног и приватног пензијског осигурања. Реформе пензијских система у земљама у транзицији извршено су доминантно по моделу Свјетске банке, уз одређене модификације у свакој земљи. Модел Свјетске банке обухвата три стуба: 1) обавезни јавни пензијски систем који се заснива на PAYG принципу, али са знатно смањеном улогом; 2) обавезни, фондирани, приватно управљани пензијски систем; 3) добровољно

приватно пензијско осигурање кроз капитализоване пензијске фондове. Европска унија је, уз нужне измјене, у суштини прихватила модел Свјетске банке. Разлике се углавном испољавају у дефинисању другог стуба. У европској терминологији други стуб се обично односи на добровољно колективно професионално пензијско осигурање, док у терминологији Свјетске банке други стуб подразумјева индивидуалне и/или колективне шеме пензијског осигурања у којима је чланство обавезно. У овом раду анализирана је дата проблематика у контексту примјене поменутих модела у пракси. Основни циљ рада јесте да се укаже на факторе нестабилности јавних пензијских система финансираних по принципу међугенерациске солидарности и истраже могуће мјера за превазилажење кризе и постизање дугорочне одрживости система пензијског осигурања. То ће се учинити кроз анализу предреформског стања, а затим и постигнутих резултата у реформи пензијског система у свакој од одабраних земаља. У крајњој инстанци овај чланак треба да докаже да за успјех у реформи није пресудан изабрани модел, већ социо-економски услови у свакој конкретной земљи.

НЕОПХОДНОСТ РЕФОРМЕ ПЕНЗИЈСКИХ СИСТЕМА У СВИЈЕТУ

Данас су *PAYG* јавни пензијски системи у већини земаља у којим постоје у кризи. Узроци кризе могу се у основи подијелити на демографске и финансијске, који су међусобно повезани и условљени. Демографска промјена која ствара највећи притисак на системе пензијског осигурања који функционишу по *payg* систему финансирања јесте старење становништва или раст просјечне дужине људског вијека. Податак који ово потврђује јесте да је удио старијих од 60 година у укупној свјетској популацији 1950. године износио 8%, 2011. године 11,2%, а очекује се да ће тај удио до 2050. године нарасти на 22%, а до 2100. године на чак 30% [http://esa.un.org/unpd/wpp/Documentation/pdf/WPP2010_Volume-II_Demographic-Profiles.pdf приступљено 14.03.2014.]. У исто вријеме у већини држава смањена је стопа фертилитета (просјечна стопа фертилитета за Европу износи 1,54 [Department of Economic and Social Affairs of the United Nation, 2013, стр. 12], што је испод нивоа од 2,1 дјетета по жени потребног за просто обнављање становништва), усљед чега мањи број генерација улази у радно способно доба у односу на број старијих генерација, које напуштају радни и прелазе у неактивни контингент. Нема сумње да комбинација ове двије демографске тенденције негативно утиче на однос броја активних осигураника и броја пензионера. Према најновијим пројекцијама омјер броја запослених и броја пензионера у земљама Европске уније ће се, до 2060. године, смањити са садашњих 3,4:1 на 1,7:1, док се у земљама *OECD*-а очекује пад са 3,9:1 на 1,9:1 до 2060. године [OECD, 2013, стр. 182] (овдје треба напоменути да је за нормално функционисање *PAYG* јавних пензијских система потребно да пензијска надокнада једног пензионера буде финансирана доприносима 3-3,5 запослених). Овај проблем се може сагледати и преко коефицијента зависности који показује однос између броја пензионера и броја радно способних лица (особа старости између 15 и 64 године). Према процјенама коефицијент зависности ће у земљама *OECD*-а порастати на 30% до 2018. године у односу на његов садашњи ниво од 25,5%. Од 2030. године процес демографског старења ће се мало успорити, али независно од тога, коефицијент зависности ће наставити да расте и 2050. године износиће у просјеку 52% у земљама *OECD*-а [OECD, 2009, стр. 150]. Сличне пројекције су и за земље ЕУ гдје се очекује пораст коефицијента зависности са 26,8% у 2012. години на 52,6% до 2060. године [European Commission, 2013, стр. 16]. Уз то, раст запослености не прати ове трендове. У већини европских земаља присутна је криза у функционисању привреде, тако да је стопа незапослености у ЕУ у 2012. години износила рекордних 10,7% [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/statistics, 15. 03. 2014.].

Уз демографско старење, други фактор који намеће потребу за реформом пензијског система јесте одрживост фискалног система. Наиме, због константног раста броја пензионера удио трошкова јавних пензија у друштвеном бруто производу (ДБП) се повећава, тако да се тренутно на пензије у развијеним земљама троши око 10% ДБП, а у мање развијеним земљама 15% ДБП и више. Већи пензијски издаци у јавним пензијским системима у већини случајева се финансирају буџетским трансферима, што има двије негативне посљедице. Прво, ови буџетски трансфери су често главни узрок високог и растућег буџетског дефицита државе. Друго, уколико држава жели да минимизира дестабилизујуће ефекте буџетских трансфера, она мора да генерише више порезе, чиме се додатно оптерећује привреда [Holzmann, Hinz, 2005, стр. 24]. Према томе, реформе јавних пензијских система су неминовност и стога су у већини земаља свијета у току. У већини држава, реформе или размишљања о реформама се крећу у правцу увођења приватног пензијског осигурања.

АНАЛИЗА ИЗВРШЕНИХ РЕФОРМИ ПЕНЗИЈСКОГ СИСТЕМА У ОДАБРАНИМ ЗЕМЉАМА

Чилеанска пензијска реформа

Претеча свих пензијских реформи била је чилеанска реформа, која може послужити као примјер и узор свим земљама које се налазе на путу реформисања својих јавних пензијских система. Наиме, непосредно прије реформе систем пензијског осигурања у Чилеу суочавао се са огромним проблемима који су се односили на неповољан однос броја осигураника и корисника пензија (свега 2,2:1), неравнотежу између уплаћених доприноса и исплаћених пензија (93% пензионера у приватном сектору примало је минималне пензије), неадекватну методологију израчунавања пензијских надокнада и њихове индексације, незакониту прерасподјелу, немогућност државе да даљним повећањем буџетских трансфера помогне у покрићу трошкова пензијског осигурања, јер је била финансијски исцрпљена итд. Будући да *рауг* систем финансирања није био у могућности да амортизује овако велике потешкоће, Чиле је 1981. године покренуо радикалну реформу свог пензијског система.

Генерално посматрано, пензијска реформа у Чилеу подразумијевала је напуштање јавног и увођење приватног пензијског осигурања. У том смислу, нови систем пензијског осигурања састојао се из два подсистема: 1) Подсистем јавног пензијског осигурања који је измјењен у односу на претходни систем. Запослени који су већ учествовали у претходном систему јавног пензијског осигурања била је понуђена могућност избора између јавног и приватног система пензијског осигурања до 1986. године. Овај подсистем се налази у надлежности Министарства за рад и социјално осигурање, и његов задатак је био да обезбиједи покриће нагомиланог дефицита створеног у старом социјалном осигурању и да изврши исплате пензијских надокнада у новедефинисаном систему пензијског осигурања по основу јавног пензијског осигурања; 2) Подсистем приватног пензијског осигурања у који морају бити укључени сви новозапослени без могућности избора (са изузетком samozапослених). За оне запослене који су одлучили да пређу из јавног у приватни систем пензијског осигурања (њих 90%) издате су обвезнице, које су власницима омогућавале пренос уплаћених доприноса из старог у нови систем [Ракоњац-Антић, 2012, стр. 134-136].

Нови чилеански систем је заправо систем приватних капитализованих фондова који се финансирају на принципу дефинисаних доприноса. Сви запослени који учествују у овом систему посједују индивидуалне штедне рачуне на које уплаћују обавезне мјесечне доприносе у износу од 10% бруто плате. Осим тога, издваја се и додатних 2,3% плате за административне провизије и осигурање од смрти и инвалидности. Дозвољена је и могућност уплате додатних доприноса у износу још највише 10% плате. Уплате доприноса и инвестициони приноси нису опорезиви. Средствима капитализованих фондова управљају приватне инвестиционе компаније (*Administradoras de Fondos de Pensiones – AFP*). Запослени има могућност избора приватне инвестиционе компаније која ће управљати њиховим штедним рачунима, као и могућност преласка из једне у другу *AFP* компанију. Ове инвестиционе компаније су подложне државној регулацији имају задатак да штите имовину чланова, диверзификују ризик, промовишу ефикасност и обезбједе одговарајућу минималну стопу поврата мјерену просјечним повратом свих пензијских фондова истог типа [ОЕCD, 2011, стр. 17-19]. Минимална пензијска надокнада за све запослене који су се одредили за приватни систем пензијског износи 85% од минималне зараде. Нови систем укључује и осигурање од преране смрти и инвалидитета. Прописана старосна доб за одлазак у пензију износи 65 година за мушкарце и 60 година за жене. Чилеански пензијски систем обезбјеђује и одређене гаранције које укључују: скромну социјалну помоћ онима који нису обухваћени обавезним пензијским плановима, минималну гарантовану пензију која се финансира директно из буџета и износи приближно 25% просјечне плате ако су доприноси уплаћивани најмање 20 година, гарантује минималан принос сваког пензијског фонда у односу на просјечан принос остварен у земљи и на крају државно гарантовану исплату анuitета у случају банкрота осигуравајућег друштва.

Године 2008. пензијски систем Чилеа је поново реформисан са циљем повећања ниског пензијског обухвата и у том смислу увођења основне солидарне пензије за оне који нису уштедили довољно за старост, повећања обухвата обавезним пензијским осигурањем (кроз укључивање samozапослених у

систем приватног пензијског осигурања, те давање субвенција за младе са ниским дохотком), увођења пореских олакшица ради промоције добровољне пензијске штедње, повећања родне равноправности у пензијском систему, подстицање конкуренције у *AFP* индустрији, увођења флексибилнијег режима инвестиција за пензијске фондове и креирање нових институција у оквиру пензијског система [Rofman, Fajnzylber, Herrera, 2008, стр. 33-34].

Њемачка пензијска реформа

Кључни мотив за реформу пензијског система у Њемачкој било је демографско старење као и у већини индустријализованих земаља. Удио старијих од 65 година у укупној радној популацији порастао је са 16,9% у 1960. години на 24% у 2000. години (а данас износи чак 34,8%), што је највећим дијелом резултат продужења животног вијека, али и константног пада стопе наталитета у Њемачкој. На пензијски систем је 2000. године одлазило више од петине укупних јавних расхода или 11,8% БДП. Осим тога, овакво демографско старење захтијевало је даље повећање стопе доприноса која је, прије реформе у 1997. години, већ била порасла на 20,3%, а да би се одржао исти ниво прихода старије популације и у будућности процјењивало се даље кретање стопе доприноса изнад 30% [OECD, 2003, стр.77-78]. Јасно је да би такав терет био неприхватљив за млађе генерације и стога се морало приступити реформи пензијског система, која је спроведена 2001. и 2004. године. Срж реформе је дјелимична замјена јавног пензијског осигурања са професионалним и личним осигурањем.

Реформисани пензијски систем Њемачке могао би се описати као вишестубни. Први стуб је законски јавни систем пензијског осигурања. Ова пензијска шема функционише по *PAYG* (или редистрибутивном) моделу и представља доминантну компоненту укупног пензијског система. Законским пензијским осигурањем обухваћени су сви запослени у приватном и јавном сектору, неке групе samozапослених, пољопривредници и лица слободних професија, као што су адвокати, љекари, архитекте. Јединствена старосна граница за пензионисање, у складу са недавним измјенама у систему, је 65 година и 2 мјесеца, али ће се она и даље постепено повећавати како би 2029. године достигла 67 година. Пријевремено пензионисање је могуће, али уз трајно умањење од 3,6% за сваку годину испод законске старосне границе, док сваки мјесец рада изнад законски прописане границе доноси увећање пензијске надокнаде од 0,5%. Јавна шема се у суштини финансира из доприноса за пензијско осигурање везаним за зараде. Укупна стопа доприноса за пензијско осигурање тренутно износи 19,6% и подједнако је подијељена између послодаваца и запослених. Пензијском реформом из 2001. године предвиђена је стабилизација стопа доприноса, уз ограничавање њиховог раста на 20% до 2020. године и 22% до 2030. године. Такође, овом реформом смањена је и стопа нето замјене са 70% на 64% (али уз њено одржавање на нивоу од 67% до 2030. године). Обрачун пензија у јавном *PAYG* систему се, од 1992. године, врши на основу пензијских бодова. Према бодовном систему свака запослена особа са зарадом у висини просјечне остварује један бод за сваку годину радног стажа. Запослени са зарадом испод просјечне остварују сразмјерно нижи број бодова, док они са зарадом већом од просјечне не могу остварити више од два бода. За обрачун пензијске надокнаде потребно је помножити збир остварених пензијских бодова са вриједношћу пензијског бода. Вриједност пензијског бода се усклађује годишње у односу раст бруто зарада, као полазну тачку. При томе се узима у обзир и промјена стопе доприноса у законској пензијској шеми, као и субвенционисање приватних (добровољних) пензијских планова („фактор доприноса“), али и промјена коефицијента зависности у државном пензијском систему, тј. промјена односа између броја пензионера и броја активних осигураника („фактор одрживости“). Ова два фактора у формули за индексацију пензија мијењају величину прилагођавања, што ће, дугорочно посматрано, довести до очекиваног 14% нижег раста вриједности пензијског бода у односу на раст бруто зарада. [OECD, 2013, стр. 256].

Како су извршене пензијске реформе довеле до смањења пензијских надокнада, тај јаз би се требао попунити уплатама у професионалне (други стуб) и приватне пензијске шеме (трећи стуб). Оба ова инструмента имају значајну државну финансијску подршку кроз пореске олакшице или кроз директне јавне субвенције за штедњу. Пореске олакшице се могу остварити на нето или бруто плату. Ако су остварене на нето плату, онда усмјерени дио плате не само да не подлијеже каснијем опорезивању, него се може и изузети од општих доприноса за пензијско осигурање. Учешће у овим пензијским шемама је добровољно. Реформом пензијског система уведени су и пензијски фондови,

као институционална подршка добровољним пензијским плановима. Обе шеме се финансирају доприносима. Професионалне пензијске шеме су засноване на колективним уговорима између послодавца и синдиката. Пензијска реформа је дала право сваком запосленом да захтијева професионалну пензију од свог послодавца. Иако послодавци, у крајњем случају, сами одлучују да ли ће и у ком обиму учествовати у професионалним пензијским шемама, они то често чине како би запослене везали за компанију. Већина професионалних пензијских планова су планови са дефинисаним пензијским надокнадама. У Њемачкој је скоро половина запослених покривена професионалним пензијским осигурањем.

Реформом из 2001. године су уведени и приватни (лични) пензијски планови, путем којих појединац самостално брине о обезбјеђењу адекватне пензијске надокнаде у старости. Најпопуларнији облик су „Риестер пензије“ (назване по Валтеру Риестеру, тадашњем министру рада и социјалне заштите у Њемачкој). Риестер пензије су високо субвенционисане добровољне приватне пензијске шеме које су дизајниране како би омогућиле сваком појединцу да прими пензију у висини раније државне пензије. Пошто се претпоставља да домаћинства са ниским приходима и домаћинства са више дјеце имају највеће проблеме да надомјесте смањења у јавним пензијама, велики износи субвенција су усмјерени према тим домаћинствима. Скромнији порески одбици на доприносе за Риестер пензије се односе на све. Субвенције су уведене постепено од 2002. до 2008. године и везане су за стопу штедње. Пуна субвенција се састоји од три компоненте. Да би се квалификовало за пуну субвенцију у 2008. години било је потребно издвојити 4% бруто зараде за штедњу. У том случају оствариће се лична субвенција од 154 еура уз још могућих 185 еура по дјетету. Трећа компонента су порески одбици на доприносе за Риестер пензијске планове, који се третирају као ванредни издаци до максималног износа. Овај износ је фиксиран на 2100 еура од 2008. године. Око 1,4 милиона Риестер пензијских планова је закључено у првој години након увођења подстицаја. Потражња за Риестер пензијама је значајна пала у 2003. и 2004. години, углавном због комплексне структуре трошкова ових шема. Након што је њихов дизајн поједностављен у 2005. години, потражња је поново почела да расте и у посљедњем кварталу 2005. године потписано је 900.000 Риестер уговора, што је четири пута више него током читаве 2004. године. Иако је повећање броја уговора успорено након 2008. године, број уговора је наставио да расте и до краја 2009. године 40% домаћинстава која су испуњавала услове за субвенције посједовали су најмање један Риестер пензијски план. Послије увођења Риестер пензија и професионалне пензије су наставиле да расту, али су их 2006. године Риестер пензије претекле и постале главни инструмент у надокнађивању смањења у јавним пензијама. Као резултат тога, удио домаћинстава без икаквих допунских приватних пензија је смањен са 73% у 2001. години на 45% у 2009. години. Ипак, крајњи показатељ успјеха је мјера у којој ће Риестер пензије попунити пензијски јаз створен смањењем бенефиција у јавном пензијском систему. Иако се процјењује да ће комбиноване јавно-приватне пензије бити веће од 2030. године и да ће више од двије трећине популације бити у стању да надомјести смањење у пензијским примањима по старом и новом јавном систему, прелазна генерација, углавном они рођени прије 1970. године, неће у потпуности успјети у томе [Hinz, Holzmann, Tuesta, Takayama, 2013, стр. 81-98].

Шведска пензијска реформа

Проблеми у оквиру шведског пензијског система, су углавном посљедица демографског старења. Наиме, ратио зависности у систему 1991. године износио је 28% са тенденцијом даље раста (данас овај ратио износи чак 32,5%) [OECD, 2013, стр. 343], што би у будућности захтијевало драстично повећање стопе доприноса. Како би се то спријечило, приступило се реформи пензијског система, која је спроведена постепено. Наиме, године 1992. основана је радна група за припрему реформе коју си чинили представници свих политичких партија и неколико експерата. Прва законски прописи донесени су 1994. године, а коначан правни оквир за нови пензијски систем је усвојен 1998. године. Реформисани пензијски систем је заживио тек 1999. године, а прве пензије из новог пензијског система исплаћене су 2001. године.

Пензијски систем Шведске прије реформе састојао се из два дијела: државног и система додатног обавезног пензијског осигурања. Државно пензијско осигурање обезбјеђивало је основну јединствену пензију, а додатно обавезно осигурање додатну пензијску надокнаду [Ибрељић, Нухановић, 2009, стр. 151]. Пуна државна пензија се остваривала са 30 година држављанства, а пуна додатна са 30 година

стажа и била је заснована на корисникових 15 најбољих радних година. Пензије су биле индексирание у односу на раст цијена, а јединствена старосна доб за пензионисање је износила 65 година [Palmer, 2008, стр. 7].

Нови реформисани јавни пензијски систем је заснован на принципу претпостављених или нефинансијских дефинисаних доприноса (*Notional Defined Contribution – NDC*). *NDC* јавна шема је заправо *PAYG* пензијска шема дефинисаних доприноса са индивидуалним фиктивним рачунима. Доприноси за пензијско осигурање засновани на стопи доприноса од 16% на зараду се евидентирају на индивидуалним рачунима. Међутим, ради се само о књиговодственом евидентирању, а не о правој индивидуалној штедњи, будући да се „средства“ са индивидуалних рачуна не инвестирају на финансијском тржишту, већ се користе за финансирање текућих пензијских надокнада на традиционални *PAYG* начин. Из тог разлога, се и каже да је то систем претпостављених дефинисаних доприноса. На кумулативне рачуне остварује се интерна стопа поврата која је везана за стопу раста зарада. Све до момента пензионисања, запослени акумулира фиктивну суму средстава. Пензија се исплаћује у облику доживотног ануитета, који се израчунава дијелењем „акумулираног капитала“ на рачуну са очекиваним трајањем живота у тренутку пензионисања. На тај начин, демографска нестабилност коју је створило старење становништва аутоматски се неутралише промјенама у фактору очекиваног трајања живота (Palmer, 2000, стр. 5). Минимална старосна граница за пензионисање је 61. година. Почев од те границе осигураник може да бира вријеме одласка у пензију, али се томе прилагођава и висина ануитета. Осим *NDC*, јавни пензијски систем има и фондовску компоненту по основу које се остварује тзв. премиум пензија. У питању је стварни систем финансијских дефинисаних доприноса (*Financially Defined Contributions – FDC*), гдје се доприноси по стопи од 2,5% на зараду уплаћују на индивидуалне пензијске рачуне осигураника. Висина пензијске надокнаде (премиум пензије) зависи од уплаћених доприноса и од приноса на инвестирана средства доприноса. Издвојена средства доприноса осигураник може да инвестира у било који од регистрованих фондова на тржишту капитала. Доприноси осигураника који не изаберу неки од ових фондова одлазе у јавно управљани фонд (*Premium Saving Fund*). *FDC* јавном пензијском шемом руководи владина агенција *Premiumpensionsmyndigheten* или *Premium Pension Authority (PPM)*, која је основана специјално за ту сврху. Доживотни ануитети у јавном пензијском систему могу се исплаћивати заједно или одвојено (из *NDC* и *FDC* шема), у фиксним или варијабилним износима, али једнократно повлачење није дозвољено [Palmer, 2008, стр. 10-11].

У пензијском систему Шведске, постоји и институт гарантоване пензије за оне који нису успјели да прикупе довољно средстава за остваривање адекватне пензијске надокнаде, али и за заштиту од сиромаштва старије популације. Услов за остваривање гарантоване пензије је најмање три године држављанства. Максимална гарантована пензија се остварује са 40 година држављанства уз пропорционално умањење за краће периоде. Исплаћује се од навршених 65 година старости [OECD, 2013, стр 343]. Гарантована пензија износи око 30% просјечне плате. Финансирају се из буџета централне владе [Palmer, 2008, стр. 13].

Професионалне пензијске шеме настају по основу запослења и уређују се колективним уговорима. Оне обезбјеђују допуну пензијама из јавног система. Постоје четири највеће професионалне пензијске шеме у Шведској које покривају око 90% запослених. *SAF-LO* пензијска шема је највећа и обухвата око 40% свих запослених, који углавном раде у пољопривреди, рударству, шумарству, индустрији, трговини, транспорту и комуникацијама (физички радници). Други највећи пензијски план, *KAP-KL*, покрива запослене у регионалним и локалним органима управе. *ИТР-ИТРК* пензијска шема обухвата већину запослених у приватним канцеларијским пословима, осим лица који раде у банкарству, осигурању, новинарству и архитекте. Ове посљедње групе обухваћене су посебним додатним пензијским плановима. Четврта највећа шема, *РА-03*, покрива запослене у државној управи. Након пензијске реформе, све највеће професионалне пензијске шеме су конвертоване из претежно *DB* у претежно *DC* формат. Стопе доприноса за професионално пензијско осигурање крећу се у распону од 3,5% до 4,5% на износ зараде [Palmer, 2008, стр. 14-15].

Приватно индивидуално пензијско осигурање је добровољно пензијско/животно осигурање које се заснива на индивидуалним уговорима између осигураника и осигуравајућих компанија. Развој приватног пензијског осигурања у Шведској снажно је подстакнут структурним промјенама током

80-их и 90-их година: дерегулацијом финансијског сектора, реформом пореског система и с тим у вези повољнијим пореским третманом, развојем нових производа осигурања, увођењем индивидуалне пензијске штедње и реформом јавног пензијског система [Palmer, 2008, стр. 18-21]. Професионалне и приватне пензијске шему су фондиране. За разлику од јавног пензијског система гдје су исплате пензија могуће само у облику доживотних анuitета, код професионалних и индивидуалних пензијских планова постоји могућност фазне исплате (обично у периоду од 5 до 10 година), док код индивидуалних пензијских шема постоји и могућност паушалне исплате [Palmer, 2008, стр. 28-36].

Хрватска пензијска реформа

Хрватска је са распадом бивше Југославије наслиједила великодушан јавни пензијски систем заснован на међугенерациској солидарности и дефинисаним давањима. Такав систем је брзо дошао до колапса. Међутим, доминантни фактор није било старење становништва, него рат и транзиција. У 80-им годинама однос броја осигураника и пензионера био је 4:1, 90-их 3:1, да би 2000. и 2001. године достигао доњу тачку од 1,36:1. Заправо, да се наставио тренд из периода од 1970-1990 године овај однос би у 2000. години био 2,58:1. Умјесто тога, током 90-их број осигураника смањено се за готово 30%, а број пензионера се повећао за 55% [Guardiancich, 2007, стр. 97]. Неоспоран разлог јесте и демографско старење, будући да се удио становништва старијег од 65 година повећао са 11,9% у 1991. години на 15,7% у 2001. години [Бејаковић, 2011, стр. 2]. Међутим, отежавајући фактор било је и значајно смањење броја осигураника због затварања предузећа и смањење перспективе запошљавања. Велики број особа које су током транзиције остале без посла спас су потражиле у пријевременом пензионисању коју им је систем омогућавао (просјечна доб пензионисања пред крај 90-их износила је свега 54 године). Уз то, услед рата, увелико се повећао и број пензија остварених под повољнијим условима, тако да њихов удио у укупним пензијским расходима у 2011. години износио 20% (од чега 70% чине ратне пензије) [Бађун, 2011, стр. 6]. Због овако тешког стања у хрватском пензијском систему деведесетих година приступило се пензијској реформи у којој је кључну улогу одиграла Свјетска банка.

Хрватска пензијска реформа спроведена је у двије фазе. Прва фаза која је почела 1999. године означена је као параметарска пензијска реформа, будући да је била усмјерена на промјену система текуће расподеле. Главне мјере предузете током ове реформе јесу: подизање старосне границе за одлазак у пензију на 65 година за мушкарце и 60 година за жене (али ће она изједначити за мушкарце и жене до 2030. године), повећање раздобља на основу којег се обрачунава пензија на цијели радни вијек осигураника, промјена начина усклађивања пензија тако да се усклађивање врши 50% према цијенама, а 50% према расту плата, поштрени су услови за одлазак у пријевремену старосну и инвалидску пензију и коначно успостављена је нова формула за обрачун пензија заснована на бодовном принципу [Пуљиз, 2007, стр. 181-182].

Након прве услиједила је друга фаза пензијске реформе која је почивала на законима усвојеним 1998. и 1999. године, а почела се примјењивати од 2002. године. Ова фаза је била усмјерена на промјену структуре пензијског система. Реформисани пензијски систем се темељи на три стуба. Први стуб је јавно обавезно пензијско осигурање које и даље засновано на међугенерациској солидарности. У првом стубу остали су трајно осигурани затечени пензионери и осигураници старији од 50 година, односно они између 40 и 50 који се нису опредјелили за други стуб, па пензију остварују само из тог облика осигурања. Сви остали осигураници остају у првом стубу, из кога остварују основну пензију (која је мања од пензије коју би остварили само у првом стубу), али учествују и у другом. Стопа доприноса за први стуб износи 15% бруто плате. Пензије из првог стуба одређују се према начелу дефинисаних давања. Други стуб је такође обавезан, али је заснован на индивидуалној капитализованој штедњи. Затечени осигураници млађи од 40 година, односно они између 40 и 50 година који су се за то добровољно опредјелили, дио доприноса уплаћују у други стуб обавезне капитализоване штедње (тачније 5% бруто плате) у пензијски фонд који сами одаберу. Дакле, за разлику од првог стуба у коме су носиоци осигурања субјекти јавног права, у другом стубу носиоци осигурања су субјекти приватног права (обавезни пензијски фондови). Доприноси осигураника акумулирају се на индивидуалним пензијским рачунима. Трећи стуб је такође заснован на капитализованој пензијској штедњи. Међутим, за разлику од другог стуба, ријеч је о добровољном

пензијском осигурању које је уведено за оне особе које се желе додатно осигурати од ризика старости, инвалидности и смрти. Трећи стуб темељи се на штедњи сличној животном осигурању, при чему сваки осигураник самостално одлучује о висини уплата и року штедње. Током фазе акумулације доприноси ће се прикупљати на индивидуалним пензијским рачунима, али у добровљним пензијским фондovima. Пензије из другог и трећег стуба одређују се према начелу дефинисаних доприноса. Ради спровођења пензијске реформе основане су и двије нове институције. Прва је била Агенција за надзор пензијских фондова и осигурања (ХАГЕНА), чија је овлашћења касније преузела Хрватска агенција за надзор финансијских услуга (ХАНФА). Друга је институција за прикупљање доприноса и вођење индивидуалних рачуна осигураника – Средишњи регистар осигураника (РЕГОС) [Бејаковић, 2012, стр. 219-220 и Пуљиз, 2007, стр. 182-184].

Ипак, током пензијске реформе појавили су се и одређени проблеми, као што је транзициони трошак који настаје уплаћивањем дијела доприноса у други стуб пензијског осигурања, а због чега долази до мањка средстава у првом стубу пензијског система. Даље, показало се да су административни и други трошкови приватних фондова који управљају капитализованом пензијском штедњом скупљи од јавног управљања. Ту је и проблем „нових пензија“, будући да су пензије након реформе знатно ниже од пензија из ранијих година, због промјене формуле за обрачун пензија. Тај је проблем ријешен увођењем додатка на пензију како би се компензовао заостатак у висини пензија настао након реформе из 1999. године. Међутим, то је створило нови проблем, јер се показало да ће пензије осигураника који су се својевољно определили за други стуб дуго заостајати за пензијама које би се оствариле само у првом стубу. За превазилажење ових проблема хрватска стручна јавност предлаже да се: повећа стопа доприноса за други стуб; повећају основне пензије које у првом стубу остварују осигуранци другог стуба, признати им право на додатак или им допустити повратак у први стуб; рационализација трошкова у капитализованом облику пензијског осигурања; сужавање пензијских права те даље подизање старосне границе за одлазак у пензију итд. [Бејаковић, 2012, стр. 229; Бејаковић, 2011, стр. 7; Штимац, 2011, стр. 7; Грбавац, 2011, стр. 7; Марушић, Шкембер, 2008, стр. 361].

Реформа пензијског система Србије

Два су основна проблема која угрожавају пензијски систем Србије. Један је старење становништва. Просјечна старост становништва у Србији се са 34,9 година колико је износила 1991. године повећала на 40,2 године 2002. године, а тренутно износи 42,2 године, што Србију сврстава међу најстарије земље у Европи [<http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=164>, приступљено 29.04.2014.]. До сличног закључка се долази и ако се посматра удио становништва старијег од 65 година који је са 14% у 1990. години порастао на чак 20% у 2000. години. То се прије свега одразило на константно погоршање односа између броја активних осигураника и броја пензионера. У 1980. години тај однос је био 3,6:1, 1990. године 2,5:1, 2000. године 1,5:1, а 2012. године 1,1:1, што практично значи да тренутно један запослени финансира једног пензионера [<http://www.pio.rs/images/dokumenta/statistike/2013/STATISTICKI%20GODISNJ%20BILTEN%202012.pdf>, приступљено 29.04.2014.]. Међутим, треба нагласити да неповољан однос између броја запослених и броја пензионера у Србији није претежно резултат демографског старења, него првенствено високе стопе незапослености (која према Анкети о радној снази тренутно износи 21%) и распрострањености „сиве економије“ од које Фонд за пензијско и инвалидско осигурање нема користи. Услјед оваквих проблема покривеност пензијских расхода укупно уплаћеним приходима перманентно опада, са нпр. 78,56% у 2004. години на алармантних 50% у 2011. години [Ракоњац-Антић, 2012, стр. 150], те су за функционисање пензијског система неопходна све већа издвајања из буџета. Пензијски систем Србије је у новије вријеме претрпио више промјена. Најприје је извршена свеобухватна реформа у периоду од 2001-2003 године, а затим додатне измјене 2005. године. Упркос томе, није дошло да трајног побољшања финансијске позиције пензијског система.

Могло би се рећи да се реформисани пензијски систем Србије састоји из два стуба: обавезног јавног РАУГ пензијског система који подразумева осигурање од ризика старости, инвалидности и смрти, и система добровољног пензијског осигурања као својеврсне допуне јавном пензијском систему. Донедавно, јавно пензијско осигурање је било организовано у три одвојена државна фонда, који су од 1. јануара 2008. године административно спојени. Већина реформских промјена се и односила на

први стуб. Најприје је 2001. године извршено неколико важних корака у санирању пензијског система: смањена је стопа доприноса са 32% на 19,6%, старосна граница за пензионисање је једнократно подигнута са 55 на 58 година за жене и са 60 на 63 године за мушкарце, напуштена је индексација пензија према зарадама и уведено квартално индексирање комбинацијом пораста зарада и трошкова живота са једнаким пондером („швајцарска формула“) и коначно прелазак на систем бруто зарада [Група аутора, 2008, стр. 89]. Надаље, новим Законом о пензијско-инвалидском осигурању из 2003. године дошло је до нових промјена: замјена традиционалног система унапријед дефинисаних накнада са бодовним системом обрачуна пензија (према којем се висина пензије одређује множењем личних бодова са вриједношћу општег бода на дан остваривања права) и с тим у вези одређивање пензијске надокнаде на основу цјелокупног радног вијека умјесто ранијих 10 година са највећом зарадом, као и повећање износа пензија за стаж преко 40 година, проширење обухвата обавезним пензијским осигурањем, сужавање бенефиција, као и права на инвалидску пензију, повећање стопе доприноса на 20,6% (стопа доприноса је поново повећана 2004. године на 22% и до данас је на том нивоу) итд. Крајем 2005. године извршене су одређене измјене у овом Закону које су се односиле на постепено даље подизање старосне доби за пензионисање на 65 година за мушкарце и 60 година за жене, те замјену швајцарске формуле индексацијом пензија само према трошковима живота. Овдје треба напоменути да се, усљед промјене начина индексације, смањила и стопа замјене са 73% у 2002. години на 60,5% у 2012. години, а процјењује се да ће при једнаким условима у будућности она и даље опадати [<http://www.pio.rs/images/dokumenta/statistike/2013/STATISTICKI%20GODISNI%20BILTEN%202012.pdf>, приступљено 29.04.2014.].

Добровољно пензијско осигурање у Србији званично почело да се примјењује 2005. године усвајањем Закона о добровољним пензијским фондовима и пензијским плановима. Прихваћен је концепт специјализованих пензијских компанија чија је искључива дјелатност управљање пензијским фондовима. Регулација и надзор су у надлежности Народне банке Србије. Добровољно пензијско осигурање представља облик штедње и извор додатне пензијске надокнаде за оне које партиципирају у оквиру система. Сваки партиципент у систему посједује индивидуални пензијски рачун на којем се бележе уплате средстава доприноса које се инвестирају, као и добит која се периодично приписује. Уплате доприноса врше се индивидуално, преко послодаваца који су обвезници уплата доприноса својих запослених и преко пензијских планова. Минимална уплата је 1.000 динара мјесечно, а максималан износ до кога се остварују пореске олакшице је 5.214 динара. Минимална старосна граница за повлачење средстава је 58 година. Систем добровољног пензијског осигурања у Србији је недовољно развијен, будући да у њему учествује нешто више од 176.000 осигураника од 2.000.000 запослених. За развој овог система неопходно је повећати ниво животног стандарда, едуковати становништво о неопходности ове врсте осигурања, развијати финансијско тржиште, те повећати пореске олакшице [Ракоњац-Антић, Рајић, 2013, стр. 99-102].

На крају, треба поменути да се током реформских процеса у Србији разматрала и могућност увођења другог стуба у контексту модела Свјетске банке, али се брзо одустало од те идеје, првенствено због процјене високог транзиционог трошка. Није било простора за финансирање транзиционог трошка ни кроз смањење пензија, ни кроз повећање доприноса, а процјењено је да би и опортунитетни трошкови његовог финансирања из средстава приватизације били неприхватљиви, због могућих других намјена. Други важан разлог је неразвијеност финансијског тржишта у Србији. Коначно, као важан ограничавајући фактор наметнуло се и неповјерење грађана да штеде, имајући у виду искуства са хиперинфлацијом и одузимањем старе девизне штедње [Матковић, Бајец, Мијатовић, Живковић, Станић, 2009, стр. 43-44].

ЗАКЉУЧАК

Свака земља је одабрала решење за реформу пензијског система у зависности од конкретних демографских и економских услова, те карактеристика наслијеђа у области пензијског система. Развијене земље Европске уније, попут Њемачке и Шведске, су и прије реформе пензијског система имале развијено финансијско тржиште и одређене облике приватног пензијског осигурања. Стога су и реформе система пензијског осигурања у овим земљама су биле усмјерене на промјену одређених параметара пензијског система и јачање већ постојећих приватних пензијских планова спонзорисаних од стране послодавца и индивидуалних пензијских рачуна. С друге стране у транзиционим земљама,

због високог спољног дуга, пензијске реформе су извршене под снажним утицајем међународних институција и доминантно по моделу Свјетске банке. Може се рећи да су реформе у овим земљама проведене у двије фазе. У првој фази је реформисан постојећи PAYG систем кроз промјену неких кључних параметара. У слjedeћој фази ове земље су одлучивале о увођењу другог и/или трећег стуба. Ове одлуке су углавном зависиле од могућности финансирања транзиционог трошка у вези са преусмјеравањем доприноса у други стуб пензијског осигурања, развијености финансијског тржишта, али и од политичке воље и подршке јавности.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] http://esa.un.org/unpd/wpp/Documentation/pdf/WPP2010_Volume-II_Demographic-Profiles.pdf, приступљено 14.03.2014.
- [2] Department of Economic and Social Affairs of the United Nation, (2013). *World Population Prospect: The 2012 Revision*, UN, New York
- [3] OECD, (2013). *Pension at a Glance 2013: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris
- [4] OECD, (2009). *Pension at a Glance 2009: Retirement-Income Systems in OECD Countries*, OECD Publishing, Paris
- [5] European Commission, (2013). *European social statistic – 2013 edition*, Publications Office of the European Union
- [6] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics, приступљено 15. 03. 2014.
- [7] Holzmann, R., Hinz, R., (2005). *Old-Age Income support in the 21 Century: An International Perspective on Pension Systems and Reform*, The World Bank, Washington DC
- [8] Ракоњац Антић, Т., (2012). *Пензијско и здравствено осигурање*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд
- [9] OECD, (2011). *Chile: Review of the Private Pensions System*, OECD Publishing, Paris
- [10] Hofman, R., Fajnzylber, E., Herrera, G., (2008). *Reforming the Pension Reforms: The Recent Initiatives and Actions on Pensions in Argentina and Chile*, The World Bank, Washington DC
- [11] OECD, (2003). *Reforming Public Pensions: Sharing the Experiences of Transition and OECD Countries*, OECD Publishing, Paris
- [12] Hinz, R., Holzmann, R., Tuesta, D., Takayama, N., (2013). *Matching Contributions for Pensions: A Review of International Experience*, The World Bank, Washington DC
- [13] Ибрељић, И., Нухановић, С., (2009). *Пензиони систем и реформа пензионих система у свијету*, д.о.о. Harfo-graf, Тузла
- [14] Palmer, E., (2008). *The Market for Retirement Products in Sweden*, The World Bank, Washington DC
- [15] Palmer, E., (2000). *The Swedish Pension Reform Model: Framework and Issues*, The World Bank, Washington DC
- [16] Guardiancich, I., (2007). „Политичка економија мировинских реформи у Хрватској 1991-2006“, *Финансијска теорија и пракса*, Институт за јавне финансије, Загреб, Vol. 31, No. 2
- [17] Бејаковић, П., (2011). „Мировински сустав у Хрватској: проблеми и перспективе“, *Анализа мировинског сустава*, Институт за јавне финансије, Загреб
- [18] Бађун, М., (2011). „Мировине остварене под повољнијим условима“, *Анализа мировинског сустава*, Институт за јавне финансије, Загреб
- [19] Пуљиз, В., (2007). „Хрватски мировински сустав: корјени, еволуција и перспективе“, *Ревиија за социјалну политику*, Правни факултет Свеучилишта у Загребу, Загреб, год. 14, бр. 2
- [20] Бејаковић, П., (2012). „Обиљежја и учинци капитализоване обавезне и добровољне мировинске штедње у Хрватској“, *Ревиија за социјалну политику*, Правни факултет Свеучилишта у Загребу, Загреб, год. 19, бр. 2
- [21] Штимац, Д., (2011). „Обавезни мировински фондови у Хрватској: првих 10 година“, *Анализа мировинског сустава*, Институт за јавне финансије, Загреб
- [22] Грбавац, Д., (2011). „Нови мировински сустав – извор нових неправди?“, *Анализа мировинског сустава*, Институт за јавне финансије, Загреб
- [23] Марушић, Љ., Шкембер, А., (2008). „Социјални и господарски аспекти увођења обавезног мировинског осигурања на темељу индивидуалне капитализоване штедње“, *Ревиија за социјалну политику*, Правни факултет Свеучилишта у Загребу, Загреб, год. 15, бр. 3
- [24] <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=164>, приступљено 29.04.2014.
- [25] <http://www.pio.rs/images/dokumenta/statistike/2013/STATISTICKI%20GODISNI%20BILTEN%202012.pdf>, приступљено 29.04.2014.
- [26] Група аутора, (2008). *Реформе у Србији: достигнућа и изазови*, Центар за либерално-демократске студије, Београд
- [27] Ракоњац-Антић, Т., Рајић, В., (2013). „Правци развоја добровољног пензијског осигурања у Србији“, *Нови Економист*, Факултет пословне економије Бијељина, Бијељина, бр. 13
- [28] Матковић, Г., Бајец, Ј., Мијатовић, Б., Живковић, Б., Станић, К., (2009). *Изазови увођења обавезног приватног пензијског система у Србији*, Центар за либерално-демократске студије, Београд.

VRIJEDNOST BRENDI I STRATEŠKA PREDNOST U POSLOVANJU

BRAND VALUE AND STRATEGIC ADVANTAGES IN BUSINESS

Emina Delić
Ekonomski fakultet Brčko
delyemy@gmail.com

APSTRAKT

Dobar i jak brend nije samo ime na proizvodu, dobar brend teži da bude drugačiji od mnogih drugih. Jedina razlika po kojima se mnogi slični proizvodi mogu razlikovati je njihova personalnost koja se nalazi u elementima brenda. Cilj rada je da predstavi brend, uloga i primjena brenda, pri tome se posebno naglašava značenje vrijednosti za potrošača kao i uspostavljanje brend strategija koje će pomoći da se brend izgradi i da raste.

Ključne riječi: brend, vrijednost brenda, strategije brenda

ABSTRACT

A good and strong brand is not just a name of the product, the good brand tends to distinguish from many others. The only difference is its unique speciality which can be found in its elements. The aim of this paper is the presentation of the brand, its role and usage. Taking care about significant consumer value, as well as the establishment of a brand's strategy that will help to build the brand and to ensure its growth.

Keywords: brand, brand value, brand strategy

UVOD

Zadatak upravljanja brendom nije dosljedna prodaja obećanja, nego da se to obećanje dostavi na pravi način. Svrha i vizija brenda mora se nalaziti u srcu organizacije. Korisnici biraju brend na osnovu svojih očekivanja. Da bi izgradili uspješan brend kompanije moraju shvatiti da brend radi u smjeru: obećanja i očekivanja. To je jednosmjerni odnos između kompanije i potrošača. Izbor pravog imena može pomoći na usredočavanju na brend i kompaniju za postizanje uspjeha. Krivo ime brenda može smanjiti uticaj brenda. Ime brenda danas mora biti u stanju zadržati potrošača na temelju vlastitih zasluga. Ime brenda može stvoriti konkurentne prednosti.

DEFINICIJA BRENDI

Jedna od najvrednijih neopipljivih dobara kompanije je brend. Izgradnja jakog brenda je podjednako umjetnost i nauka. Zahtijeva pažljivo planiranje, dugoročnu obavezu, kreativno dizajniran izvršni marketing. Jak brend zahtijeva intenzivnu potrošačku lojalnost i to je srce dobrog proizvoda ili usluge.

Tabela 1: Osnovni elementi brenda

Ime brenda	Prilikom stvaranja nekog brenda polazi se od njegovog imena. Ime treba da bude jednostavno, lako pamtljivo, lako za čitanje i izgovor, i da izaziva pozitivne asocijacije.
Logo brenda	Logo predstavlja vizuelni element brenda koji služi za lako prepoznavanje i identifikovanje određenih brendova.
Slogan brenda	Slogan obično ide uz logo ili se kreira za određenu kampanju. On predstavlja prepoznatljivu i pamtljivu frazu ili moto kompanije.
Boja kao element brenda	Korištenje boja u brend menadžmentu može imati uticaja na uspjeh ili neuspjeh brenda. Boje doprinose boljem prepoznavanju i diferenciranju brendova.
Pakovanje	Pakovanje kao element ima dvije funkcije: zaštitnu i promotivnu. Potrošači često donose odluke o kupovini na osnovu ambalaže.

Izvor: [Veljković 2010, str. 214-237]

Brend je ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili kombinacija ovih elemenata namijenjenih da identifikuju dobra i usluge prodavača ili grupe prodavača i da ih diferenciraju od konkurencije. Elementi povezani sa emocijama i personalizacijom brenda čine „dušu“ jednog brenda, a elementi koji se tiču funkcionalnih

karakteristika brenda i elemenata identiteta i imidža brenda, čine njegovo „tijelo“, zbog toga jedno bez drugog ne idu [<http://www.sema.rs/marketing.php>]. Elementi brenda su važni za izgradnju tržišne vrijednosti brenda i stvaranja pozitivnih asocijacija kod potrošača.

„BREND“ ULOGA I PRIMJENA

Brend identificira izvor ili tvorca proizvoda. Potrošači mogu vrednovati identični proizvod različito u zavisnosti kako je brendiran. Oni uče o brendu na osnovu prošlih iskustava sa proizvodom, otkrivajući koji brend zadovoljava njihove potrebe, a koji ne. Brendovi takođe predstavljaju vrijedne funkcije za kompanije. Ime brenda može biti zaštićeno pomoću registracije zaštitnih znakova, proizvodni proces može biti zaštićen pomoću patentata i pakovanje može biti zaštićeno pomoću autorskih prava. Ova intelektualna zakonom zaštićena prava omogućavaju da kompanije mogu sigurno investirati u brend i skupiti koristi vrijednih dobara. Lojalnost brendu omogućava predviđanje i sigurnost potražnje za preduzeće čime kreira barijere za ulazak drugih kompanije na tržište.

Od svih raspoloživih brendova na tržištu potrošač je svjestan samo manjeg broja njih. On bira između poznatih, a zanemaruje nepoznate brendove za njega. Stvaranje prestiža brenda efikasan je put za obezbjeđivanje lojalnosti kupca brenda. Lojalnost brendu se mjeri stepenom do koga potrošači kupuju određeni brend proizvoda bez razmatranja alternativa. Status i prestiž brenda stvara se vremenom. Jednom stvoren on ima stalan status kod potrošača za duže vrijeme [Milisavljević i dr., 2004, str. 296].

Brend je alat kojim kompanija promovira svoja dobra i usluge da osigura budući dohodak. Sa gledišta potrošača brend je obećanje i isporuka iskustva kroz svaki kontakt. Kad se propisno upravlja brendovima oni mogu kreirati održivu dugogodišnju vrijednost za organizaciju. Mnogi ljudi često zloupotrebljavaju pojam „brend“ mijenjajući ga kroz oglašavanje, imenovanja i dizajn. Marketinške kompanije, agencije za oglašavanje, odnosi sa javnošću kompanije i grafički/web dizajnirane studije svaka od njih definiše brend unutar svojih vlastitih okvira.

- Prijedlog mora biti jasno naveden potrošaču: „Kupi ovaj proizvod i dobit ćeš posebnu korist“.
- Prijedlog mora biti jedinstven. Mora izražavati posebnu korist koju konkurencija neće, ne želi ili ne može ponuditi.
- Prijedlog mora biti dovoljno jak da privuče nove potrošače proizvodu.

DEFINISANJE VRIJEDNOSTI BREND

Vrijednost brenda je dodatna vrijednost obogaćena proizvodom ili uslugom. Može biti odražena načinom na koji potrošači misle, osjećaju i djeluju sa poštovanjem prema brendu podjednako kao i u cijenama i tržišnom udjelu. Postoje tri ključne vrijednosti brenda zasnovanih od strane potrošača:

- Vrijednost brenda proizilazi iz razlika u potrošačevom odgovoru. Ako se razlika ne dogodi, brendirani proizvod je u suštini roba i konkurencija će se vjerovatno bazirati na cijeni.
- Razlike u odgovorima su rezultat potrošačevog znanja o brendovima, sve misli, osjećaji, slike, iskustva i vjerovanja povezana sa brendom.
- Vrijednost brenda je odraz opažanja, preferencija i ponašanja povezanih s aspektima plasmana brenda.

Šest kriterija za izbor elementa brenda su:

- Pamtljivost (koliko se lako pamti i prepoznaje određeni element brenda),
- Značenje (do koje mjere je kredibilan i sugestivan za datu kategoriju),
- Dopadanje (koliko je element brenda estetski i na drugi način privlačan),
- Prenosivost (transferabilnost – na druge kategorije proizvoda, u druge kulture i sl.),
- Prilagodljivost (adaptibilnost – kolika je mogućnost prilagođavanja u vremenu),
- Mogućnost zakonske zaštite.

Vrijednost brenda treba definisati u odnosu učinaka marketinga s jedinstvenošću brenda. To je različit ishod rezultata u marketingu proizvoda ili usluge. Izgradnja vrijednosti brenda zavisi od tri glavna faktora: 1. glavnog izbora za elemente ili identitet brenda koji čine brend, 2. načina na koji je brend integrisan u podršku marketinškog programa, 3. udruženja indirektno transformisana u brend povezujući neku drugu suštinu (kompaniju, zemlju porijekla, kanal distribucije ili drugi brend) [Kotler, Keller, 2012 p. 269].

RAZVOJ STRATEGIJE BRENDIA

Neke od strategija brendiranja su: koncentracija, divesifikacija, standardizacija, prilagođavanje i strategije ekstenzije. Sve navedene strategijske opcije se prožimaju kroz korporativne strategije kompanije [Rakita, Mitrović, 2007, str. 117-121].

Koncentracija. Koncentracija predstavlja strategijsku opciju u kojoj kompanija želi izgraditi identitet jednog brenda. Koncentracija napora na jedan brend potpomognuta je većom finansijskom podrškom. Izgradnjom jednog brenda, moguće je proširiti vrijednost istog na širenje brendova ili linije brenda.

Diversifikacija. Diversifikacija je strategijska opcija širenja brendova na srodne grane, ali i na industrije koje nemaju dodirnih tačaka sa osnovnom ulogom brenda. Obično se iz koncentracije prelazi u diversifikaciju. Rijetko koje kompanije odmah plasiraju više brendova u različitim industrijskim granama.

Standardizacija. Mnoge globalne kompanije se opredjeljuju za standardizaciju svojih brendova. Time se smanjuju troškovi promocije i dolazi do efekata ekonomije obima. Takođe se stvara sinergijski efekat koji pozitivno utiče na sve kompanijine brendove.

Prilagođavanje. Neki brendovi zahtijevaju da budu modifikovani i prilagođeni regionalnim ili lokalnim tržištima. Prilagođavanje se vrši uglavnom zbog kulturoloških, ekonomskih, religijskih i društvenih razlika, koje su izvjesne u gotovo svim djelovima svijeta. Prilikom prilagođavanja tržištima, kompanije imaju sljedeće opcije na raspolaganju: korištenje istih elemenata brend identiteta na svim tržištima, modifikacija elemenata za svako tržište, kreiranje novih brendova za nova tržišta, i kreiranje globalnog brenda u kojem su integrisane sve specifičnosti segmenata globalnog tržišta.

Strategija ekstenzije brenda. Ekstenzija brenda predstavlja strategiju dodatne upotrebe već afirmisanog brenda za uvođenje novih proizvoda na tržištu. Radi se o strategiji ekstenzije ili širenja brenda. U ovom slučaju, ukoliko kompanije imaju već jak brend, nastoje da izvrše prelivanje vrijednosti toga brenda na neke druge brendove. To se može izvršiti na tri nivoa: ekstenzija linije brenda, ekstenzija kategorije brenda i diversifikovana ekstenzija brenda.

Da bi zaista bila uspješna, strategija brenda mora se razvijati vremenom i reflektovati uslove okruženja. Da bi se brend menadžment adekvatno implemetirao, on mora da ima centralno mjesto u korporativnoj strategiji kompanije. Brendiranje se mora shvatiti kao strategijska odrednica kompanije. Savremene i mlade kompanije su shvatile koliko ime brenda znači potrošačima, i tako izgradile jasnu sliku svoje kompanije. Danas, pod uticajem velike globalizacije, nemoguće je da kompanija bude prepoznatljiva bez adekvatnog brendiranja [Kotler, Keller, 2008, p. 4]. Zbog toga postoji potreba za razvojem brenda, a ključni elementi koje je potrebno razumjeti su: trenutno opažanje brenda između potrošača i trgovine, podjednaka očekivanja potrošača i trgovine, snage i slabosti svakog brenda, vrijednosti svakog brenda, kada i gdje novo ime brenda treba razvijati, šanse za širenje brenda, očekivanja kompanije od brenda. Početni korak uključuje brend u smislu razumijevanja šta znači potrošačima i koliko vrijedi.

Šest faktora koji doprinose vjerovanju brenda su:

1. Pakovanje i informacije o sadržaju proizvoda,
2. Zemlju porijekla proizvoda ili porijeklo kompanije,
3. Performanse koje tijekom vremena vode opažanju i pouzdanosti,
4. Upornost – povjerenje korisnika,
5. Pokretnost – premještanje povjerenja u nepovezana područja,
6. Pohvala – kad je povjerenje visoko, upotreba i usmena moć je sklona dramatičnom povećanju.

Stratezi trebaju identifikovati srž vrijednosti, područje koje postoji za širenje imena brenda u drugi proizvod ili marketinški sektor i oblasti moraju biti uključeni u troškove. Srž vrijednosti povezana sa bitnim značenjem brenda može biti podijeljena u unutrašnje osnovne vrijednosti ili unutrašnje kvalitete, koji ako su promijenjeni imaju ozbiljnu štetu na za integritet brenda i spoljašnje osnovne vrijednosti koje imaju veći stepen fleksibilnosti. Zadnja faza razvoja bilo kojeg brenda proizilazi iz potrebe za planom određenog brenda. Zbog toga i zbog značenja imena brenda stratezi se trebaju usredotočiti na razvoj plana brenda

pokazujući kako ime brenda treba koristiti narednih pet godina, a da bi to uradili stratezi moraju uvažiti četiri ključna pitanja:

- Šta ime brenda znači danas i šta želimo da znači u vremenu od tri i pet godina?
- Koje linije razvoja i nove proizvode želimo razviti na osnovu imena brenda?
- Koje promjene na tržištu potreba i demografije potrošača predviđamo da će od nas zahtijevati da promijenimo ime brenda ili njegovo značenje?
- Koji su pogodni planovi godišnje za postizanje ovih promjena u narednih pet godina i šta su prodajne, troškovne i profitne implikacije?
- Poziciju u smislu na koja nova tržišta ući, koja tržišta trebaju biti pokrivena postojećim brendom i koja trebaju novo ime brenda?

Za mnoge organizacije, brendiranje je osnovni element proizvodne strategije i osigurava osnovu za pravo glasa potrošača ako se upravlja efektivno dopuštajući veću marketinšku fleksibilnost i veći stepen potrošačke lojalnosti. Brend uključuje mnogo više nego jednostavno stavljanje imena na pakovanje. Umjesto toga sve je u kreiranju, održavanju i proaktivnom razvoju percipirane korisničke vrijednosti. To je jedini način da je organizacija sposobna obećati i da je sposobna nastaviti dostavljati korisnicima superiornu vrijednost prije nego što je to urađeno od konkurencije [Wilson, Gilligan, 2005, p. 507].

ZAKLJUČAK

U posljednjih nekoliko godina, uslovi za uspješno upravljanje brendom dramatično su se promijenili. Svaki dan smo suočeni sa hiljadama brend poruka. Oglašavanje u različitim oblicima je samo jedan aspekt. Proizvod kao takav, boja, pakiranje, cijena, kompanije, web stranice, i naša svakodnevna iskustva utiču na naše stavove i ponašanje prema održivim brendovima. Da bi brand mogao biti uspješan, neki uslovi moraju biti ispunjeni. Oznaka brenda mora biti samostalna, sa relevantnim razlikovanjem funkcionalne i emocionalne prednosti. Mora imati odvojen, specifičan potpis koji ga čini različitim. Samo kad se brend fokusira na potrošača, tada će se i potrošač fokusirati na brend. U svijetu gdje su stalne promjene, brend se mora neprestano razvijati ako želi preživjeti. Strategija brenda nije samo vjerno relevantno razlikovanje, riječ je o sposobnosti prilagođavanja. Strah od promjene je najveća prepreka većini kompanija u postizanju svojih ciljeva, ali promjena je neizbježna. Veza između brenda i potroša ne treba biti samo jaka i stabilna, ta veza mora biti stalno održavana.

LITERATURA

- [1] Veljković S. (2010), Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, CID, Beograd.
- [2] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2004), Osnovi marketinga, Beograd.
- [3] Kotler, Ph., Keller K. (2012), Marketing management, 14th Edition, Prentice Hall.
- [4] Rakita B., Mitrović, I. (2007), Brend menadžment, Savremena administracija, Beograd.
- [5] Kotler, Ph., Keller K. (2008), Marketing management, 12th Edition, Pearson Education, New York.
- [6] Wilson, R., Gilligan, C., (2005), Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control, 3rd Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [7] <http://www.sema.rs/repository/download/marketing-vol-41-no-1.pdf>, april 2014.
- [8] <http://www.interbrand.com>, april 2014.

SPONZORSTVO KAO OBLIK PRIVREDNE PROPAGANDE

SPONSORSHIP AS A FORM OF ADVERTISING

Snežana Rikić

Ekonomski fakultet Brčko

snezana_rikic@yahoo.com

APSTRAKT

U današnjim uslovima povećanja konkurencije i globalizacije tržišta, propaganda predstavlja značajan oblik tržišnog komuniciranja. Kompanija koja želi ostvariti konkurentsku prednost i poboljšati imidž uključuju se u sponzorisane različite događaje. Za pravi izbor događaja potrebno je planirati svaki korak, kao što su utvrđivanje politike, ciljeva, definisanje budžeta i odabir projekta za sponzorisane. U radu su predstavljene osnove privredne propagande, kao i značaj sponzorstva kao njenog specifičnog oblika.

Ključne riječi: sponzorstvo, propaganda, organizacija, komunikacije

ABSTRACT

In today's conditions of increased competition and globalization of markets, advertising represents an important form of marketing communication. A company that wants to gain competitive advantages and improve image has to be involved in the sponsorship of various events. The right choice of events is necessary to plan every step, such as establishing policies, objectives, defining budgets and project selection for sponsorship. This study elaborates the basics of advertising and sponsorships, as well as the importance of its specific form.

Key words: sponsorship, advertising, organization, communications

UVOD

Cijeli svijet je postao jedno tržište, državne granice su sve manje relevantne, potencijal razvoja za organizaciju se povećava. Organizacije se suočavaju sa velikim izazovima u upravljanju u današnjim uslovima. Menadžeri i marketari se suočavaju s kulturnim, ekonomskim i političkim razlikama. Promjene u globalnom okruženju moraju se pažljivo pratiti, kao i sve specifičnosti novog tržišta. U današnjim uslovima završna faza proizvodnje, bilo kog proizvoda je marketing, odnosno reklama.

Privredna propaganda je oblik komunikacije organizacije sa okruženjem putem koje se potrošači informišu o proizvodu i njegovim karakteristikama, bilo da podstiče na razmišljanje o proizvodu ili utiče na kupovinu. Sponzorstvo se brzo razvija i postaje najprisutni oblik propagande. Da bi se jedna organizacija pojavila kao sponzor, potrebno je da ima izgrađen imidž. Organizacije moraju da rade na imidžu da bi se mogle baviti aktivnostima vezanim za sponzorstvo. Sponzorstvo organizaciji donosi prepoznatljiv brend i konkurentsku prednost, zbog toga se danas sve više ulaže u sponzorstvo. Reklame imaju veliki uticaj na potrošače i na odluke o kupovini. U današnjim uslovima privredovanja reklame su neophodne.

ULOGA PRIVREDNE PROPAGANDE

Na osnovu mnogobrojnih definicija privredne propagande, može se reći da je to plaćeni oblik nelične prezentacije i promocije ideja, robe ili usluga preko masovnih medija, kao što su televizija, radio, novine, časopisi, poštanske pošiljke, internet. Privredna propaganda omogućava komunikaciju s velikim krugom potencijalnih kupaca, takođe postaje sastavni dio svakodnevnog života građana. Ona je novi oblik komunikacije koji poprima karakteristike stabilnog procesa komuniciranja, koji angažuje značajna sredstva i raznovrsne učesnike. Pod privrednom propagandom se podrazumjeva skup sredstava i metoda kojim organizacija propagira prodaju svojih proizvoda.

U malim organizacijama propagandom se bavi neko iz prodaje ili marketinga, dok u velikim organizacijama postoje posebna odeljenja koja se bave planiranjem propagandnih kampanja, ali i jedne i druge koriste usluge agencija za propagandu. Agencije imaju iskustva u radu s različitim klijentima i situacijama, takođe imaju

kadrove i sredstva za planiranje i realizaciju različitih kampanja. Osnovna uloga privredne propagande jeste stvaranje imena, odnosno identiteta organizacije, kao i kreiranje i održavanje imidža organizacije i njenih proizvoda, a sve to sa ciljem da se stvori tražnja za proizvodima i uslugama. Propaganda može biti usmjerena na propagiranje proizvođača kao institucije ili proizvoda. Propaganda proizvoda obično se odnosi na lansiranje ili širenje novog proizvoda na tržištu, dok se institucionalna propaganda odnosi na stvaranje slike o proizvođaču, odnosno predstavljanje organizacije potencijalnim kupcima.

Danas je jedno od prihvaćenih pravila privredne propagande to da poruka koja se šalje mora biti istinita, jednostavna, kratka, lako shvatljiva i psihološki uvjerljiva, jer su kratkoća, jasnoća i istina postale veoma važni atributi savremene propagande [Vasiljev, Trifunović, 2012, str.408].

UPRAVLJANJE PRIVREDNOM PROPAGANDOM

U razvijanju propagandnih programa, marketing menadžeri moraju uvijek početi identifikovanjem mete tržišta i motiva kupca. Nakon toga oni mogu donijeti pet velikih odluka, poznatih kao „5M“ („the five Ms“): Misija (Mission): Šta su naši reklamni ciljevi? Novac (Money): Koliko možemo potrošiti i kako da rasporedimo naše troškove kroz različite medije? Poruka (Message): Koju poruku bi trebalo da pošaljemo? Mediji (Media): Koji mediji bi trebalo da koristimo? Mjere (Measurement): Kako bi trebalo procijeniti rezultate? [Kotler, Keller, 2012, p. 504].

Cilj privredne propagande je određeni komunikacioni zadatak koji je potrebno izvršiti kod ciljne publike u određenom vremenskom razdoblju. Ciljevi privredne propagande mogu se svrstati prema njihovoj osnovnoj svrsi, odnosno odgovoru na pitanje da li je cilj informisati, uvjeriti ili podsjetiti [Kotler et al. p. 763]. Kod informativne privredne propagande cilj je izgraditi osnovu tražnje, kod uvjeravajuće propagande cilj je izgraditi selektivnu tražnju, a propaganda podsjećanja se primjenjuje kod već postojećih proizvoda kako bi potrošači i dalje mislili na određeni proizvod.

Kada se postave jasni ciljevi potrebno je odrediti budžet i razviti strategiju kreiranja i prenošenja poruka. Budžet u velikoj mjeri zavisi od faze u životnom ciklusu proizvoda, ali i od tržišnog učešća i konkurencije. Strategija privredne propagande obično obuhvata dva elementa to su stvaranje oglašnih poruka i odabir medija za oglašavanje. Odabir prave odluke na početku marketinške kampanje može biti presudan, izabrati pravu propagandnu poruku veoma je važno, posebno u današnjim uslovima kada je teško privući pažnju potrošača, zbog toga je veoma važno pažljivo planirati poruke.

Poruke možemo definisati kao sadržaj ili novost koju želimo da prenesemo odabranom primaocu. Smatra se da je propagandna poruka specijalna poruka u procesu masovne komunikacije zbog toga što je komercijalnog karaktera i prenosi se do primaoca preko sredstava masovne komunikacije. Propagandna poruka je nastala sa ciljem da okrene i usmjeri ponašanje potencijalnog kupca ka kupovini određenog proizvoda. Uspješnost propagandne poruke na kraju ipak zavisi od rezultata prodaje. U današnjem vremenu običan čovjek se susreće sa mnoštvom propagandnih poruka, od kojih većinu i ne primjeti ili ne ostave utisak na njega i brzo ih zaboravi. Veoma je mali broj onih koji privuku i zadrže pažnju primaoca. To su one poruke koje se saopštavaju originalno i prepoznatljivo za potrošača.

Podjednako važan element uspješnosti privredne propagande jeste izbor pravog medija. Planeri medija moraju poznavati domet, učestalost i uticaj svake važnije vrste medija. Organizacije imaju veliki izbor na raspolaganju, potrebno je odabrati onaj pravi, za pravi izbor potrebno je poznavati sve prednosti i nedostatke medija koji su na raspolaganju.

U narednoj tabeli prikazane su sve važnije vrste medija uporedo sa njihovim prednostima i ograničenjima.

Tabela 1: Profil glavnih vrsta medija

Medij	Prednosti	Ograničenja
Novine	Fleksibilnost, pravovremenost, pokrivenost lokalnog tržišta, široka prihvaćenost, velika vjerodostojnost	Kratak vijek, loš kvalitet reprodukcije, slaba javnost prenosa informacija s jednog čitaoca na drugog
Televizija	Dobra masovna pokrivenost cjelokupnog tržišta,	Visoki ukupni troškovi, velika zasićenost, kratko

	niska cijena po emitovanju, kombinuje sliku, zvuk i pokret, dopadljiva svim čulima	vrijeme prikazivanja, mala mogućnost izbora publike
Radio	Dobro prihvaćen na lokalnom nivou, visoka geografska i demografska selektivnost, nizak trošak	Samo audio prezentacija, slaba pažnja publike (mediji koji se „sluša usput“), kratko vrijeme emitovanja, fragmentirana publika
Časopisi	Visoka geografska i demografska selektivnost, kredibilitet i ugled, reprodukcija visokog kvaliteta, dugovečnost, dobra vjerovatnoća prenošenja informacija s jednog čitaoca na drugog	Dugotrajan proces zakupa oglasnog prostora, visoki troškovi, određen broj primeraka se ne uspije prodati, nema garantovanog položaja
Direktna pošta	Velika mogućnost odabira publike, fleksibilnost, nema oglasne konkurencije unutar istog medija, omogućava personalizaciju	Relativno visoki troškovi, takva pošta smatra se smećem
Spoljašnje oglašavanje	Fleksibilnost, često ponovljena izlaganja, niski troškovi, slaba konkurencija u pogledu poruke, dobar izbor mjesta za oglašavanje	Nema mogućnost odabira publike, ograničenje na kreativnom planu
Internet	Velika mogućnost odabira publike, niski toškovi, neposredan pristup, mogućnost interakcije	Mala demografski ograničena publika, relativno slab uticaj, publika sama kontroliše izloženost oglasima

Izvor: [Kotler et al., 2007, str. 773]

Mjerenje efekata privredne propagande je veoma složeno, zato što je propaganda samo jedan dio marketing miksa. Na prodaju, pored propagande, utiču i drugi faktori kao što je cijena, karakteristike i dostupnost proizvoda i aktivnosti konkurencije. Pri mjerenju efekata privredne propagande treba praviti razliku između direktnih i indirektnih efekata privredne propagnde. Direktni ili neposredni efekti se utvrđuju ispitivanjem kupaca o poznavanju poruka i stavovima prema njoj, a indirektni ili posredni efekti su kupovina što se mjeri obimom prodaje, učešćem u ukupnoj prodaji i dobiti organizacije [Milisavljević i dr., 2012, str. 542].

ZNAČAJ SPONZORSTVA

Nije moguće precizno odrediti pojam sponzorstvo, niti ga jasno razgraničiti od drugih društvenih i marketinških pojmova. Teško je odrediti i ulogu koju sponzorstvo može da ima u oblasti poslovnih aktivnosti preduzeća. Sponzorsto je dugo vremena prisutno u stručnoj i praktičnoj javnosti, sa različitim tumačenjima i shvatanjima. Veoma bitno je praviti razliku između sponzorstva i pojmova kao što su mecenstvo i donatorstvo.

Sponzorstvo predstavlja poslovni odnos između pojedinca ili organizacije koji obezbjeđuju sredstva ili usluge i pojedinca, događaja ili organizacaije koji zauzvrat nude neka prava. Smatra se da sponzorisanost ličnost ili akcija treba biti društveno odgovorna i da je sponzorisanje korisno sa stanovišta interesa društva. Sponzorstvo se može posmatrati i kao direktno obezbjeđivanje resursa, u vidu novca, opreme i ljudi, od strane sponzora nekom pojedincu ili drugoj organizaciji.

Sponzorstvo se najčešće shvata kao poslovna aktivnost preduzeća u stvaranju dobrih odnosa sa javnošću koji doprinose uspješnoj realizaciji proizvoda i usluga sponzora. Sponzorstvo djeluje na formiranje imidža i naklonosti prema proizvodima i uslugama sponzora, ono se primjenjuje u sportskim, kulturnim i naučnim manifestacijama. Pod sponzorstvo se podrazumjeva recipročan odnos razmjene između dvije strane, odnosno davalaca i korisnika sredstava, u kojem se omogućuje ostvarivanje recipročnih koristi svakoj strani i procesu navedene razmjene. Taj njihov odnos se zasniva na pisanom dokumentu ugovoru o sponzorstvu. Međutim, postoji i treći član publika odnosno javnost, kojoj se usluge nude. Odnosno sponzor kupuje publiku tj. javnost s kojom prodavac ima ili može da ostvari kontakt.

Propaganda djeluje agresivno i ubjeđivački, dok sponzorstvo djeluje indirektno, motivišući zainteresovane kako pojedince tako i grupe za proizvode ili usluge. Na primjer poruka proizvođača teniskih proizvoda na opremi vrhunskih tenisera djeluje direktno na gledaoce tenisa, dok poruka preko fotografije i teksta u novinama i časopisima kao i na televiziji djeluje indirektno.

Sponzorstvo je multimedijaska forma komuniciranja, ona će biti uspješna ukoliko se sponzorskom događaju obezbijedi medijska podrška. Sponzorstvo se pokazuje efikasno u ostvarivanju niza ciljeva u komuniciranju preduzeća: [Vračar, 2010, str. 159.]

- lansiranje imena,
- jačanje imidža,
- medijsko izlaganje,
- uspostavljanje prijateljskih odnosa,
- otvaranje novih tržišta,
- unapređenje prodaje i nove inicijative na tržištu,
- komuniciranje sa zaposlenim i motivisanje,
- olakšava kontaktiranje s mjestima i licima odlučivanja,
- uspostavljanje odnosa s državnom administracijom.

PROCES SPONZORSTVA

Da bi se u potpunosti iskoristila potencijalna efikasnost sponzorstva, neophodno je planirati sve elemente od kojih će zavisiti ulaganje u sponzorstvo. Kod planiranja potrebno je početi od analize politike organizacije i njene strategije nastupa na tržištu. Takođe, neophodno je sagledati ulogu svih oblika komunikacije, kao i principe i kriterijume za odlučivanje o različitim ciljevima sponzorstva, principe kojih će se pridržavati u izboru onoga što će ili koga će sponzorirati. Nakon određivanja ciljeva i uspostavljanja strukture ciljeva treba utvrditi budžet iz kojeg će se financirati konkretni projekti. Sljedeći korak je odabrati šta će preduzeće sponzorirati i na koji način. Važno je pridržavati se utvrđene politike sponzorstva, kako ne bi došlo do pogrešnog izbora, koji pored ekonomskog karaktera ima i širi društveni, umjetinčki ili kulturni značaj.

Sponzorstvo je omogućilo globalizaciju sporta. Organizaciju velikih sportskih takmičenja prate visoki troškovi, oni se ne mogu pokriti prihodima od ulaznica. Zbog visokih troškova organizatori velikih takmičenja ostvaruju gubitke, pojava sponzorstva kao novog oblika propagande organizatori velikih svjetskih takmičenja počinju da ostvaruju dobit. Sponzorstvo je danas došlo na taj nivo da se sportska takmičenja prilagođavaju sponzorima, najbolji primjer za to je uvođenje televizijskih tajm auta tokom koga se emituju propagandne poruke. Na primjer finalnu utakmicu američkog fudbala 2014. godine gledalo je oko 110 miliona gledalaca. Naknada za emitovanje jednog reklamnog spota od 30 sekundi je 4 miliona dolara [www.marketingcharts.com].

Planiranje sponzorstva omogućava kontrolu efikasnosti ovog vida komunikacije. Prava koja se definišu ugovorom moraju da se realizuju. Da bi to bilo uspješno potrebno je zadužiti lice za saradnju s kompanijom za praćenju izvršenja ugovora. Sponzorstvo može ostvariti očekivanu efikasnost samo ako je koordinisano sa ostalim oblicima promocije. Sponzorski događaj mora biti planiran i realizovan po planu, lice koje je zaduženo za realizaciju mora sačiniti izvještaj o tome kako je sponzorirani predmet realizovan.

SPONZORSTVO U SPORTU

Planski ulazak u sponzorstvo može biti koristan za sponzora, sponzorisanog pojedinca ili organizaciju i da ima pozitivan uticaj na širem društvenom planu. Sponzorisanjem vrhunskog sporta kompanije svoje ime vezuju za vrhunske rezultate i uspjeh. Na primjer fudbal je najgledaniji sport u svijetu i milijarde evra se ulažu u najveće evropske fudbalske lige. Istraživanja pokazuju da najskuplju reklamu na dresu ima FC Barcelona, oni su bili poznati po tradiciji da nemaju sponzora na dresu, ali su ipak popustili i potpisali jedan od najvećih ugovora o sponzorstvu sa avio kompanijom Qatar Airways u vrijednosti 32 miliona evra po godini u trajanju od 5 godina [www.marketingmreza.rs].

Povezanost između velikih brendova i fudbala ja čvrsto uspostavljena. Brendovi žude za izloženošću kao i za tim da budu povezani sa velikim fudbalskim klubovima, igračima ili takmičenjima. Sponzorstvo je danas sastavni dio modernog fudbala, neke od najvećih svjetskih kompanija sponzorišu fudbal. Neke od tih kompanija su Coca-Cola, Nike, Barclays Banks, Adidas, Pepsi, Samsung, Red Bull, Emirates, Samsung [www.sporteology.com].

Sport služi kao prostor mnogim kompanijama da se integrišu sa okolinom, kako bi osigurali neophodan legitimitet za svoj razvoj. Sponzorstvo je uvijek nada u dobrobit, ono donosi korist i jednoj i drugoj strani. Potrebno je jasno formulisati pravila, prava i nadležnosti sponzorisanja. Prodavac može prodati jednom kupcu sve mogućnosti u jednom aranžmanu, taj odnos naziva se generalnim sponzorstvom. Međutim,

kupovina kompletnog aranžmana od strane jednog klijenta je rijetka, ali se događa da se za kupovinu samo jednog dijela dobije počasni naziv generalni sponzor. Postoji i drugačija strategija u kojoj se može kupiti ekskluzivnost sponzorisanja iz pojedinih oblasti, odnosno svaki sponzor dobije zvanje ekskluzivnog sponzora za ekskluzivno pravo koje kupuje u određenoj oblasti djelovanja, to omogućuje klubovima, sportistima i takmičenjima da imaju mogućnost izbora više sponzora. Na primer FIFA (Fédération Internationale de Football Association) organizuje Svjetsko prvenstvo u fudbalu i ima više ekskluzivnih partnera kao što su Adidas, Coca-Cola, Hyundai i Kia motors, Emirates, Sony i Visa [www.fifa.com].

ZAKLJUČAK

U savremenim uslovima privređivanja, propaganda je specifičan oblik društvene komunikacije, koji pokušava da vrši uticaj na emocije, stavove, uvjerenja i akcije ciljne populacije preko različitih kanala medijske komunikacije. Sponzorstvo je način komunikacije sa javnošću koja ima trend daljeg razvoja, pri čemu sve veći broj kompanija koristi ovaj vid komunikacije u cilju stvaranja što boljeg imidža u javnosti. Kompanije imaju neograničene prilike da prošire svoju konkurentsku prednost povećavajući svoj kredibilitet, imidž i ugled u sponzorisanju događaja. Kompanije mogu imati koristi od sponzorstva na više načina, kao što su poboljšanje imidža i oblikovanje stavova potrošača, ali i stvaranje pozitivnog publiciteta i povećanja vidljivosti. Često kompanije traže kako da poboljšaju način na koji ih doživljava javnost. Sponzorisanjem događaja kompanije pokušavaju da privuku pažnju potrošača, ali i da izazovu pozitivnu reakciju. Svaki sponzor traži široku izloženost kako u elektronskim tako i u štampanim medijima. Pozitivan publicitet pomaže da se poveća vidljivost proizvoda ili usluga. Sponzorstvo često može izazvati medijsku pokrivenost koja drugačije ne bi bila dobijena. Za velike svjetske kompanije sponzorstvo predstavlja neophodan način komuniciranja sa javnošću. Od sponzorstva se može dobiti finansijska ili nefinansijska korist, ali je glavni cilj dostići određene poslovne ciljeve.

LITERATURA

- [1] Vasiljev, S., Trifunović, Lj. (2012). *Marketing*, Ekonomski fakultet, Brčko.
- [2] Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing Management*, Pearson Education, New Jersey.
- [3] Kotler, P., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., (2007). *Principi marketinga*, Mate, Beograd.
- [4] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2012). *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [5] Vračar, D., (2010). *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [6] www.marketingcharts.com, april 2014.
- [7] www.marketingmreza.rs, april 2014.
- [8] www.sporteology.com, april 2014.
- [9] www.fifa.com, april 2014.

MAŠINSKO UČENJE I REZONOVANJE NA SLUČAJEVIMA

MACHINE LEARNING AND CASE-BASED REASONING

Sladana Stević, dipl. ekon.
Ekonomski fakultet Brčko
e-mail: sladja04@hotmail.com

APSTRAKT

Top menadžment preduzeća, kao i menadžment na ostalim nivoima, svakodnevno donosi određene odluke. Neke od njih su jednostavnije, strukturirane, a druge specifičnije, često rizičnije, i zahtijevaju veću pažnju menadžmenta kao i saradnju sa ekspertima. Kod donošenja ovakvih odluka ne smije se osloniti samo na jednostavne metode, kao što su statističke ili finansijske, nego je potrebno pozvati u pomoć dodatno znanje računarskih informacionih sistema kakav je na primjer, ekspertni sistem, bilo samostalno ili integrisan sa drugim računarskim informacionim sistemima. Pošto se ekspertni sistemi zasnivaju na preuzimanju znanja od eksperata, zbog čega je njihovo korišćenje ograničeno, za rješavanje još kompleksnijih situacija koristi se mašinsko učenje. Ono se odnosi na skup više metoda koje pokušavaju da nauče mašinu da riješi problem ili da podrži njegovo rješavanje primjenjujući istorijske slučajeve, a jedna od tih metoda jeste rezonovanje na osnovu slučajeva.

Ključne riječi: mašinsko učenje, rezonovanje na bazi slučajeva

ABSTRACT

Company's top management teams, as well as the other level management, make certain decisions on daily bases. Some of them are simple, structured, but some of them are specific, often risky, and require more management attention and cooperation with experts. Making complex decisions must not rely solely on simple methods, such as statistical and financial; it is necessary to use the additional knowledge of computer information systems such as, for example, an expert system, either independently or integrated with other computer information systems. Because the expert systems are based on knowledge acquired from experts, which is why their use is limited, for resolving more complex situations machine learning is usually used. It refers to collection of methods that attempt to teach a machine to solve a problem or to support its resolution by applying historical cases, and one of these methods is case-based reasoning.

Key words: machine learning, case-based reasoning

UVOD

Kada su prije nekoliko decenija projektovani sistemi za obradu podataka to je predstavljalo veliki napredak i olakšanje prilikom formulisanja i prezentovanja informacija koje su bile potrebne menadžmentu preduzeća. U narednim godinama otišlo se korak dalje i informacioni sistemi još preciznije su nudili informacije za rješavanje rutinskih problema sa kojima se susretao menadžment preduzeća. Osim rutinskih, morale su se donositi i kompleksne odluke koje su zahtijevale i bolje performanse računarskih informacionih sistema. Svi ovi sistemi oslanjali su se na određene baze, prvo je bila u pitanju baza podataka, zatim baza informacija i na kraju u baze su bile smještene odluke, ali ni jedan od njih nije mogao da ponudi korisniku nešto novo, kombinaciju prethodnih rješenja koja bi najbolje odgovarala novom problemu ili zaključak na osnovu prethodnog iskustva koji bi se mogao primijeniti i u trenutnoj situaciji. Zbog toga se javlja nastojanje da se rad informacionih sistema poistovijeti sa radom čovjeka i to prvenstveno radom, tj. razmišljanjem eksperta. U fokus se stavljaju baze znanja koje su kreirane za svako specifično područje za koje bi bilo potrebno angažovati eksperta i tako nastaju ekspertni sistemi. Računarski informacioni sistemi postaju još veća pomoć donosiocima odluka onda kada se uspostave relacije između različitih specifičnih baza znanja i na osnovu toga nastaju inteligentniji sistemi za podršku menadžmentu. Oni funkcionišu na osnovu mašinskog učenja, isto kao što eksperti svoje poslove obavljaju zahvaljujući učenju tokom školovanja i prakse.

Nastanku i razvoju mašinskog učenja biće posvećen prvi dio ovoga rada. Nakon toga pažnja će biti usmjerena na tehnike i metode mašinskog učenja, izvršiće se njihova klasifikacija a poseban osvrt biće na rezonovanje na bazi slučajeva prilikom čega će se napraviti poređenje između ove metode učenja računarskog informacionog sistema i učenja učenika koga nadgleda njegov učitelj. Proces koji se odvija kod

primjene ove metode biće grafički prikazan i objašnjen a ukratko će biti riječi o alatima i aplikacijama koje se uglavnom koriste za ovu svrhu.

NASTANAK I RAZVOJ MAŠINSKOG UČENJA

Do nastanka mašinskog učenje kao mehaničkog učenje koje omogućava sistemu da prilagodi svoje ponašanje potrebama okruženja i da reaguje na promjene u njemu doveo je nastanak i razvoj prethodnih informacionih sistema (informacionih sistema za obradu podataka, upravljačkih informacionih sistema, informacionih sistema za podršku odlučivanju i ekspertnih sistema). Kada je razvijen informacioni sistem za obradu podataka to je uveliko olakšalo dotadašnji način obavljanja iste aktivnosti zbog brzine, tačnosti, kvaliteta, obima obrađenih podataka i slično. Usavršavanjem softvera javlja se mogućnost da se kreirane informacije pomoću informacionog sistema za obradu podataka više prilagode potrebama upravljačke strukture, odnosno javljaju se upravljački informacioni sistemi koji su menadžerima mogli da pomognu u rješavanju rutinskih problema. Daljim razvojem hardvera i usavršavanjem softvera, a uz potrebu donošenja nestruktuiranih odluka, razvijaju se informacioni sistemi za podršku odlučivanju. Nakon sistema koji su bazirani na podacima, zatim na informacijama, i na odlukama, javljaju se informacioni sistemi zasnovani na znanju, tj. ekspertni sistemi.

Ekspertni sistemi su dio vještačke inteligencije koja predstavlja sposobnost računara da rješavanju problema pristupe gotovo jednako kao čovjek, pa analogno tome, ovi sistemi treba da se prilikom rješavanja problema ponašaju kao lica koja su eksperti za određeni problem, odnosno da razmišljaju na isti način. Pošto su se ekspertni sistemi odnosili na tačno određeno područje koje zahtijeva specijalizovana znanja tako je za svako posebno područje bio razvijen specifičan sistem rješavanja problema. Dalji razvoj informacionih sistema dovodi do potrebe višestruke integracije koja se zadovoljava razvojem integrisanih sistema zasnovanih na pravilima i slučajevima ili sistema vještačkih neuronskih mreža i genskih algoritama. Vrijeme u kome se nalazimo nastoji da poistovijeti performanse računarskih sistema sa ponašanjem ljudskog mozga, pa se tako sve više govori o dvije vrste inteligencije, neuronskoj i molekularnoj.

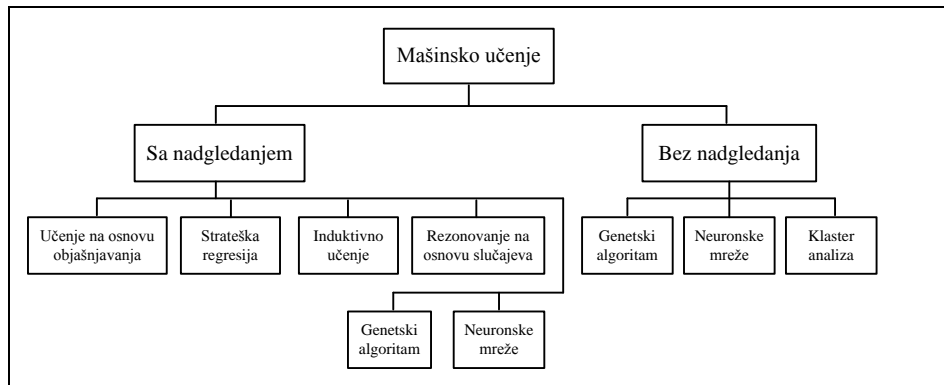
TEHNIKE I METODE MAŠINSKOG UČENJA

Čovjek se ponaša u skladu sa onim što je naučio. Analogno tome, i računar treba da se ponaša prema onome što nauči, s tim što je učenje računara mehaničko, odnosno mašinsko učenje. Čovjek uči kroz iskustvo, posmatranjem, analiziranjem, zaključivanjem i na slične načine, a ista suština treba da bude i kod mašinskog učenja. Prednost upotrebe mašinskog učenja u odnosu na znanje koje ima ekspert jeste, između ostalog, u tome što na upotrebu ekspertovog znanja mogu uticati i njegove subjektivne slabosti, kao na primjer neraspoloženje, a model koji se zasniva na mašinskom učenju u stanju je da automatski primijeni podatke prikupljenje u prošlosti o strukturi i pravilima rješavanja određenih problema.

Postoje dvije osnovne vrste mašinskog učenja, prva zahtijeva nadgledanje a druga ne. Učenje sa nadgledanjem je proces izvođenja znanja iz skupa opservacija čiji su izlazi poznati, dok se učenje bez nadgledanja koristi za otkrivanje znanja iz skupa podataka čiji su izlazi nepoznati [Radovanoć, L., 2012, str.128]. Prva vrsta učenja analogna je situaciji učenja pri kojoj učenik uči novu lekciju uz pomoć učitelja, a druga vrsta učenja može se uporediti sa učenikom koji uči tako što je izložen višestrukom ponavljanju situacija [Soldić-Aleksić, J., 2001, str.147-148]. Analogno navedenim primjerima, mašinsko učenje s nadgledanjem postojalo bi onda kada inženjeri, po potrebi, prate rezultate koje daje informacioni sistem i poredi ga sa onim koji bi dali eksperti, dok bi mašinsko učenje bez nadgledanja bilo prisutno u situaciji kada se informacionom sistemu postavi određeni zahtjev i na rezultate koje on predloži može se u potpunosti osloniti, bez potrebe za bilo kakvom kontrolom.

Prilikom mašinskog učenja mogu se koristiti različite metode, neke su karakteristične za jednu a neke za obje vrste učenja, kao što je to prikazano na slici 1. Za učenje s nadgledanjem može se primjenjivati učenje na osnovu objašnjenja, strateška regresija, induktivno učenje, rezonovanje na osnovu slučajeva, genetski algoritam ili neuronske mreže. Učenje na bazi objašnjenja pretpostavlja da postoji dovoljno teorija koje obezbjeđuju racionalizaciju zbog koje jedna instanca jeste ili nije prototipski član klase. Ova metoda do sada nije primjenjivana u realnom svijetu. Genetski algoritmi pokušavaju da slijede neke procedure bioloških sistema. Sve ostale metode služe za akviziciju znanja, s tim što pored toga strateška regresija dovodi do

rješavanja problema, rasuđivanje na bazi slučajeva i analogno rasuđivanje do zaključivanja, a neuronsko računanje, pored akvizicije znanja i zaključivanja, koristi se i za podršku odlučivanju [prilagođeno prema Sukanović, M., Delibašić, B., 2010, str. 248]. Genetski algoritam i neuronske mreže karakteristične su i za jednu i za drugu vrstu učenja, a klaster analiza samo za učenje bez nadgledanja jer doprinosi grupisanju objekata na osnovu njihovih karakteristika prilikom čega nije potrebno nadgledanje sa strane i kontrola rezultata koje ponudi.



Slika 1: Klasifikacija metoda mašinskog učenja

Izvor: [Turban, E. et. al., 2005, p. 654]

REZONOVANJE NA OSNOVU SLUČAJEVA

Rezonovanje na osnovu slučajeva zasniva se na korišćenju prošlih događaja ili slučajeva koji su prihvaćeni za objašnjavanje novih slučajeva u novim situacionim kontekstima. Ova metoda se ne zasniva na pravilu, već na slučaju (scenario, aktuelno istorijsko iskustvo ili pojava) koji predstavlja dio konteksta znanja na operacionom nivou [Banjanin, M., i sar., 2007, str. 38]. Slučaj obično obuhvata: problem koji opisuje realno stanje u momentu događanja slučaja, rješenje koje postavlja izvedeno rješenje prema tom problemu i rezultat koji opisuje realno stanje nakon što se slučaj dogodi [Radovanović, L. 2012, str.130]. Slučajevi mogu da se prezentuju kao okviri, objekti, predikti, semetričke mreže i pravila, a najčešće su u upotrebi frejmovi i objekti za predstavljanje slučajeva. U svakom slučaju treba da postoji funskiconalnost i jednostavnost prikupljanja informacija koje se predstavljaju u njemu [Waston, I., Marir, F.,1994, pp. 327-354]. Na osnovu karakteristika i načina upravljanja slučajevi se mogu klasifikovati u tri vrste: okosnice, paradigme i priče [Kolodner, J.L., 1993]. Okosnice su slučajevi koji se javljaju često i samim tim mogu se shvatiti kao određena pravila. Slučajevi koji se ne javljaju često nego u određenim situacijama su paradigme a znanje koje one pružaju odnosi se na iskustvo i posebno su zanimljive za rezonovanje na osnovu slučajeva jer se njima ne može upravljati zaključivanjem na osnovu pravila. Jedinstveni slučajevi predstavljaju priče koje svoje znanje oblikuju kao lekcije. Rezonovanje koje se zasniva na slučajevima prilagođava solucije koje su se koristile za rješavanje ranijih problema upotrebi u rješavanju novih, omogućavanjem da računari pregledaju prošle slučajeve i generišu pravila koja mogu da se ulančavaju (unaprijed ili unazad) za rješavanje problema [Turban, E. et. al., 2005, pp. 654].

Kao što je rečeno, za rezonovanje na bazi slučajeva, od tri vrste slučajeva, najzanimljivije su paradigme jer se dešavaju češće nego priče, a ne zasnivaju se na strogim pravilima kao okosnice. Samim tim ono je pogodnije za rješavanje nestruktuiranih problema. Ako se izvrši poređenje između rezonovanja zasnovanog na slučajevima i rezonovanja zasnovanog na pravilima onda se može zaključiti da je rezonovanje zasnovano na slučajevima nastalo da bi pružilo alternativu koja bi dopunila i ispravila nedostatke koje proizilaze iz rezonovanja zasnovanog na pravilima.

Proces prikupljanja pravila za ove sisteme daleko je jednostavniji s obzirom da nije potrebno apstrahovati pravila iz dostupnih informacija, a održavanje je jednostavnije jer je lakše inkorporiranje novog znanja u postojeću bazu znanja [Radovanović, L., 2012, str. 133]. Kod rezonovanja na pravilima da bi se problem objasnio vršilo se traganje unazad i uzimala su se u obzir djelovanja pravila. Rezonovanje na slučajevima objašnjenja daje za slučajeve koji nisu pravila a na osnovu prethodnih slučajeva koji su sačuvani u bazi znanja. Kod tradicionalnih metoda rezonovanja postojao je visok stepen prenosa znanja s problema na problem kada se vršilo povratno traganje jer se smatralo da se sve dešava po određenim, istim pravilima, a

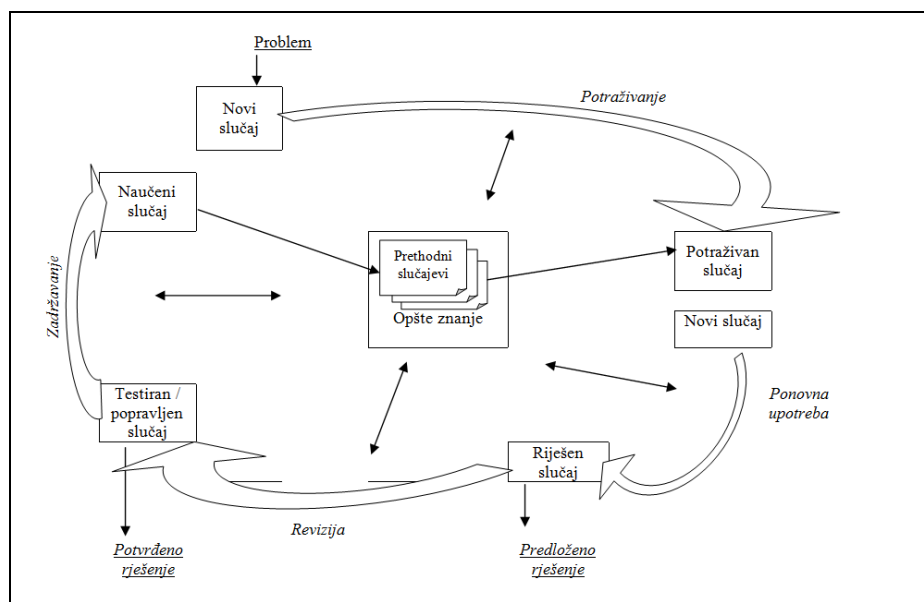
nizak kada su u pitanju deterministička pravila. Kod rezonovanja zasnovanog na slučajevima ovaj stepen je uvijek nizak jer svaki slučaj ima određenu specifičnost, odnosno ne postoje identična pravila. Zahtjevi oblasti istraživanja kod rezonovanja zasnovanog na pravilima odnosili su se na riječnik iz oblasti, dobar skup pravila zaključivanja, malo pravila ili njihova sekvencijalna primjena i na to da oblast većinom ispunjava pravila. Rezonovanje na bazi slučajeva u oblasti istraživanja imalo je sledeće zahtjeve: rječnik iz oblasti, postojanje baze slučajeva, stabilnost rješenja i mnogo izuzetaka od pravila [prilagođeno prema Turban, E. et. al., 2005, pp. 655].

Dva najveća nedostatka rezonovanja na osnovu slučajeva su: ne daje dovoljno optimalna rješenja i redundarnost baze znanja [Matsatsinis, N.F., Siskos, Y., 2003, pp. 317] dok se prethodnom modelu zamjeralo to što je njegovo izračunavanje bilo skupo, projektovanje je dugo trajalo a odgovori su se svodili na sistem crne kutije. Kao prednosti rezonovanja na bazi slučajeva ističu se: brz odgovor, brza akvizija znanja i davanje objašnjenja pomoću primjera što ga čini prihvatljivim, pogotovu u područjima poslovnog odlučivanja na višim nivoima menadžmenta u kojima se donose nestruktuirane odluke [Radovanović, L., 2012, str. 133]. U odnosu na ovaj model, rezonovanje na pravilima imalo je skromene prednosti koje su se svodile na fleksibilno korišćenje znanjem i moguće optimalne odgovore.

PROCES REZONOVANJA NA SLUČAJEVIMA

Proces pomoću koga se odvija rezonovanje na bazi slučajeva oslanja se na 4P aktivnosti, odnosno obuhvata pronalaženje najslabijeg slučaja, ponovno korišćenje slučaja, preispitivanje ponuđenog rješenja i pamćenje novog rješenja [Radovanović, L., 2012, str. 134]. Pronalaženje najslabijeg slučaja podrazumijeva da se najslabiji slučajevi ili grupe slučajeva vraćaju iz baze slučajeva. Ponovnim korišćenjem slučaja nastoji se riješiti trenutni problem tako što se vrši njegovo povezivanje sa ranijim problemima.

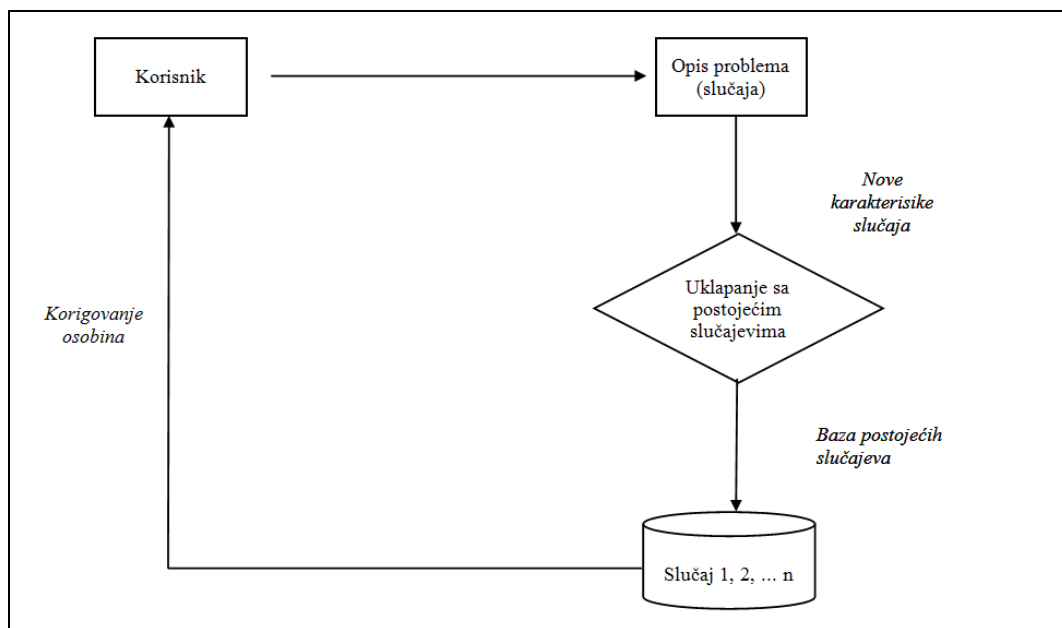
Preispitivanje ponuđenog rješenja podrazumijeva reviziju prethodnih rješenja i njihovo prilagođavanje za upotrebu u novim okolnostima. Na kraju, kao četvrto P, javlja se pamćenje novog rješenja kao dijela novog slučaja tako što se svi elementi slučaja koji se smatraju korisnim za novi problem skladište u bazu slučajeva [Banjanin, M., i sar., 2007, str. 38]. Ciklus rezonovanja na slučajevima može se predstaviti kao na slici 2.



Slika 2: Ciklus rezonovanja na osnovu slučajeva

Izvor: (prilagođeno) Banjanin, M., i sar., 2007, str. 38.

Ciklus rezonovanja na bazi slučajeva počinje upoređivanjem novog problema sa slučajevima koji su smješteni u bazi slučajeva i pretraživanjem jednog ili više sličnih slučajeva. Rješenje koje se sugerise i koje je u skladu sa slučajevima ponovo se koristi i testira na uspjeh. Sve dok ponuđen slučaj nije u uskoj podudarnosti sa ponuđenim rješenjem proces će se preispitivati stvaranjem novog slučaja koji može da se memoriše u bazu slučajeva. Na taj način zatvara se ovaj ciklus [Radovanović, L., 2012, str. 134]. Koncept modela rezonovanja baziranog na slučaju može se predstaviti kao na slici 3.



Slika 3: Koncept modela rezonovanja na osnovu slučajeve

Izvor: (prilagodeno) Banjanin, M., i sar., 2007, str. 38.

Postupak rješavanja problema počinje tako što korisnik opisuje problem. Zatim se u obzir uzimaju nove karakteristike problema, odnosno slučaja, porede se i uklapaju sa postojećim slučajevima. Novi slučaj, kada se riješi, smiješta se u bazu slučajeva. Pored riješenog slučaja, u pomenutu bazu, potrebno je smjestiti i probleme koji se nisu uspješno riješili a uz njih se unose i objašnjenja zašto su neuspješni.

ALATI I APLIKACIJE SISTEMA REZONOVANJA NA OSNOVU SLUČAJEVA

Sistem za rezonovanje na osnovu slučajeva na raspolaganju ima veliki broj alata i aplikacija pomoću kojih ispunjava zahtjeve korisnika. Prilikom planiranja i projektovanja sistema, koji se zasniva na rezonovanju na osnovu slučajeva, korisna pomoć može da se pronade na CBR-PEB online sistemu koji omogućava pronalaženje informacija o CBR (Case-Based Reasoning - rezonovanje na osnovu slučajeva) sistemima po specifikacijama sličnim onom sistemu koje korisnik namjerava da projektuje [Radovanović, L., 2012, str. 135]. Neki od značajnijih alata kojima se postiže rezonovanje na osnovu slučajeva su na primjer Case Advisor, Spot Light, Intelix A/S i sl.

Case Advistor je inteligentni sistem koji organizacijama omogućava dijagnozu i rješavanje problema tako što će efikasno opisati i pronaći odgovarajuću soluciju iz baze znanja za rješavanje konkretnih problema. Ovaj softver funkcioniše pomoću tri elementa. Prvi je Case Advistor Authoring kojim se kreira slučaj. Drugi element ovog sistema je Case Advistor Problem Resolution kojim se pronalazi odgovarajući slučaj koji može poslužiti u rješavanju problema a treći element, Case Advistor WebServer, pomaže organizacijama da obezbijede podršku korisnicima preko Interneta.

Alat koji doprinosi rezonovanju na osnovu slučajeva, posebno kod rješavanja složenih problema, a oslanja se na iskustvo iz prošlosti prilikom pružanja podrške kod odlučivanja i upravljanja znajem jeste SpotLight. Ovaj alat pomaže korisniku da pronade rješenje na dva načina. Prvi način jeste da korisnik odgovara na pitanja koja mu sistem postavlja i tako dođe do najbližijeg slučaja u prošlosti koji će pomoći u rješavanju novog slučaja. Pitanja su ranigirana i sadrže dodatna pitanja koja će olakšati identifikaciju sličnog slučaja koji je ranije riješen. Drugi način omogućava da korisnik sam pretraži bazu znanja ovog alata u kojoj su smješteni svi prethodni slučajevi i tako pronade slučaj koji najbolje odgovara njegovom trenutnom slučaju. Kada korisnik pronade sličan slučaj tada pristupa materijalu koji je memorisan zajedno sa slučajem.

Ovaj alat takođe pomaže da se prikupi potrebno znanje za rješavanje problema u organizaciji i da se ono sačuva u strukturanoj bazi znanja, odnosno bazi slučajeva. Ova baza se gradi korišćenjem istorijskih podataka u obliku zabilješki i izvještaja. Nakon toga korisnik pretražuje ovu bazu i koristi postojeće

slučajeve. Ako se desi da trenutni problem nema sličnosti ni sa jednim slučajem u bazi pomenuti alat pruža mogućnost da se do rješenja dođe na drugi način, na primjer organizovanjem sastanka, gdje će se u rješavanje, osim korisnika, uključiti i druga lica koja su obično specijalisti. Kada tim riješi problem, zajedno sa svim inputima i rješenjima, on se smiješta u bazu slučajeva kao novi slučaj.

Danska softverska kuća, Intellix A/S, proizvela je veliki broj alata koji pomažu korišćenje tehnika vještačke inteligencije. Tako na primjer, njihov softverski okvir SOUL vrši kombinovanje najboljih karakteristika neuronskih mreža, ekspertnih sistema i njegovih vlastitih pronalazaka na području vještačke inteligencije [Radovanović, L., 2012, str. 137]. Alati ove kompanije postavljeni su tako da riješe neki problem na isti način kao što bi to uradili eksperti.

Posebno su bitna dva Intellixova alata, Intellix Expertise Server i Intellix Advisor. Pomoću prvog alata eksperti iz različitih oblasti u preduzeću daju podršku poslovnim procesima širom preduzeća. Da bi ovaj alat mogao da funkcioniše prethodno je potrebno da eksperti ili inženjeri znanja izgrade drugi alat, Intellix Advisor. Advisor može da bude samostalni softver ili ugrađen u informacioni sistem preduzeća. Njegov značaj je u tome što rješenje problema pruža automatizacijom ekspertiza posredstvom neuronske mreže. Intellix Advisor objedinjuje znanje i iskustvo koje je potrebno za podršku poslovnim procesima kao i poslovnom odlučivanju, prenosi poslovnu politiku kroz preduzeće i na kraju doprinosi rješavanju problema.

Ekspertiza koja je sadržana u Advisorima osnova je za upotrebu Intellix Expertise Servera, jer preporuke ili rješenja koja daje Intellix Expertise Server zasnivaju se na ekspertizi koja je sadržana u Intellix Advisoru. Ovaj proces funkcionise na način da kada se identifikuje problem, korisnik inicira sesiju pomoću Intellix Expertise Servera i pristupa Advisoru koji vodi dijalog postavljanjem određenih pitanja ili nuđenjem alternativa koje korisnik može da odabere, a poslije svakog pitanja neuronska mreža vrši ponovnu evaluaciju o tome koje bi sljedeće najvažnije pitanje moglo da dovede do rješenja što podsjeća na način kako to čini ekspert [Radovanović, L., 2012, str. 137].

Intellix je ponudio rješenje i za finansijska tržišta tako što osiguravajućim kompanijama i bankama omogućava da ponude potrošačima najbolju ukupnu vrijednost širokim spektrom proizvoda pomoću automatizacije ekspertiza. Alat koji je namijenjen za ovo područje jeste Online Investment Advisor. On se koristi patentiranom tehnologijom neuronske mreže i doprinosi ostvarenju dva cilja. Prvi cilj je optimizacija rješenja koja se ogleda u uspostavljanju idealne investicione strategija za klijente a na osnovu rezultata individualnog procesa koji se zasnivaju na datim odgovorima na početku i upravljanjem upitnikom. Druga svrha kojoj ovaj alat služi jeste da se obezbijedi važna dokumentacija o cjelokupnom sistemu. Na početku korišćenja sistem se trenira za obavljanje svoje funkcije tako što se za primjer uzimaju savjeti koje eksperti stvarno daju klijentima tokom dnevnih savjetodavnih sastanaka. Takvi primjeri smiještaju se u bazu kao ekspertiza koju će sistem da ponudi kao rješenje kada se pojavi slična situacija.

Ovaj alat se koristio kao pivot projekat u glavnoj danskoj finansijskoj instituciji Jyske Bank. Već tada je mogao da obezbijedi podršku u konsultacijama u vezi investiranja svim investicionim savjetnicima i samim tim da omogući konzistentan pristup procjeni zahtjeva klijenata i na osnovu toga preporučiti investicioni portfolio.

Jedan od alata za primjenu rezonovanja na osnovu slučajeva koji je bitno spomenuti jeste Context Navigator. On služi da se uporedi opis istraživanja sa opisom slučajeva koji su smješteni u bazi slučajeva. Predstavljanje slučaja može se vršiti prema dvije vrste karakteristika. Prava vrsta karakteristika su tekstualne kao neobrađeni tekst koji obezbjeđuje korisnik da bi opisao simptome i uzrok slučaja. Drugu vrstu karakteristika slučaja čine simboličke karakteristike a odnose se na formalizovane informacije koje mogu da nude spisak odgovora koje korisnik bira umjesto da unosi tekst. Za svaki slučaj vrši se njegovo poređenje sa opisanim slučajem koji je memorisan u bazi slučajeva a rezultati poređenja rangiraju se na listi i korisniku prikazuju samo oni s vrha te liste. Ako bilo koji slučaj dostigne rezultat veći od definisanog prihvatljivog praga biće istaknut korisniku pomoću ikonice a kontrole i provjere, kojima se korisnici obavještavaju da je sistem pronašao zadovoljavajuće rješenje, uvedene su u projekat [Chen, C. H., Occena, L. G., 2000, pp. 71-82].

ZAKLJUČAK

Da bi računarski informacijski sistemi mogli da "razmišljaju" na način kako to rade eksperti u preduzeću potrebno je da steknu određeno znanje a to se postiže učenjem. Za informacione tehnologije karakteristično je mašinsko učenje kao proces koji podrazumijeva da se tokom godina poslovanja različiti slučajevi smiještaju u bazu slučajeva odakle će se oni koristiti kao rješenje ili bar usmjeriti na rješenje kada se u budućnosti desi identičan ili sličan slučaj. Specifičnost ovih baza je u tome što one sadrže riješene slučajeve, sa pozitivnim ishodom za preduzeće, a pored njih i one koji nisu riješeni, sa negativnim ishodom, i objašnjenje zašto se nalaze u takvoj kategoriji. Baze znanja objedinjuju ustvari različita iskustva do kojih se došlo na osnovu znanja i preporuka eksperata, a ta iskustva u prošlosti međusobno se povezuju i kombinuju da bi se sugerisalo najbolje rješenje za trenutne probleme. Mašinsko učenje može se odvijati preko više metoda, kao što su na primjer učenje na osnovu objašnjavanja, strateška regresija, induktivno učenje i rezonovanje na osnovu slučajeva, koji su karakteristični za učenje sa nadgledanjem, ili klaster analiza svojstvena za učenje bez nadgledanja, ili preko metoda kao što su genetski algoritam ili neuronsko računanje koje su karakteristične i za jednu i za drugu vrstu učenja.

U ovom radu pažnja je bila posvećena rezonovanju na osnovu slučajeva kao metodi učenja, odnosno zaključivanja, gdje se na bazi slučajeva iz prošlosti automatski može doći do rješavanja trenutnih problema. Ova metoda pogodna je za rješavanje nestrukturiranih problema, kod kojih se, dakle, ne primjenjuju pravila. Sam proces rezonovanja na osnovu slučajeva podrazumijeva da se desi novi slučaj zbog čega korisnik u bazi slučajeva pronalazi najbliži slučaj iz prošlosti, ponovo koristi taj slučaj, preispituje ga i adaptira, ako se za tim ukaže potreba, i na kraju ga smiješta u bazu slučajeva sa određenim objašnjenjem ako je došlo do prilagođavanja slučaja iz prošlosti novom slučaju. Pošto se ovdje zahtijeva interakcija između računarskog informacionog sistema i čovjeka, tj. ako se dese određena prilagođavanja potrebno je da čovjek ukaže sistemu na te promjene i unese ih kao objašnjenje u sistem, ova metoda može se poistovijetiti sa učenjem učenika koga nadgleda njegov učitelj.

Danas se na tržištu mogu pronaći različiti alati i aplikacije za primjenu metode rezonovanja na osnovu slučajeva. Sve one sadrže naprijed navedene karakteristike a cilj je da se prilikom donošenja odluka menadžment preduzeća može što više osloniti na ocjene alternativa koje im ponudi sistem, s tim što je neophodno konstantno usmjeravanje računarskog informacionog sistema na bitne faktore koje bi angažovani eksperti uzeli u obzir.

LITERATURA

- [1] Radovanović, L. (2012). *Sistemi podrške odlučivanju*, Ekonomski fakultet, Brčko.
- [2] Soldić-Aleksić, J. (2001). *Inteligentni sistemi za poslovno odlučivanje*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [3] Sukanović, M., Delibašić, B. (2010). *Poslovna inteligencija i sistemi za podršku odlučivanju*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [4] Turban, E. et. al. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- [5] Banjanin, M., Petrović, L., Miladinović, D., Drakulić, G., Dimitrijević, A. (2007) *CBR- model za metaporuke u poštansko-komunikacionim servisima*, Telekomunikacioni forum TELEFOR, Beograd. (http://2007.telfor.rs/files/radovi/01_11.pdf).
- [6] Waston, I., Marir, F. (1994). *Case-Based Reasoning: A Review*, The Knowledge Engineering Review, Vol. 9, No. 4, pp 327-354. (www.ai-cbr.org/classroom/cbr-review.html).
- [7] Kolodner, J.L. (1993). *Case-Based Reasoning*, Morgan Kaufmann (www.ai-cbr.org).
- [8] Matsatsinis, N.F., Siskos, Y. (2003). *Intelligent Support Systems for Marketing Decisions*, Kluwer Academic Publishers Group, Dordrecht.
- [9] Chen, C. H., Occena, L. G. (2000). *Knowledge Decomposition for a Product Design Blackboard Expert System*, Artificial Intelligence in Engineering, No.14.

KOMUNIKACIJA U PROCESU STRATEGIJSKOG ODLUČIVANJA

COMMUNICATION IN THE PROCESS OF STRATEGIC DECISION MAKING

Edina Salkanović

Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet Istočno Sarajevo

edina_salkanovic@hotmail.com

APSTRAKT

Uloga komunikacije u organizacijama je veoma bitna i bez nje se ne može zamisliti funkcionisanje ni jedne organizacije. Svrha komunikacije u organizaciji je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobiti preduzeća. Pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije. Pregovaranje možemo definisati kao proces kojim se kroz dijaloge ponude i kontraponude nastoji postići sporazum između suprotnih strana. Donošenje odluka uveliko utiče na uspješnost funkcionisanja organizacije. Da bi se donijele efikasne odluke, potrebno je da imamo kvalitetne informacije, usklađenu komunikaciju i menadžera koji vješto pregovara. Sve ovo čini jednu kompletnu cjelinu, bez koje organizacija ne može uspješno poslovati.

Ključne riječi: komunikacija, pregovaranje, poslovno odlučivanje.

ABSTRACT

The role of communication in organizations is very important as the functioning of any organization is unimaginable without the communication. The purpose of communication in an organization is to make a change - to direct the action towards the profit of an enterprise. Negotiation is one of the basic forms of human communication. Negotiation can be defined as the process of using the dialogues of offers and counteroffers to come to the agreement of the two different parties. Making decisions greatly affects the success of an organization functioning. To make efficient decisions, it is necessary to have good information, harmonized communication and the manager with good negotiation skills. All of this makes one complete unit that an organization is unable to function without.

Key words: communications, negotiation, business making decisions.

UVOD

Veoma bitan dio u poslovanju predstavlja komunikacija. Menadžer ako želi donositi kvalitetne odluke za organizaciju potrebno je da ima razrađen sistem komuniciranja. Komunikacija treba da se obavlja na način da je svi razumiju. Potrebno je da proces komuniciranja bude pouzdan jer će na taj način organizaciji ponuditi kvalitetne informacije za donošenje odluka. Bitna veza između komunikacije i odlučivanje je pregovaranje. Pregovaranje je prisutno u svim sferama života. Ljudi pregovaraju u svakodnevnim životnim situacijama a da toga nisu ni svjesni. A menadžeri koji uspješno sprovedu proces pregovaranja organizaciji donose velike pogodnosti. I na kraju imamo proces odlučivanja. Važnost menadžera dolazi do izražaja kada znamo da organizacija funkcionise u okruženju, na čije izazove treba brzo odgovoriti donošenjem kvalitetnih odluka. Odlučivanje je zadaća ponajprije menadžera a kasnije i ostalih zaposlenika preduzeća.

POJAM I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE

Komunikacija znači razmjenu, razumijevanje, prenošenje sadržaja pomoću znakova različite vrste koje daje organizam ili tehnička oprema. Komunikacija je transfer i razumijevanje značenja poruka. Naglasak na transferu znači: ako se ne prenosu nikakve informacije i ideje ne dolazi do komunikacije. Govornik kojeg niko ne čuje ili pisac kojeg niko ne čita, nemaju komunikaciju. Komunikacija je dvosmjernan proces, tj. proces razmjene informacija koje razumiju dva ili više lica koja međusobno komuniciraju. Komunikacija je opšte prisutan fenomen, bez kojeg se ne može zamisliti funkcionisanje ni jedne grupe ili organizacije. Aktivnost unutar grupe nije moguća bez komunikacije jer se ne mogu provesti koordinacija i promjena. Svrha komunikacije u organizaciji je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobrobiti preduzeća.

Komunikacija je potrebna za [Qubien, N.R., 1997, p.51]: uspostavljanje i provođenje ciljeva preduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarivanje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i

najdjelotvorniji način, izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije, vođenje, usmjeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti, kontroli ostvarenja.

ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJE

Komunikacija je proces ili tok prenošenja i razumijevanja poruke. Proces komunikacije sastoji se iz sljedećih faza: selekcija informacija, kodiranje, prenos poruke, primanje poruke, dekodiranje, uspostavljanje povratne sprege. Selekcija informacija koje treba dostaviti primaocu, koja se u literaturi naziva i formiranje ideje, predstavlja prvu fazu, odnosno prvi korak postupka procesa komunikacije. Svrha komuniciranja nije prenošenje informacija kojima lider raspolaže, već samo onih koje su u datom momentu, po mišljenju menadžera relevantne za informisanje, odnosno usmjeravanje akcije sljedbenika kao primaoca poruke. Kodiranje (šifrovanje) je aktivnost biranja simbola pomoću kojih će poruka biti poslana [Qubien, N.R. 1997, p312]. Poruke se moraju kodirati jer se one mogu prenositi samo putem simbola. Kodiranje poruke može se vršiti korištenjem dvije vrste simbola: verbalnih(pisanih ili usmenih) i neverbalnih (gestova, mimike). Prenos poruke je aktivnost koja se vrši nakon uspješno obavljenog kodiranja. Komunikacioni kanal je put kojim se kreće poruka od pošiljaoca do primaoca.

Menadžeri mogu koristiti brojne komunikacione kanale za prenošenje poruka: poruka se može prenijeti konverzijom "licem u lice", telefonom, telefaksom, telegramom, televizijom, internetom, intranetom itd. Primanje poruke slijedi nakon uspješno realizovanog procesa prenošenja poruke. Riječ je o izuzetno složenom procesu koji vrši primalac poruke – procesu u kome njegova raznovrsna čula sjedinjeno opažaju poruku i o tome izvještavaju mozak. Dekodiranje (dešifrovanje) poruke može se definisati kao proces koji za rezultat treba da ima određenu informaciju (spoznaju) o sadržaju koji nosi data poruka. Uspješno dekodiranje omogućava razumijevanje poruke. Povratna sprega je sekvenca komunikacije u kojoj se prvobitni primalac poruke transformiše u davaoca "povratne informacije" (nove poruke) a prvobitni pošiljalac transformiše u primaoca poruke. Povratna sprega ima izuzetan značaj u procesu komunikacije i to ne samo za menadžere, već i za izvršioce.

VRSTE KOMUNIKACIJE

Komunikacija između ljudi se može ostvariti na dva načina: prenošenjem rečeničnih poruka i poruka bez korištenja riječi. To znači da imamo verbalnu i neverbalnu vrstu komunikacije.

Verbalna komunikacija ostvaruje se u razmjeni informacija, razmjeni misli i ideja učesnika putem riječi. Jer putem riječi mogu da se prenose sve vrste poruka. Upotreba riječi u komunikaciji daje najbolje rezultate. Uspješna verbalna komunikacija pretpostavlja upotrebu pravih riječi u pravo vrijeme i na pravi način. Riječi se mogu prenositi u usmenoj i pisanoj formi. Svaki od navedenih oblika komunikacije ima svoje performanse, specifičnosti i dobre i loše strane.

Usmena komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje putem govora. Ovaj oblik komunikacije se koristi veoma često na relaciji menadžeri – izvršioци. Usmena komunikacija se koristi samostalno (kao prvobitni – izvorni oblik komunikacije) i/li kao oblik komunikacije koji se koristi u cilju dopunjavanja (pojašnjavanja) pisanog ili neverbalnog oblika komunikacije. Efikasna usmena komunikacija je cilj kome moraju da teže svi akteri procesa komunikacije. To se posebno odnosi na menadžere. Uslov za to je poznavanje i adekvatna upotreba tehnika (pravila) usmene komunikacije.

Bimer (Beamer, L.) i Vorner (Varner, I.) u cilju ostvarivanja potrebnog nivoa efikasnosti usmene komunikacije, preporučuju [Beamer, L. 2001, p51]: govorite jasno, govorite polako, izbjegavajte sleng i kolokvijalne riječi, budite iskreni, budite kulturno osjetljivi, imajte osjećaj za humor.

Pisana komunikacija je oblik verbalne komunikacije koji se u praksi manje koristi od usmenog. To je oblik verbalne komunikacije koja se ostvaruje putem riječi ili simbola koji cirkulišu u pisanoj formi. Pisana komunikacija se zasniva na različitim dokumentima, rečenicama, riječima ili simbolima koji se prenose putem memoranduma, pisama, internet poštom, biltena i drugih medija kojima se prenose riječi ili simboli. Za ostvarivanje efikasne pisane komunikacije potrebno je pridržavati se određenih pravila, principa.

Bimer i Vorner preporučuju [Beamer, L., 2001, p. 53]: korištenje dosta bijelog prostora, upotrebu korektnih naziva i spelovanje imena, primjenu razumljivih organizacionih šablona, korištenje zaglavlja, pažljivo korištenje brojeva, opreznost u korištenju datuma, izbjegavanje skraćenica, respektovanje konvencija u izradi pisanih komunikacija.

Neverbalna komunikacija je prenošenje poruka bez korištenja riječi, neverbalnim simbolima kao što su: osmjesi, pogledi, pokreti tijela, intonacija govora ili stil odijevanja, koji često predstavljaju govor jasniji od riječi. Ovaj oblik komunikacije je veoma čest. On prema nekim autorima obuhvata i do 93% komunikacije nosilaca odgovornosti u organizaciji – bilo samostalno, bilo u komunikaciji sa verbalnom komunikacijom.

Neverbalna komunikacija obuhvata [Lončarević, R., 2005, str. 48]:

- komunikaciju pomoću "govora tijela"
- komunikaciju putem dodira
- komunikaciju pomoću izgleda
- komunikaciju upotrebom vremena
- komunikaciju putem prostora.

Komunikacija pomoću "govora tijela" je komunikacija koja se ostvaruje pomoću mimike, očnog kontakta, gestova i položaja tijela (vrpoljenje, ruke na bokovima, oštro dodirivanje, slijeganje ramenima, zveckanje novcem, i sl.). Ovaj oblik komunikacije se koristi [Lončarević, R., 2005, str. 64]: u situaciji kad se ne može komunicirati putem riječi, u situaciji kada se ne želi komunicirati putem riječi, u situaciji kad se želi dopuniti ili obogatiti komunikacija putem riječi.

Komunikacija putem dodira podrazumijeva komunikaciju koja se ostvaruje putem fizičkog kontakta između aktera komunikacije. Ona ima razne oblike. Najčešće korišteni su: rukovanje, tapšanje po leđima, grljenje i držanje za ruke. Dodirivanje kao oblik komunikacije često je u praksi. To se najviše odnosi na rukovanje. Rukovanje je oblik komunikacije koji se koristi pri susretima poslovnih partnera. Ovaj oblik komunikacije smatra se "standardnim" u komunikacijama između menadžera u organizacijama koje se nalaze na različitom ili istom hijerarhijskom nivou. A rukovanje kao oblik komunikacije sa izvršiocima može biti ne samo poželjno već i korisno.

Komunikacija pomoću izgleda – bitna karakteristika je izgled odnosno njegove komponente: fizički izgled, odjeća, obuća, modni detalji itd. Komunikacija pomoću izgleda je veoma bitan oblik neverbalne komunikacije. Jer izgled osobe s kojom komuniciramo govori mnogo o njemu samom. Zbog toga se i kaže: "odijelo čini čovjeka". Izgled je bitan za sve, naročito za menadžere, zbog toga što njihov izgled ne predstavlja njih same (kao ličnosti) već organizaciju (na osnovu njih se donosi sud o organizaciji).

Komunikacija upotrebom vremena – "Vrijeme je novac" je tvrdnja koja se sve više naglašava u savremenom poslovanju. Komunikacija ima svoju vremensku dimenziju. Komunikacija treba da se obavi blagovremeno i u što kraćem vremenu. O tome moraju voditi računa komunikator i komunikand. Ne respektovanje navedenih pravila i potreba može biti izraz neefikasnosti ili neodgovornosti. Ali nekad takvo ponašanje može biti u funkciji promovisanja neke druge vrijednosti, npr. status ("osoba nižeg statusa treba da čeka"), stručni autoritet ("pravi nikad ne kasni") i tome slično.

Komunikacija putem prostora je takođe, značajno sredstvo neverbalne komunikacije. Prostor u praksi koriste i pojedinci i organizacije. Performanse radnog prostora, kao što su veličina, uređenost, i položaj mogu biti značajno sredstvo neverbalne komunikacije menadžera. U praksi pravilo je da najveći prostor koriste osobe koje imaju najveći status. Prostorije koje oni koriste su najbolje uređene. Isto tako osobe sa velikom moći koriste npr: posebne liftove, automobile, parking prostore, posebne ugostiteljske objekte itd. A organizacije koriste prostor kao sredstvo komunikacije. Imamo primjer kompanije Pepsi (Pepsi Company) čije je sjedište tako dizajnirano, da posjetiocima stvara predstavu da pred sobom imaju najvažniju kompaniju na svijetu.

KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJAMA

U organizacijama se odvijaju brojne komunikacije. Zavisno od smjera njihovog kretanja možemo ih podijeliti na: komunikaciju prema dolje, komunikaciju prema gore, horizontalnu komunikaciju.

Komunikacija prema dolje je komunikacija koja se odvija od ljudi na višim organizacionim nivoima, prema ljudima koji se nalaze na nižim organizacionim nivoima. Komunikacijom prema dolje teku brojne informacije koje obuhvataju [Ryder–Smith, J., 1998, p.583]: informacije o viziji i strategijama za njeno ostvarivanje, misije i ciljeve organizacije, uputstva o tome šta, kako i kada raditi, informacije o procedurama, običajima i pravilima organizacije, povratne informacije (sa)radnicima o njihovom radu.

Komunikacija prema dolje može se vršiti na različite načine. U tu svrhu moguće je koristiti [Lončarević, R., 2005, str. 69]:

- Pisane komunikacije – uključuju priručnike za radnike, opis posla, protokole i druge interne publikacije.
- "Komunikacija licem u lice" – obuhvata intervju poslodavaca, ocjene uspjeha, disciplinske intervju, zajedničke sastanke, edukativne i orijentacione programe.
- Komunikacija putem elektronskih medija – obuhvata elektronsku poštu (*e-mail*), govornu poštu (*v-mail*), telefone i druge savremene medije i tehnologije.

Komunikaciju prema dolje prate i brojne teškoće, koje u većoj ili manjoj mjeri utiču na efikasnost. Mogu biti objektivnog ili subjektivnog karaktera. Objektivne teškoće nastaju zbog velikog broja organizacionih nivoa, nedovoljno kapaciteta ili neadekvatne funkcionalnosti komunikacionih kanala.

Teškoće uzrokuju brojne negativne posljedice: nezadovoljavajući obim i intenzitet komunikacije i kašnjenje informacija. Subjektivne teškoće – uzroci ovih teškoća su neadekvatno znanje, motivacija i odgovornost komunikatora u vršenju komunikacionih aktivnosti.

Komunikacije prema gore je komunikacija koja se odvija između ljudi na nižim nivoima sa ljudima na višim nivoima organizacione hijerarhije. Izvršioци, saradnici šalju podatke, odnosno informacije: o sebi samima – karakteristikama i problemima, o svom radu i rezultatima rada, o ostalim članovima grupe i njihovim problemima, o svom stavu prema viziji, misiji, ciljevima, strategijama i poslovanju organizacije.

Komunikacija na gore može da se ostvari [Lončarević, R. 2005, str70]: (1) Pisana forma – uključuje anketiranje personala, kutije za sugestije, memorandume i pisma. (2) Komunikacija "licem u lice" – zasnovana je na : Open door politici, savjetima radnika, individualnim intervjuima, formalnim žalbenim procedurama, grupama za rješavanje problema itd. (3) Elektronski – putem "vrućih" telefonskih linija, elektronske pošte ili govornih poruka. Komunikaciju prema gore prate i brojne teškoće. Najčešće teškoće uzrokuju srednji menadžeri. Oni motivisani borbom za očuvanje i poboljšanje sopstvenog položaja često kriju nepovoljne informacije dobijene od zaposlenih sa nižih organizacionih nivoa. Ovo ustezanje prilikom prenošenja loših vijesti naziva se "MUM" efekat.[Greenberg, J. 1998, p316]. Ovo stanje ima negativan uticaj na performanse budućih akcija, a naročito to utiče na obim, kvalitet i blagovremenost izvršenja poslova.

Horizontalna komunikacija odvija se između osoba koje se nalaze na istom hijerarhijskom nivou. Svrha uspostavljanja horizontalne komunikacije je: davanje informacija, rješavanje problema, koordinisanje aktivnosti, minimiziranje destruktivnih konflikta, razvoj interpersonalne podrške. Horizontalna komunikacija se može ostvariti preko raznih oblika interakcije. U tu svrhu u posljednje vrijeme sve se više koriste: međudjeljenska vizitacija, seminari za stvaranje timova, sastanci komiteta i drugih grupa.

PREGOVARANJE

Pregovaranje je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rješenje za svoj problem. To je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije. Pregovaranje možemo definisati kao proces kojim se kroz razmjenu informacija, dijaloga ponude i kontraponude nastoji poduprijeti ili razriješiti konflikt, odnosno postići sporazum između involviranih strana. Pregovaranje možemo smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima.

Pregovaranje je postalo opšte prisutno u svim sferama života, a ono je pogotovo važno u ekonomskom poslovanju na razini pojedinca i preduzeća i između organizacija. Međutim mnogi ga ne smatraju dovoljno kompetentnim ili zaziru od toga, u biti pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. To je najvjerovatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa. Jedan od uzroka ima svoje korijene u prošlosti koju obilježavaju strategije pregovaranja i konkurentski pristupi. Kao takvi oni obično ne uvažavaju, tj. oni omalozavaju potrebe druge strane.

Stvarni proces pregovaranja zavisi od: da li strane smatraju da njihovi interesi zavise jedni od drugih, stepenu povjerenja ili nepovjerenja među stranama, sposobnost svake strane da jasno komunicira i ubijedi ili prinudi drugu stranu da prihvati njeno gledište, ličnosti i antipatije ljudi koji su zaista uključeni u pregovaranje, ciljevi i interesi strana u pregovaranju. [Todorović, J. 2005, str.588]. Proces pregovaranja u organizaciji je način na koji želimo ostvariti neke posebne poslove ili njima usko povezane organizacijske interese. Proces pregovaranja ne može se predvidjeti i zbog toga zahtijeva veliko umijeće onoga koji pregovara.

Proces transformacije pregovaranja, kao posebno korištene vještine, prikazuje se kroz nekoliko faza [Tomašević, M., 2004, str. 71]: faza pripreme i planiranja, faza iznošenja prijedloga, faza pregovaranja i postizanja sporazuma, faza diskusije i revizije. Prva faza je i najvažnija faza. Prije pregovora potrebno je se dobro pripremiti. Prvo morate odgovoriti na dva pitanja: šta želite postići pregovaranjem, i šta je to što možete pružiti. Ovoj fazi se obično pripisuje od 70 do 90% uspjeha u pregovaranju. U ovoj fazi trebamo uzeti u obzir ne samo organizacione potrebe nego i individualne karakteristike osoba sa kojima vršimo pregovaranje. Druga faza je faza iznošenja prijedloga. Na samom startu treba umanjiti eventualne tenzije koje mogu negativno da utiču na sam tok pregovaranja. Sastavni dio ove faze jeste iznošenje i usklađivanje dnevnog reda o kojima će se razgovarati.

Nakon toga pregovaračke strane iznose svoje viđenje i mišljenje o tačkama dnevnog reda koji je predložen. Treća faza je pregovaračka faza sa ciljem postizanja sporazuma između strana koje vrše pregovore. Ovo je ključna faza u pregovaranju, jer od njene uspješnosti zavisi i ishod samog procesa pregovaranja. Obadvije strane koje pregovaraju treba da saslušaju mišljenje druge strane, iznesu svoje argumente, da se pridržavaju etike sukobljavanja mišljenja. Da bi poboljšali proces pregovaranja možemo koristiti brošure, tumače i slično. Na kraju ove faze postiže se sporazum, kao glavni cilj procesa pregovaranja, s tim da obadvije strane moraju se složiti sa svim tačkama iz prijedloga pregovora. Četvrta faza je završna faza pregovaranja. To je diskusija i revizija postignutog sporazuma. U ovoj fazi vrše se završne diskusije o dogovorenim stvarima, te se sagledava ostvarena korist za sve učesnike u procesu pregovaranja.

STRATEGIJSKO ODLUČIVANJE

Odlučivanje je ključna aktivnost menadžera i suština menadžmenta. Odlučivanje je aktivnost koju obavljaju svi menadžeri, svaki u skladu sa svojom ulogom u obavljanju ukupnog zadatka. Treba još istaći da odlučivanje nije aktivnost koja se obavlja samo u sklopu planiranja kao posebne grane menadžmenta. Nego je donošenje odluka aktivnost koja se obavlja i u vršenju svih ostalih funkcija menadžera. Razlog tome je potreba da menadžer blagovremeno i adekvatno reaguje na sve pojave i procese koji predstavljaju odstupanje od planiranog. Tada se donose tzv.korektivne odluke. Dracker je svojevrсно dobro uočio da je odluka procjena između izbora alternativa. Rijetko je to izbor između dobrog i lošeg. U najboljem slučaju je izbor između "skoro dobrog" i "vjerovatno lošeg". Ali mnogo češće je to izbor između dva toka aktivnosti od kojih nijedan nije, koliko može da se dokaže ispravniji od drugog [Lončarević, R., 2007, str. 171]. Proces odlučivanja se može shvatiti i kao dio određenog podprocesa globalnoga upravljanja preduzećem u kome se donose odluke o izboru odluke iz skupa raspoloživih odluka. Donošenje odluka predstavlja proces izbora između više alternativa, odnosno između više mogućih akcija koje treba realizovati. Da bi se proces odlučivanja odvijao u skladu sa potrebama racionalnog odlučivanja potrebno je unaprijed poznavati moguće rezultate svake od alternativa u budućnosti.

VRSTE ODLUČIVANJA

U literaturi postoje brojne klasifikacije odlučivanja. To je i razumljivo s obzirom da se proces odlučivanja može posmatrati sa različitih aspekta. Odluke možemo i podijeliti na strategijske, operativne i taktičke. Strategijske odluke donose velike efekte koji su rezultat samo jednog odlučivanja, a posebno operativne odluke donose manje rezultate i to kroz niz odluka koje u procesu odlučivanja imaju ponavljajući karakter. Najčešća podjela odlučivanja [Lončarević, R. 2007, str. 176]:

- reaktivno i proaktivno odlučivanje,
- sistemsko i intuitivno odlučivanje,
- individualno i grupno odlučivanje.

Reaktivno odlučivanje je "post festum" odlučivanje. Prema nekim autorima ono predstavlja "gašenje požara". Iako je ovo odlučivanje nezaobilazna aktivnost menadžera ono nije dovoljno ukoliko organizacija želi da ima aktivan odgovor na reakcije između organizacije i okruženja. Reaktivno odlučivanje je takvo odlučivanje koje predstavlja davanje odgovora na postavljene zahtjeve, odnosno promjene u okruženju.

Proaktivno odlučivanje podrazumijeva donošenje odluka u uslovima anticipiranja spoljnih zahtjeva i drugih elemenata koji uslovljavaju donošenje odluka. Ono je znatno složenije od reaktivnog odlučivanja.

Pod sistematičnim odlučivanjem podrazumijeva se organizovan i na podacima zasnovan, egzaktan proces vršenja svih aktivnosti koje čine proces odlučivanja. Sistematično odlučivanje podrazumijeva obavljanje svih aktivnosti procesa odlučivanja po modelu "step by step" i to na bazi svih podataka, odnosno informacija. Za uspješno sistematično odlučivanje potrebne su i relevantne pretpostavke. Najznačajniji među njima su: adekvatni ljudski resursi, kvalitet informacija, tehnike prikupljanja obrade i čuvanja podataka itd.

Intuitivno odlučivanje za razliku od sistematičnog predstavlja ne organizovano obavljanje procesa odlučivanja, odnosno situaciju kada se odluke donose bez dovoljno pouzdanih podataka, odnosno informacija. Ono ne može dati efekte kao sistematično i to je razlog zašto menadžeri izbjegavaju ovu metodu odlučivanja. Postoje situacije u kojima se primjenjuje ovo odlučivanje: kada uslovi ne daju mogućnost da se obavi sistematično odlučivanje (kada je potrebno hitno reagovati), kada ne postoje adekvatni ljudski resursi i relevantni podaci, odnosno informacije. Individualno odlučivanje podrazumijeva donošenje odluka u kojem sudjeluje jedno lice tj. menadžer, shodno svojim ovlaštenjima (odgovornostima).

Individualno odlučivanje je proces koji menadžer obavlja u sljedećim situacijama: ako je tako definisano statutom organizacije, kada treba "brzo odlučivati", kada članovi grupe za odlučivanje nemaju adekvatna znanja.

Grupno odlučivanje je popularno u savremenom načinu donošenja odluka. Grupno odlučivanje zasniva se na opšte poznatom stavu da "više ljudi više zna" i istovremeno na pozitivnim karakteristikama grupnog mišljenja. Grupno odlučivanje podrazumijeva korištenje i relevantnih tehnika. Među njima najpoznatije tehnike su: Defli tehnika (Delphi technique), Breinstorming (Brainstorming) i Tehnika nominalne grupe (Nominal group technique).

PROCES ODLUČIVANJA

Proces odlučivanja je uočavanje i izbor pravog puta djelovanja da bi se određeni problem riješio ili iskoristila pružena prilika. Proces donošenja odluka se sastoji od niza povezanih koraka gdje je svaki korak uslovljen uspješnosti obavljanja onog predhodnog. Menadžeri ovom procesu posvećuju posebnu pažnju. Važno je uspješno proći kroz sve korake odlučivanja da bi se donijela kvalitetna odluka.

Proces odlučivanja sastoji se od [Lončarević, R., 2007, str. 193]:

- identifikacija problema,
- dijagnosticiranje uzroka problema,
- izrada rješenja,
- evaluacija rješenja,
- izbor optimalnog rješenja,
- priprema implementacije odluke,
- evaluacija efikasnosti odluke.

Identifikacija problema. Menadžeri donose odluke kada za to postoji potreba. Ta potreba nastaje samo ako je identifikovan problem koji treba rješavati. Da bi se donosile odluke potrebno je prvo identifikovati problem. Važnost identifikacije je značajna, jer problemi u organizaciji mogu postojati a da ne budu identifikovani, zbog toga je to prvi korak donošenja odluka. Ovaj korak je važan i iz razloga što od njegovih performansi u mnogome zavisi i dalji tok procesa odlučivanja. Zbog toga identifikaciji problema treba posvetiti posebnu pažnju. Problemi u organizaciji se mogu grupisati na: problemi koji se vežu za tekuće funkcionisanje organizacije i problemi razvojnog ili dugoročnog karaktera.

Dijagnosticiranje uzroka problema. Da bi se uspješno riješio problem potrebno je otkloniti njegov uzrok. To je razlog zašto je dijagnosticiranje uzroka problema neizostavni korak procesa odlučivanja. Ovaj korak procesa odlučivanja nudi odgovor na pitanje zašto je nastao određeni problem i koje performanse ima taj uzrok. Dijagnosticiranje uzroka problema ima niz različitih metoda: logička analiza, provjeravanje hipoteze, kvantitativna analiza, intuicija, iskustvena metoda. Najveći broj organizacionih problema su izrazito složeni problemi, problemi koji imaju brojne i raznovrsne uzroke. To je i razlog potrebe da menadžeri kombinuju metode dijagnosticiranja uzroka nastanka problema, i to u mjeri i na način koji omogućava što pouzdaniju spoznaju relevantnih performansi.

Izrada rješenja. Uspješno rješavanje problema nije moguće bez izrade rješenja, zbog toga je izrada rješenja veoma značajan korak procesa odlučivanja. Izrada rješenja podrazumjeva sljedeće karakteristike: prikupljanje informacija, predviđanje, kreiranje alternativnih rješenja. Za uspješno donošenje odluka moramo raspolagati podacima, odnosno informacijama koje su neophodne, kao podloga za donošenje kvalitetnih rješenja odnosno odluka. Pod predviđanjem podrazumijeva se kreativno istraživanje budućnosti, kome je cilj da utvrdi pretpostavke koje je potrebno uzeti u obzir prilikom donošenja odluka. Svaki cilj može se riješiti na različite načine. Zato je potrebno da se izradi što veći broj kvalitetnih rješenja koja su korisno upotrebljiva u daljem procesu odlučivanja.

Evaluacija rješenja. Svako rješenje mora biti evaluirano tj. ocijenjeno sa aspekta utvrđivanja mogućih efekata njihove eventualne primjene. Evaluacija rješenja se ostvaruje putem *step by step* procjene i diferencijacije alternativa. Izvodljivost rješenja je veoma bitan kriterij valorizacije svakog rješenja. Zatim, svrsishodnost koja se odnosi na kvalitet rješenja, odnosno da svako rješenje mora da sadrži odrednice koje mogu poslužiti za rješavanje određenog problema.

Izbor optimalnog rješenja. Ovo je također vrlo važan korak procesa odlučivanja jer je to aktivnost koja je osnova za poduzimanje akcije u procesu rješavanja problema. Ovom koraku menadžeri posvećuju veliku pažnju. Izbor rješenja je aktivnost koju poduzima jedino menadžer koji je za to ovlašten. On je istovremeno odgovoran za kvalitet odabranog rješenja. Odluke se mogu donositi u različitim situacijama odlučivanja. Sve one mogu da se grupišu na tri vrste odlučivanja: sigurnost, rizik, nesigurnost.

Priprema implementacije odluke. Donošenje odluke, odnosno izbor rješenja nije samom sebi svrha nego je potrebno to rješenje i implementirati. Odluke se mogu implementirati na dva načina: preko menadžera ili preko njihovih saradnika. U većini slučajeva, menadžeri odluke delegiraju svojim saradnicima koji ih zatim implementiraju. Zbog toga je potrebno da menadžeri pozovu saradnike i informišu ih o donesenoj odluci, ukažu im na najznačajnije performanse implementacije odluke, traže od njih saglasnost za učešće u implementaciji, da odgovore na eventualne upite saradnika i izvrši edukaciju nosilaca implementacije.

Evaluacija efikasnosti odluke. Ovo je posljednji korak procesa donošenja odluka ali ne manje važan. Ovaj korak menadžeri moraju da vrše jer na taj način dobijaju odgovor na pitanje da li je i u kojoj mjeri problem riješen. Svrha ovog postupka jeste: da se donese zaključak da li je problem riješen, da se vrati na određeni korak koji je potrebno ponoviti, da se otpočne proces odlučivanja ako je problem dobio nove dimenzije.

ITALIJANSKA STUDIJA SLUČAJA (*Italian case study*)

Opisani slučaj je u vezi s događajima jedne međunarodne kompanije koja djeluje u Italijanskom energetskom sektoru *Corporation Italia*. U 2001 godini *Corporation Italia* dobiva odobrenje za izgradnju termoelektrane u poljoprivredom području na jugu Italije. Nažalost 2003 godine odlučuje dati dizajn, i tri godine kasnije plan i odobrenje je preuzela lokalna zajednica. Kompanija nasljeđuje tešku situaciju iz prethodne organizacije. Od 2001 do 2005 godine, *Mirant Italia* proces izgradnje zgrade plaćaju veoma malo i ne obraćaju pažnju na zahtjeve iz lokalne zajednice. Organizacija se bavi specifičnim zainteresovanim stranama, kao što su institucionalni subjekti i političke stranke i razvija komunikacijske aktivnosti bez solidarnog i integrisanog pristupa. Na kraju 2005 godine rezultati postignuti *Mirant Italia* su nedostatak istine i potpune informacije o planu za zainteresovane strane ali i jako protivljenje lokalne zajednice. Kako bi se suočili s teškom situacijom, oni priznaju da je neophodno da promijene svoje ponašanje prema lokalnoj zajednici, koja se temelji na strateškom korištenju komunikacija. Društvo komunikacioni profesionalaca neće samo informisati zainteresovane strane o organizacionim odlukama i projektima, nego će i raditi na tri nivoa:

analiza i tumačenje organizacionog konteksta; aktiviranje simetričnih odnosa s ključnim zainteresovanim stranama; podrška procesima donošenja odluka. Prvo, stručnjaci će analizirati lokalni kontekst i identifikovati relevantne zainteresovane strane, njihove interese i odnose. Drugo, oni uvode organizacije društva kako bi lokalne zajednice i one uspostavile odnose sa specifičnim grupama zainteresovani strana. Na kraju oni podstiču društvo menadžmenta da uskladi organizacione prijedloge sa vanrednim očekivanjima i potrebama [Romenti, S. et al., 2012, p. 5].

ZAKLJUČAK

Uspješnost jedne organizacije je uslovljena dobrim menadžerskim sistemom. Jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta jeste vođenje organizacije koje nije moguće bez efikasnog sistema donošenja odluka. Donošenje odluka je posebno izraženo u savremenom okruženju koje je dinamično, i zahtijeva brzu i efikasnu reakciju menadžmenta. Da bi se to moglo sprovesti treba imati razrađen sistem komuniciranja. Poslovni čovjek – menadžer provodi najveći dio svog radnog vremena upravo u komunikacijskom procesu, bilo kroz ulogu pošiljaoca ili primaoca poruke. Važno je prilagoditi način komuniciranja konkretnoj organizaciji, njenoj djelatnosti, organizacionoj strukturi i kadrovima. Studija slučaja pokazuje da komunikacija predstavlja vrijedno sredstvo za organizacije koje rade u sektorima sa jakim uticajem na životnu sredinu. Studija slučaja takođe navodi da komunikacija preuzima centralnu i stratešku ulogu u organizacijama. Komunikacija ulazi u odlučivanja i reproduktivne procese kompanije, bilo strateški ili operativno, pa je sve više povezana sa menadžerskim metodama, proizvoda, usluga i na kraju krajeva sa kvalitetom. Menadžeri takođe moraju pokazati svoje umijeće u procesu pregovaranja. Jer pregovaranje znatno utiče na efikasnost komunikacije i na odluke koje se donose. Odlučivanjem želimo izabrati najpovoljniju alternativu za naše preduzeće, na način da minimiziramo trošak i maksimiziramo dobit.

LITERATURA

- [1] Beamer, L. (2001), *Intercultural Communication in the Global Workplace*.
- [2] Đuranović, D. (2007) *Strategijski menadžment*, Doboj.
- [3] Greenber, J. (1998) *Ponašanje u organizacijama – razumijevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*.
- [4] Jovanović, P. (1996) *Menadžment - teorija i praksa*, Beograd.
- [5] Lončarević, R. (2005) *Menadžment u akciji*, Univerzitet u Banjoj Luci, Banja Luka
- [6] Lončarević, R. Mašić, B. Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Sindigum, Beograd.
- [7] Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Beograd
- [8] Romenti, S., Invernizzi, E., Muratarelli, G., (2012) *Decision-Making Processes with High Environmental Impact and Communication Role: An Italian Case Study*.
- [9] Ryder -Smith, J. (1998), *The secret of good conversation*.
- [10] Todorović, J. (2005) *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd.
- [11] Tomašević, M. (2004), *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- [12] Qubein, N. R. (1997), *How to Be a Great Communication*.
- [13] Weihrich, H. Koontz, H. (1993) *Menadžment*, Mate, Zagreb.
- [14] www.liderpress.hr, oktobar 2013.
- [15] www.manager.hr, oktobar 2013.
- [16] www.poslovniforum.hr, oktobar 2013.
- [17] www.profkomunikacije.com, oktobar 2013.

KLASTERI KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI TURIZMA BOSNE I HERCEGOVINE

CLUSTERS AS COMPETITIVENESS FACTOR OF TOURISM OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Jelica Tepavčević

Javna ustanova Centar za socijalni rad Istočna Ilidža

tepavcevic.j@gmail.com

APSTRAKT

Predmet istraživanja ovog rada je analiza koncepta turističkih klastera, kao i njihov uticaj na konkurentnost. Problem BiH je niska konkurentnost privrede, a posebno turizma kao grane privrede. U radu smo pokušali ukazati na značaj klastera kao faktora konkurentnosti. Neophodno je podsticati osnivanje i unaprijediti rad klastera ako želimo povećati konkurentnost turizma. Cilj ovog rada je da objasni suštinu klastera, kao i značaj razvoja klastera za veću konkurentnost turizma i cjelokupne privrede BiH. Neophodno je u BiH probuditi svijest o potrebi za konceptom razvoja putem udruživanja u klastere u privredi, a posebno u turizmu gdje imamo neiskorištene potencijale.

Ključne riječi: klasteri, konkurentnost, turizam, produktivnost

ABSTRACT

The subject of the research in this paper is to analyze the concept of the tourism clusters, as well as their impact on the competitiveness. The general problem of Bosnia and Herzegovina's economy is the low competitiveness, especially in the field of tourism. In this paper we have tried to point out the importance of clusters, as one of the factors of competitiveness. In order to increase the competitiveness of the tourism, it is essential to encourage the establishment and enhance the work of the clusters. The aim of this paper is to explain the essence of the cluster and the importance of cluster development for greater competitiveness of tourism and the overall economy of Bosnia and Herzegovina. It is necessary to raise awareness in Bosnia and Herzegovina about the need for the concept of the development through mergers in clusters in the economy, particularly in tourism, where we have untapped potential.

Key words: clusters, competitiveness, tourism, productivity

UVOD

Bosna i Hercegovina (BiH) iako ima velike potencijale i značajne prirodne i kulturne resurse za razvoj različitih turističkih proizvoda i usluga, nisko je pozicionirana na turističkom tržištu i njena konkurentnost nije na zadovoljavajućem nivou.

Turizam ima eksplicitan uticaj na makroekonomske agregate i povećava makroekonomsku stabilnost svake zemlje, a istovremeno omogućava ubrzanje regionalnog i lokalnog razvoja, porast zaposlenosti u nerazvijenim područjima i turistički atraktivnim destinacijama. Turizam kao privredna grana koja može povećati ekonomski rast i razvoj nedovoljno je iskorištena u BiH, zemlji sa velikom stopom nezaposlenosti, niskom konkurentnosti privrede i niskom konkurentnosti turizma.

Za BiH je od velikog značaja da poveća konkurentnost privrede u cjelini pa i turizma ako želi da podstakne rast i razvoj zemlje, poveća bruto društveni dohodak i poveća životni standard stanovnika. Jedan od načina da poveća konkurentnost je formiranje i jačanje klasterizacije u cijeloj privredi BiH, a posebno u turizmu.

Ovaj rad obuhvata analizu klastera kao specifične forme povezivanja preduzeća, institucija, obrazovnog sistema, finansijskog i nevladinog sektora i uticaj klastera na konkurentnost turizma. U prvom dijelu su obrađeni klasteri kao specifična forma povezivanja, u drugom dijelu je analizirana veza klastera i konkurentnosti –iskustva EU, u trećem dijelu pažnja je posvećena turističkim klasterima u BiH, u četvrtom dijelu je obrađena konkurentnost turizma BiH, kako se mjeri, koji su idikatori. Posmatrana je konkurentnost

putovanja i turizma BiH i referentnih zemalja. U petom dijelu se posmatra uticaj klastera na konkurentnost turističke destinacije. U posljednjem dijelu se iznose zaključne napomene

KLASTERI KAO SPECIFIČNA FORMA POVEZIVANJA

Mada se o pojavi povezivanja preduzeća jedne nacionalne privrede govori mnogo ranije, pojam klastera u ekonomsku literaturu uvodi Majkl Porter, harvardski profesor, 1990. godine. Iz Porterove uporedne analize međunarodne konkurentnosti proizilazi da vodeće izvozne kompanije ne funkcionišu izolovano, već kao dio šire grupe komplementarnih kompanija, čiji su oni uspješni međunarodni predstavnici.

Te grupe povezanih kompanija su nazvane klasteri, koji predstavljaju izvore konkurentne prednosti velikih izvoznika- rast produktivnosti baziran na razmjeni informacija i korišćenju zajedničkih resursa, kao i rast inovativnosti baziran na brzom razmjeni ideja i tehnoloških znanja. Porterov koncept klastera je najčešće prihvaćen i definiše klaster kao „geografski usmjerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost“ [Porter, 1990, str. 8]. To je horizontalno i vertikalno povezivanje, usklađivanje i jačanje intelektualnih veza i odnosa između svih preduzeća i organizacija koje imaju interes da se povežu. Prema Porteru, klasteri obuhvataju međusobno povezana preduzeća u određenim sektorima, zajedno sa odgovarajućim dobavljačima i sektorom usluga i najvažnije, niz institucija, uključujući univerzitet, granska udruženja i agencije.

Klaster je grupa srodnih preduzeća ili udruženja proizvođača iz jedne grane, uključujući i proizvođače sirovina, kao i vladinih i nevladinih organizacija, naučnih i obrazovnih institucija koje tako udružene rješavaju zajedničke probleme i unapređujući poslovanje, postižu uspjeh u određenom segmentu djelatnosti i natprosječnu konkurentnost i promociju u zemlji i inostranstvu. Klasteri se međusobno mogu razlikovati po veličini, dubini, širini i razvijenosti. „Dublji i širi klasteri su karakteristični za razvijene privrede, a razlike u njihovoj prirodi odražavaju različite strukture djelatnosti koje ih sačinjavaju. Razvijeni klasteri imaju dublje i više specijalizovane dobavljače, pomoćne institucije i obuhvataju veliki broj srodnih delatnosti“ [Porter, 2008, str. 207].

Značaj klastera je što omogućavaju preduzećima da postanu produktivniji, inovativniji i konkurentniji, nego što to mogu biti kad posluju samostalno. Atmosfera u klasteru je veoma konkurentna, ali većina učesnika ne konkuriše direktno, već preko horizontalno umreženih subjekata iz iste djelatnosti, ali su pri tom uključeni na različita tržišta, što ih stavlja u poziciju da mogu konkurisati globalno.

„Glavne prednosti klastera se ogledaju u sljedećem:

- olakšava se pristup najnovijim znanjima;
- stimuliše se razmena znanja;
- obezbjeđuje se ušteda troškova preduzećima u okviru klastera;
- stvara se mogućnost saradnje;
- podržavaju se inovacije i podstiče rivalitet i
- stvara se kritična masa neophodna za dalji rast.“ [Bošković, Jovanović, 2009, str. 114].

U procesu formiranja klastera, u savremenim uslovima, veoma je važna uloga države radi ravnomjernijeg regionalnog razvoja. U tom procesu ključno pitanje je kako država treba da na najefikasniji način organizuje takvu podršku. Podrška države može biti u vidu zakona koji stimulišu razvoj klastera, poreskih olakšica i podsticajnih sredstava, ali i na razne druge načine (formiranje stručnih timova za pomoć i praćenje poslovanja klastera, organizovanje obuke zaposlenih u klasteru i sl.).

Iako su u početku primjene koncepta klastera primat imali industrijski klasteri, zahvaljujući istraživanjima Portera, postoje i stavovi koji se odnose na turističku djelatnost: „U tipičnom turističkom klasteru, na primjer, kvalitet doživljaja posjetioca zavisi ne samo od privlačnosti primarnih atrakcija (plaže ili istorijska mjesta), već takođe od kvaliteta i djelotvornosti komplementarnih poslova kao što su hoteli, restorani, trgovački distributeri i transportni kapaciteti. Zbog toga što su članovi klastera međusobno zavisni, dobre performanse jednog mogu pojačati i uspjeh drugih.“ [Porter, 1998, str. 81].

Udruživanje preduzeća i industrija u klasterne, povećanje uloge globalizacije i regionalizacije u ekonomskom i društvenom životu, koji utiče na rast inovativnosti ne samo kod kompanija već i regija, pa i nacionalnih i multinacionalnih prostora, imalo je snažne refleksije i na turističku djelatnost.

Pojam turističkog klastera podrazumijeva skup turističkih atrakcija, turističke infrastrukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno uslužnih i proizvodnih preduzeća, koncentrisanih na određenom geografskom području gdje se događa turistička aktivnost.

Osnovne karakteristike turističkog klastera ogledaju se u velikoj međuzavisnosti svih članova, brzom međusobnoj difuziji tehnoloških i menadžerskih znanja, stupanju u strateška partnerstva sa dobavljačima i kupcima u cilju ostvarivanja sinergetskog efekta svakog pojedinačnog preduzeća, kao i na nivou klastera u cjelini. Klasteri u turizmu se najčešće formiraju prema geografskom obuhvatu (npr. Beograd) ili prema opredjeljujućoj aktivnosti (avanturistički turizam, planinski turizam). I u jedno i u drugom slučaju formiraju se tzv. „grozdovi“ različitih stejkholdera povezanih određenim interesima.

Klasteri su u razvijenim zemljama prepoznati kao model povećanja konkurentnosti posebno regionalnih i lokalnih zajednica, tako da i Evropska unija (EU) ima jasne stavove o važnosti klastera za ekonomski razvoj.

KLASTERI I KONKURENTNOST - ISKUSTVO EU

Stavove EU o klasterima jasno vidimo iz stavova o važnosti klastera za ostvarivanje cilja *Lisabonske strategije iz 2000. godine*, koji se odnosi na to da Evropa do 2010. godine postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija svijeta zasnovana na znanju, sposobna za održivi privredni rast uz veći broj boljih radnih mjesta i snažniju društvenu koheziju. Posebno se ističe zadatak promovisanja institucionalne podrške klasterima.

U cilju sprovođenja Lisabonske strategije, u dijelu koji se odnosi na povećanje globalne konkurentnosti u Stokholmu je početkom 2008. godine usvojena **Deklaracija o klasterima inovativnosti**. Najznačajniji stavovi Stokholmske deklaracije u vezi evropske inovativne i klasterske budućnosti su: da su klasteri ključni pokretač inovativnosti, konkurentnosti i održivog razvoja evropske industrije i usluga kao i ekonomskog razvoja EU-regija, prepoznata je važnost razvoja koherentnih politika i programa za podršku klasterima, ključna je važnost izgradnje međuregionalnih i transnacionalnih klastera za odgovor na globalne konkurentne izazove i dr. „Razvoj klastera je jedan od osnovnih alata EU za unapređenje regionalne konkurentnosti i podsticaje inovacija u evropskim preduzećima. Gupe kompanija koje su koncentrisane u regionima Evrope dobijaju podršku za saradnju u rješavanju zajedničkih pitanja, kroz podjelu ideja i resursa i kroz učešće u zajedničkim projektima koje sufinansira EU. Ovi projekti pomažu kompanijama da se povežu sa akademskim institucijama i institucijama za istraživanje i razvoj, kao i da se bave inovacijama i uvode nove ideje na tržište.“ [Stojanović-Trivanović, M. 2013, str. 218].

Iz tabele 1 se vidi da, kada je broj klastera u pitanju, Njemačka ima najviše klastera (397), od toga 35 klastera sa tri zvjezdice, 116 klastera sa dvije zvjezdice i 246 klastera sa jednom zvjezdicom. Nakon Njemačke slijedi Italija (222), Velika Britanija (187) i Francuska (163). U grupi zemalja EU-12 najviše klastera ima Poljska (147), od čega je 10 klastera sa tri zvjezdice, 39 klastera sa dvije zvjezdice i 98 klastera sa jednom zvjezdicom. Prema snazi klastera, takođe se ističe Njemačka sa 35 klastera sa tri zvjezdice. Klasteri u tabeli 1 su prikazani prema snazi klastera, tako što su prikazani po broju zvjezdica, veći broj zvjezdica predstavlja veću snagu klastera.

Iz tabele 1 se vidi da mnogo više klastera imaju zemlje iz grupe EU 15 u odnosu na članice iz EU 12 (koje su se kasnije pridružile), a istovremeno su zemlje EU 15 i konkurentnije. Prema broju zaposlenih u preduzećima koja ulaze u klasterne vidimo da takođe prednjači Njemačka sa 7 608 161, a slijedi je Italija sa 5 776 000 zaposlenih u klasterima. Ovi podaci nam ukazuju da zemlje koje imaju razvijenije i veći broj klastera su konkurentnije i zapošljavaju veći broj radnika u preduzećima koja se nalaze u sastavu klastera.

Pozitivna iskustva sa razvojem klastera u zemljama EU treba da posluže zemljama Zapadnog Balkana, a posebno Bosni i Hercegovini. U sledećem dijelu ćemo pokušati ukazati na značaj i razvoj klastera u BiH sa akcentom na turizam.

Tabela 1: Pregled klastera u EU 27 prema broju i prema broju zaposlenih (2007)

Zemlje	broj klastera	broj klastera sa 3*	broj klastera sa 2*	broj klastera sa 1*	Ukupan broj zaposlen. u klasterima	Prosječan broj zaposlen. u klasterima	Udio zap. u kl. sa 3* u ukup. broju zaposlenih
EU 15							
Austrija	54	1	8	45	683 508	12 657	16,02
Belgija	33	1	8	24	984 132	29 822	8,90
Danska	28	0	4	24	816 797	29 171	0
Finska	22	2	4	16	406 978	18 499	6,74
Francuska	163	4	36	123	4 525 588	27 764	12,83
Grčka	31	0	11	20	721 404	23 271	0
Irska	14	0	7	7	382 703	27 335	0
Italija	222	5	63	154	5 776 006	26 018	4,26
Luksemburg	3	0	1	2	35 382	11 794	0
Holandija	56	1	17	38	1 822 497	32 544	2,29
Njemačka	397	35	116	246	7 608 161	19 164	22,74
Portugalija	39	9	12	18	1 079 524	27 680	61,88
Španija	153	8	31	114	4 383 251	28 648	8,67
Švedska	39	3	9	27	623 584	15 989	14,68
V.Britanija	187	18	30	139	5 119 541	27 377	25,35
EU 12							
Kipar	7	0	1	6	79 291	11 327	0
Češka	74	5	24	45	1 056 167	14 272	14,84
Estonija	9	0	3	6	132 242	14 693	0
Latvija	7	1	2	4	188 303	26 900	22,89
Litvanija	11	5	2	4	265 094	24 094	70,62
Mađarska	48	0	13	35	639 641	13 325	0
Malta	7	0	2	5	40 048	5 721	0
Poljska	147	10	39	98	2 111 317	14 362	14,45
Slovačka	26	2	7	17	391 605	15 061	15,56
Slovenija	10	1	5	4	192 593	19 259	22,84
Bugarska	49	12	32	19	613 816	12 526	19,19
Rumunija	83	23	35	25	1 758 789	21 190	40,10

Izvor: [Tijanić 2008, 7, (preuzeto iz Stojanović-Trivanović, 2013, str. 220)].

TURISTIČKI KLASTERI U BOSNI I HERCEGOVINI

Razlike u osnivanju i razvijanju klastera najčešće se javljaju zbog različitog stepena razvijenosti privreda i regija, nivoa uključivanja države, razvijenosti turizma, kritične mase ljudi, preduzetništva i zainteresovanosti okruženja. Država rijetko sama organizuje formiranje klastera. Ona se uljučuje u fazi nastanka ili kad je već nastao tako što mjerama politike i podrške utiče na stvaranje adekvatnog okruženja za rad klastera. U razvijenim zemljama lokalne i regionalne vlade mogu da iniciraju razvoj i pružaju mjere podrške.

U zemljama u tranziciji proces institucionalne pripreme za razvoj klastera nije u potpunosti ili nije uopšte razvijen. Veoma je nizak nivo kordinacije i komunikacije između nacionalnih, regionalnih i lokalnih vlasti. Evidentno je da nedostaje adekvatna mikroekonomska politika koja bi podržala razvoj klastera kao i politika edukacije i podsticaja za strane investicije. Zemlje u okruženju su korak ispred BiH po pitanju osnivanja klastera u turizmu.

U Hrvatskoj djeluje Nacionalni centar za klasterizaciju u okviru Hrvatske udruge poslodavaca, ali je organizacija, upravljanje i razumijevanje ovog novog ekonomskog oblika udruživanja još uvijek velika nepoznanica. Hrvatska takođe ima usvojenu i Strategiju razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011-2020.

U Srbiji je kao rezultat donošenja Strategije razvoja turizma prihvaćena klasterizacija u turizmu, a 2007. godine je otpočelo njeno administrativno organizovanje u okviru Regionalnog turističkog centra u Užicu, kao i finansiranje ovih projekata od strane države. Srbija je podijeljena na četiri turistička klastera:

Vojvodinu, Beograd, Jugozapadnu Srbiju (Užice) i Jugoistočnu Srbiju [Strategija razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine].

Bosna i Hercegovina nema jedinstvenu strategiju razvoja turizma, već entitetske. U Republici Srpskoj u Strategiji razvoja turizma je prepoznat značaj klastera: „Kako podstaći razvoj turizma.A/Pozitivna iskustva iz razvijenih turističkih zemalja naglašavaju značaj institucionalnog okvira. U prvi plan stavlja se pozicija regije (klastera) i lokalnog okvira. U stvari, integralan regionalni razvoj, a u okviru njega ruralni, čini osnov održivom razvoju“ [„Strategija razvoja turizma RS 2010-2020, 2010, str.5]. U Federaciji Bosne i Hercegovine je usvojena Strategija Razvoja turizma FBiH za period 2008-2018. godina.

U navedenim strategijama nije dat odgovarajući značaj i uloga klastera u razvoju turizma i konkurentnosti. Istovremeno u razvijenim zemljama sve veći broj kompanija pokušava razumjeti mogućnosti i prednosti klastera i radi na jačanju domaćih klastera radi postizanja što veće konkurentnosti na globalnom nivou. U EU je u 2007. godini evidentirano 1119 klastera (tabela 1) a njihov broj se svakodnevno mijenja i povećava.

Za razliku od razvijenih i konkurentnih zemalja EU, u BiH razvoj klastera je u začetku. U Strategiji razvoja BiH 2010-2014, koju je radila Direkcija za ekonomsko planiranje, navedena su četiri strateška cilja: makroekonomska stabilnost, konkurentnost, zapošljavanje i održivi razvoj. U okviru ostvarenja cilja veće konkurentnosti posebno je naglašen značaj klastera, kao i trenutno stanje. „Bosna i Hercegovina nema urađenu mapu postojećih klastera, niti usvojene politike razvoja klastera“ [Strategija razvoja BiH 2010-2014, 2010, str. 48]. Iako je u ovoj strategiji naznačen značaj klastera i konstatovano da BiH nema usvojene politike razvoja klastera na tom polju se nije daleko odmaklo.

Problem i prepreka bržem razvoju klastera u BiH je i nedovoljno razvijen sektor malih i srednjih preduzeća (MSP), nepostojanje razvijenih i jakih preduzeća koja bi pokrenula inicijativu, slab priliv stranih direktnih investicija (SDI) putem kojih bi došlo do transfera novih tehnologija i znanja posebno menadžerskih, nerazvijen sektor istraživanja i razvoja, slaba saradnja univerziteta i realnog sektora, slaba povezanost institucija, banaka, sa MSP i nerazvijena konsultantska preduzeća.

Da bi ukazali na neophodnost razvijanja klastera u BiH u sljedećem poglavlju ćemo ukazati na konkurentnost turizma sa posebnim osvrtom na konkurentnost putovanja i turizma BiH.

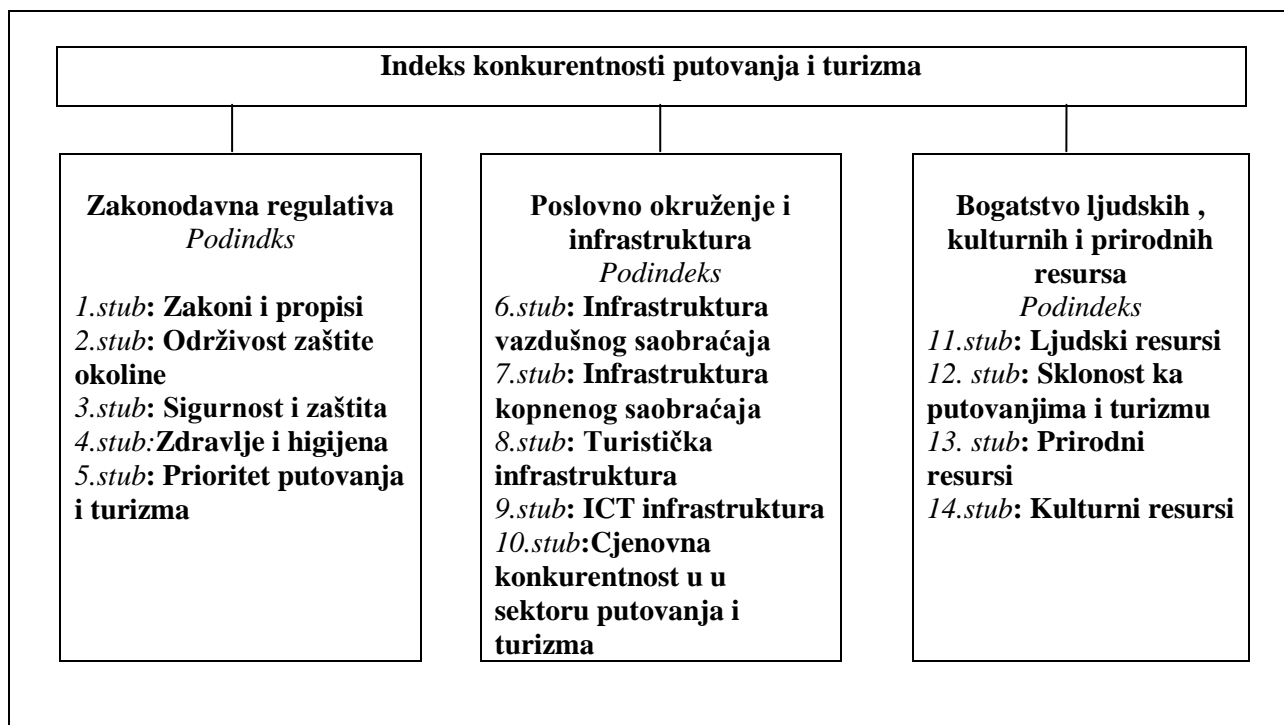
KONKURENTNOST TURIZMA

Pored ogromnog potencijala turizam u BiH je u početnoj fazi razvoja. Da bi bolje shvatili na kom nivou razvoja je turizam u BiH analiziraćemo izvještaj Svjetskog ekonomskog foruma (WEF) o konkurentnosti putovanja i turizma za 2013. godinu.

Konkurentnost po osnovu putovanja i turizma ocjenjuje Svjetski ekonomski forum iz Davosa i on ocjenjuje i rangira 140. zemalja svijeta. Istraživanje koje radi forum je zasnovano na anketi privrednika u 14000 preduzeća širom svijeta. Rezultate istraživanja prikazuju kroz indeks konkurentnosti putovanja i turizma. Indeks konkurentnosti putovanja i turizma prati tri podindeksa (zakonodavna regulativa, poslovno okruženje i infrastruktura i bogatstvo ljudskih i nacionalnih dobara) i u okviru njih 14 stubova konkurentnosti. To je prikazano na slici 1.

Svaki od ovih stubova je sastavljen od niza pojedinačnih varijabli dobijenih iz godišnje Ankete o mišljenima direktora iz raznih zemalja koje prikuplja Svjetski ekonomski forum kao i kvantitativnih podataka iz različitih raspoloživih izvora, međunarodnih organizacija i stručnjaka.

Pored priznatih prirodnih ljepota BiH se po oblasti konkurentnosti putovanja i turizma nalazi na predposljednjem mjestu u Evropi, samo ispred Moldavije. U izvještavu Svjetskog ekonomskog foruma (WEF) za 2013 godinu, koji je ocjenjivao konkurentnost u oblasti putovanja i turizma, BiH je na globalnoj ljestvici napredovala za sedam pozicija u odnosu na 2011. godinu i sad se nalazi na 90. mjestu od 140.



Slika1 : Struktura Indeksa konkurentnosti putovanja i turizma

Izvor: [The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, 2013, str. 40].

rangiranih zemalja [The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, str. 18]. Iz našeg regiona najbolje je pozicionirana Hrvatska na 35. mjestu, prati je Slovenija na 36., te Crna Gora na 40., Makedonija na 76., Albanija na 77. i Srbija na 89. mjestu što vidimo iz tabele 2.

Tabela 2.: Bosna i Hercegovina i referentne zemlje po konkurentnosti putovanja i turizma

Zemlja	Rang 2013.	Rang 2011.
Češka	31.	31.
Grčka	32.	29.
Hrvatska	35.	34.
Slovenija	36.	33.
Mađarska	39.	38.
Crna Gora	40.	36.
Poljska	42.	49.
Bugarska	50.	48.
Rumunija	68.	63.
Albanija	77.	71.
BJR Makedonija	75.	76.
Srbija	89.	82.
Bosna i Hercegovina	90.	97.

Izvor: [The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, 2013, str.18].

Ako posmatramo rangiranje po pojedinim stubovima prikazano u tabeli 3 vidimo da je BiH najlošije rangirana po infrastrukturi vazdušnog saobraćaja na 135. mjesto, zatim po infrastrukturi kopnenog saobraćaja na 130. mjesto, sklonost putovanju i turizmu na 116. mjesto i održivost i zaštita okoline na 113. mjesto od 140 rangiranih država svijeta. Ovo ukazuje na nedostatke koje najhitnije treba otklanjati i mijenjati ukoliko želimo razvijati turizam, tj. ako želimo povećati rang konkurentnosti putovanja i turizma što bi za rezultat imalo turizam kao granu privrede koja bi mogla povući ekonomski razvoj lokalne zajednice, regiona i cijele BiH. Razvoj turizma mora biti održiv.

Koncept održivog razvoja bazira se na tri ključna principa:

- „princip ekološke održivosti- obezbeđuje da razvoj bude u skladu sa ekološkim principima, biološkom raznovršnošću i resursima;

- Princip socijalne i kulturne raznovrsnosti – obezbjeđuje razvoj u skladu sa kulturnim i tradicionalnim vrijednostima ljudskih zajednica i doprinosi jačanju njihovog integriteta i
- Princip ekonomske održivosti- obezbjeđuje da razvoj bude ekonomski efikasan uz mogućnost korišćenja resursa od strane budućih generacija“ [Stojanović,V. 2007, str. 195].

Tabela 3 Konkurentnost putovanja i turizma Bosne i Hercegovine po stubovima

Red. br.	Stub	Rang
1.	Zakoni i propisi	104
2.	Održivost zaštite okoline	113
3.	Sigurnost i zaštita	29
4.	Zdravlje i higijena	59
5.	Prioritet putovanja i turizma	116
6.	Infrastruktura vazdušnog saobraćaja	135
7.	Infrastruktura kopnenog saobraćaja	130
8.	Turistička infrastruktura	65
9.	ICT infrastruktura	64
10.	Konkurentnost cijena u industriji putovanja i turizma	107
11.	Ljudski resursi	76
12.	Sklonost putovanju i turizmu	49
13.	Prirodni resursi	107
14.	Kulturni resursi	79

Izvor: [The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013, 2013, str. 113.]

Od 14 podindeksa iz tabele 3 BiH je najbolje rangirana po stubu sigurnosti i zaštite na 29. mjesto i stubu sklonost putovanjima i turizmu na 49. mjesto. Iako BiH po samom kvalitetu prirodnog okruženja svrstana na visoko 20. mjesto u svijetu, njenu izuzetno nisku konkurentnost rezultira većina drugih parametara a prije svih izrazito nisko rangirana infrastruktura drumskog saobraćaja po kojoj je među posljednjima od svih rangiranih (po infrastrukturi vazdušnog saobraćaja je na 135. mjestu, a po infrastrukturi kopnenog saobraćaja na 130. mjestu).

BiH ukoliko želi da popravi rang konkurentnosti mora da slijedi razvijene zemlje EU i da podstiče i razvija klasterne u turizmu ako želi da iskoristi prirodne i istorijske potencijale turizma. Formiranje klastera utiče na konkurentnost unutar klastera, razvoj novih proizvoda i usluga, veću produktivnost, jače povezivanje, bolju informisanost, uvođenje novih tehnologija a sve to utiče i na bolju konkurentnost turističke destinacije. U sledećem dijelu ćemo pokušati objasniti uticaj klastera na konkurentnost turističke destinacije.

UTICAJ FORMIRANJA KLASTERA NA KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Problem jedne turističke destinacije kako da postigne uspjeh u realizaciji razvoja leži u rješavanju njene konkurentnosti. Konkurentnost destinacije je sposobnost da uspješno konkuriše svojim glavnim rivalima u svijetu, da stvara bogatstvo iznad prosjeka, da to održi tokom vremena uz najmanju društvenu i ekološku cijenu.

Jedan od najprihvaćenijih modela konkurentnosti je Porterov model, gdje konkurenske prednosti jedne destinacije određuje njeno konkurentsko pozicioniranje. Da bi bila uspješna destinacija mora da ponudi veću vrijednost od svojih rivala za iste uložene napore turista, ili istu vrijednost za manje napora. Prema Porteru klasteri predstavljaju grupaciju svih preduzeća i ostalih elemenata koji čine destinaciju konkurentnom, uključujući atrakcije, infrastrukturu, opremu, davaoce usluga, druge pomoćne sektore, obrazovne kapacitete i kapacitete obuke, institucije čije integrisane i kordinirane aktivnosti doprinose doživljaju koji potrošači očekuju od destinacije koju su odlučili da posjete.“Prosperitet jedne lokacije zavisi od produktivnosti onog što na njoj locirane firme u klasteru odluču da rade i način kako to rade [Porter, 2008, str. 213].

Konkurentnost od klastera zahtijeva da obezbijedi odgovarajući „dijamant konkurentnosti“, poslovnu sredinu gdje kompanije konkurentsku prednost stiču ne samo na osnovu produkcionih faktora, već na osnovu njihove sposobnosti da zaposli raspoložive resurse u klasteru u kojem djeluje.

Dijamant uključuje četiri grupacije snaga koje u međusobnim odnosima determinišu konkurentnost: uslove tražnje, turističke kompanije i njihove rivale, inpute i sektor podrške. Turistička preduzeća kao dio klastera obezbjeđuju niz prednosti u poslovanju: mogu lakše da prošire svoje komercijalne prospekte koristeći prednosti brzog pristupa tržišnim informacijama, mogućnost dobijanja specijalizovanih inputa i tehničke podrške mnogo jednostavnije i troškovno mnogo efikasnije pogodnosti prilikom velikih nabavki, omogućeno jačanje tržišnog razvoja i promotivnih troškova, korištenje grupnog prevoza u cilju minimiziranja transportnih troškova. Klasteri u turizmu omogućavaju preduzećima da teže novoj efikasnosti i da zadrže dodatnu vrijednost u okviru sopstvenog lanca vrijednosti.

ZAKLJUČAK

Klasteri su sistem međusobno povezanih firmi i institucija koje su, uzete kao cjelina, veće nego što bi to bio zbir dijelova. Oni imaju značajnu ulogu u podsticanju konkurentnosti, imaju značajne posljedice po preduzeća, kompanije, univerzitete, vlade i druge institucije u okviru jedne ekonomije. Da bi se klasteri osnivali i bili uspješni prvi preduslov su razvijena mala i srednja preduzeća, tj jak privatni sektor kome bi podršku dao javni sektor, obrazovne institucije, banke i mediji. Prva prepreka za razvoj klastera u BiH je nedovoljno razvijen privatni sektor (mala i srednja preduzeća) i slaba podrška javnog sektora, kao i nedovoljna povezanost sa obrazovnim institucijama.

Formiranje i razvoj klastera u turizmu BiH trebalo bi podstaći jer su potrebe za njima nedvosmisleno izražene. Osnivanjem klastera bi se mogla unaprijediti konkurentnost turizma putem rasta produktivnosti, inovativnosti i osnivanjem novih preduzeća. Ovo bi za posledicu imalo veću zaposlenost i zadovoljstvo stanovnika što je i cilj svake odgovorne vlasti. Inicijativu za osnivanje klastera, pored privatnog sektora, mora preduzimati i država. Ona rijetko direktno osniva klaster ali u procesu osnivanja i jačanja klastera posebno su važne mjere politike regionalnog razvoja, politike prema stranim direktnim investicijama, inovacione i razvojne politike.

BiH iako posjeduje velike potencijale i značajne prirodne i kulturne atraktivnosti za razvoj različitih turističkih proizvoda, to nije iskoristila te je nisko pozicionirana na svjetskom turističkom tržištu i njena konkurentnost nije na zadovoljavajućem nivou. Osnivanjem klastera sastavljenih od partnera koji ujedinjuju resurse ima za cilj stvaranje, održavanje i povećanje konkurentne sposobnosti. Klasteri su u Evropskoj uniji (EU) označeni kao jedan od najvažnijih faktora koji utiču na razvoj konkurentnosti, inovativnosti i regionalni razvoj. Razvoj regiona je povezan sa nivoom snage klastera. U EU skoro 40% zaposlenih radi u okviru preduzeća koja su članice nekog klastera [CEC, 2008, str.20]. Kako su razvijene zemlje EU visoko pozicionirane po rangi konkurentnosti to slijedi da razvoj i jačanje klastera bitno pozitivno utiče na veću konkurentnost putovanja i turizma svake zamlje.

LITERATURA

- [1] Porter, M. (1990). *The Competitive advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- [2] Porter, M. (2008). *O konkurenciji*. Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd
- [3] Bošković, G., Jovanović, A. (2009), „*Utjecaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije*“, Ekonomske teme, br.1, Ekonomski fakultet, Niš.
- [4] Porter, M. (1998). „*Clusters and the New Economics of Competition*“, Harvard Business Review, novembar-decembar.
- [5] Stojanović-Trivanović, M. (2013), „*Klasteri i njihova uloga u uslovima globalizacije sa osvrtom na klaster u Evropskoj uniji*“, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Istočno Sarajevo.
- [6] Strategija razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine, (2006) Službeni glasnik RS br. 91/2006.
- [7] Strategija razvoja turizma RS 2010-2020, (2010). Banja Luka, Univerzitet Banja Luka.
- [8] Strategija razvoja BiH 2010-2014, (2010), Direkcija za ekonomsko planiranje, Sarajevo
- [9] Stojanović, V. (2007). *Održivi razvoj turizma i životne sredine*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodnomatematički fakultet, Novi Sad.
- [10] The Travel&Tourism Competitiveness Report 2013, (2013). World Economic Forum, Geneva.
- [11] Commission of the European Communities- CEC, (2008). „*The concept of clusters and clusters policies and their role for competitiveness and innovation- Main statistical results and lessons learned*“, Commission Staff Working Document, Brussels.
- [12] Ketels, Ch., (2004). „*European Clusters*“ in Innovative City and Business Regions, Vol.3.

SPECIFIČNOSTI I ZNAČAJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

SPECIFICITY AND SIGNIFICANCE OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Sabrina Hadžić

Ekonomski fakultet Brčko
sabrina_hadzic@hotmail.com

APSTRAKT

Neprofitna organizacija je pojam koji se sve češće spominje i uz kojeg se vezuju brojne kontroverze, te ga mali broj ljudi tumači na odgovarajući način. Neprofitna organizacija ima značajnu ulogu u razvoju socijalne politike u današnjem društvu i ona predstavlja organizaciju ljudi koji se udružuju da bi postigli neki zajednički cilj. Rješavanje problema građana i jačanje zajednice treba da je prioritet svake zemlje pa tako i Bosne i Hercegovine koja, kao demokratska zemlja, mora da osigura da se u njenim okvirima poštuju ljudska prava i da postoji vladavina zakona, a jedan od mogućih načina da to ostvari je saradnja i podrška neprofitnim organizacijama. Zbog rasta broja neprofitnih organizacija i njihove uloge u društvu, cilj ovog rada je da ukaže na specifičnosti neprofitnih organizacija, te njihov značaj za državu i njen razvoj.

Ključne riječi: neprofitna organizacija, finansiranje neprofitnih organizacija

APSTRACT

A non-profit organization is a concept related to a number of controversies and a small number of people can define it properly. A non-profit organization has an important role in the development of social policy in today's society and it represents an organization of people who join together to achieve a common goal. Solving problems of citizens and strengthening communities should be priority of each country, including Bosnia and Herzegovina which, as a democratic country, must ensure that human rights are respected and that there is the rule of law. One way of doing this is by providing cooperation and support to non-profit organizations. Due to the growing number of non-profit organizations and their role in society, the aim of this paper is to emphasize the specifics of non-profit organizations and their importance for the country and its development.

Key words: non-profit organization, funding for non-profit organizations

UVOD

Današnji uslovi u društvu, brze, česte i nagle promjene, utiču na ljude i dovode do njihovog nezadovoljstva. Ljudi žele da promijene takvo stanje, ali su svjesni da samostalno ne mogu postići mnogo toga. Predmet istraživanja ovog rada su specifičnosti neprofitnih organizacija u odnosu na druge organizacije i njihov značaj za rješavanje problema u društvu, sa osvrtom na stanje neprofitnog sektora u BiH i Brčko distriktu BiH, a s ciljem ukazivanja, da kroz uključivanje i povezivanje neprofitnih organizacija sa državom, može doći do njenog jačanja i razvoja.

Neprofitni sektor čine pojedinci i grupe ljudi koji se udružuju kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, te omogućili da čitava zajednica postane grupa odgovornih pojedinaca, a samim tim omogućili i njen cjelokupni razvoj. Kroz neprofitni sektor, pojedincima se ukazuje prilika da iskažu svoje nezadovoljstvo i svoje potrebe, da riješe svoje socijalne, ekonomske i druge probleme. Pod neprofitnom organizacijom se smatra svaka dobrovoljna, nezavisna, nevladina organizacija, odnosno svjesno dobrovoljno udruženje ljudi koji sa raspoloživim sredstvima (koji ne moraju primarno biti iz vladinog sektora) vrše zadane aktivnosti, kako bi ispunili zajedničke ciljeve.

U okviru prva tri, teorijska dijela ovog rada, obrazložena je terminologija vezana za neprofitni sektor, ukazano je na značaj neprofitnih organizacija, njihove karakteristike, počev od cilja osnivanja, izvora finansiranja, usmjerenosti djelovanja, specifičnosti upravljanja do njihovog klasifikovanja. Prilikom utvrđivanja činjenica, specifičnosti i zakonitosti korištene su metode indukcije i dedukcije, a metodom analize i sinteze se došlo do zaključaka i spoznaja. Četvrti dio rada se odnosi na istraživanje položaja i značaja neprofitnih organizacija u BiH, sa posebnim osvrtom na Brčko distrikt BiH i on se temelji na

prikupljanju podataka intervjuisanjem lica povezanih sa neprofitnim organizacijama, te na podacima iz stručnih radova i izvještaja.

POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČAJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Organizacija (engl. organisation), podrazumijeva svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim uloženim naporom, na bilo kojem području rada i života; bilo koji oblik grupne povezanosti; skupina ljudi koji rade zajedno kako bi ostvarili zajedničke ciljeve [Kiss, 2009, str. 178]. Svaka organizacija predstavlja sistem, odnosno skup elemenata i podсистema koji su međusobno povezani na osnovu prirodnih zakona i određenim principima. Ona funkcionira uspostavljanjem odgovarajućih međusobnih odnosa između njenih podсистema, ujedno obavljajući i djelatnost za koju se opredjelila. Da bi organizacija bila uspješna njeni podсистemi moraju biti usklađeni i to kvalitativno, kvantitativno i vremenski, što podrazumijeva da se zadaci moraju izvršiti na vrijeme, uz racionalno raspolaganje sredstvima i opremom, da bi se na kraju dobio najbolji rezultat.

Sve organizacije koje postoje i djeluju u društvu se mogu podijeliti na državne, koje se još nazivaju i javni sektor i nedržavne, odnosno privatni sektor, koji može biti profitno i neprofitno orijentisan. Dakle, organizacija može biti osnovana od strane države–javni sektor, od strane privatnika–privatni sektor i od strane građana–neprofitni sektor. Javni sektor obuhvata državna tijela i sva preduzeća koja su pod kontrolom države. Profitni sektor obuhvata sve male i velike organizacije koje su profitno orijentisane–odnosno koje teže ka ostvarenju profita i uvećanju postojećeg kapitala. U posljednje vrijeme profitne organizacije se sve više povezuju sa neprofitnim, a neprofitna organizacija je organizacija koju osniva grupa građana radi ostvarivanja različitih ciljeva koji nisu profitni. Neprofitni sektor je specifičan sektor kojeg mnogi autori klasifikuju kao „treći sektor“, odnosno kojeg svrstavaju između javnog i profitnog sektora.

Između profitnih i neprofitnih organizacija postoje određene sličnosti: obje vrste organizacija mogu rasti, razvijati se ali i prestati sa radom, menadžment je bitan faktor obje vrste organizacija, te obje doprinose razvoju društva i države, ali na različite načine. Osnovna razlika između neprofitnih i profitnih organizacija je u tome što su profitne organizacije primarno usmjerene ka ostvarivanju profita, a neprofitne ka ostvarivanju društvenih koristi, zatim profitne organizacije su usmjerene ka kupcima, investitorima, dobavljačima, a neprofitne ka korisnicima, donatorima, zaposlenim, te su vrijednosti unutar profitnih u pravilu standardne i transparente, za razliku od neprofitnih.

Tabela 1: Razlike upravljanja profitnim i neprofitnim organizacijama prema temeljnim dimenzijama

DIMENZIJA	PROFITNE	NEPROFITNE
Polazište	Profit	Opće javno dobro/Služenje javnosti
Usmjerenost	Potrošaču	Pojedincu/Građaninu
Koncept	Ekonomski	Društveni/Socijalni
Arena djelovanja	Tržištu	Društvo
Rezultati	Ekonomski/Mjerljivi/Kvantitativni	Društveni/Nemjerljivi/Kvalitativni

Izvor: [Marić, 2011, str. 314]

Organizacije u okviru nevladinog, neprofitnog sektora podrazumijevaju javnu korist, odnosno služe blagostanju svojih članova ili doprinose opštem blagostanju. U prvom slučaju to su grupe koje se formiraju na osnovu sličnih interesa, sudbine svojih članova, profesije, godišnje dobi i slično. U drugom slučaju to su grupe čiji je primarni cilj opšte blagostanje jer pružaju usluge u korist nekih društvenih grupa ili vrše pritisak u javnosti i vode kampanju radi boljeg rješavanja nekog društvenog problema, predstavljaju interese građana i usmjeravaju javnost prema određenim ciljevima [Paunović, 2011, str. 255].

Termin „neprofitna organizacija“ koristi se kao zbirni pojam koji se može odnositi na dobrotvorna društva, nevladine organizacije (NVO/NGO–non-governmental organization), privatne volonterske organizacije (PVO), građanske društvene organizacije (CSO–Civil Social Organization) i udruženja građana (UG). Terminom koji se koristi na anglosaksonskom govornom području not for profit organizations–NPOs (precizniji od non-profit organizations) upravo se ističe definišući i diferencirajući kriterijum – da ostvarivanje profita (koji je povremen i pritom nije namenjen za privatni dobitak) nije svrha postojanja ovih organizacija [Popović, 2010, str. 179].

Neprofitne organizacije nastaju kao rezultat nezadovoljstva ljudi postojećim stanjem i željom da se dese promjene, te je njihov osnovni cilj zadovoljavanje potreba njihovih korisnika, a ne profit. Neprofitne organizacije mogu ostvarivati profit, ali ga ne vraćaju vlasnicima ili donatorima, nego ga ulažu u dalji razvoj organizacije i ostvarivanje njenih ciljeva. Nevladin sektor je karakterističan po tome što nije opterećen borbom za vlast i institucionalizacijom, nego je prepoznatljiv po masovnosti i dobrovoljnosti članstva, dobrovoljnom radu, kao i po njihovoj organizovanoj angažovanosti na onim pitanjima koja su njihov interes i potreba [Priručnik za pomoć u radu udruženja žena, 2010, str. 3].

Neprofitne organizacije imaju veliki i pozitivan uticaj i na njene članove i na korisnike usluga. One promovisu moral, socijalne i vjerske vrijednosti, te potiču ljude da se uključe u rad takvih zajednica i zajedno pomognu drugima, te tako doprinose i razvoju zajednice u kojoj žive. Često se mnogi mladi ljudi uključuju u rad ovakvih organizacija i na taj način razvijaju svoju ličnost, te se lakše izražavaju. Neprofitne organizacije su organizacije u kojima je radna atmosfera veoma pozitivna i u takvim organizacijama često rade obrazovani ljudi koji imaju naglašene socijalne strane svoje ličnosti, koji su veoma brižni i nesebični, te doprinose razvoju organizacije.

Neprofitna organizacija kao i svaka druga organizacija mora definisati misiju i viziju, s tim da njihova misija nije ostvarenje profita, nego zadovoljavanje potreba njihovih korisnika i zadovoljstvo samih članova neprofitne organizacije. One definišu i viziju, odnosno ono što žele ostvariti u budućem periodu, s tim da neprofitne organizacije uglavnom planiraju do pet godina unaprijed. One planovima moraju utvrditi i kako finansirati rad organizacije, a bitan faktor svake neprofitne organizacije je i menadžer organizacije, koji mora biti lice koje neće staviti svoje interese ispred interesa same organizacije.

Razvijenost neprofitnog sektora u zemlji ne doprinosi razvoju samo njenog društva, nego i razvoju demokratije u tom društvu, promovisući potrebu da se građani udružuju i zajedno doprinose boljim uslovima u društvu ali i promovisanju drugih vrijednosti. U većini zemalja, ovaj sektor se povezuje sa vlastima, razvija partnerstvo i na taj način se uključuje u rješavanje mnogobrojnih problema u društvu. Često neprofitne organizacije preuzimaju i rješavaju brojne socijalne probleme koji se javljaju na državnom nivou. Veliki značaj neprofitnih organizacija se ogleda u tome što one doprinose da društvo postane zajednica, sastavljena od odgovornih članova koji doprinose ne samo sopstvenom razvoju, nego i razvoju cijelokupne društvene zajednice. Značaj neprofitnih organizacija se ogleda u tome što su to organizacije koje su zainteresovane za rješavanje raznovrsnih problema pojedinaca, a i čitavog društva, a da pri tome nemaju profit kao krajnji cilj.

KARAKTERISTIKE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Neprofitne organizacije, za razliku od ostalih organizacija, nisu osnovane radi ostvarivanja profita, i to je njihovo osnovno obilježje. Profit nije i ne smije biti primarni razlog osnivanja neprofitnih organizacija. Bez obzira što nisu usmjerene ka ostvarivanju profita, to ne znači da im finansijska sredstva nisu potrebna. Neprofitne organizacije mogu ostvarivati profit, ali ga ne koriste za uvećanje postojećeg kapitala, nego u različite svrhe, odnosno koriste ga za ostvarivanje ciljeva zbog kojih su osnovane. Dakle, i kada ostvaruju profit, one ga koriste za rad svoje organizacije, a uspješnost tog rada se mjeri kvalitetom pruženih usluga.

Definisanje ciljeva neprofitnih organizacija mora da odrazi njihovu suštinu i složenost i da ukaže čemu ta organizacija teži. Razvojem organizacije njeni ciljevi se mijenjaju, postaju složeniji, te zavise od same organizacije, njene veličine i ugleda. Neprofitne organizacije su uglavnom organizacije koje definišu više ciljeva, a osnovni cilj svake neprofitne organizacije, od kojeg polazi i koji teži da ostvari kroz svoje poslovanje je vršenje određenih usluga, odnosno zadovoljavanje potreba njihovih korisnika. Ostali ciljevi neprofitnih organizacija mogu biti: maksimiziranje pruženih usluga, maksimiziranje zadovoljstva korisnika usluga, povećanje stručnosti članova organizacije i drugi. Bez obzira o kakvim se ciljevima radi, svi oni treba da budu prije svega ostvarljivi, realni, jasni i na kraju promjenjivi, odnosno prilagodljivi.

Osnivači neprofitnih organizacija su ti koji moraju da vode računa o finansiranju neprofitnih organizacija, odnosno o raspoloživim fondovima, dok ostali sponzori obezbjeđuju povremenu potporu. Osnivači neprofitnih organizacija uplaćuju članarine, kojima se omogućava funkcionisanje same organizacije. Veliki dio sredstava, neprofitne organizacije stižu putem donacija i sponzorstava. Donacije podrazumijevaju sredstva koje neprofitne organizacije dobijaju, bez obaveze prema davaocima, odnosno, one

podrazumijevaju pored finansijska sredstva i stvari, opremu ali i uluge. S druge strane, sponzorstvo podrazumijeva obavezu prema sponzoru i to najčešće u vidu promocije tog sponzora. Uz sve navedeno, kao izvor sredstava neprofitnih organizacija može se javiti i neki neobičan izvor, kao na primjer: nasljedstvo.

Prihodi udruženja i fondacija mogu uključivati: 1) članarinu, kada je u pitanju udruženje, 2) dobrovoljne priloge i poklone javnih institucija, fizičkih i pravnih lica, kako stranih tako i domaćih, u gotovini, uslugama ili imovini bilo koje vrste, 3) prihod od kamata, dividendi, dobiti od kapitala, zakupnina, honorara i sličnih izvora pasivnog prihoda, 4) prihod stečen kroz ostvarivanje ciljeva i aktivnosti udruženja ili fondacija, na način određen statutom i 5) ostali prihodi u skladu sa zakonom [Zakon o udruženjima i fondacijama Brčko distrikta, 2002, str. 9]. Prihodi u neprofitnim organizacijama se koriste za funkcionisanje same organizacije, pokriće raznih troškova, prije svega administrativnih, zatim za isplate honorara i plata, ali i za pokriće dodatnih troškova koji se mogu javiti.

Tabela 2: Tabelarni prikaz izvora finansiranja i njihove namjene

	IZVORI FINANSIRANJA	NAČINI I NAMJENA
1.	Fondacije (međunarodne i domaće)	- za institucionalnu podršku - za programe - mikrokrediti
2.	Lokalna vlast	- donacije za projekte i plaćanje redovnih troškova - kupovina usluga od NVO - podrška u naturi (npr. besplatan prostor)
3.	Ministarstva i javni fondovi	- donacije za projekte koji su u skladu sa strategijama i planovima finansijera - fondovi Evropske unije (EU) prije ulaska u EU
4.	Preduzeća/kompanije	- sponzorstvo - pokloni - plaćanja po osnovu marketinga
5.	Javno–pojedinačno	- poklon - lutrija, - aukcija
6.	Prihod od vlastite djelatnosti	- prodaja usluga i proizvoda - autorska prava - iznajmljivanje vlastite imovine (prostor, oprema)
7.	Sugrađani koji žive u dijaspori	- novčano, svojim znanjem, kontaktima, informacijama

Izvor: [Priručnik za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini, 2006, str. 40]

Neprofitne organizacije, sve češće, svojim poslovanjem generišu prihode, koje je neophodno dalje usmjeriti i zbog toga je potrebno razvijati i strateške planove unutar organizacija. Strateški plan treba da omogući da neprofitna organizacija usmjeri sve svoje resurse ka ostvarivanju vizije. Kao i svaka druga organizacija, i neprofitna organizacija mora da pođe od određenog plana. Planovi u neprofitnim organizacijama moraju da pođu od cilja koji ona želi da ostvari, potom od aktivnosti koje moraju biti sprovedene da bi se cilj ostvario, od resursa koji su pri tome potrebni, ali i samih zaposlenih. Najbitniji faktor pri tome je menadžer, a dva osnovna cilja menadžera u neprofitnim organizacijama treba da budu: 1) privlačenje sredstava u neprofitne organizacije i 2) njihova pravilna raspodjela. Menadžeri neprofitnih organizacija treba da osiguraju da se sredstva, odnosno resursi neprofitnih organizacija koriste tako da se na najefikasniji i najefektivniji način ostvare ciljevi organizacije. Da bi opstale, i poslovanje neprofitnih organizacija mora da bude efikasno i efektivno, kao i kod svake druge organizacije.

Menadžeri neprofitnih organizacija vrše planiranje, organizovanje, upravljanje i kontrolisanje neprofitnih organizacija u skladu sa njihovim specifičnostima koje proizilaze iz same misije i vizije neprofitne organizacije. Misija određuje šta organizacija želi postići i zbog čega je osnovana. Samim tim, ona daje polaznu tačku i zaposlenima, nešto prema čemu se moraju usmjeriti i čemu trebaju težiti. Misija zavisi i od samih zaposlenih, njihove spremnosti i kvalifikovanosti, ali i od drugih faktora, kao što su posvećenost menadžera, uticaj donatora, finansijsko stanje organizacije, projekata itd.

Osnovno obilježje neprofitnog sektora je i to što nije okrenut ka borbi za vlast, nego se zasniva na dobrovoljnom članstvu, velikom broju članova, te njihovoj težnji da riješe probleme društva. Neprofitne

organizacije su organizacije koje imaju veliki raspon u pogledu zaposlenih. To mogu biti organizacije koje zapošljavaju od jedan do dva radnika, ali i velike organizacije od sto ili više zaposlenih. Iako neprofitne organizacije zapošljavaju radnike, one često zavise od njihovih volontera i volonteri imaju veliki uticaj u ovim organizacijama. Zaposleni u neprofitnim organizacijama, ali i volonteri, moraju biti upoznati sa zadacima i poslovima koje trebaju obaviti, a najvažnije je da budu posvećeni ciljevima organizacije i da posluju u skladu sa njenim principima.

Još jedna karakteristika neprofitne organizacije je njena usmjerenost i posvećenost obukama i usavršavanju. Neprofitne organizacije su specifične po tome što stalno usmjeravaju svoje članove da se usavršavaju, da se specijaliziraju u odnosu na poslove koje će obavljati, što motivišu svoje radnike, te ih usmjeravaju da uče jedni od drugih jer je i jedan od osnovnih principa neprofitnih organizacija timski rad. Za neprofitnu organizaciju je karakteristično što njeni zaposleni i volonteri uglavnom djeluju timski, odnosno zajedno na postizanju dogovorenog cilja, odnosno ispunjavanju dodijeljenih zadataka. U svakoj neprofitnoj organizaciji može postojati više timova, koji rade na različitim projektima, a svi oni zajedno čine jedan veliki tim.

Za neprofitne organizacije se vezuje i veliki stepen odgovornosti, prije svega menadžera ali i svih zaposlenih. Menadžer je odgovoran za djelovanje cjelokupne organizacije, a često se samim zaposlenima prenosi veliki dio odgovornosti, što pozitivno utiče na radni elan. To su organizacije koje su izrazito fleksibilne i gdje svi članovi mogu biti podjednako odgovorni. Treba naglasiti da u većini neprofitnih organizacija postoji i veoma veliki stepen profesionalizma, što se naročito ogleda u pojedinim profesionalnim organizacijama, kao na primjer: organizacija računovođa.

VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Neprofitne organizacije su se mijenjale i razvijale tokom dugog perioda. U počecima svog razvoja, to su uglavnom bile neprofitne organizacije koje su bile usmjerene na socijalne probleme, kasnije su to bile neprofitne organizacije usmjerene i na lokalnu zajednicu, a današnje neprofitne organizacije su usmjerene na rješavanje brojnih problema na, ne samo lokalnom, nego i međunarodnom i internacionalnom nivou.

Pod neprofitnim organizacijama se podrazumijevaju različite volonterske, humanitarne, socijalne, vjerske i sve ostale organizacije koje imaju neprofitne ciljeve uključujući i građanska udruženja. Klasifikovanje neprofitnih organizacija nije nimalo jednostavno, jako je tanka linija između pojedinih neprofitnih organizacija, međutim odgovarajućom klasifikacijom omogućava se lakše sagledavanje i praćenje svih (ekonomskih, socijalnih i drugih) kretanja u državi i regionu, ali i globalno. Teško bi bilo utvrditi jedan kriterijum za podjelu neprofitnih organizacija, ali postoji nekoliko faktora prema kojima ih možemo klasifikovati, kao što su: vlasništvo (osnivači), korisnici, finansiranje, područje rada i ciljevi osnivanja.

Neprofitne organizacije mogu osnovati građani, ali i Vlada, pa ih dijelimo na nevladine (nedržavne) i vladine (državne) neprofitne organizacije. Ukoliko pojedinac ili grupa pojedinaca osniva i upravlja neprofitnim organizacijama-njih posmatramo kao nevladine neprofitne organizacije i u njih ubrajamo: razne klubove, sindikate, poslovna i stručna udruženja i slično. U vladine (državne) neprofitne organizacije ubrajamo razne zdravstvene, kulturne, socijalne, naučne i druge organizacije, koje su organizovane i pod kontrolom državnih organa. Pored toga, postoje i organizacije koje mogu biti osnovane i od strane države i od strane građana, poput različitih sportskih udruženja ili sve češće i obrazovnih institucija.

Neprofitne organizacije se mogu podijeliti i na: one koje služe svim članovima društva, kao na primjer humanitarne organizacije ali i one koje su organizovane i služe samo za pojedine članove, kao što su: profesionalne organizacije ili klubovi. Ova podjela se može posmatrati i kao podjela na javne neprofitne organizacije (primjer: socijalne organizacije) koje osniva država i koje svoje usluge pružaju svim članovima društva, privatne organizacije koje usluge pružaju samo svojim članovima i ostale-poput raznih privatnih klubova, osnovanih od strane pojedinaca ali koji usluge pružaju svim zainteresovanim licima.

Sa aspekta finansiranja razlikujemo: neprofitne organizacije koje se u potpunosti finansiraju iz budžeta i one koje se iz budžeta finansiraju djelomično ili nikako. Državne neprofitne organizacije se finansiraju iz budžeta države, dok se nedržavne djelomično ili nikako ne finansiraju iz budžeta, nego putem: donacija, dobrovoljnih priloga, članarina, a postoje i one koje sredstva obezbjeđuju na komercijalnoj osnovi.

Prema području rada i ciljevima osnivanja razlikujemo: kulturne, sportske, obrazovne, zdravstvene, socijalne, političke, humanitarne, ekološke, vjerske, sindikati i mnoge druge organizacije. Prema UN-u, neprofitne organizacije se mogu klasifikovati u sledeće grupe: 1) kultura i rekreacija, 2) obrazovanje i istraživanje, 3) zdravstvo, 4) socijalna zaštita, 5) okolina, 6) razvoj i stanovanje, 7) pravo, zaštita i politika, 8) filantropsko posredovanje i promovisanje volonterstva, 9) međunarodne aktivnosti, 10) religija, 11) poslovna i profesionalna udruženja, sindikati i 12) organizacije koje nisu nigdje drugo klasifikovane [Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts, 2003, p. 31].

NEPROFITNI SEKTOR U BOSNI I HERCEGOVINI

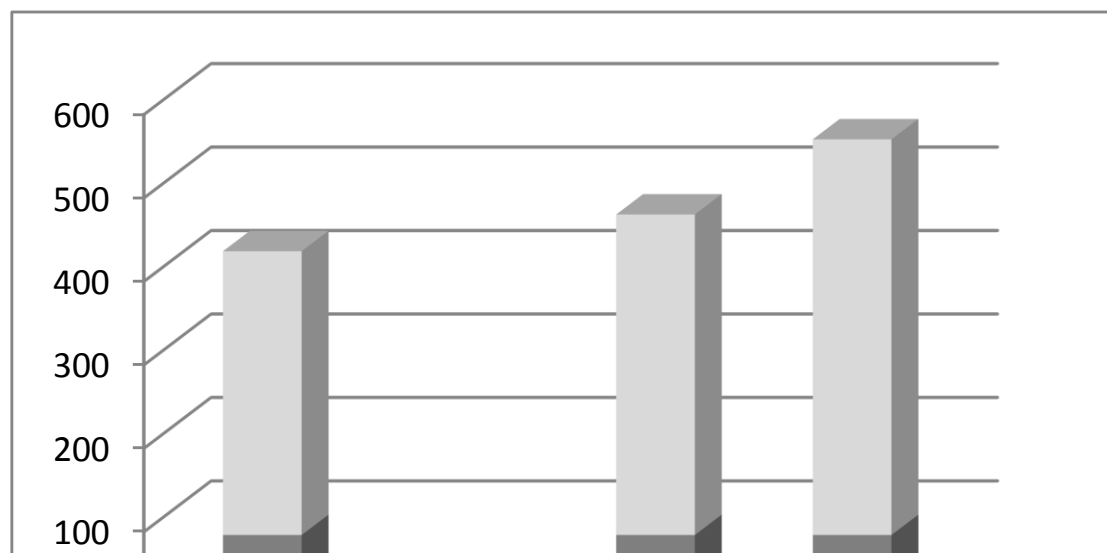
Postojanje neprofitnih organizacija u državi dovodi do njenog društvenog i ekonomskog napretka i razvoja. Što se tiče postojanja neprofitnog sektora u Bosni i Hercegovini, treba naglasiti da on postoji, ali je ograničen i za njega se vezuju mnogobroji problemi. Neprofitni sektor u Bosni i Hercegovini djeluje u uslovima nepovjerenja u institucije vlasti i nepovezanosti sa njima, ali i unutar samog neprofitnog sektora se javljaju mnogobrojni problemi: kako finansirati rad neprofitnih organizacija, kako prikupiti podatke o donatorima, kako postići ciljeve, kako uskladiti zahtjeve korisnika i zaposlenih. Za dalji razvoj BiH, neophodno je da se njeni građani povežu, te odgovorno i aktivno rade na jačanju i stvaranju stabilne zajednice.

Naznake razvoja neprofitnog sektora u Bosni i Hercegovini javljaju se osamdesetih godina prošlog vijeka, ali do njegovog pravog razvoja dolazi tek od 1995. godine, te je, u velikoj mjeri, obilježeno postojanjem stranih faktora (kao na primjer međunarodnih organizacija) u zemlji, pogotovo u oblasti investiranja u ovaj sektor. Devedesetih godina prošlog vijeka dolazi do ekspanzije raznih humanitarnih organizacija – kao posljedica ratnog stanja.

Neprofitni sektor u Bosni i Hercegovini je do skoro bio relativno neuređen. Na nivou Federacije BiH, 30. novembra 2001. godine je donešen Zakon o udruženjima i fondacijama Bosne i Hercegovine, kojim se reguliše način osnivanja, registrovanja i prestanka rada udruženja i fondacija i kojim se definiše njihova imovina. U Republici Srpskoj je 27. septembra 2001. godine donešen Zakon o udruženjima i fondacijama Republike Srpske kojima su regulisana ista pitanja kao i u Zakonu u Federaciji BiH. Regulisanje neprofitnog sektora, odnosno osnivanje, registrovanje i prestanak djelovanja udruženja i fondacija, kao i njihova imovina u Brčko distriktu BiH se vrši na osnovu Zakona o udruženjima i fondacijama Brčko distrikta, koji je donešen od strane Skupštine Brčko distrikta Bosne i Hercegovine 29. augusta 2002. godine.

Bitan korak po pitanju neprofitnih organizacija u Bosni i Hercegovini je trebao biti učinjen 07. septembra 2011. godine kada je Vijeće ministara Bosne i Hercegovine utvrdilo Prijedlog okvirnog zakona o uspostavljanju zbirnog zajedničkog registra nevladinih, neprofitnih organizacija u BiH. Ovaj registar je trebao omogućiti suzbijanje korupcije, kriminala u neprofitnim organizacijama, a poseban značaj ovog registra se ogledao u obezbjeđivanju efikasnog sistema pristupa informacijama o neprofitnim organizacijama u BiH. Međutim ovaj Prijedlog je odbačen 24. novembra 2011. godine, čime je ponovno unazađen cjelokupni sistem.

U Brčko distriktu BiH postoji veliki broj različitih neprofitnih organizacija. Prema podacima Pododjela za podršku mjesnim zajednicama i nevladinim organizacijama Brčko distrikta BiH, u Brčko distriktu BiH je u 2014. godini registrovano 552 organizacije, od čega je 78 mjesnih zajednica (ili u strukturi 14.13%), a ostalo ili tačnije 474 (85.87%) su razne nevladine, neprofitne organizacije, dok je godinu dana ranije, broj registrovanih organizacija bio 462 (od toga-78 mjesnih zajednica i 384 druge neprofitne organizacije). Ako se ovi podaci uporede sa podacima iz 2010. godine, kada je bilo registrovano 418 organizacija (od toga 78 mjesnih zajednica i 340 drugih nevladinih organizacija), zaključak je da je na prelazu iz 2013. na 2014. godinu došlo do značajnog rasta broja neprofitnih organizacija.



Slika 1: Povećanje broja neprofitnih organizacija u Brčko distriktu BiH u periodu 2010-2014. godine

Izvor: [Pododjel za podršku mjesnim zajednicama i nevladinim organizacijama Brčko distrikta BiH]

Što se tiče finansiranja neprofitnog sektora u BiH, treba naglasiti i to da se danas većina neprofitnih organizacija u Bosni i Hercegovini po pitanju finansiranja oslanja na inostrane donatore, što mora da se promjeni, jer se iznosi inostranih donacija poslednjih godina značajno smanjuju. Izdvajanja za nevladine, neprofitne organizacije u Brčko distriktu BiH su značajna i vrše se iz različitih izvora. Izdvajanja za neprofitne organizacije u Brčko distriktu vrši: Skupština Brčko distrikta, Izborna komisija, Kancelarija gradonačelnika, Pododjeljenje za podršku mjesnim zajednicama i nevladinim organizacijama, Pododjeljenje za privredni razvoj, Pododjeljenje za turizam, kulturu i sport, Pododjeljenje za poljoprivredu, Pododjeljenje za šumarstvo i vodoprivredu, Kancelarija za Europske integracije i drugi, te se vrše dodatna izdvajanja prema Javnom pozivu.

Novinari Centra za istraživačko novinarstvo (CIN) iz Sarajeva uputili su općinama, kantonima, entitetima i državi zahtjeve za informacije o izdvajanju bespovratnih sredstava za neprofitne organizacije u periodu od 2007. do 2011. godine. Podatke je dostavilo samo 86 institucija, što je tek nešto više od pola odgovora na upućene zahtjeve. Do dijela podataka novinari CIN-a su došli i pregledavajući službene glasnike, budžete i druge dostupne dokumente [www.cin.ba, 2014.]. Dobili su podatke da su različiti nivoi vlasti u Bosni i Hercegovini u tom periodu izdvojili najmanje 293,4 miliona konvertibilnih maraka različitim institucijama, kao na primjer: boračkim, sportskim, vjerskim i drugim udruženjima. S obzirom da je samo mali broj institucija dostavio podatke, treba naglasiti da je izvjesno da je broj izdvojenih sredstava mnogo veći.

Prema podacima Centra za istraživačko novinarstvo [www.cin.ba, 2014.] Brčko distrikt BiH je u 2009. godini donirao ukupno 989.714 KM za 131 instituciju, 2010. godine 1.447.103 KM za 132 institucije, a 2011. godine 100.000 KM za 26 institucija. Prema podacima Pododjela za podršku mjesnim zajednicama i nevladinim organizacijama u 2012. godini je za 151 instituciju izdvojeno 1.024.825 KM, a u 2013. godini je za 192 institucije izdvojeno 1.570.400 KM, dok je u 2014. godini je, prema podacima Pododjela za podršku mjesnim zajednicama, planirano za 240 institucija izdvojiti 2.076.900 KM.

Iako je, po svemu gore navedenom, nevladin sektor bitan segment društva i u njegov razvoj se mnogo ulaže, može se zaključiti da u našoj državi on još znatno zaostaje u mnogim aspektima i elementima razvijenog i zdravog civilnog društva: počev od uredenosti pravnog okvira (zakonska regulativa nije adekvatna), preovladavajućih političkih stavova i odnosa institucija državne vlasti prema mjestu i ulozi nevladinog sektora u izgradnji demokratskog društva, preko dostignutog stepena stručne osposobljenosti aktivista i lidera civilnog društva, raspoloživih izvora finansiranja itd. Većina neprofitnih organizacija nije dovoljno osposobljena za ispunjavanje svoje misije, jer se susreću sa različitim problemima. Vlasti ne prepoznaju neprofitne organizacije kao partnere, nema dovoljno međusektoralne saradnje, a nedovoljna je saradnja i protok informacija između organizacija, čemu bi u budućnosti trebalo posvetiti posebnu pažnju. Glavni unutrašnji problemi neprofitnih organizacija mogu se, uglavnom, svesti na nedostatak finansijskih i

materijalnih sredstava, kao i nedovoljan stepen stručnosti i osposobljenosti njihovih lidera i aktivista, što je posebno izraženo u ruralnim dijelovima države [Priručnik za pomoć u radu udruženja žena, 2010, str. 4].

ZAKLJUČAK

Uticaj socijalnih, kulturnih, ekonomskih, demokratskih i drugih faktora i druge promjene u društvu dovode do sve većeg značaja neprofitnih organizacija. Država često nije u mogućnosti da se u potpunosti posveti problemima i potrebama svojih građana, te se zbog toga treba što više povezati sa neprofitnim sektorom, koji zastupa interese različitih socijalnih grupa. Neprofitne organizacije su organizacije koje pružaju širok dijapazon usluga i samim tim imaju veliku ulogu u jačanju zdravstvenog sistema, smanjenju korupcije, siromaštva, jačanju svijesti o potrebi zaštite okoliša, promovisanju održivog razvoja, što na kraju dovodi do osnaživanja same države i stvaranje efikasnog sistema.

Glavni izazov za svaku zemlju, pa tako i Bosnu i Hercegovinu je da stvori jak sistem i da razvije snažnu zajednicu u kojoj će građani moći ostvarivati sve svoje potrebe. Veliki doprinos tom procesu mogu dati neprofitne organizacije, koje mnogobrojne i različite potrebe građana mogu zadovoljiti brzo i efikasno. Broj neprofitnih organizacija u Bosni i Hercegovini iz godine u godinu se povećava, iako u procesima osnivanja i razvoja one nailaze na brojne poteškoće sa kojima se moraju suočiti. Na osnovu istraživanja, može se zaključiti da je jedan od najčešćih problema neprofitnih organizacija nedostatak sredstava za sprovođenje aktivnosti, odnosno usmjerenost na samo jedan izvor finansiranja. Ono što dodatno ograničava razvoj neprofitnog sektora na našem području su: nedostatak potrebnih znanja i vještina, iskustva, nepovjerenje u ovakav vid organizacija, nezainteresovanost za zajedničko angažovanje i rješavanje ključnih problema u društvu, ali i određeni stepen nedefinisanosti neprofitnih organizacija. Potrebno je da se još mnogo toga uradi na podizanju svijesti građana o značaju neprofitnih organizacija, da se uspostavi odgovarajući registar neprofitnih organizacija, obježbjedi veća transparentnost trošenja sredstava i nadzor nad radom neprofitnih organizacija. Evidentno je da postoji dosta prostora za razvoj neprofitnih organizacija i da je potrebno stalno jačati ali i promovisati neprofitne aktivnosti u zajednici, te ohrabrivati ljude da se uključe u ovakve organizacije, kako bi se kroz ostvarivanje njihovih potreba, podstakao i razvoj same države.

LITERATURA

- [1] Kiss, I. (2009). *Uvjetovanost formalne i neformalne organizacijske strukture*, Ekonomija, časopis za ekonomsku teoriju i politiku 16, Rifin, Zagreb.
- [2] Marić, I. (2011). *Problem mjerenja uspješnosti neprofitnih organizacija u odnosu na profitne organizacije*, Računovodstvo i menadžment-RiM, Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije, Svezak I, Zagreb-Split.
- [3] Paunović, Ž. (2011). *Neprofitne organizacije-prilog pojmovnom razjašnjenju*, Godišnjak 2011, Godina 5, Broj 6, Fakultet političkih nauka, Beograd.
- [4] Popović, A. (2010), *Direktni marketing u neprofitnim organizacijama*, Marketing, Vol. 41, br. 3, Ekonomski fakultet, Niš.
- [5] *Priručnik za pomoć u radu udruženja žena*, (2010). Udruženje GEA-Centar za istraživanje i studije, Mrkonjić Grad.
- [6] *Zakon o udruženjima i fondacijama Brčko distrikta*, (2002). Službeni glasnik Brčko distrikta br.12-02, Brčko.
- [7] *Priručnik za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini*, (2006). Razvojni program Ujedinjenih Nacija, Ured u Bosni i Hercegovini, Sarajevo.
- [8] *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, (2003). Department of Economic and Social Affairs Statistics Division, New York.
- [9] Centar za istraživačko novinarstvo, www.cin.ba, april 2014.
- [10] Resursni centar civilnog društva, www.civilnodrustvo.ba, mart 2014.
- [11] Portal nevladinih organizacija Bosne i Hercegovine, www.ngo.ba, mart 2014.
- [12] Vlada Brčko distrikta BiH, www.bdcentral.net, april 2014.

KONTNI OKVIR KAO ELEMENT ORGANIZACIJE RAČUNOVODSTVA U PREDUZEĆIMA U BIH I BUDŽETA BRČKO DISTRIKTA BIH

CHART OF ACCOUNTS AS AN ELEMENT OF THE ACCOUNTING IN THE COMPANY OF BIH AND BRCKO DISTRICT BIH BUDGET

Dejana Kerović. dipl. ecc.
Ekonomski fakultet Brčko
dejana.kerovic@gmail.com

APSTRAKT

Uslovi razvoja privrednog života zahtijevaju od računovodstva adekvatno praćenje poslovnih događaja i po tom osnovu blagovremeno, kvalitetno i pouzdano informisanje menadžmenta svih organizacionih nivoa preduzeća za potrebe efikasnog poslovnog odlučivanja. Pri organizaciji računovodstva koriste se organizaciona sredstva, instrumenti. Kao osnovna organizaciona sredstva ističu se: kontni okvir, poslovne knjige, računovodstvena dokumentacija i sredstva za obradu podataka. U ovom radu u fokusu posmatranjanja je kontni okvir, kao jedan od osnovnih organizacionih sredstava računovodstva. Rad će vas uvesti u terminologiju kontnog okvira, ukazati na njegove karakteristike, zakonsku podlogu i ulogu u računovodstvenoj evidenciji i finansijskom izvještavanju na teritoriji Bosne i Hercegovine i budžeta Brčko distrikta BiH.

Ključne riječi: kontni okvir, finansijski izvještaji i poslovne knjige

ABSTRACT

The terms of the development of business require adequately monitoring of business events by accounting and, therefore, timely, reliable and quality information management of all organizational levels of the company for the purposes of efficient business decisions-making. Accountant management uses the organizational resources, tools. As an organizational assets several tools stand out: chart of accounts, ledgers, accounting documentation and tools for document processing. In this paper, the focus of interest is placed on the chart of accounts as one of the basic organizational accounting resources. It will introduce you to the terminology, point out its features, legal background and the role of the accounting records and financial reporting in Bosnia and Herzegovina and the Budget of Brcko district BiH.

Key words: chart of accounts, financial statements and ledgers

UVOD

U prvom dijelu rada pristupiće se definisanju kontnog okvira i obradiće se karakteristike i problemi koji se mogu javiti tokom njegovog ustrojstva. Definisanje kontnog okvira je važno jer on predstavlja spisak svih računa koji se mogu koristiti prilikom evidentiranja finansijskih (poslovnih) promjena. Kontni okvir obezbjeđuje jednoobrazno knjigovodstvo što podrazumijeva da sva preduzeća iz iste ekonomske grupe, iste ekonomske promjene bilježe na isti način i na istim računima. Prednosti jednoobraznog knjigovodstva su formalno i materijalno uporedivi bilans, lakša obuka računovođa jer jednom stečeno znanje je primjenjivo u svim preduzećima, brži način obrade podataka i ubrzava i olakšava kontrolu tačnosti podataka koje preduzeće prezentuje. Za uspješno poslovanje preduzeća i uspješno obavljanje revizije neophodno je poznavati osnovne postavke finansijskih izvještaja, o čemu će biti riječi u drugom dijelu rada. Suština definisanja pojma finansijskih izvještaja nalazi se u shvatanju da finansijski izvještaji treba da se podvrgnu posmatranju, ispitivanju, ocjeni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izvještaja. Nakon toga, u trećem dijelu rada, obratiće se pažnja na problematiku primjene kontnog okvira u računovodstvenoj evidenciji na teritoriji BiH, koja je veoma specifična jer se kontni okviri definišu na nivou entiteta – Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Brčko distrikta BiH. U četvrtom dijelu rada razmatrana je upotreba kontnog okvira za potrebe računovodstvene evidencije budžeta Brčko distrikta, što je propraćeno analizom trenutnih i primjenjivanih kontnih okvira.

POJAM I OSNOVNE KARAKTERISTIKE KONTNIH OKVIRA

Kontni okvir predstavlja opšti pregled, listu ili nomenklaturu propisanih ili preporučenih računa za uži ili širi krug preduzeća. U pitanju je spisak računa razvrstanih u klase prema odgovarajućim pravilima. Pojam „kontni okvir“ je širi od pojma „kontni plan“. Kontni okvir predstavlja osnovu za koncipiranje kontnog plana konkretnog preduzeća. Pri izradi kontnog plana polazi se od kontnog okvira koji se dublje raščlanjava respektujući specifičnosti konkretnog preduzeća i zahtjeve za podacima. Kao minimalni zajednički okvir računa, kontni okvir predstavlja skelet knjigovodstvene građe, skelet koji će se kasnije, primjenom u konkretnom preduzeću, dopuniti odgovarajućim računima specifičnim za konkretno preduzeće, pa tako postati kontni plan tog preduzeća [Jablan Stefanović, 2010, str. 29]. Usvajanje jedinstvenog kontnog okvira, tj. jedinstvenog spiska računa, omogućava uspostavljanje i funkcionisanje jednoobraznog knjigovodstva, što je ujedno i primarna uloga kontnog okvira. Osnovni smisao jednoobraznosti knjigovodstva ogleda se u kanalisanju istog knjigovodstvenog sadržaja na iste knjigovodstvene račune i obezbjeđenju svodnih i uporedivih podataka.

Kontni okvir predstavlja važan faktor organizacije računovodstvene funkcije budući da se njime determiniše sadržina i struktura knjigovodstva, odnos finansijskog, pogonskog i analitičkog knjigovodstva, metode bilansiranja uspijeha i način kontiranja poslovnih promjena. Takođe, primjenom jedinstvenog kontnog okvira ubrzava se i olakšava evidencija poslovnih promjena i poboljšava ažurnost i preglednost knjigovodstva. Pored već navedenog, kontni okvir determiniše ukupnu informacionu snagu računovodstva [Stevanović, Malinić, 2005, 36]. Navedena uloga kontnog okvira naročito dolazi do izražaja u kontekstu ciljeva računovodstva, a prije svega u podlozi za stvaranje adekvatne informacione podrške brojnim internim i eksternim korisnicima. Ovo zato što je osnovni cilj kontnog okvira organizacija knjigovodstva, dok ujednačavanje i uprošćavanje knjigovodstva, visoka analitičnost, mogućnost konsolidovanja i unificiranje terminologije predstavljaju njegove dopunske ciljeve [Jovanović, Radovanović, 2006, str. 40].

Pri koncipiranju kontnog okvira mora se voditi računa o tome da on bude jasan praksi, mora biti uprošćen i mora da bude razumljiv, bez velikog poznavanja teorijskih osnova. Pri ustrojstvu kontnog okvira stoji na raspolaganju veliki broj tačaka gledišta odnosno računa koji mogu biti uključeni u kontni okvir, pri čemu je važno naći pravu mjeru pri izboru računa. Pri izboru računa važno je uočiti šta je to što je zajedničko svim preduzećima za koje se sastavlja kontni okvir. Pravilan izbor računa koji čine sadržinu konkretnog kontnog okvira od fundamentalnog je značaja za ostvarivanje ciljeva koji se žele postići primjenom kontnog okvira. Potrebno je istaći da se prilikom koncipiranja kontnog okvira treba riješiti pitanja formalnog i materijalnog raščlanjavanja računa. Pod formalnim raščlanjavanjem računa podrazumijeva se simboličko obilježavanje klase, grupa računa i računa u kontnom okviru. Dekadni princip raščlanjavanja odnosno simboličkog obilježavanja računa se do sada pokazao najboljim jer omogućava brzo, lako i tačno sagledavanje mjesta konkretnog računa u sistemu kontnog okvira. Materijalno raščlanjavanje računa podrazumijeva utvrđivanje sadržaja i redosljeda, prije svega, klase kao najširih računskih cijelina u kontnom okviru. Postoje dva principa materijalnog raščlanjavanja računa – funkcionalni i bilansni [Jablan Stefanović, 2010, p. 33].

Kontni okviri koncipirani u skladu sa funkcionalnim odnosno bilansnim principom materijalnog raščlanjavanja razlikuju se u pogledu sadržaja i redosljeda računskih klasa, ugrađenog mehanizma utvrđivanja poslovnog rezultata u finansijskom knjigovodstvu i organizacionog odnosa između finansijskog i pogonskog knjigovodstva. Funkcionalni kontni okvir je monistički kontni okvir koga čine računi finansijskog i pogonskog knjigovodstva, dok je za bilansni kontni okvir karakterističan formalni dualizam odnosno njegovi organski dijelovi su samo računi finansijskog knjigovodstva. U funkcionalnom kontnom okviru ugrađeni su računi za utvrđivanje poslovnog rezultata u finansijskom knjigovodstvu po metodi troškova prodatih proizvoda i usluga, dok su u bilansnom kontnom okviru ugrađeni računi za utvrđivanje poslovnog rezultata po metodi ukupnih troškova. Za funkcionalni kontni okvir karakteristično je da on omogućava da se pogonsko knjigovodstvo organizuje u okviru zajedničke glavne knjige finansijskog i pogonskog knjigovodstva ili u okviru samostalne – izdvojene glavne knjige pogonskog knjigovodstva, dok bilansni kontni okvir poznaje samo jedan oblik organizacionog ustrojstva pogonskog knjigovodstva i to tzv. izolovano pogonsko knjigovodstvo. Ne možemo reći koji kontni okvir, funkcionalni ili bilansni, je bolji zato što su oni korelati odgovarajućem svatanju ciljeva (zadataka) knjigovodstva i računovodstva. Kontni okviri koncipirani bilo prema bilansnom principu bilo prema funkcionalnom principu materijalnog raščlanjavanja mogu biti dobri ako su se prilikom njihovog koncipiranja uvažili svi relevantni faktori [Ibid, str 33-70].

RAČUNOVODSTVENA I ZAKONSKA PODLOGA PRIMJENE KONTNIH OKVIRA

Za uspješno poslovanje preduzeća i uspješno obavljanje revizije neophodno je poznavati osnovne postavke finansijskih izvještaja. Suština pojma finansijskih izvještaja nalazi se u shvatanju da finansijske izvještaje treba podvrgnuti posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u preduzeću i koji se kao takvi nalaze sažeti u okviru finansijskih izvještaja.

Svi poslovni subjekti svoje poslovne aktivnosti i promjene evidentiraju u poslovnim knjigama. Na osnovu evidencija u poslovnim knjigama, periodično (najčešće godišnje), poslovni subjekti sastavljaju finansijske izvještaje koji bi trebali dati pregled poslovanja subjekata u posmatranom periodu. Dakle, cilj finansijskih izvještaja je pružiti informacije o finansijskom položaju, uspješnosti poslovanja i promjenama finansijskog položaja subjekta, što je korisno širokom krugu korisnika u donošenju ekonomskih odluka. Preduzeća su obavezna evidentirati poslovne događaje, voditi poslovne knjige i sastavljati finansijske izvještaje prema temeljnim načelima dvojnog knjigovodstva. U skladu sa pozitivnim zakonskim propisima, preduzeća su dužna sastavljati godišnje finansijske izvještaje. Finansijski izvještaji temelje se na Međunarodnim računovodstvenim standardima, Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja, Zakonu o računovodstvu i reviziji entiteta i Kodeksu računovodstvenih načela. Sva pravna lica koja imaju javnu odgovornost, dužna su da svoje finansijske izvještaje podvrgnu reviziji, u skladu sa standardima.

Preduzeća su dužna pripremati sledeće finansijske izvještaje: bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o tokovima gotovine, izvještaj o promjenama na kapitalu i napomene uz finansijske izvještaje. Bilans stanja je trenutna slika finansijskog položaja nekog preduzeća odnosno šematski prikaz sredstava s kojim raspolaže preduzeće s jedne strane i izvor ili porijeklo tih sredstava, s druge strane, na određeni vremenski period. Pored informacija o finansijskom položaju, neophodne su i informacije o uspješnosti poslovanja preduzeća u obračunskom periodu. Ove informacije sadrži bilans uspjeha u kome se prikazuju prihodi i rashodi preduzeća sa ciljem utvrđivanja rezultata poslovanja u određenom vremenskom periodu. Izvještaj o tokovima gotovine je izvedeni finansijski izvještaj, pošto je nastao reanžiranjem pozicija bilansa stanja i bilansa uspjeha, pruža informacije o primanjima i izdavanjima gotovine i gotovinskih ekvivalenata tokom određenog obračunskog perioda. Izvještaj o promjenama na kapitalu je sastavni dio finansijskih izvještaja i na osnovu njega primamo informacije o promjenama na kapitalu pravnih lica tokom određenog obračunskog perioda. Za potrebe tumačenja i ispravne interpretacije finansijskih izvještaja primenjujemo napomene uz finansijske izvještaje. Napomene nisu finansijski izvještaji, već njihov neophodni, prateći element. One sadrže osnovu za prikazivanje finansijskih izvještaja i usvojene računovodstvene politike, kao i druga obelodanjivanja u skladu sa MRS, odnosno MSFI.

Pored navedenih finansijskih izvještaja preduzeća su dužna otvoriti i poslovne knjige odnosno jednoobrazne evidencije i druge evidencije o stanju i promjenama na imovini, obavezama i kapitalu, приходima, rashodima i rezultatima. Poslovne knjige se sastoje od dnevnika, glavne knjige i pomoćne knjige. Dnevnik je poslovna knjiga u koju se unose knjigovodstvene promjene, hronološki, prema vremenskom redoslijedu njihovog nastanka. Glavna knjiga je sistemska knjigovodstvena evidencija promjena nastalih na finansijskom položaju i uspješnosti poslovanja odnosno evidencija promjena na imovini, obavezama, kapitalu, rashodima, приходima, rezultatima poslovanja i vanbilansnim evidencijama. Pomoćne knjige su analitičke evidencije koje se vode za nematerijalna sredstva, postrojenja i opremu, investicione nekretnine, dugoročne finansijske plasmane, zalihe, potraživanja, gotovinu i gotovinske ekvivalente, obaveze, kapital i dr. Takođe, preduzeća su obavezna da donesu opšte akte kojima se regulišu računovodstvena pitanja što uključuje najmanje pravilnik o računovodstvu i računovodstvene politike [Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, Službeni glasnik RS br. 36/09].

Oblast računovodstva i revizije uređuje se Zakonom o računovodstvu i reviziji Bosne i Hercegovine koji obuhvata pitanja od značaja za organizaciju i funkcionisanje sistema knjigovodstva i računovodstva, pripremu i prezentaciju finansijskih izvještaja, formiranje i rad Savjeta za računovodstvo i reviziju BiH, reviziju finansijskih izvještaja, nadzor nad radom pravnih lica i preduzetnika koji su registrovani za pružanje usluga računovodstva i revizije, kao i sticanje zvanja, sertifikacija i licenciranje. Sva pravna lica i privredna društva obavezna su primjenjivati važeće propise o računovodstvu entiteta i Brčko Distrikta, zavisno od svog sjedišta u BiH [Zakon o računovodstvu i reviziji RS, Službeni glasnik RS broj 36/09]. Reviziju vrši revizorsko preduzeće, uz uslov da posjeduje važeću licencu za rad i zapošljava najmanje jedno lice koje

posjeduje licencu ovlaštenog revizora, izdatu u skladu sa odredbama Zakona o računovodstvu i reviziji. Revizorsko preduzeće može osnovati pojedinac ili grupa pojedinaca, uz uslov da lica koja imaju većinsko pravo vlasništva budu kvalifikovana kao ovlašteni revizori, u skladu sa odredbama ovog zakona.

Računovodstvo preduzeća temelji se na opšte prihvaćenim računovodstvenim načelima tačnosti, istinitosti, pouzdanosti i pojedinačnom iskazivanju poslovnih događaja na primjeni MRS osim ukoliko njihova primjena nije u suprotnosti sa važećim propisima države Bosne i Hercegovine. Shodno odredbama pomenutih entitetskih zakona iz oblasti računovodstva, preduzeća sa sjedištem u BiH imaju obavezu vođenja računovodstvene evidencije. Prema tome, preduzeća obavezna su voditi i čuvati knjigovodstvene evidencije i dokumente koje pružaju dovoljne, adekvatne i kompletne dokaze o njihovim transakcijama. U svom računovodstvu, preduzeća su dužna evidentirati svoja sredstva (imovina, oprema, zalihe, potraživanja i dr.), obaveze koje su nastale u poslovanju, te prihode i rashode koje ostvaruje svojim poslovanjem. Ove poslovne promjene, preduzeća su dužna evidentirati u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima i Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja. Sve promjene evidentiraju se na osnovu dokumentacije o nastalim poslovnim događajima.

Zakoni o računovodstvu i reviziji entiteta propisuju primjenu Međunarodnih računovodstvenih standarda odnosno računovodstvene standarde uvedene da bi se postigla transparentnost i jednoobraznost finansijskih izvještaja; Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja koji predstavljaju novu skupinu računovodstvenih standarda; Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja za male i srednje entitete namijenjenih za pripremu i upotrebu finansijskih izvještaja za eksterne korisnike; Međunarodnih standarda revizije primjenjenih pri reviziji finansijskih informacija iz prethodnih perioda i Međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor čija primjena je relevantna za potrebe javnog sektora entiteta u pripremi finansijskih izvještaja. Pored njih primjenjuju i pravila koja su formulisana u Kodeksu etike za profesionalne računovođe i prateća uputstva, objašnjenja i smjernice koje donosi Odbor za međunarodne računovodstvene standarde čiji je osnovni cilj razvoj visokokvalifikovanih, razumljivih i primjenjivih računovodstvenih standarda, njihova striktna primjena i aktivan rad sa odgovarajućim nacionalnim tijelima za standarde kako bi se obezbjedila usklađenost nacionalnih i MRS/MSFI standarda i sva prateća uputstva, objašnjenja i smjernice koje donosi Međunarodna federacija računovođa čiji je cilj obuka svojih članova i prevođenje, objavljivanje tumačenje i primjena računovodstvenih standarda [Međunarodni računovodstveni standardi, www.ifrs.com, april 2014].

PRIMJENA KONTNOG OKVIRA U RAČUNOVODSTVENOJ EVIDENCIJI PREDUZEĆA U BIH

Problematika ustrojstva kontnog okvira u BiH je veoma specifična jer se kontni okviri definišu na nivou entiteta (Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske) i Brčko distrikta BiH. U prošlosti, entitetski kontni okviri za preduzeća su se u velikoj mjeri razlikovali. Kako bismo potkrepili ovu tvrdnju, u Tabeli br. 1 smo dali uporedni prikaz klasa kontnog okvira za preduzeća RS važeći u periodu od 2007. do 2010. godine i kontnog okvira za preduzeća FBiH ,važeći u periodu od 2006. do 2011. godine.

Tabela br. 1: Prikaz klasa kontnog okvira za preduzeća RS, u periodu od 2007. do 2010. godine, i FBiH, u periodu od 2006. do 2011. godine

Republika Srpska		Federacija Bosne i Hercegovine	
KLASA 0	Neuplaćeni upisani kapital i stalna sredstva	KLASA 0	Neuplaćeni upisani kapital i stalna sredstva
KLASA 1	Zalihe i stalna sredstva namijenjena prodaji	KLASA 1	Zalihe
KLASA 2	Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	KLASA 2	Novac, kratkoročna potraživanja, kratkoročni finansijski plasmani i AVR
KLASA 3	Kapital	KLASA 3	Troškovi poslovanja
KLASA 4	Dugoročna rezervisanja i obaveze	KLASA 4	Kapital i rezerve
KLASA 5	Rashodi	KLASA 5	Obaveze
KLASA 6	Prihodi	KLASA 6	Prihodi i rashodi
KLASA 7	Otvaranje i zaključak računa stanja i uspjeha	KLASA 7	Dobitak i gubitak
KLASA 8	Vanbilansna evidencija	KLASA 8	Slobodna (interni obračun)
KLASA 9	Obračun troškova i učinaka	KLASA 9	Izvanbilansna evidencija

Izvor: [Analitički kontni okviri za preduzeća, zadruga, druga pravna lica i preduzetnike koje vode dvojno knjigovodstvo, 2007, Antlantik bb; Kontni okvir za preduzeća u FBiH, www.srr-fbih.org, april 2014.]

Iz datog prikaza vidimo da je kontni okvir RS bio zasnovan na bilansnom principu materijalnog raščlanjavanja, dok je kontni okvir FBiH predstavljao kombinaciju bilansnog i procesnog principa materijalnog raščlanjavanja. Kada se uporede ovi kontni okviri uočava se da su klase 0, 1 i 2 iste. U klasi 3 kontnog okvira FBiH predviđeni su računi za obuhvatanje troškova poslovanja, dok su klasom 3 u kontnom okviru RS predviđeni računi za obuhvatanje kapitala preduzeća. Klasom 4 u kontnom okviru FBiH obuhvaćeni su kapital i rezerve, dok su u kontnom okviru RS ovom klasom obuhvaćena dugoročna rezervisanja i obaveze. Računi obaveza se u kontnom okviru FBiH nalaze u okviru klase 5. Klasa 6 kontnog okvira FBiH se odnosi na rashode i prihode, a u kontnom okviru RS rashodi su obuhvaćeni na klasi 5, a prihodi na klasi 6. Na računima klase 7 kontnog okvira FBiH vode se računi dobitka i gubitka, a u okviru iste klase kontnog okvira RS nalaze se računi za otvaranje i zaključak računa stanja i uspijeha. Slobodna klasa 8 kontnog okvira FBiH i klasa 9 kontnog okvira RS predviđene su za pogonsko knjigovodstvo, omogućavajući nešto širu korespondenciju računa obračuna troškova po mjestima, nosiocima troškova i vrstama kao i analize evidencije stalnih i stvarnih cijena po jedinici proizvoda. Na kraju kontnog okvira FBiH se nalazi klasa 9 kojima su obuhvaćeni računi vanbilansne evidencije, dok su kod kontnog okvira RS odnosi računi obuhvaćeni klasom 8 pod istim nazivom. Preduzeća sa sjedištem u Brčko distriktu BiH, su mogla se oporedijeliti da li će primjenjivati kontni okvir Federacije BiH ili Republike Srpske.

U toku 2009. godine u RS i u toku 2010. godine u FBiH usvojen je novi Pravilnik o kontnom okviru, njegovoj sadržini i primjeni za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike odnoshnih entiteta. Na osnovu ovih pravilnika, stanje i promjene vrijednosti sredstava, kapitala i obaveza, kao i prihodi i rashodi i utvrđivanje rezultata poslovanja se računovodstveno obuhvataju na osnovnim, trocifrenim kontima Kontnog okvira u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS), odnosno Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja (MSFI). Trocifrena konta se po potrebi, raščlanjuju na analitička konta u skladu sa navedenim Pravilnikom i opštim aktom privrednog društva ili drugog pravnog lica. U Tabeli br. 2 smo dali uporedni prikaz klasa kontnog okvira za preduzeća RS, koji je važeći od 01.01.2010. godine i kontnog okvira za preduzeća FBiH koji je važeći od 01.01.2011. godine.

Tabela br. 2: Prikaz klasa kontnog okvira za preduzeća RS, od 01.01.2010. godine, i FBiH, od 01.01.2011. godine

Republika Srpska		Federacija Bosne i Hercegovine	
KLASA 0	Stalna sredstva	KLASA 0	Stalna sredstva i dugoročni plasmani
KLASA 1	Zalihe i sredstva obustavljenog poslovanja namijenjena prodaji	KLASA 1	Zalihe i sredstva namijenjena prodaji
KLASA 2	Kratkoročna potraživanja, kratkoročni plasmani i gotovina	KLASA 2	Gotovina, kratkoročna potraživanja i kratkoročni plasmani
KLASA 3	Kapital	KLASA 3	Kapital
KLASA 4	Dugoročna rezervisanja i obeveze	KLASA 4	Obaveze, rezervisanja i razgraničenja
KLASA 5	Rashodi	KLASA 5	Rashodi
KLASA 6	Prihodi	KLASA 6	Prihodi
KLASA 7	Otvaranje i zaključak konta stanja	KLASA 7	Otvaranje i zaključak konta stanja
KLASA 8	Vanbilansna evidencija	KLASA 8	Vanbilansna evidencija
KLASA 9	Obračun troškova i učinaka	KLASA 9	Obračun troškova i učinaka

Izvor: [Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike, www.srrs.org, april 2014; Kontni okvir za privredna društva, www.srr-fbih.org, april 2014.]

Iz datog prikaza vidimo da su navedeni kontni okviri u velikoj meri usaglašeni odnosno da je sadržaj klasa isti, ali se ovi kontni okviri delimično razlikuju u pogledu naziva pojedinih klasa, naziva pojedinih grupa računa i računa unutar klasa i redoslijedu grupa računa i računa unutar klasa. Oba kontna okvira su zasnovana na bilansnom principu materijalnog raščlanjavanja. Prve tri klase (0, 1 i 2) sadrže račune aktive, sledeće dvije klase (3 i 4) sadrže račune pasive, dok klasa 5 sadrži račune rashoda, a klasa 6 račune rashoda. Klasa 7 sadrži račune za otvaranje i zaključak računa stanja i uspijeha, dok klasa 8 nije obavezna, a ukoliko se primjenjuje razradu konta preduzeća trebaju prilagoditi svojim potrebama i svom načinu obračuna troškova. Klasa 9 je obavezna za proizvodna pravna lica i preduzetnike, dok trgovinska pravna lica i preduzetnici nisu obavezni da vode evidenciju u okviru računa klase 9. „Nizanje“ klasa vrši se po principu opadajuće likvidnosti za račune aktive i opadajuće dospelosti za račune pasive.

PRIMJENA KONTNOG OKVIRA U RAČUNOVODSTVENOJ EVIDENCIJI BUDŽETA BRČKO DISTRIKTA BiH

Za svoje računovodstvene potrebe, Vlada Brčko Distrikta BiH, 2002.godine, donijela je Pravilnik o računovodstvu budžeta BD. Cilj računovodstva bio je pružanje pouzdanih podataka koji su relevantni za donošenje odluka potrebnih za planiranje i kontrolu izvršavanja budžeta. Računovodstvo budžeta zasnovano ovim Pravilnikom, zasniva se na računovodstvenim načelima tačnosti, istinitosti, pouzdanosti, blagovremenosti i pojedinačnom iskazivanju pozicija. Direkcija za finansije BD vodi knjigovodstvo budžeta prema Međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor (IPSAS). U toku 2007. godine Vlada BD usvojila je novi Pravilnik o kontnom okviru, njegovoj sadržini i primjeni za svoje računovodstvene potrebe. Radi dalje analize u Tabeli br. 3 smo dali uporedni prikaz sadržaja Pravilnika rza računovodstvo budžeta Vlade Brčko distrikta BiH, važećeg od 2002-2007. godine i kontnog okvira koji je trenutno u primjeni od 17.04.2007.godine.

Tabela 3: Prikaz sadržaja Pravilnika za računovodstvo budžeta Vlade Brčko distrikta BiH, od 2002-2007.godine i Pravilnika za računovodstvo budžeta Vlade Brčko u primjeni od 17.04.2007.godine

Prethodni kontni okvir		Trenutni kontni okvir	
KLASA 0	Stalna sredstva	KLASA 0	Stalna sredstva
KLASA 1	Gotovina, kratkoročna potraživanja	KLASA 1	Novčana sredstva, kratkoročna potraživanja i razgraničenja
KLASA 2	Zalihe	KLASA 2	Zalihe
KLASA 3	Kratkoročne obaveze i razgraničenja	KLASA 3	Kratkoročne obaveze i razgraničenja
KLASA 4	Dugoročne obaveze i razgraničenja	KLASA 4	Dugoročne obaveze i razgraničenja
KLASA 5	Izvori sredstava	KLASA 5	Izvori stalnih sredstava
KLASA 6	Rashodi	KLASA 6	Rashodi
KLASA 7	Prihodi	KLASA 7	Prihodi
KLASA 8	Memorandumska evidencija o kapitalnim transakcijama	KLASA 8	Memorandumska evidencija
KLASA 9	Vanbilansna evidencija	KLASA 9	Vanbilansna evidencija

Izvor: [Odluka o utvrđivanju računovodstvene politike za budžetske korisnike i trezor BDBiH-Ba, Službeni glasnik Brčko distrikta br. 16/01; Pravilnik o knjiženju budžeta BDBiH-BA, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH r. 312/07]

Iz datog prikaza vidimo da su navedeni kontni okviri u velikoj meri slični odnosno da je sadržaj klasa isti, ali se ovi kontni okviri delimično razlikuju u pogledu naziva pojedinih klasa, naziva pojedinih grupa računa i računa unutar klasa i redoslijedu grupa računa i računa unutar klasa. Oba kontna okvira su zasnovana na bilansnom principu materijalnog raščlanjivanja. Prve četiri klase (0, 1, 2 i 3) sadrže račune aktive, sledeće klase (4 i 5) sadrže račune pasive, dok klasa 6 sadrži račune rashoda, a klasa 7 račune rashoda. Klasa 8 sadrži zatvorene račune koji služe samo za evidentiranje kapitalnog primitka i izdatka i kao takvi nisu integrisani sa ostalim računima niti predstavljaju bilansne pozicije. Klasa 9 prestavlja račune na kojima se evidentiraju poslovni događaji koji nemaju direktnog uticaja na sredstva i izvore sredstava, već samo otvaraju mogućnost za takve uticaje u budućnosti, kao što je davanje garancija i slično. „Nizanje“ klasa vrši se po principu opadajuće likvidnosti za račune aktive i opadajuće dospjelosti za račune pasive.

ZAKLJUČAK

Kontni okvir predstavlja spisak svodnih, opštih, zajedničkih računa namijenjenih za širu ili užu grupu preduzeća. Svrha propisivanja kontnog okvira jeste postizanje jednoobraznosti knjigovodstva odnosno da se kod svih preduzeća za koje se propisuje kontni okvir istovrsne promjene knjiže na istim računima koji imaju iste nazive i iste simbole (šifre). Prilikom kreiranja kontnog okvira treba imati u vidu broj i vrstu preduzeća korisnika kontnog okvira; sadržaj šema bilansa stanja i bilansa uspijeha, čime se respektuju zahtjevi finansijskog knjigovodstva, potrebne podatke o troškovima i učincima, čime se respektuju zahtjevi pogonskog knjigovodstva; organizaciono - tehničke momente i sl. Stoga smo radi boljeg razumijevanja objasnili ustojstvo kontnog okvira u našoj državi, Bosni i Hercegovini. S obzirom da je problematika ustrojstva kontnog okvira u Bosni i Hercegovini bila veoma specifična jer su se kontni okviri definisali na nivou entiteta, tj. na nivou Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Brčko distrikta BiH,

međutim, olakšavajuća činjenica jeste da je došlo do usaglašavanja sadržaja kontnih okvira navedenih entiteta. Razlog usaglašenosti jeste usvajanje i primjena Međunarodnih računovodstvenih standarda, Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja, Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja za male i srednje entitete, Međunarodnih standarda revizije i Međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor. Čija primjena se kontroliše kroz Odbor za međunarodne računovodstvene standarde i Međunarodnu federaciju računovođa. Usklađivanja kontnih okvira dovelo je do ujednačavanja i uprošćavanja knjigovodstva, visoke analitičnosti, mogućnosti konsolidovanja i unificiranja terminologije u entitetima Bosne i Hercegovine.

LITERATURA

- [1] Jablan Stefanović R.(2010), *Interni obračun*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [2] Stevanović N., Malinić D. (2005), *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [3] Škarić Jovanović K., Radovanović R.(2009), *Finansijsko knjigovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [4] Zakon o računovodstvu i reviziji RS, Službeni glasnik RS br. 36/09.
- [5] Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH, Službene novine FBiH br. 89/09.
- [6] Međunarodni računovodstveni standardi, www.ifrs.com, april 2014.
- [7] Analitički kontni okvir za preduzeća, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike koje vode dvojno knjigovodstvo, Antlantik bb, Banja Luka.
- [8] Kontni okvir za preduzeća FBiH, www.srr-fbih.org, april 2014.
- [9] Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike, www.srrrs.org, april 2014.
- [10] Kontni okvir za privredna društva, www.srr-fbih.org, april 2014.
- [11] Odluka o utvrđivanju računovodstvene politike za budžetske korisnike i trezor BDBiH-Ba, Službeni glasnik Brčko distrikta BiH br. 16/01.
- [12] Pravilnik o knjigovodstvu budžeta BDBiH-Ba, Službeni glasnik Brčko distrikta br. 312/07.

ELEKTRONSKO POSLOVANJE U BANKAMA BOSNE I HERCEGOVINE

BANKING BUSINESS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA'S BANKS

Biljana Jevtić

Ekonomski fakultet Brčko
jevticbiljana89@hotmail.com

APSTRAKT

Bankarstvo, danas, u ekonomski razvijenim zemljama i zemljama u tranziciji razvija nove proizvode i usluge uz pomoć računarskih mreža, čime su pomjerene vremenske i prostorne granice tradicionalnog bankarstva, i čime se bitno utiče na olakšanje i ubrzanje transfera novčanih sredstava. Predmet istraživanja jeste razvoj i primjena elektronskog bankarstva u bankama Bosne i Hercegovine. Cilj istraživanja je stvaranje prave slike o prednostima korištenja elektronskog bankarstva u svijesti potrošača. U istraživanju se primjenjuju statističke metode kao i komparacija relevantnih podataka, metode posmatranja, ispitivanja i analize sadržaja dokumenata.

Ključne riječi: elektronsko bankarstvo, bankarski proizvodi i usluge

APSTRACT

Banking today in high prosperous countries and transition countries develops new products and services with support of computer networks, which changed time and space limitations of traditional banking and essentially influence the simplification and acceleration of money transfers worldwide. The subject of this research is the development and use of electronic banking in the banks of Bosnia and Herzegovina. The aim of the research is to create a true picture of the benefits of using e-banking services in the minds of consumers. In the study applied statistical methods and a comparison of relevant data, the methods of observation, questioning and analyzing documents.

Key words: electronic banking, banking products and services

UVOD

Mega trendovi na globalnom nivou, u razvoju informaciono-komunikacionih inovacija, sa tendencijom daljeg turbulentnog napretka, političke, ekonomske i demografske promjene, kao i promjene unutar samog finansijskog sektora, usloveli su u posljednjih petnaestak godina, brojne i revolucionarne promjene u bankarskom sektoru. Razvoj tehnologije i automatizacija bankarskog sektora implicirali su, pored navedenih promjena, kreiranje niza revolucionarnih bankarskih inovacija, odnosno, širok asortiman novih bankarskih proizvoda i usluga u čijem fokusu interesovanja su potrebe klijenata.

Model globalne organizacije i jake konkurencije zahtijeva novu koncepciju pristupa banaka u njihovom poslovanju, o čemu svjedoče sve veća ulaganja u tehnologiju orijentisanu prema klijentu. Tehničko-finansijske inovacije vode jačanju konkurencije u svim segmentima. Dolazi ne samo do reinžinjerina poslovnih procesa u bankama, već i do reinžinjerina u odnosima između banaka i njihovih klijenata. Zbog ubrzanog širenja elektronskih bankarskih sistema dolazi do velikih preokreta u suštini samog elektronskog bankarstva, koje sve više postaje sinonim modernog društva. Implementacija najnovijih dostignuća informaciono-komunikacione tehnologije u informacione sisteme banaka, kao i promjene u makro i mikro okruženju, usloveli su aplikaciju jednog novog sistema, savremenog i modernog oblika plaćanja, kako u razvijenim tako i u zemljama u tranziciji. On se počeo razvijati tokom devedesetih godina prošlog vijeka, sa trendom daljeg razvoja, i poznat je kao elektronsko bankarstvo.

POJAM I RAZVOJ ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

U finansijskom sektoru i asortimanu finansijskih proizvoda i usluga događaju se brojne i različite promjene, koje mijenjaju prirodu poslovanja i djelovanja poslovnih banaka, njihovu poziciju među konkurentima, te način, broj i ponudu finansijskih proizvoda i usluga klijentima. Globalna uloga finansijskih usluga banaka u zavisnosti je od širokog spektra promjena koje se događaju na tržištu finansijskih usluga [Novaković, 2011, str. 94]. Razvoj globalne ekonomije i komercijalizacije Interneta dovode do stvaranja novog koncepta

poslovanja organizacija čija uspješnost zavisi od pronalaženja odgovarajuće pozicije poslovnog sistema na svjetskom tržištu [Radovanović, 2012, str. 194].

Razvoj informacionih tehnologija je omogućio transformaciju klasičnog bankarstva, koje se ogleda u prenošenju informacija u realnom vremenu i obradi podataka. Informacione tehnologije omogućavaju smanjenje troškova obrade podataka i komunikacije, što utiče na smanjenje cijene usluga krajnjim korisnicima. Pored navedenog, informacione tehnologije omogućavaju nastanak virtuelnih banaka (koje nemaju fizičkih filijala i kod kojih su potrebe za brojem zaposlenih minimalne) i sve veću upotrebu elektronskog novca, što na kraju otvara mogućnost za stvaranje nebankarskih institucija, koje će isto nuditi bankarske usluge. Jednostavna i brza komunikacija, skoro trenutno prenošenje velikih količina podataka, informacija i znanja na velike udaljenosti, jednostavno obavljanje i ažuriranje multimedijalnih dokumenata i njihova neprestana dostupnost na globalnom nivou, digitalna isporuka proizvoda i usluga, plaćanje putem Interneta i stvaranje virtuelnih organizacija predstavljaju elemente novog oblika poslovanja-elektronsko poslovanje [Radovanović, 2012, str. 194].

Elektronsko bankarstvo je vid bankarskog poslovanja u kome se intenzivno koriste računске mreže, Web tehnologija, Internet i telekomunikacioni mediji. Njihova implementacija podrazumijeva hardversko-softversku platformu, precizno definisane mrežne komponente, određenu organizacionu strukturu, standardizaciju i sl. Elektronsko bankarstvo, kao specifičan dio elektronskog poslovanja, ima mnoge prednosti u odnosu na klasično poslovanje [<http://home.bankerinter.net>, 20.03.2014.]:

- smanjenje troškova transakcije;
- brži obrt sredstava;
- siguran i bezbijedan platni promet;
- ušteda vremena;
- mogućnost obavljanja transakcija sa radnog mjesta;
- stalni uvid u stanje na računu i promet.

Elektronsko okruženje banaka je složeno, shodno tome banke moraju pružati svoje usluge u tržišnim uslovima gdje sve više dolazi do izražaja poslovna saradnja. Poslovna saradnja zasnovana je na savremenim informaciono-komunikacionim tehnologijama, što ima za rezultat transformaciju načina rada i poslovne saradnje ka elektronskom poslovanju i digitalnoj ekonomiji. Savremeno ili moderno bankarstvo, za razliku od tradicionalnog bankarstva, bazira se na svojevrsnoj centralizaciji koju implicira primjena savremenih tehnologija. Primjena i realizacija savremenog bankarstva zasniva se na stvaranju povoljnih uslova od strane moderne informacione tehnologije. Moderna tehnologija nameće potrebu za sve većim brojem informatički pismenih, obrazovanih ljudi, posebno mladih kategorija, ali i informatičkim radnim mjestima [Novaković, 2011, str. 101]. Tehnologija je omogućila bankarskoj industriji ekonomiju obima, ali takođe i povećala globalnu konkurenciju, s obzirom da informacioni sistemi bazirani na veoma brzim kompjuterima podržavaju prodaju finansijskih proizvoda komitentima širom svijeta. Cio svijet je jedno tržište. Pored toga, troškovi pružanja novih proizvoda i usluga, na temelju ekonomije obima su sve niži, što neposredno djeluje na sve veći broj zainteresovanih klijenata za njihovu upotrebu [Milosavljević, Mišković, 2011, str. 38]. Transformacija i reforma bankarskog sistema Bosne i Hercegovine i sve veća konkurencija i prilagođavanje tržišnim uslovima privređivanja zahtijevaju da se svaka banka adekvatno organizuje i prilagodi novim informatičkim dostignućima.

NOVE TEHNOLOGIJE U BANKARSKOM POSLOVANJU

U proteklih dvadesetak godina, inovacije i tehnološki razvoj u okviru bankarskog sektora zasnivaju se na dostignućima ostvarenim u razvoju informaciono-komunikacione tehnologije. Na cijeloj planeti su se razvijale i usvajale nove tehnologije, koje su neposredno doprinosile globalizaciji novčanih tokova i razvoju finansijskih organizacija. Neposredna primjena novih tehnologija, omogućila je razvoj novih proizvoda i usluga, kao i promjenu u obimu i strukturi tražnje na tržištu bankarskih proizvoda i usluga. Paralelno sa tim, sve više je pojačavan pritisak na svaku banku da poveća svoju produktivnost i efikasnost radi povećanja profitabilnosti i opstanka na tržištu [Vujović, 2012, str. 301].

Razlozi za uvođenje novih komunikacionih tehnologija i automatizacije poslovanja u bankarskom sektoru su njihove neslućene mogućnosti u razvoju i ponudi novih proizvoda i usluga, ali i smanjenje troškova i

njihovih cijena. Prednosti koje su nove tehnologije pružile bankarskom sektoru su mnogobrojne, ali se mogu sublimirati u nekoliko sljedećih, bitnih [Vujović, 2012, str. 46]:

1. Mnogobrojna empirijska istraživanja su neosporno utvrdila da je pružanje usluga uvođenjem novih tehnoloških, proizvodnih i uslužnih inovacija višestruko redukovalo troškove poslovanja banke (na primjer, bezgotovinsko plaćanje nekim od načina elektronskog bankarstva višestruko je jeftinije od plaćanja na šalteru filijale banke);
2. Banke koje su uvidjele neke od inovacija elektronskog bankarstva, mnogo brže su privukle nove klijente, nego banke koje to nisu učinile, i time su povećale svoj tržišni udio;
3. Stvorena je mogućnost masovne komunikacije sa lojalnom, ali i potencijalnom klijentelom, uz najniže troškove, upotrebom prednosti elektronskog bankarstva;
4. Omogućena je efikasnija komunikacija s klijentima, bez vremenskih i prostornih ograničenja, putem Web stranica, sa mogućnošću marketinških prezentacija i promocija;
5. Omogućene su inovacije, kreiranjem širokog spektra i asortimana, odnosno palete novih proizvoda i usluga (na primjer, otvaranjem novih tekućih računa putem Interneta u svako doba dana, bez odlaska u banku i slično);
6. Podstaknut je razvoj novih djelatnosti, zasnovanih na savremenoj tehnologiji, tako da mnoge banke svojim klijentima pružaju usluge nekarakteristične za bankarski sektor (usluge osiguranja, lizinga, trgovinu hartijama od vrednosti i slično).

Tabela 1. Pregled tradicionalnih i elektronskih instrumenata plaćanja

Vrste plaćanja	Tradicionalni platni promet	Elektronski platni instrumenti
Elektronska trgovina	Kreditne kartice	Elektronski novac (baziran na karticama ili digitalnim mrežama)
Plaćanje računa	Čekovi, Kreditni transferi u papirnom obliku	Elektronski transferi preko višenamjenskih ATM, telefonsko, PC ili Internet bankarstvo
POS plaćanja	Gotovina, čekovi	Debitne i kreditne kartice preko EFTPOS terminala
Mikroplaćanja	Gotovina	Elektronski novac na bazi kartica

Izvor: [Vujović, 2012, str. 128.]

Elektronsko bankarstvo predstavlja pokušaj spajanja više različitih tehnologija, od kojih se svaka razvijala u drugom smjeru i na drugačiji način: elektronski novac, ATM, POS/EFTPOS terminali, platne kartice, kućno bankarstvo, mobilno bankarstvo.

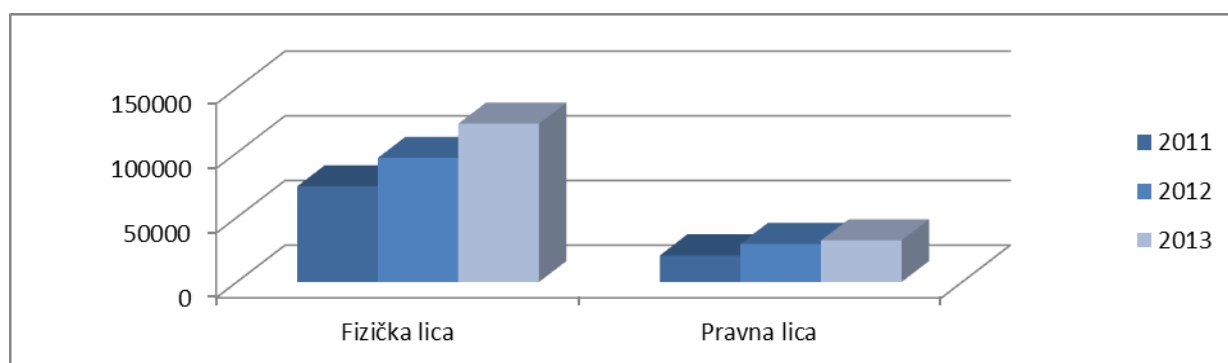
Razvoju elektronskog bankarstva u Bosni i Hercegovini doprinijelo je instaliranje velikog broja bankomata, POS terminala i uvođenje platnih kartica. Od svih poznatih elektronskih sistema plaćanja u Bosni i Hercegovini masovno se koriste samo platne kartice. Najpoznatije kartice globalnih brendova su: VISA, MasterCard, Eurocard, American Express i Diners Club. Pored ovih globalnih brendova postoji i veliki broj drugih kartica u upotrebi. U Bosni i Hercegovini postoji jedna domaća platna kartica pod nazivom Bamcard. Jednostavnost u upotrebi, ušteda vremena kako za korisnika tako i za trgovca, raspoloživost svim sredstvima na računu 24 časa dnevno, kao i sigurnost prilikom eventualnog gubitka su samo neke od razloga za njihovu upotrebu [www.ekonomist.rs, 28.04.2014]. Preduslov za upotrebu kartice i svih njenih pogodnosti je postojanje odgovarajuće infrastrukturne mreže. Pod tim se podrazumijeva postojanje u prvom redu dovoljnog broja POS terminala, a onda i ATM terminala.

ELEKTRONSKO BANKARSTVO U BOSNI I HERCEGOVINI

S obzirom na cjelokupnu razvijenost bankarskog tržišta Bosne i Hercegovine, veoma je važno naglasiti da treba poboljšati tehnološku opremljenost banaka, tj. banke bi trebalo da ulože značajna sredstva za razvoj elektronskog poslovanja. Prema podacima u razvijenim zemljama elektronsko poslovanje učestvuje sa 70-80% u ukupnom poslovanju banaka, dok je u Bosni i Hercegovini taj procenat znatno niži [www.bankarinter.net, 28.04.2014]. Da bi se upotreba elektronskog bankarstva raširila na teritoriji Bosne i Hercegovine i bila opšte-prihvaćena potrebno je, pored stvaranja tehničkih uslova, uslugu približiti korisnicima. Najbolji način za prihvatanje elektronskog bankarstva jeste stvaranje prave slike njegove

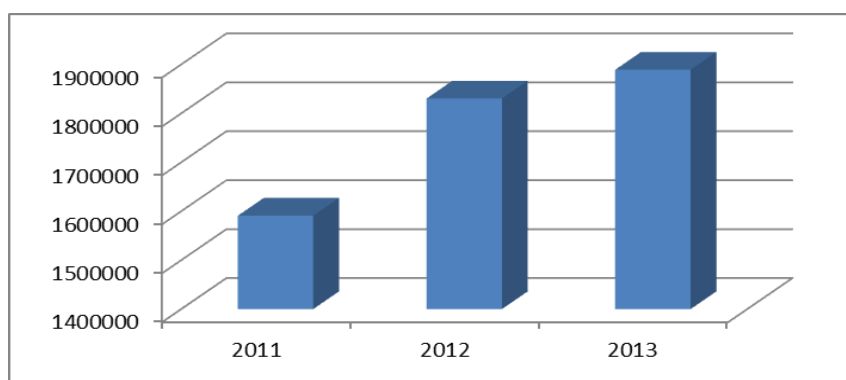
korisnosti u svijesti potrošača. Sa druge strane, prihvatanje određene usluge od strane korisnika doprinosi pozitivnom učinku poslovanja finansijskih institucija – banaka.

Proizvod ili usluga banke u pogledu elektronskog bankarstva može biti u vidu Internet bankarstva, mobilnog bankarstva, platnih kartica, mogućnosti upravljanja tekućim računima putem iznajmljenim bankarskih aplikacija i drugo. Važna činjenica je da u okviru elektronskog bankarstva korisnicima može biti ponuđen veliki broj usluga koje mu mogu olakšati poslovanje i svakodnevne aktivnosti. Banke, putem elektronskog bankarstva, nude mogućnosti klijentima da dobiju informaciju o stanju računa putem telefona, odnosno mobilne telefonije, konkretnije, putem SMS poruka. Ovaj inovativni bankarski proizvod ima realnije mogućnosti da se inkorporira kod stanovnika BiH, jer 76% stanovnika posjeduje mobilne telefone najnovije generacije, sa mogućnošću Internet konekcije, i što je još važnije, veliki dio vlasnika čini mlada populacija, koja je željna tehnoloških inovacija [www.abcpportal.info]. Iako podaci Centralne banke BiH i ove godine ukazuju na nastavak veoma značajnog trenda rasta korišćenja bankarskih usluga preko Interneta, stručnjaci i bankari ocjenjuju da na tom polju i dalje značajno zaostajemo za evropskim prosjekom. Značajan je napredak u broju subjekata koji koriste ove usluge, čemu je najviše pridonio rast broja fizičkih osoba. U 2011. broj fizičkih lica koja su koristila usluge elektronskog ili Internet bankarstva bio je 74.068, u 2012. bio je 96.041, dok je u 2013. godini taj broj porastao na 122.522. Takođe, broj pravnih osoba koje koriste Internet za bankarske poslove je u porastu, u 2013. godini ih je ovom vrstom usluge bilo obuhvaćeno 32.156, 2012. godine 29.599, a 2011. 20.615 [http://www.cbbh.ba, 28.04.2014.].



Slika 1. Ukupan broj lica koja su koristila usluge elektronskog bankarstva zadnje tri godine

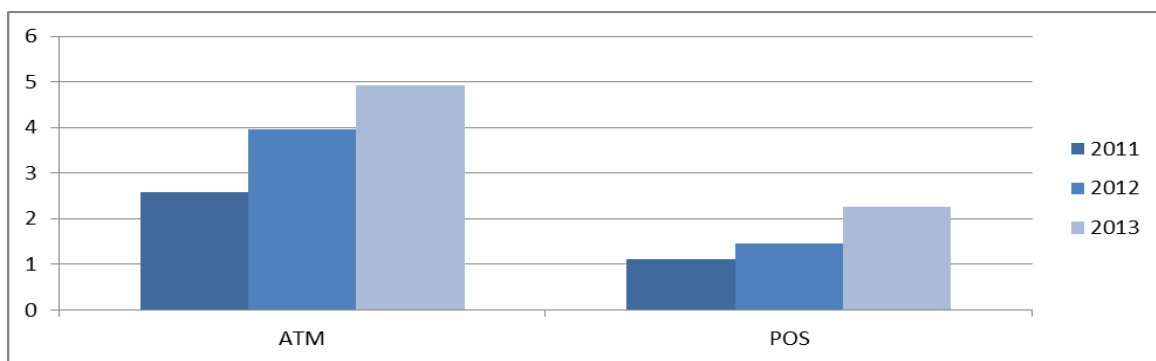
Od ukupno 28 banaka u Bosni i Hercegovini na kraju 2013. godine, 27 banaka klijentima je pružalo usluge poslovanja platnim karticama. Ukupan broj izdatih kartica na kraju decembra 2013. godine iznosio je 1.889.141, što je za 58.842 kartice više nego na kraju decembra 2012. godine kada ih je bilo 1.830.299. U 2011. godini broj izdatih kartica iznosio je 1.590.843. Dominiraju debitne, sa 1.562.277 izdatih kartica, a slijede kreditne sa 209.059, te kartice sa odgođenim plaćanjem kojih je 117.805 [http://www.cbbh.ba, 28.04.2014.]. Ukupna vrijednost transakcija realizovanih upotrebom kartica, u zemlji i inostranstvu, u prošloj godini iznosila je oko 7,18 milijardi KM, što je povećanje za čak 855 miliona KM u odnosu na godinu ranije [http://www.cbbh.ba, 28.04.2014.].



Slika 2. Ukupan broj izdatih kartica

Od ukupne vrijednosti transakcija, putem ATM aparata 2013. godine podignuto je gotovine u iznosu od oko 4,92 milijarde KM ili 68%, a na POS terminalima je realizovano 2,27 milijardi KM ili 32%, te se može učiti

poboljšanje omjera koji je u 2012. godini bio 73%:27%. 2011. godine podignuto je gotovine u iznosu od 2,58 milijardi KM, a na POS terminalima realizovano oko 1,12 milijarde KM. Od ukupnog iznosa realizovanog na POS terminalima, oko 710 miliona KM (31%) odnosi se na dizanje gotovine, a oko 1,56 milijardi KM (69%) na plaćanje robe i usluga. Iz ovih podataka može se uočiti kako je poboljšan omjer plaćanja robe i usluga putem POS aparata prema podignutoj gotovini na POS aparatima koji je sad 69%:31% (u 2011. godini 60%:40%) [<http://www.cbbh.ba>, 28.04.2014.]. Prosječna vrijednost jedne transakcije bila je 115 KM, i veća je za 10 KM u poređenju s godinom ranije. Prosječan promet po jednoj kartici godišnje iznosio je 3.802 KM (317 KM mjesečno), što je povećanje od čak 345 KM u odnosu na 2012. godinu kad je prosječan promet iznosio 3.457 KM [<http://www.cbbh.ba>, 28.04.2014.]. Na slici broj 3. prikazana je struktura transakcija prema načinu upotrebe sredstava (putem ATM ili POS aparata) u milijardama KM. Može se uočiti da je obim transakcija na ATM terminalima znatno veći nego na POS terminalima, što pokazuje da stanovnici BiH najčešće koriste gotovinu kao sredstvo plaćanja. ATM terminali su im učinili gotovinu još više dostupnom nego prije (podišu gotov novac na ATM).



Slika 3. Struktura transakcija prema načinu upotrebe sredstava (putem ATM ili POS aparata)

Na ATM i POS uređajima u inostranstvu, preko kartica izdatih od banaka iz BiH, realizovan je iznos od oko 444 miliona KM. Od tog iznosa, podignuto je gotovine oko 132 miliona KM, a plaćeno je robe i usluga u iznosu od oko 312 miliona KM. U odnosu na 2012. godinu, u protekloj godini je zabilježen porast potrošnje u inostranstvu upotrebom kartica u iznosu od oko 109 miliona KM. Karticama banaka iz inostranstva, na ATM i POS uređajima BH banaka realizovano je 1,38 milijardi KM, što je porast od 427 miliona u odnosu na 2012. godinu. Od ovog iznosa, na ATM i POS uređajima podignuto je oko 1,06 milijardi KM gotovine, a vrijednost robe i usluga plaćenih karticama stranih banaka iznosila je oko 325 miliona KM [<http://www.cbbh.ba>, 28.04.2014.].

Primjetno je smanjenje manipulacije gotovim novcem na šalterima banaka, zahvaljujući stalnom nastojanju banaka da povećaju broj ATM i POS uređaja. Tako je u 2013. godini u Bosni i Hercegovini bilo ukupno 1.368 ATM uređaja (u 2012, 1.284) i 20.402 POS terminala (u 2012, 19.320) [<http://www.cbbh.ba>, 28.04.2014.].

Očita je težnja da se racionalizacijom broja organizacionih dijelova naprave interne uštede, te je i u 2013. smanjen ukupan broj organizacionih dijelova. Broj poslovnih jedinica smanjen je sa 359 u 2012. godini na 340 u 2013., dok je broj organizacionih jedinica nižeg nivoa (agencije, šalteri...) smanjen sa 213 na 176. Samo je broj ispostava povećan, sa 342 u 2012. na 392 u 2013. godini [<http://www.cbbh.ba>, 28.04.2014.].

Prema ocjenama stručnjaka, brojke koje ukazuju na povećanje broja stanovnika i preduzeća korisnika Internet bankarskog poslovanja su posljedica porasta broja elektronski pismenih građana u kombinaciji sa stalnim kampanjama banaka koje kroz promovisanje elektronskog bankarstva nastoje rasteretiti svoje šaltere od velikog broja sitnih transakcija. Međutim, iako raste broj usluga elektronskog bankarstva u BiH, ono je i dalje jako daleko od prosjeka EU.

ZAKLJUČAK

U uslovima globalizacije, na sadašnjem stepenu razvoja, bankarstvo je duboko zahvaćeno političkim, privrednim, tehnološkim i demografskim promjenama. Sadašnji trend bankarstva u razvijenim i zemljama u tranziciji, odlikuje se implementacijom i razvojem elektronskog bankarstva. Inovacija i kreacija novih

bankarskih proizvoda i usluga, bazira se na primjeni nove informaciono-komunikacione tehnologije, pomoću kojih su pomjerene vremenske i prostorne granice tradicionalnog bankarstva i značajno je olakšan i pojednostavljen transfer novčanih sredstava.

Aktuelni procesi unutar bankarskog sektora Bosne i Hercegovine odlikuju se smanjenjem broja banaka, procesima spajanja i pripajanja banaka, likvidacijom, smanjenjem broja zaposlenih i zapošljavanjem mladih kadrova. U Bosni i Hercegovini je u toku dalji proces konsolidacije bankarskog sektora, karakterističan za ostale razvijene i zemlje u tranziciji. Usluge elektronskog bankarstva u Bosni i Hercegovini su u uzlaznom trendu. Po širini asortimana proizvoda ne zaostaju za onim koje pružaju banke razvijenih privreda. Sudeći prema empirijskim istraživanjima i dostupnosti podataka, sve banke u Bosni i Hercegovini, koje pružaju usluge elektronskog bankarstva, prije svega Internet bankarstva i mobilnog bankarstva i u budućem periodu će nastaviti pozitivan trend kvalitativnog i kvantitativnog poboljšanja i kreiranja novih bankarskih proizvoda.

LITERATURA

- [1] Radovanović, L. (2012). *Sistemi podrške odlučivanju*, Ekonomski fakultet, Brčko.
- [2] Vujović S. (2012). *Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- [3] Milosavljević, M., Mišković, V. (2011). *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [4] Novaković, J. (2011). *Elektronsko poslovanje*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- [5] Statistički podaci Centralne banke Bosne i Hercegovine.
- [6] www.bankarinter.com
- [7] www.ekonomist.rs
- [8] www.abcportal.info
- [9] www.cbbh.ba

DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA

SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE COMPANY

Dragana Šalipur
Ekonomski fakultet Brčko
draganasalipur@yahoo.com

APSTRAKT

U radu je opisano na koji način preduzeće može da se ponaša na društveno odgovoran način i koji su pozitivni efekti takvog ponašanje. Cilj rada je da istakne argumente i koristi primjene društveno odgovornog poslovanja preduzeća za sve interesno-uticajne grupe.

Ključne riječi: društvena odgovornost, piramida društvene odgovornosti

ABSTRACT

The paper describes how a company can behave in a socially responsible manner and identifies the positive effects of such behavior. The aim of this paper is to outline the arguments and benefits of corporate social responsibility of enterprises for all-influential group of stakeholders.

Key words: social responsibility, pyramid of corporate social responsibility

UVOD

Poslovni uspjeh preduzeća u globalnoj ekonomiji vezan je za uvažavanje i prilagođavanje aktuelnim izazovima i trendovima. Društvena odgovornost preduzeća je jedan od najdinamičnijih i najkompleksnijih izazova sa kojima se suočavaju preduzeća. Integrisanje pravnih, moralnih i ekoloških principa unutar poslovnih procesa i strategija ne znači minimiziranje značaja ekonomske odgovornosti ili stavljanje u drugi plan, već sagledavanje te odgovornosti iz ugla širih društvenih koristi. Poslovna praksa najuspješnijih svjetskih preduzeća pokazuje da postoji visok stepen korelacije između mišljenja interesnih grupa o preduzeću i kvaliteta poslovanja. Sva preduzeća koja su društveno odgovorna, istovremeno su i lideri u oblasti kvaliteta. Društvena odgovornost preduzeća se temelji na uzajamnom povjerenju i razvoju te zajedničkom ulaganju u budućnost, stvarajući na taj način most između poslovnog svijeta i zajednice. U zemljama razvijene tržišne ekonomije, društvena odgovornost postaje veoma bitan faktor prilikom odlučivanja i opredjeljivanja potrošača za kupovinu određenog proizvoda, što doprinosi povećanju konkurentnosti društveno odgovornih preduzeća.

SUŠTINA I ZNAČAJ DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA

Društvena odgovornost preduzeća je termin koji se kod nas javlja i posebno populariše posljednjih godina. Njegovu primjenu je pospješilo više faktora: globalizacija, razvoj informacionih tehnologija, bolja organizovanost civilnog sektora, bolje obrazovani potrošači i osvještenije građanstvo, rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama. Suština društvene odgovornosti preduzeća je u djelovanju koje je mnogo više od onoga što propisuje zakon. Uključuje ideju da je reaktivan stav prema društvenim problemima bolje zamjeniti proaktivnim, dobrovoljnim i preventivnim aktivnostima, kako se ograničeni resursi ne bi trošili na uklanjanje posledica nezakonitog i neetičkog ponašanja. U aktuelnom značenju ovog pojma, društvena odgovornost preduzeća podrazumjeva svijest o tome da poslovne aktivnosti imaju veliki uticaj na društvo, radi se o principima usklađivanja osnovne socijalne i ekonomske orijentacije organizacije i čitavog spektra društveno odgovornih aktivnosti i njihove integracije u sve faze donošenja odluka, pravila i postupaka.

Grupa stajholdera koju je veoma važno informisati o aktivnostima preduzeća na polju društvene odgovornosti preduzeća su potrošači. Da bi preduzeće ostavilo dobar utisak i imalo koristi od ulaganja u društveno odgovorne poslovne prakse, veoma je važan način njegovog komuniciranja sa potrošačima i drugim važnim ciljnim grupama i partnerima, što zahtjeva razumjevanje ugla iz koga oni sagledavaju

društveno odgovorno poslovanje preduzeća. Akcenat mora biti na nastojanju da se procijeni značaj koji koncept društvene odgovornosti preduzeća ima za potrošače, kako bi se na osnovu toga kreirao program adekvatnog komuniciranja društvenih inicijativa preduzeća. Postoji pozitivan odnos između lojalnosti potrošača i društvene odgovornosti preduzeća. S obzirom na to da je u proces kupovine pored ličnih uključeno i niz društvenih motiva, potrošači danas u sve većoj mjeri očekuju od preduzeća da pokažu usklađenost s nekim društvenim vrijednostima kao doprinos društvu. Ukoliko potrošači prepoznaju te napore preduzeća i uspiju se s njima identifikovati, oni su spremniji kupiti proizvode tih preduzeća. Kao rezultat se javlja bolji profitni rezultat preduzeća, za razliku od onih koji ne ulažu napore kako bi svojim djelovanjem pridonijeli opštoj dobrobiti društva.

KORISTI OD DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA PREDUZEĆA

Do sada nije definisan niti dokazan jedinstven model ili teorija o poslovnoj opravdanosti društvene odgovornosti preduzeća. Naime, naučni pristup se zasniva na istraživanju uticaja pojedinih aspekata društvene odgovornosti na pojedine poslovne performanse i rezultate, na osnovu čega se izvode zaključci o cjelokupnom konceptu [Carroll, Shabana, 2010, str. 93].

Veliki je broj naučnih istraživanja na temu veze između društvene odgovornosti preduzeća i poslovnih rezultata, odnosno istraživanja koristi koje preduzeća imaju od usvajanja i razvijanja društveno odgovorne prakse. Postoji pet osnovnih kategorija koristi za organizaciju od usvajanja društvene odgovornosti preduzeća [Weber, 2008, str. 249]:

1. Pozitivan uticaj na imidž i reputaciju preduzeća;
2. Pozitivan uticaj na privlačenje, motivaciju i zadržavanje zaposlenih;
3. Smanjenje troškova poslovanja;
4. Povećanje prihoda usled rasta prodaje i/ili tržišnog učešća;
5. Smanjenje rizika, koji je u vezi sa društvenom odgovornošću preduzeća.

Razlikuju se monetarne od nemonetarnih koristi za preduzeće, pri čemu obje mogu biti izražene kvalitativno i kvantitativno. U monetarne koristi spadaju: porast prihoda, smanjenje troškova, redukovanje rizika i povećanje vrijednosti brenda. Sa druge strane, nemonetarne koristi za preduzeće od uvođenja i razvijanja društvene odgovornosti su: privlačenje i zadržavanje kupaca, unapređenje reputacije, unapređenje motivacije i zadržavanja zaposlenih, bolji pristup kapitalu i društvena „dozvola za poslovanje“ [Weber, 2008, str. 250].

Postoji mišljenje da su ključne koristi od ulaganja u društveno odgovorno poslovanje preduzeća [Kotler, Lee, 2007, str. 12-21]:

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu - potrošači češće kupuju brendove koji podržavaju društvene ciljeve.
- Jačanje pozicije brenda - potrošači poklanjaju sve veću pažnju emocionalnim, psihološkim i sociološkim aspektima imidža brenda, prevazilazeći pitanja funkcionalnosti i racionalnih koristi koje imaju od proizvoda. Strateški osmišljenim društvenim inicijativama može da se postigne diferenciranje brenda u odnosu na konkurenciju. Osim toga, ukoliko kupci i potrošači percipiraju preduzeće kao etično i društveno odgovorno, vjerovatnije je da će biti lojalniji njegovom brendu;
- Jačanje imidža i uticaja preduzeća – preduzeća koja, osim poštovanja zakona, dobrovoljno usklade svoje poslovanje sa nekim od standarda društveno odgovornog ponašanja u poslovanju, ne samo da zadovoljavaju propisane zahteve, već time stiču povjerenje i naklonost državnih i lokalnih organa vlasti, te tako manje podliježu njihovoj kontroli;
- Jačanje mogućnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih - osim visine plate, opisa radnog mjesta i mogućnosti za napredovanje, zaposleni sve više procjenjuju preduzeća i na osnovu njihove korporativne kulture, dominantnih vrijednosti i spremnosti da se angažuju u društveno korisnim inicijativama;
- Smanjenje troškova poslovanja - preduzeća koja usvajaju ekološke inicijative, čiji je cilj smanjenje otpada, ponovna upotreba materijala, reciklaža, štednja vode i električne energije smanjuju operativne troškove i povećavaju prihod od bespovratne pomoći i olakšica, koje dobijaju kao ekološki odgovorni poslovni subjekti;
- Povećanje privlačnosti za investitore i finansijske analitičare - pozitivan društveni imidž može da poveća vrijednost akcija preduzeća, jer će tržište više da cijeni preduzeća koja su manje izložene društvenim, ekološkim i etičkim rizicima. Javno se prati i publikuje odgovornost prema životnoj i društvenoj sredini

prilikom investiranja. Sve veći broj zajedničkih fondova integrišu kriterijume društvene odgovornosti preduzeća u svoj selektivni proces, te uskraćuju pozajmice preduzećima koja se ne pridržavaju određenih standarda životne i društvene sredine. Veliki ulagači, poput penzionih fondova, imaju obavezu da ulažu u preduzeća koja se smatraju društveno odgovornim. Dakle, usvajanje prakse društvene odgovornosti preduzeća može da omogući bolji pristup kapitalu preduzećima, koji im u protivnom možda ne bi bio dostupan. Preduzeću je potrebno puno vremena da stekne pozitivnu reputaciju, ali ona može da bude brzo ugrožena incidentima kao što su korupcijski skandali ili nanošenje štete životnoj sredini. Ovakvi događaji mogu da privuku neželjenu pažnju sudova, vlade, nevladinih organizacija i medija, te da preduzeću nanese veliku štetu i da ugroze vrijednost njenih akcija. Izgradnja kulture preduzeća koje se pozitivno odnosi prema društvenoj i ekološkoj sredini može da neutralizuje ove vrste rizika.

Učestvovanjem u društveno odgovornim aktivnostima preduzeća mogu ostvariti velike koristi ne samo za društvo već i za organizaciju kao cjelinu. Primjenjujući društveno odgovornu poslovnu praksu preduzeća povećavaju svoju konkurentnost (povećani tržišni udio, besplatna reklama, veća produktivnost koja proizilazi iz povećanog zadovoljstva zaposlenih, lakša dostupnost kapitala, lojalnost potrošača), istovremeno čineći dobro djelo za društvenu zajednicu.

PIRAMIDA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA

Društvena odgovornost preduzeća predstavlja koncept u kome se preduzeća svjesno i dobrovoljno posvećuju aktivnostima koje izlaze iz njihove primarne djelatnosti uvećanja profita i pozitivno utiču na svoje radno, društveno i prirodno okruženje. Društveno odgovorno poslovanje je svijest o novom položaju i značaju koje preduzeća imaju u savremenom, globalnom društvu i odgovornosti koja iz njih proizilazi. Praksa društveno odgovornog poslovanja odnosi se na cjelokupno djelovanje jednog preduzeća: šta proizvodi, kako kupuje i prodaje, da li poštuje zakone, kako se odnosi prema zaposlenim radnicima, da li ulaže u lokalnu zajednicu i na koji način doprinosi očuvanju životne sredine.

Neophodno je poznavati strukturu društvene odgovornosti preduzeća, kao i njenu hijerarhiju. Na slici br. 1 je prikazana piramida društvene odgovornosti preduzeća, u okviru koje se nalaze ekonomska, pravna, etička i filantropska odgovornost. Svaki stejkholder preduzeća treba da se pridržava ovih odgovornosti kako bi se uskladili interesi preduzeća i šire društvene zajednice.

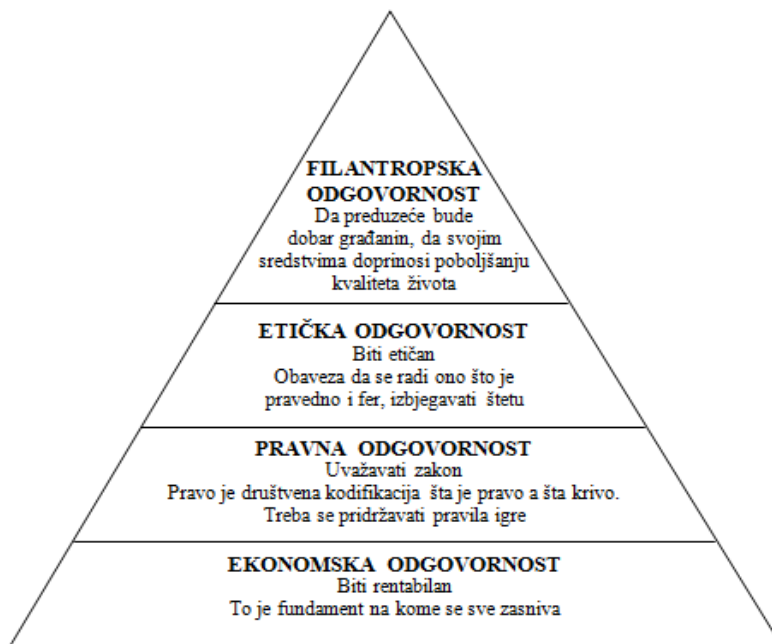
Ekonomska odgovornost se smatra primarnom jer bez finansijskih vrijednosti druge vrijednosti postaju besmislene. Odnosi se na profitabilnost, maksimiziranje prodaje i minimiziranje troška, donošenje valjanih strateških odluka, te pružanje adekvatnih i dostojnih povrata investitorima na ulaganje. Drugi nivo piramide je pravna odgovornost. Svako preduzeće mora biti odgovorno pravno lice i poštovati zakone. Etička odgovornost podrazumjeva da se slijede vjerovanja o tome kako ljudi trebaju da se ponašaju u društvu. Odnosi se na dobrovoljno usklađivanje svog poslovanja sa moralnim i etičkim normama društva i zajednice, u kojoj preduzeće posluje. Filantropska odgovornost znači da se preduzeće ponaša prema očekivanjima društva i raznih interesnih grupa u njemu, da bude donator i dobrotvor. Pomenuti aspekti društvene odgovornosti preduzeća će u nastavku biti detaljnije obrađeni.

Ekonomska odgovornost preduzeća

Prema vlasnicima, najvažnija odgovornost preduzeća je ekonomska odgovornost. Samo rentabilno preduzeće može imati značajnu ulogu u društvu, te je njegovo ispunjenje preduslov za sve ostale oblike društvene odgovornosti. Rentabilnost se ogleda u povećanju prinosa na vlasništvo po akciji, rastu stope dobiti, povećanju tržišnog učešća i osvajanju povoljne strategijske pozicije na osnovu diferentnih prednosti. Dakle, prije nego što krene da razmišlja i pravi planove kako će biti dobar korporativni građanin, preduzeće prvo mora da vidi da li može da bude profitabilno.

Ekonomska odgovornost se treba razmatrati u širem kontekstu, jer ekonomija je osmišljena kako bi se proizvodilo, distribuiralo i trgovalo, a da se istovremeno postižu ciljevi povećanja bogatstva, odnosno povećanja kategorije koja u ekonomiji predstavlja kapital. Međutim, kapital nije nešto što je podijeljeno od društvenog ili prirodnog konteksta. Ispravnost na putu ekonomske odgovornosti je ona koja u kontekst kvantiteta uklapa i kvalitet (ne samo kreiranja vrijednosti, nego i kvalitet života u zajednici). Ekonomska

odgovornost je samo jedna od dimenzija na koje preduzeća moraju odgovoriti. Druge dimenzije su one koje se odnose na društvo i životnu sredinu.



Slika 1: Piramida društvene odgovornosti preduzeća

Izvor: [Milisavljević, 2007, str. 531.]

Pravni aspekt društvene odgovornosti preduzeća

Drugi nivo piramide je pravna odgovornost. Svako preduzeće mora biti odgovorno pravno lice koje poštuje zakon i ostale propise kodificirane kao pravila ponašanja, a odnose se na preduzeća i/ili građane. Vođenje biznisa prema zakonskim smjernicama je fundamentalno pitanje u slobodnom preduzetničkom sistemu koje koegzistira sa ekonomskim odgovornostima.

Pravni okvir prvenstveno postoji kako bi kroz postavljanje minimalnih standarda prihvatljivog ponašanja kreirao pozitivne društvene efekte. Teško je očekivati da će on predstavljati stimulans na individualnom nivou. Zakoni koji djeluju na preduzeća su usmjereni na smanjivanje mogućih štetnih uticaja koji se mogu javiti. Dobar zakonski okvir je prvi korak, njegova rigorozna primjena je ključni korak, a monitoring i preduzimanje korektivnih akcija korak koji se preporučuje.

Pravne obaveze mogu da variraju od raznih zakona koji obuhvataju hartije od vrednosti pa do radnog prava, prava zaštite životne sredine pa čak i krivičnog prava. Zakonska odgovornost podrazumijeva poštovanje zakona i raznih regulacija, zakona o zaštiti životne sredine i potrošača, zakona o radu, ispunjavanje ugovorenih obaveza.

Poslovna etika i društvena odgovornost

Preduzeća moraju prihvatiti i širiti pisani etički kodeks, razvijati tradiciju etičkog ponašanja, te tražiti od svojih zaposlenih punu odgovornost i poštovanje etičkih i pravnih smjernica [Kotler, 2008, str. 707]. Etikom nazivamo sistem vrijednosti na osnovu kojeg odlučujemo šta je ispravno ili pogrešno, fer ili nefer, pravedno ili nepravedno [Vilkoks, 2006, str. 60].

Brojna su preduzeća ugradila specifične društvene ciljeve u svoje zadatke, kao i programe koji podupiru te ciljeve. Ona vjeruju da su etika i društvena odgovornost važne komponente organizacionog uspjeha na način što povećavaju ugled među potrošačima, finansijskom zajednicom i drugim relevantnim javnim ustanovama.

Na području etike od najvećeg značaja je sposobnost bistrog razmišljanja. Većina etičkih pitanja i problema je kontradiktorna, jer uključuju emocionalna pitanja dobrog i lošeg ponašanja, pa je često vrlo teško odrediti da li je nešto etično ili nije. Prema Fredericu etika je skup pravila koja određuju dobro i loše ponašanje. Poznavajući ta pravila, znamo kada je naše ponašanje etički prihvatljivo, a kada to nije. Etička pravila određuju naše moralno ponašanje, te zadiru u osnove ljudskog odnosa. Etika je univerzalno oružje. Etička pravila su prisutna u svim društvenim zajednicama, svim organizacijama i pojedincima. Ta osnovna pravila ponašanja smatraju se neophodnim za očuvanje i razvijanje organizovanog života [Frederic, 1998, str. 52].

Pod poslovnim etikom se podrazumijeva obaveza da se posao obavi na odgovarajući način i odgovornost za njegovo (ne)obavljanje. U tom smislu, moralno odgovorna osoba se obavezuje da posao obavi i da prihvati odgovornost za neuspjeh ili grešku. Odgovornost može biti lična, kada se krše etičke norme i pojedinac stiče ličnu korist na račun opštih interesa preduzeća, a može biti i korporativna društvena odgovornost. Pod poslovnim etikom se podrazumijeva i organizaciona, korporativna kultura koja se odnosi na pravila etičkog ponašanja, osnovne vrijednosti sistema, etičke principe i specifična etička pravila koja kompanija nastoji da primjeni. Pod poslovnim etikom se podrazumijevaju i vrijednosti moralnog ponašanja, kao i norme etičnog ponašanja pretočene u kodeks profesionalnog ili poslovnog ponašanja, tzv. poslovni bonton.

Filantropska odgovornost preduzeća

Filantropska odgovornost je najzastupljeniji oblik društvene odgovornosti preduzeća u većini razvijenih zemalja svijeta, jer se nalazi u direktnoj vezi sa kreiranjem imidža preduzeća. Prema nekim shvatanjima, moderna filantropija uključuje sva dobrotvorna davanja za opšte dobro (brojne aktivnosti poput istraživanja, zdravstva, obrazovanja, umjetnosti, kulture, poboljšanja života u zajednici). Korporativna filantropija podrazumijeva podršku kompanija i preduzeća neprofitnim organizacijama ili institucijama kulture, socijalne ili zdravstvene zaštite, u novcu, proizvodima ili uslugama [Đurić, 2008, str. 9].

Filantropija je najraniji oblik pojavljivanja društvene odgovornosti preduzeća. Za mnoga preduzeća je to najjednostavniji način da se pokaže odgovornost prema široj društvenoj zajednici u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Filantropske aktivnosti stoje izvan redovnog poslovanja preduzeća i od njih se ne očekuju direktne poslovne dobiti. Razlozi filantropske aktivnosti mogu biti: društvena priznanja, jačanje imidža preduzeća u očima potrošača, ostvarivanje poreskih olakšica, osjećaj altruizma i zadovoljstva, prestiž, sticanje ugleda kod poslovnih partnera, briga za lokalnu zajednicu, izgradnja povjerenja potrošača, itd. Dakle, preduzeće može na indirektan način težiti da minimalizuje neku intruzivnu mjeru vlade ili da poboljša reputaciju preduzeća.

Noviju filantropiju preduzeća obilježava strateški pristup pri izboru društvenih problema prema kojima će se resursi usmjeriti, orijentacija na praćenje i mjerenje rezultata, te dugoročne partnerske odnose koji nastaju saradnjom. Ovim pristupom se pridaje pažnja kompetencijama preduzeća i zahtevima ključnih stejkholdera. Filantropija je dio društvene odgovornosti preduzeća i jedan od načina na koji preduzeće može uspješno i jasno pokazati svoje vrijednosti i uvjerenja zaposlenima i partnerima, te klijentima i javnosti. U posljednje vrijeme, stručnjaci razmatraju koje bi filantropske inicijative mogle da povećaju produktivnost, prošire tržište i obezbijede odgovarajuću radnu snagu u budućnosti [Kotler, Lee, 2007, str. 95].

ZAKLJUČAK

Ulaganjem u unapređenje društvene zajednice poslovanje preduzeća postaje stabilnije i predvidljivije, zato što ona kreiraju ekonomske i socijalne uslove poslovanja, u isto vrijeme izgrađuju dobru reputaciju u društvu tako da društveno odgovorno poslovanje preduzeća obezbjeđuje održivu konkurentsku prednost. Poslovati po načelima društvene odgovornosti preduzeća donosi brojne prednosti kako za preduzeće tako i za društvo u cjelini. Neke od njih su: povećanje prodaje i udjela na tržištu, jačanje pozicije brenda, jačanje imidža i uticaja preduzeća, smanjenje troškova poslovanja, smanjenje rizika, jačanje mogućnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih.

Preduzeće je koalicija različitih stejkholdera, tako da u funkcionisanju mora biti društveno odgovorno prema svim stejkholderima. Kako interesi preduzeća nisu samo ekonomske prirode, već i zakonske, etičke i

filantropske, to se njegova društvena odgovornost sastoji od: ekonomske, zakonske, etičke i filantropske odgovornosti. Ovi aspekti odgovornosti su neizostavan dio svakog uspješnog i konkurentnog preduzeća.

Koncept društvene odgovornosti preduzeća zagovara činjenicu da je profit bitan, ali ne i najbitniji. Bez njega nema filantropije, niti drugih oblika davanja i brige za društvo, ali vrijedi samo ako je ostvaren u okviru legalnih tokova, uz poštovanje etičkih normi i ponašanja u skladu sa dobrim poslovnim običajima. Preduzeća mogu i trebaju uskladiti svoje interese sa interesima zajednice na dobrobit društva u cjelini.

LITERATURA

- [1] Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010). „*The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*“, International Journal of Management Reviews, Vol. 12, 85-105.
- [2] Weber, M. (2008). „*The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR*“, European Management Journal, Vol. 26, 247-261.
- [3] Kotler, P., Lee, N. (2007). *Korporativna društvena odgovornost*, Hisperija, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [4] Milisavljević, M. (2007). *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend, Beograd.
- [5] Kotler, P. (2008). *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, MATE, Zagreb.
- [6] Vilkoš D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejdži, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [7] Frederic, C.W., Davis, J.E. (1998). *Business and Society: Corporate strategy, Public policy*, New York.
- [8] Đurić, S. (2008). *Društveno odgovorno poslovanje-Saradnja poslovnog i neprofitnog sektora u Srbiji*, BOŠ, Beograd.